

Em busca da “Reputação Corporativa”: Perspectivas Conceituais e Metodológicas

AUTOR

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO

FGV-SP

diogocastro@gmail.com

Resumo:

Este trabalho tem por objetivo discutir o tema “Reputação Corporativa” nas suas mais diversas abordagens, assim apresentamos quais são os seus diferentes conceitos e como ela é pesquisada. Para melhor entender este conceito, fizemos uma breve contextualização das origens da palavra reputação e como estes estudos surgiram no meio acadêmico. A seguir, fizemos um mapeamento dos diferentes conceitos e abordagens que vêm se consolidando na discussão acadêmica sobre o tema, assim dividimos “reputação corporativa” em três grandes abordagens: reputação como ativo – em que termo reputação está sempre associado ao valor e relevância deste atributo para a competição entre as firmas; em seguida a reputação como avaliação – que inclui referências para reputação corporativa como julgamento, avaliação; e reputação como percepção - representações de conhecimento e de emoção, desde que estas contemplem uma consciência sobre a firma. Também trabalhamos a importância da crise para a reputação e finalizamos o artigo, através do apontamento de críticas e a sugestão de uma nova perspectiva conceitual. Concluímos o artigo, assumindo que a reputação corporativa é um conjunto de julgamentos sobre a empresa, que levam em consideração a análises financeiras, sociais e ambientais desta organização ao longo de sua existência. Apontamos assim, a necessidade de uma agenda futura de pesquisa que busque mensurar a reputação integrando estas três perspectivas.

Palavras-chave: Reputação corporativa, ativo, percepção e avaliação

Abstract:

This paper aims to discuss the theme "Corporate Reputation" in its various approaches, so we present what are its different concepts and how it is searched. To better understand this concept, we made a brief contextualization of the origins of the word and reputation as they appeared in academic studies. Then we did a mapping of the different concepts and approaches to see if consolidating the academic discussion on the topic, so divide "corporate reputation" in three broad approaches: active and reputation - in that term reputation is always associated with value and relevance of this attribute for competition among firms, then the reputation as evaluation - which includes references to corporate reputation as a trial, evaluation, and reputation and perception - the representation of knowledge and emotion, since they provide an awareness of the firm. We work the importance of reputation and crisis to finish the article by pointing to criticism and suggestion of a new concept. Conclude the article, assuming that corporate reputation is a set of judgments about the company, which take into account the financial analysis, social and environmental aspects of the organization throughout its existence. Thus point out the need for an agenda for future research that seeks to measure the reputation integrating these three perspectives.

Introdução

Este trabalho tem por objetivo discutir as diferentes vertentes conceituais e perspectivas de análise de um tema ainda bastante recente nos universos acadêmico e empresarial. Essa discussão se torna importante, uma vez que o assunto tem sido tratado e pesquisado, através das mais diversas abordagens. Após apresentar as diferentes perspectivas conceitual e metodológica, iremos apontar os méritos de cada uma e as respectivas falhas.

Etimologicamente, “Reputação” vem da palavra latina “*putus*”, que significa puro, sem mistura (HOUAISS, 2007). Cuidar de uma reputação, portanto, quer dizer se dedicar a algo ligado a pureza, segundo as origens da palavra. Os romanos chamavam as crianças desse jeito e até os dias atuais, os portugueses chamam os meninos de “putos”. No século XIV, os franceses criaram a palavra *reputer*, que significa merecer confiança (ROSA, 2006). “*Putus*” também deu origem às palavras puta e deputado. A primeira era utilizada para chamar as meninas puras, ingênuas. Mas como é sabido, nos dias atuais é utilizada para chamar a mulher que exerce o ofício de prostituta. E o nome deputado surgiu quando, na hora de escolher alguém de confiança para negociar em nome do governo francês, o povo adotou a palavra *députer* (HOUAISS, 2007).

O tema “Reputação Corporativa” tem sua inauguração no meio acadêmico no início da década de 1990, com o artigo seminal de Fombrun e Shanley (1990). De acordo com Freitas (2007), a busca pela competitividade e a sobrevivência organizacional marcaram a década de 1980. Já na década de 1990, a autora enxerga reestruturações profundas e variadas no mundo organizacional, como a flexibilidade nos arranjos organizacionais, a incorporação de tecnologias, privatizações e reduções constantes de custos. Esse processo desencadeia uma grande descrença para com as empresas e estas passam a ter sua imagem arranhada.

Isso provoca a necessidade de buscar “ferramentas” para melhorar a imagem dessas organizações. Surge então uma série de trabalhos acadêmicos como Kornhauser (1983) e Dobson (1989) que analisam o tema “reputação”. Seus trabalhos se alicerçam na teoria econômica, onde são tratados temas como contratos, fusões e aquisições, além do caráter ético. Sob um ponto de vista mais voltado para a comunicação e o *marketing*, encontramos artigos como os de Dunne (1974) e Ackerman (1986). Além disso, nesse momento é inaugurada a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), que será discutida mais adiante, e se iniciam as discussões sobre ética e ecologia no mundo corporativo.

Com toda essa efervescência, Fombrun e Shanley (1990) fazem uma análise sobre o tema levando em consideração seu caráter estratégico. Eles também estudam como os “sinais” que são emitidos pelos membros da organização podem influenciar os seus diversos *stakeholders*. Os julgamentos coletivos desses diversos públicos criam reputações que estratificam as empresas em seus ramos de atividade e conferem substancial vantagem competitiva para aquelas percebidas como aquelas de melhor reputação.

Porém, o tema não se consolidou com uma unicidade conceitual e metodológica. Atualmente, o termo reputação é tratado sob diferentes perspectivas dependendo da formação e do interesse daqueles que trabalham com “reputação corporativa”. A falta de consenso não é apenas conceitual, existe divergência também em relação a diferentes abordagens teóricas e, conseqüentemente, existe o uso de metodologias para aferição desse atributo (FOMBRUN, 2001; BROMLEY, 2003; AQUEVEQUE; RAVASI, 2006; BARNETT *et al*, 2006).

Berens e Van Riel (2004) indicam três principais correntes de estudos de reputação, sendo o primeiro ligado às expectativas sociais, o segundo relaciona a organização à personalidade pessoal para analisar a reputação organizacional, e a terceira se utiliza do conceito de confiança como ponto inicial. Aqueveque e Ravasi (2006) mencionam que as correntes de estudo sobre o tema devem ser divididas em: Desempenho, Confiança e Afeição.

De maneira mais objetiva, Barnett *et al* (2006) oferecem um referencial que propõe a divisão dos conceitos de “Reputação Corporativa” em três diferentes abordagens: ativos (a

reputação como ativo intangível que a organização detém); avaliação (reputação como produto da avaliação moral de seus diversos *stakeholders*); e percepção (a reputação seria como os públicos, mais especificamente os clientes, percebem a empresa). Adotamos essa organização para guiar este trabalho, por entender que é a mais completa e atual, e por levar em consideração praticamente todos os trabalhos presentes nas principais bases de dados internacionais sob palavra-chave a titulação de “*Corporate Reputation*”.

Bromley (2003) e Chun (2005) fazem análises semelhantes às de Barnett *et al* (2006). O primeiro estabelece uma divisão entre abordagem psicológica e abordagem ética, ambas aderentes às divisões de Barnett *et al* (2006) relativas à percepção e avaliação respectivamente. Já o segundo, divide as abordagens em: a) “Escola da Avaliação”, focada apenas em um tipo de *stakeholder* (investidores e administradores); b) “Escola da Impressão”, preocupada com as esferas do *marketing*, comportamento organizacional, e cobertura da mídia; c) “Escola das Relações”, preocupada com os *gaps* entre as visões dos *stakeholders* internos e externos.

1 - Reputação como um Ativo

Nesta abordagem, o termo reputação está sempre associado ao valor e relevância deste atributo para a competição entre as firmas. Esse grupo inclui referências que usam termos relativos a recursos ou como um recurso intangível, financeiro e ativo econômico. Para autores como Fombrun (2001), Hall (1993) e Brito *et al* (2005), a reputação pode influenciar diretamente no valor das ações da empresa, pode derrubar e nomear pessoas, alavancar novos negócios, facilitar a captação de recursos financeiros pela empresa, manter funcionários satisfeitos, aumentar vendas, melhorar o processo de compras, entre outros fatores que podem ter impacto direto no caixa.

As principais teorias utilizadas para trazer a reputação como uma “fonte de vantagem competitiva” se mostram pautadas em conceitos oriundos da economia. Entre elas, encontramos a “Teoria dos Custos de Transação” e a RBV – *Resources Based View*. Além disso, iremos apresentar como a cultura é entendida como um ativo intangível. Finalmente, apresentaremos como a “Reputação Corporativa” é mensurada.

1.1 - Teoria dos Custos de Transação

Baseando-se na “Teoria dos Custos de Transação” e na “Teoria dos Jogos”, Kreps (1990) entende que a reputação corporativa é fundamental para a manutenção das relações comerciais entre as empresas e seus clientes. Isso por que a falta de informações acerca dos eventos futuros faz com que o cliente, estabeleça relações comerciais com aqueles que terão uma conduta aceitável, de acordo com a sua conduta em eventos passados, ou seja, a historicidade das relações passadas endossa o futuro. Assim, menor incerteza diminui os riscos inerentes da operação e, por conseguinte, os custos da mesma.

Dois agentes, A e B irão realizar uma negociação. Num primeiro momento, A deve confiar ou não em B, caso confie e B tenha um comportamento oportunista, maximizando os seus próprios ganhos, o jogo não se repete, pois A tende a não confiar mais em B.

Por outro lado, se as jogadas forem repetidas, ou seja, A e B realizarão negociações uma série de vezes, A continuará confiando em B, dado que B teve uma boa conduta nas jogadas anteriores. Porém, se em algum momento B não demonstrar uma boa conduta, A pára de confiar em B e o jogo termina por ai. Mas se B tiver consciência dessa situação e o jogo for repetitivo, B tende a honrar o acordado, pois ganhos imediatos serão inferiores a ganhos futuros.

Segundo Williamson (1996 *apud* MACHADO FILHO, 2002)¹, esse modelo tem uma série de restrições, como: i – não levar em consideração os aspectos e as informações dessas relações comerciais estabelecidas entre diferentes “A” e “B”; ii – as informações podem ser

imperfeitamente percebidas por ambas as partes, o que pode gerar uma confusão na questão de uma parte ter ou não honrado o acordado com a outra parte; iii – a aquisição de muitas informações que permeiam tais relações podem ser muito dispendiosas ou mesmo difíceis de serem adquiridas.

1.2 - Visão Baseada em Recursos

Esta abordagem se baseia fortemente nos conceitos da *RBV* ou Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 2002), em que o desempenho superior de uma firma é sustentado quando seus recursos são capazes de lhe render resultados extraordinários e através de recursos raros. Também se baseia na teoria das “Competências Essenciais”, de Prahalad e Hamel (1994), segundo a qual a competitividade de uma empresa vem de sua capacidade de desenvolver competências únicas e essenciais, capazes de gerar produtos e serviços inesperados.

As estratégias empresariais buscam alcançar vantagens competitivas de longo prazo, ações que serão dificilmente copiadas por seus concorrentes. Ao implementar essas ações, os administradores buscam desenvolver competências ou capacidades que a colocarão em posição de destaque. Esses recursos intangíveis, juntamente com recursos tangíveis como bens e capital, podem favorecer muito a atuação no mercado em que essas organizações atuam (BARNEY, 2002).

Uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável, quando ela cria valor através de uma estratégia de implementação de diferenciais que os concorrentes não implementaram ou quando estes competidores não conseguem copiar tais competências. Portanto, para Brito *et al* (2005) a reputação é vista como um recurso potencial de vantagem competitiva, já que gera valor a seus *stakeholders*, é rara e não pode ser copiada ou comprada (HALL, 1993; DIERICKX; COOL, 1989).

A reputação corporativa refere-se a um grupo de atributos associados às ações passadas de uma empresa. Esses atributos podem gerar maiores rendas, atração dos melhores talentos, ganhos de mercado e uma série de outras vantagens competitivas em um mundo de informações incompletas ou assimetria de informações de acordo com Brito *et al* (2005). Num mundo onde todos são produtores de informações e a capacidade de pulverização dessas informações é cada vez maior, a reputação corporativa representa um importante ativo para as empresas permanecerem vivas (ROSA, 2006).

1.3 - Cultura como Ativo

Esta abordagem enxerga a cultura corporativa como um ativo inimitável e insubstituível, ou seja, um ativo que a firma detém que é fundamental para a sua boa reputação e, portanto, para um bom desempenho no mercado (DOWLING, 2001). A condição de inimitável acontece quando os recursos são construídos através de uma condição histórica única, assim sendo, a reputação permite que os concorrentes implementem estratégias parecidas, sem que tenham o mesmo sucesso daquela firma com boa reputação (BARNEY, 1991).

O trabalho de Frombrun e Shanley (1990) indica que houve uma grande correlação entre desempenho financeiro e reputação da organização estudada. Frombrun e Van Riel (2004) ainda entendem que uma boa reputação afeta a decisão de compras, atração e manutenção de melhores funcionários, atração de investimentos e desempenhos em mercados de ações, maior cobertura da mídia – “se os *stakeholders* gostam do que vêem e escutam, eles darão suporte à organização e este suporte acontecerá em forma de espiral de tal maneira que irá atrair mais recursos para a empresa”.

Ao analisar o mercado de vinhos, Landon e Smith (1998) verificaram que os consumidores estão dispostos a gastar um pouco mais com os vinhos vindos de empresas com

melhores reputações. Esse estudo revela que a reputação pode ter impacto superior à qualidade do produto no preço final ao consumidor. Segundo Fombrun (1996), quando se trata do setor de serviços, a reputação corporativa é ainda mais importante, por se tratar de um setor em que a qualidade muitas vezes é medida através de percepção, e a manutenção de uma boa reputação é fundamental para criar valor psicológico na avaliação do serviço.

1.4 - O Desempenho como mensuração da reputação

Para os pesquisadores dessa abordagem, a reputação é algo que está atrelado ao desempenho, e vice-versa, ela deve ser mensurada afim de melhor compreender o desempenho da empresa. Entre as medidas de reputação mais conhecidas está o *ranking* das empresas mais admiradas da revista *Fortune* (*The Most Admired Companies*). Desenvolvido e publicado anualmente, desde 1984, o *ranking* lida com empresas grandes e conhecidas, e utiliza uma análise com uma amostra heterogênea e ampla de respondentes.

Um outro instrumento utilizado para “medir” a reputação corporativa é o Quociente de Reputação. Desenvolvido através de um projeto chamado “Projeto Global de Quociente de Reputação”, os pesquisadores Fombrun e Van Riel (2004) desenvolveram o RQ – Quociente de Reputação. Esse projeto teve início em 1999, com várias pesquisas em todo o mundo. Os resultados foram apresentados em uma série de encontros de acadêmicos e vários ajustes foram feitos até que se chegasse a um modelo de “equivalência do construto” e a sua validação (ALMEIDA, 2005). Atualmente o *Reputation Institute*, associação de institutos de reputação presentes em mais de 20 países, publica o *ranking* das empresas “mais bem reputadas” do mundo e também dos setores econômicos. Em 2007, as empresas mais bem colocadas foram: Lego, IKEA e Barilla. Os setores mais bem colocados estão os Produtos de Consumo, Produtos industriais e Bebidas. E os piores colocados ficaram os setores de Telecomunicações, Utilidades e Engenharia e Construção (GLOBAL REP TRAK, 2007).

Outro modelo para mensuração da reputação foi desenvolvido por Davies *et al.* (2003) e utiliza traços de caráter para descrever uma “personalidade corporativa”. A identidade e imagem corporativa estão intimamente ligadas, assim ao modo como os funcionários e clientes avaliam a organização. Para mensurar a reputação, esses pesquisadores utilizam metáforas do caráter humano que deverão ser associados à empresa, com base na análise das seguintes dimensões: agradabilidade; empreendedorismo; competência; elegância; simpatia; delicadeza; e informalidade.

No Brasil, a revista *Carta Capital* publica, desde 1998, a pesquisa “*As empresas mais admiradas do Brasil*”. Essa pesquisa utiliza uma metodologia parecida com a da revista *Fortune*: as entrevistas ocorrem por telefone e é pedido aos executivos que apontem aquelas empresas mais e menos admiradas. Eles avaliam as empresas apontadas de acordo com 11 quesitos: ética; respeito pelo consumidor; qualidade de produtos e serviços; solidez financeira; qualidade de gestão; compromisso com RH; competir globalmente; compromisso com o país; responsabilidade social; inovação e notoriedade (CARTA CAPITAL, 2005).

A pesquisa “*Melhores empresas para se trabalhar*” das revistas *Exame* e *Você S/A* também tem grande impacto no Brasil. Publicada desde 1997, o que já foi um guia com as 100 melhores, passou a contar com 150 empresas. O *ranking* contempla os seguintes critérios: a empresa deve ter participado em outros três anos do *ranking*; fatores como número de funcionários, tempo médio de casa, percentual de homens e mulheres e idade dos diretores também é considerado; questionários respondidos por funcionários que leva em consideração satisfação, identificação com a empresa, reconhecimento de líderes; e, por fim, uma avaliação feita pela revista acerca das condições oferecidas pela empresa como estratégia, liderança, políticas e práticas (EXAME, 2007).

Publicação semelhante é a realizada pela revista *Época* dos resultados da pesquisa do “*The great place to work Institute*”. A pesquisa levou em consideração as respostas de mais

de 200 mil pessoas, representando um universo de um milhão de funcionários de companhias que atuam no Brasil. Seguindo uma metodologia aplicada em mais de 30 países, que foi a 11ª pesquisa do Instituto no Brasil, o questionário contempla quesitos relativos a orgulho, respeito e satisfação. Também são avaliadas as políticas de recursos humanos de cada uma das empresas (ÉPOCA, 2007).

A revista Exame também publica o *ranking* das “*Maiores e Melhores Empresas Brasileiras*”. O *ranking* é elaborado levando em consideração os 20 setores principais da economia brasileira e as empresas que se destacaram nestes setores. O critério para avaliar o sucesso é basicamente uma comparação dos resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, investimentos, participação de mercado e produtividade por empregado (EXAME, 2007).

A pesquisa mais específica sobre reputação corporativa é realizada pelo Instituto de Reputação no Brasil. Dirigido pela professora Almeida, o Instituto é filiado ao *Reputation Institute*. Ela utiliza os mesmos parâmetros definidos pelo Quociente de Reputação e coloca as empresas brasileiras dentro de um *ranking*. Dentre as empresas brasileiras presentes nesse *ranking*, estão a Petrobrás ocupando a 8ª colocação, a Vale do Rio Doce em 31º lugar, o Grupo Pão de Açúcar que atingiu 40º e a Gerdau ocupa o 46º lugar (GLOBAL REP TRAK, 2007).

2 – Reputação como Avaliação

Indica que os *stakeholders* estão envolvidos na avaliação do *status* da firma. Isso inclui referências para reputação corporativa como julgamento, estima e avaliação. Os termos, opiniões, e crenças também se encaixam aqui, por que suas definições são de natureza de julgamento (BARNETT *et al.*, 2006). Reputação corporativa, assim como reputação pessoal, é basicamente coletiva (algumas vezes implícita) em julgamentos morais que servem de parâmetro para confiança nos estágios iniciais de um relacionamento.

Atributos específicos são selecionados para garantir uma avaliação positiva. Várias atribuições corporativas, como traços de pessoas, carregam uma avaliação social desejável ou indesejável. Ações sociais desejáveis contam com um forte viés nos julgamentos humanos e quando tais atribuições são feitas num discurso coerente, o contexto ajuda a reforçar o significado empenhado naquela ação (BROMLEY, 2003). Enfatiza-se que a reputação corporativa inclui um julgamento moral, segundo o qual as responsabilidades de uma firma não se esgotam nas ações de seus donos ou acionistas.

As pessoas se mostram mais receptivas àqueles que cuidam dos interesses comuns, o que significa que as firmas estão sofrendo pressões de acordo como novos requerimentos éticos e legais. Os custos sociais de suas atividades, como poluição, desperdício e outros, se tornam foco de atenção e ação pública. A mensuração e divulgação dessas ações têm sido desenvolvidas no sentido de garantir uma boa reputação através de uma conduta ética explícita e verificável. Não deve ser levado em consideração apenas a parte econômica, mas também o contexto social em que a firma se insere e o seu relacionamento com esse contexto (BROMLEY, 2003).

2.1 - A Teoria dos Stakeholders

Para Freeman (1984), os *stakeholders* devem ser divididos entre primários e secundários, sendo que os primários representam os acionistas e os credores da organização e que têm que, prioritariamente, serem recompensados pelo capital investido naquela organização. Já os secundários são aqueles que estão “envolvidos” com a atividade da organização – seriam eles os funcionários, a comunidade, seus clientes e fornecedores. Machado Filho (2002) inclui os competidores e o governo neste modelo, o que deveria ser feito já que os interesses de competidores em uma determinada indústria podem não ser

conflitantes, e governos têm grande poder de influenciar e serem influenciados pelas empresas.

Por todos serem “interessados”, e muitas vezes envolvidos com o cotidiano da empresa, os *stakeholders* representam a razão de existir de uma empresa. Apesar de demonstrar interesses e expectativas conflitantes, é necessário que a firma seja capaz de equilibrar diferentes pressões para obter legitimidade para conseqüente sucesso na operação (FREEMAN, 1984). A importância de cada um dos *stakeholders* deve ser levada em consideração no momento de se determinar as ações estratégicas da empresa. De acordo com Frooman (1999), para se determinar a importância de cada um desses grupos é necessário entender as características da firma, a estratégia do negócio e as circunstâncias que estão presentes na relação.

A literatura consultada, ao falar de *stakeholders*, geralmente menciona as distintas pressões sofridas pela organização e como que as ações, embasadas na ética e na responsabilidade social, podem satisfazer as expectativas dos diferentes *stakeholders* e facilitar um julgamento positivo, conseqüentemente, construindo uma boa reputação.

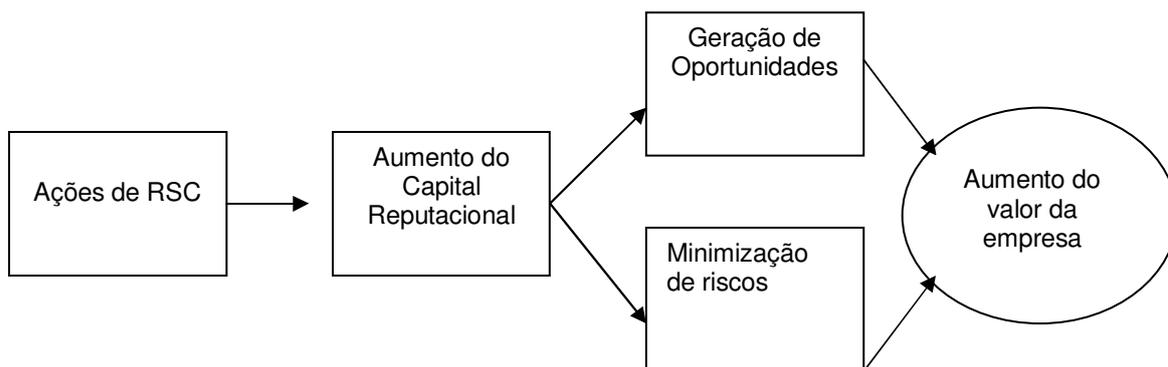
2.2 - Responsabilidade Social

Os diferentes públicos de uma organização irão julgá-la de acordo com as suas ações relativas às questões econômicas e “não-econômicas”. Ações de Responsabilidade Social Corporativa – RSC – podem indicar uma boa relação da organização com os diversos *stakeholders*. Os gestores podem sinalizar essas preocupações sociais de suas organizações através da promoção de ações de caridade, oferecer oportunidades de emprego em igualdade de condições, fundações, colocar mulheres e representantes de minorias na alta administração, dentre outras (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

A RSC se apresenta como um importante instrumento para auxiliar a empresa na sua ligação com a comunidade em que ela se encontra inserida. A sua prática ajuda a organização a “construir um capital reputacional” que lhe ajudará a negociar contratos com fornecedores e governos, além de propiciar maiores retornos de capital, uma vez que ela consegue praticar preços mais elevados e comprar a preços mais baixos (FOMBRUN, 2000). Ações de RSC podem contribuir com a reputação da empresa, através da minimização de uma série de riscos, entre eles:

- * Comunidade: riscos de má aceitação/conflitos
- * Mídia: risco de cobertura desfavorável
- * Ativistas: risco de boicote
- * Investidores: risco de fuga de investidores
- * Funcionários: risco de comportamento
- * Consumidores: riscos de má aceitação / desentendimentos
- * Agentes Reguladores: riscos de ação legal
- * Parceiros Comerciais: riscos de defecção

Ainda pensando em ações socialmente responsáveis, a construção da reputação advinda dessas ações oferece à empresa a criação de vantagens competitivas e minimiza o risco de perdas de reputação. A seguir, apresentamos uma figura que o autor utiliza para expor a criação de valores intangíveis advindas de ações socialmente responsáveis.



Fonte: Adaptado Fombrun (2000)

A partir desse esquema, Fombrun (2000) sugere que as ações de responsabilidade social de uma organização irão causar impacto no julgamento dos seus diversos *stakeholders*. Estes, por sua vez, tenderão a ter maior boa vontade em relação à empresa e lhe atribuirão uma melhor reputação. Como explicitamos no tópico anterior (Reputação como um Ativo), uma boa reputação gera novas oportunidades de negócio, ajuda a negociar contratos com fornecedores e governos, além de propiciar maiores retornos de capital.

Machado Filho (2002) entende que a prática de ações socialmente corretas, dentro de parâmetros de ética e legais estabelecidos em uma sociedade, pode contribuir para a reputação:

Empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, seja no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência, como em alguns eventos ligados à espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos funcionários. Por outro lado, as práticas sociais positivas podem obter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo de maneira positiva. (2002, p. 65).

2.3 - Ética

Ferrell *et al* (2001) chamam a atenção para a existência de várias definições para “ética”. Ainda em áreas correlatas, as acepções podem sofrer grande variação. Esse é o caso das várias conceituações para “Ética nos Negócios”, que podem estar relacionadas aos princípios morais enquanto regras e padrões que balizam o que é o bom e o que ruim em determinadas situações no mundo corporativo. A definição de Ferrell *et al* (2001) seria: “Conjunto de princípios e padrões que guiarão o comportamento no mundo dos negócios”. (FERRELL *et al*, 2001, p.7). Se um comportamento específico é bom ou ruim, ético ou não-ético, é geralmente determinada por investidores, empregados, clientes, grupos interessados, sistemas legais e a comunidade.

Machado Filho (2002) entende que os conflitos éticos podem ser de dois tipos: problemas éticos e dilemas éticos. O problema ético é quando o indivíduo não faz aquilo que ele julga como correto, já o dilema ético é quando uma decisão tomada pelo indivíduo pode violar padrões éticos estabelecidos pela organização em que ele atua. Ferrel *et al* (2001) destacam que, para evitar conflitos éticos nos negócios, a empresa deve estar efetivamente preocupada com essas questões. Envolver a Alta Administração, desenvolver e disseminar códigos de ética ou de conduta, auditar os empregados a fim de garantir padrões éticos, ou mesmo criar “uma cultura ética na organização”.

Ferrel *et al* (2001) enfatizam que a “cultura ética” é importante fonte de reputação positiva. Um código de ética pode guiar os gestores de uma organização em suas transações e na sua relação com as pessoas envolvidas com a mesma, dando suporte para a construção de

uma reputação positiva, através da confiança desenvolvida nos *stakeholders* externos. Essas ferramentas são úteis para limitar comportamentos oportunistas dentro da organização e também para parametrizar as suas ações. A organização deve se preocupar em se auditar para garantir que a sua conduta e a de seus funcionários estejam de acordo com os requisitos estabelecidos anteriormente. Essa auditoria deve levar em consideração as necessidades e prioridades de cada um de seus *stakeholders*, por que assim ela consegue se preparar para exigir diferentes padrões de conduta, princípios e posturas para se posicionar de maneira ética frente a esses diferentes *stakeholders*.

Ainda Zylbersztajn (2002), aponta que essa preocupação permite que as organizações evitem perdas de reputação, sejam elas causadas por escândalos, ações judiciais ou mesmo por algum *stakeholder* que se sentiu lesado por alguma prática da organização. Além disso, cresce a preocupação no meio empresarial, de que empresas competidoras possam ser prejudicadas por outras menos escrupulosas. Para Machado Filho (2002), a ação da mídia e os riscos de ações judiciais têm levado as organizações a adotarem códigos de conduta, a fim de evitar eventuais perdas reputacionais, causadas por escândalos ou ações judiciais.

2.4 - Medindo a reputação pela Avaliação

Uma série de padrões de conduta foi desenvolvida, nos últimos anos, para induzir as empresas a adotar práticas mais sistemáticas, progressivas e visíveis de ética e responsabilidade social. Algumas delas são derivadas de regulamentações governamentais que exigem um padrão de conduta das empresas presentes naquelas regiões. Outros padrões emergiram de uma série de grupos não-governamentais que descrevem como as empresas devem lidar com seus empregados e com as comunidades. Muitas organizações, entendendo esse movimento, colocam em prática estratégias de gestão socialmente responsáveis como forma de construir uma boa reputação (FOMBRUN, 2005).

As empresas estão frequentemente procurando aplicar práticas socialmente responsáveis e éticas em seu dia-a-dia e buscando certificação ou acreditação junto a órgãos que endossem as suas práticas como benéficas para a sociedade. Quanto mais legítimo é o selo que ela carrega associado ao seu nome, menos a organização está exposta a riscos de reputação ou ataques de grupos ativistas (FOMBRUN, 2005). Entre as principais certificações atuais, podemos citar:

- AS 8000 Local de trabalho/Relações com os empregados;
- ISO 9000 – Organização e Governança;
- ISO 14001/14004 – Meio-ambiente;
- OHSAS 18001:1999 – Segurança no Trabalho;
- ISO 26000 – Responsabilidade Social (Em processo de formulação).

Uma outra forma de legitimação ocorre com a atribuição de prêmios às organizações que estabelecem condutas socialmente responsáveis. Muitos desses prêmios, especialmente os que atraem a atenção de centenas de pessoas, rendem milhares de publicações e um belo retorno financeiro aos organizadores. As empresas premiadas ganham a atenção da mídia, além de um destaque na mente das pessoas que a julgam com olhares mais receptivos.

No Brasil, tivemos premiações como o Guia da Boa Cidadania Corporativa, realizado pela Revista Exame de 2002 a 2006. No ano de 2007, a revista lançou o Guia Exame de Sustentabilidade, que veio para substituir o antigo Guia. O objetivo até 2006 era mostrar casos de companhias que tinham boas práticas de relacionamento com seus diversos públicos - os chamados *stakeholders*. As empresas deveriam indicar as práticas de gestão ligadas aos sete temas dos Indicadores Ethos: Valores; Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade, Governo e Sociedade (GUIA DE SUSTENTABILIDADE EXAME, 2007).

O Instituto Ethos também oferece três prêmios de caráter ético/sócio responsável: a) Prêmio Ethos-Valor, lançado em 2000, premia os melhores trabalhos de graduação e pós-graduação sobre responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável; b) Prêmio Ethos de Jornalismo, dirigido a jornalistas visando estimular a reflexão sobre sustentabilidade e gestão dos negócios, tratando dos campos temáticos de Inovação e Reposicionamento, Custo e Redução de Custo, Caminho de Crescimento e Trajetória, assim como Reputação e Legitimidade; c) Prêmio Balanço Social: as empresas são premiadas com base nos seus balanços publicados e as ações de responsabilidade social que constam nestes balanços (ETHOS, 2007).

A implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa tem ocorrido em todo o mundo por meio de bases voluntárias, em sua grande parte. Não há dúvidas de que essa implementação confere o respeito dos mais diversos *stakeholders* a essas firmas. Baseados em prêmios informais, guias voluntários, acreditação, ou certificação formal, as empresas se envolvem em uma sofisticada seleção e implementação dessas práticas. As empresas que já estão envolvidas com a RSC podem construir vantagem reputacional internacional, pois se torna uma tendência mundial, dado aspectos como aquecimento global, degradação ambiental, etc. (FOMBRUN, 2005).

2.3 – Reputação como Percepção

Esta abordagem considera a percepção dos observadores ou *stakeholders* em relação a uma determinada empresa, ou seja, como esses tomam consciência da firma, mas sem que se faça, necessariamente, julgamentos morais sobre ela. A reputação corporativa foi definida como uma agregação de percepções: percepções latentes; percepções globais; percepções de representações; Também pode estar incluída na abordagem a reputação corporativa como representações de conhecimento e de emoção, desde que estas contemplem uma consciência sobre a firma (BARNETT *et al*, 2006).

Bromley (2003) denomina essa perspectiva de Abordagem Psicológica, pois ela está preocupada com as representações mentais individuais como, por exemplo: impressões pessoais, crenças e sentimentos, que estão conectados com sentimentos de outras pessoas através das representações coletivas como “acordos sociais” acerca de diversos aspectos sobre o mundo. Nós formamos impressões individuais em relação ao mundo em que vivemos e, essas impressões são formadas por nossas características psicológicas e também pelo grupo de referência a que estamos expostos: amigos, parentes, professores, parceiros entre outros.

Reputação corporativa e imagem de marca têm existência como uma “representação mental” coletiva na mente de membros de vários “grupos de interesse” que desenvolvem algum tipo de relação com a organização. Na relação entre a empresa e cada um desses *stakeholders*, é levado em consideração o custo/benefício proveniente da relação com cada um desses grupos. Naturalmente, organizações comerciais estão mais preocupadas com alguns *stakeholders* “regulares” e maiores, como os consumidores, fornecedores e competidores (BROMLEY, 2003).

Bromley (2003) reforça que não é suficiente apenas entender cada um dos *stakeholders*, avaliar a sua legitimidade, o seu poder e, principalmente, os seus interesses levando em consideração o custo/benefício de cada um. O autor chama a atenção para o foco na perspectiva social e psicológica para entender a reputação, pois a reputação de uma organização está baseada em expectativas sociais e individuais, e estas expectativas sofrem mudanças ao longo do tempo. Portanto, os atributos considerados para a reputação de uma firma atualmente podem não ser os mesmos de um futuro próximo.

Os autores dessa linha, dentre eles Einwiller e Will (2002) e Balmer e Gray (2003) trabalham sob a perspectiva do *Branding* ou da construção de marca junto a um determinado mercado. Todas as suas ações são no sentido de divulgar a marca e posicioná-la no mercado.

O posicionamento de uma marca é o mesmo que indicar associações que as pessoas devem fazer com aquilo que se propõe com determinada marca. Assim, ao perguntar a uma pessoa o que uma marca significa para ela, podemos obter várias associações por meio de palavras, interpretação de figuras, associações com animais e pessoas, reflexão sobre a experiência de uso.

O processo de decisão dos consumidores é baseado tanto no processamento de informações, fundamentado tanto na personalidade do indivíduo quanto na influência da mídia e propagandas. Por não conseguir 100% das informações necessárias para a tomada da decisão, os consumidores se baseiam na percepção para decidir suas compras. A percepção é o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos que recebe apoiado em seus conhecimentos, crenças e valores (SHIFFMAN; KANUK, 1994). Por falta de informações e impossibilidade dos clientes verificarem a real qualidade do que estão consumindo, aspectos como tamanho, cor, *design*, preço, imagem da marca são utilizados na escolha de um produto.

O objetivo desse tipo de comunicação vai muito além de especificar os atributos de um determinado produto. Ela pretende mostrar ao consumidor quais são os conceitos que estão por trás daquele produto e no que esse consumidor irá se transformar no momento em que ele consumir o produto. De acordo com Fontenelle (2001), a marca utiliza elementos da realidade para construir a sua imagem na mente de seu público e, num segundo momento, a realidade social se refere à marca para se definir.

A reputação corporativa é influenciada pela qualidade de seus produtos e serviços. Porém, muito mais do que isso, ela é influenciada pela maneira com que a empresa se apresenta para a sociedade (propagandas, relações públicas, relações com investidores, entre outros), independente de outras atividades, pelo menos por um tempo. Em alguns casos, reputação e realidade podem estar muito distantes. Por exemplo, uma empresa pode desenvolver uma boa reputação na área educacional, porém ela pode se dedicar a essa atividade motivada pela lavagem de dinheiro ilegal, que não é de conhecimento público. Uma avaliação objetiva ou subjetiva da reputação de uma empresa necessita ser construída de acordo com princípios psicológicos ou baseada em dados como relatórios de mídia, comentários de clientes, e atendimento aos requisitos legais. Avaliar os princípios psicológicos é uma tarefa complicada e isso requer que se utilize, com maior frequência, dados objetivos (EINWILLER; WILL, 2002).

2.3.1 Mensuração da reputação como *Brand Equity*

Brand Equity refere-se a tudo aquilo que uma marca possui de tangível e intangível e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros. Os valores tangíveis são: seu logotipo, símbolo, embalagem e comunicação. Os intangíveis são: sua experimentação, reputação, crença, confiança e história. Seria um conjunto de informações que se utiliza em pesquisa de mercado para investigar, conhecer e avaliar os recursos objetivos e subjetivos da marca (AAKER, 1991; KELLER, 1993).

Aaker (1991) e Keller (1993) estabeleceram uma metodologia para mensuração da eficácia da força da credibilidade corporativa através das seguintes dimensões: *expertise* da empresa; confiabilidade e a sua qualidade para estabelecer um *link* com marcas de sucesso. Nesse sentido, a credibilidade corporativa está ligada à imagem da firma que pode afetar o reconhecimento da marca e a reputação corporativa. Caruana e Chicorp (2000) dizem que a reputação corporativa é um conceito bastante próximo do conceito de *Branding*. Os autores ainda desenvolveram uma escala para a mensuração da reputação, baseada em doze itens provenientes da escala de Aaker (1991) para "*Brand Equity*". Os 12 itens são: qualidade do produto; grau de publicidade; atividades que patrocina; condução de visitas às instalações; tradições estabelecidas há um bom tempo; elevado respeito pelos empregados; empregados

bem treinados; produtos bastante conhecidos; força da gerência; custos de publicidade; solidez da companhia; lucratividade.

Outro estudo reconhecido internacionalmente é desenvolvido pela consultoria Yanckelovich Partners associado à revista *Fortune*. Esse *ranking* leva em consideração os seguintes aspectos: consciência; familiaridade; impressão geral (positiva ou negativa); percepções (relacionados à qualidade dos produtos e serviços; valores atribuídos pelos clientes; Alta Administração; confiança; prosperidade); e comportamento (recomendação; investimento na companhia; bom lugar para trabalhar; força para encarar possíveis ataques da mídia) (CHUN, 2005).

No Brasil esse tipo de pesquisa ou *ranking* não é tão comum ou conhecido como os citados anteriormente. O IBOPE realiza pesquisa de *Brandy Equity*, mas para fins particulares (IBOPE, 2007). O mais comum em nosso país são os prêmios “*Top of mind*” que são realizados nos mais diversos locais do Brasil e pelos mais diversos órgãos, como o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Informações Comerciais, Datafolha e muitos outros.

2.4 – Relação entre crises e reputação

Para o *Institute of Crisis Management* (2007), crise é todo evento negativo relacionado a uma organização e que recebe cobertura intensa da mídia. Esses eventos podem ser os mais diversos, como catástrofes, acidentes, acontecimentos envolvendo o meio-ambiente, defeitos técnicos em produtos ou serviços, problemas financeiros, assédio sexual, violência física no local de trabalho, dentre outros.

Uma crise, dependendo de sua intensidade, da cobertura da mídia, e de como é encarada pela organização, pode comprometer toda uma reputação que levou anos para ser construída. Isso porque ela coloca em prova a maneira como a organização lida com os seus públicos, com problemas, ou mesmo é negligente em relação aos seus produtos e serviços. Durante uma crise, a empresa deve manter os colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, imprensa, grupos de pressão, sociedade e governo informados sobre o problema e as ações que estão sendo tomadas para solucioná-lo. Qualquer falha nessa comunicação pode gerar novas crises ou destruir a imagem da corporação (RODRIGUES, 2007).

Toda grande empresa, por mais organizada que seja, não está livre de enfrentar crises ao longo de sua história. O que permite a manutenção ou não de uma boa reputação não chega a ser a crise, mas a maneira como ela lida com a crise. A maneira de enfrentar a crise poderá proporcionar cobertura positiva da mídia, gerando boa vontade dos diversos *stakeholders* em relação às atitudes da empresa, proporcionando fortalecimento pela crise (LYON; CAMERON, 2004).

Este foi o caso de *Tylenol*, medicamento da Johnson & Johnson, que em 1982 teve sete consumidores mortos ao ingerir o produto que teve sua fórmula adulterada por um sabotador. A postura tomada pela empresa foi de assumir o problema publicamente e cooperar com todos os meios de comunicação interessados no assunto, mantendo-se inteiramente transparente em todas as suas ações (MORAES, 2001). Além disso, a empresa solicitou a retirada de todo o lote de circulação; deu subsídios aos hospitais em casos de envenenamento; ofereceu a opção de troca de medicamento àqueles consumidores que já haviam adquirido o mesmo e ofereceu um prêmio em dinheiro a quem desse informações sobre o adulterador, entre outras. Por consequência, os diversos públicos também reagiram bem às atitudes tomadas pela empresa, que saiu com a imagem fortalecida da crise e conseguiu ganhos incalculáveis de imagem.

Porém, podemos citar uma série de crises sofridas por outras companhias e que lhe causaram perdas incalculáveis de imagem. Casos que envolveram gigantes norte-americanos como a Enron e a Worldcom, que publicaram balanços financeiros falsos, e a empresa de consultoria e auditoria Arthur Andersen, não sobreviveram à crise de 2002. Elas

desapareceram e ainda tiveram seus principais executivos presos. Com a ajuda de bancos e de outras empresas (como a Arthur Andersen) conseguiu maquiagem os balanços de 2000 e 2001.

Além da prisão dos envolvidos, o escândalo causou a dissolução da Andersen e o surgimento de uma série de medidas regulatórias nos Estados Unidos, que logo se espalharam pelo mundo. Dentre essas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo é manter a confiabilidade das informações divulgadas por meio de balanços, atribuindo à Alta Administração a responsabilidade pelas informações financeiras fornecidas ao mercado. Os princípios dessa lei passaram a vigorar nos principais mercados internacionais, também interessados na questão da credibilidade.

Para O'Rourke (1997), citado por Almeida (2005)², existem algumas circunstâncias que deixam a crise mais séria e ainda mais difícil de ser controlada. A primeira delas seria a surpresa, quando ocorrem eventos que não foram previstos e que dificultam a resposta da empresa. A Nike surpreendeu a população norte-americana com a utilização de trabalho infantil na produção de vários de seus artigos na Ásia. A mobilização de ONGs e ativistas divulgando imagens e informações sobre esse acontecimento rapidamente se espalharam por todo os Estados Unidos e pelo mundo. Esse evento causou forte impacto na reputação da empresa, o que manchou a sua imagem e causou reverses financeiros durante o escândalo (SPAR, 2002).

A segunda situação seria a falta de informação confiável disponível durante e após algum acontecimento. A empresa não sabe muito bem o que dizer e isso deixa o processo de comunicação lento e a opinião pública sem uma resposta oficial. Esse foi o caso ocorrido com o acidente aéreo da TAM ocorrido em 2007, em que 199 pessoas morreram após a colisão de um avião com um prédio da própria companhia em São Paulo. A falta de informações confiáveis fez com que muitas informações chegassem até o público através de fontes não-oficiais como rádios e emissoras de televisão.

A terceira situação existe quando o aumento progressivo de eventos deixa a situação extremamente grave. Uma progressão de falhas das mais diversas, que vão transformando uma situação inicialmente controlável em um evento incontrolável. O caos aéreo e a omissão da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), da Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), e das companhias aéreas nacionais, através de eventos sucessivos como declarações infelizes, acidentes e informações equivocadas, geraram problemas de reputação irreparáveis para o setor.

A quarta situação é quando o público externo aponta as ações que devem ser tomadas sem que haja um posicionamento da empresa. Nesses eventos, a companhia deve ser rápida, assumir o problema, e propor uma série de ações que serão tomadas diante da crise. Essa velocidade na comunicação conforta seu público, que enxerga a preocupação da empresa com o evento possibilitando a comunicação de medidas corretas antes mesmo de uma pressão pública por medidas que talvez não sejam as mais aconselháveis.

Para Orduña (2004), as empresas devem desenvolver uma postura pró-ativa em relação às crises: criar um manual interno contando um plano de crises; treinar profissionais aptos a gerenciar crises; treinar pessoas nos mais diversos níveis (operacionais e estratégicos) para que a informação siga um fluxo veloz e confiável. A informação é um fator-chave no momento de crise, ela pode definir o sucesso ou fracasso da empresa nestes eventos.

2.5 - O estudo da reputação corporativa no Brasil

No Brasil ainda são poucos os trabalhos acadêmicos que tratam do tema "reputação corporativa". Uma das primeiras pesquisas realizadas acerca do tema, foi o de Machado Filho (2002). Nesse trabalho, o autor pesquisa o tema reputação sob a perspectiva da "Responsabilidade Social Corporativa" e da "Ética Corporativa" através do estudo de vários casos de empresas brasileiras.

Outra pesquisa acerca deste tema foi desenvolvida por Almeida (2005) junto à Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. O estudo buscou evidenciar a influência da identidade projetada na reputação, sendo o primeiro, sob esta perspectiva, realizado no país. Além dos dois conceitos, a autora utilizou o “Quociente de Reputação” para mensurar a reputação da organização estudada. Além desse trabalho, Almeida criou o “Instituto de Reputação”, que é associado à rede de “Institutos de Reputação” pelo mundo.

Brito (2005) publicou alguns trabalhos analisando a reputação organizacional a partir do conceito de personalidade da organização, que seriam os traços de personalidade de uma pessoa atribuídos a uma empresa. Sob esta abordagem, a autora trata a “Reputação Corporativa” como um ativo, fonte de vantagem competitiva, visão compartilhada pela RBV.

Sob o ponto de vista dos recursos humanos, encontramos o trabalho de Lício (2004), que aborda o aspecto do “gerenciamento da reputação” de seu público interno através da utilização de ações de *endomarketing*, gestão de marcas e imagens da empresa, além de aspectos relacionados à cultura e identidade. O autor utilizou o construto da “Personalidade Corporativa” para analisar o tema “Reputação”.

Por fim, encontramos a pesquisa de Oliveira (2006) que analisa o tema reputação utilizando os conceitos da área de *marketing*. Ela utilizou uma empresa do setor automotivo para buscar a relação entre o valor da marca e a reputação dessa organização. Os conceitos de *Branding* descritos anteriormente, como a mensuração da reputação através da percepção, foram utilizados pela pesquisadora para verificar a relação proposta pelo seu trabalho.

Considerações Finais

Apresentadas as três abordagens, iremos apresentar quais são as inconsistências e as virtudes de cada uma das abordagens. A perspectiva do “Ativo” é aquela mais difundida nos meios empresariais e acadêmicos, porém apresenta sérias limitações: por se basear na teoria econômica e foco nos resultados financeiros. Ela também deixa de contemplar uma série de percepções individuais e coletivas, acerca de atributos como imagem e identidade, além de julgamentos acerca de ações de responsabilidade social e ética. A cultura ainda é vista apenas como um ativo que servirá para ter uma boa reputação, devendo esta ser gerenciada para que se alcance os resultados desejados.

Sob o ponto de vista da “Avaliação”, as expectativas sociais e individuais são levadas em consideração para entender o fenômeno da reputação. O julgamento é, em grande parte, associado ao desempenho econômico-financeiro da firma, enquanto detentora de uma avaliação positiva dos seus *stakeholders*. A abordagem falha em não tratar da questão da percepção da imagem, da identidade, e da cultura das organizações. Assim como também não considera o envolvimento emocional dos indivíduos com determinadas empresas.

Finalmente, a abordagem da “Percepção” se concentra em utilizar a percepção da marca como um parâmetro para medir a reputação. Segundo Chun (2005), a percepção da marca não é suficiente para essa medição, pois não são considerados todos os *stakeholders*, e a pesquisa de *Branding* permanece orientada para aspectos comerciais da organização. O foco é fortemente voltado à percepção do cliente que não reflete fielmente a reputação da empresa como um todo.

Diante disso, apresentamos uma visão para se tratar a reputação corporativa de maneira mais ampla destas três abordagens: não podemos nos esquecer da questão financeira, do julgamento e da percepção ou do aspecto emocional. Portanto sugerimos que a “Reputação Corporativa” se tratada e estudada como: Um conjunto de julgamentos sobre a empresa, que levam em consideração a análises financeiras, sociais e ambientais desta organização ao longo de sua existência. Com a finalidade de “medir” essa reputação, propomos estudos futuros que irão desenvolver e testar construtos que levam em consideração estas três grandes perspectivas.

Bibliografia

- AAKER, D.A. **Managing Brand Equity**: Capitalising on the Value of a Corporate Brand Name, New York: The Free Press, 1991.
- ACKERMAN, L. D. Optimizing Identity: a Marketing Imperative for Health Care Management. **Journal of Health Care Marketing**. v. 6, n. 2, p.49-56, jun, 1986.
- AQUEVEQUE, C.;RAVASI, D. Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness. In: **10th International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness**, 2006, New York. Disponível em< <http://www.reputationinstitute.com>> Acesso em 18 mai 2006.
- ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- BALMER, J.M.T., GRAY, E.R. **Corporate brands**: what are they? What of them? **European Journal of Marketing**: v. 37 n.7/8, p.972-97, 2003.
- BARNETT, M.L.; JERMIER J.M.; LAFFERTY B.A.. “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”. **Corporate Reputation Review**, forthcoming, 2006.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- BERENS, G. A. J. M.; VAN RIEL, C.B.M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.2, p.161-178, 2004.
- BROMLEY, D. An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies. **International Studies of Management & Organization**. v. 32, n.3, 65 – 81, 2003.
- BRITO, E. P. Z.; CAMPOS, L. A.; BRITO, L. A. L.; THOMAZ, J. C. Reputação Corporativa e desempenho: uma análise empírica no setor bancário. In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. **Anais do XXIX Enanpad**. Brasília : Anpad, 2005.
- CARTA CAPITAL. **As empresas mais admiradas no Brasil**. Carta Capital Edição Especial, set, 2005.
- CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. **Corporate Reputation Review**. v. 3 n. 1, p. 43–57, 2000.
- CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v.7, p. 91-109, 2005.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R.V.; ROPER, S.. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routeledge, 2003.
- DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. Vol..35, No.12, p. 1504-1511, dec. 1989.
- DOBSON, J. Corporate reputation: A free-market solution to unethical behavior. **Business and Society**, v.28, p.1-5, 1989.
- DOWLING, G.R. **Creating corporate reputations**: identity, image and performance. New York: Oxford University Press, 2001.
- DUNNE, E. How to discover your company’s reputation. **Management Review**. feb, 1974.
- EINWILLER, S.; WILLI, M. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 7 n.2, p.100-9, 2002.
- ETHOS. **Prêmios Instituto Ethos**. Disponível em< <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3343&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>> Acesso em 30 nov 2007.
- EXAME. **Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar em 2007**. Disponível em< <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/>> Acesso em 15 dez 2007.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos** (tradução). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-58, jun. 1990.

_____, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____, C.J. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, v.105, n.1 p. 85-106, 2000.

_____, C.J. Corporate Reputation – Its Measurement and Management. **Thesis**: v.4, p. 23–26, 2001.

_____, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. **Fame e Fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

_____, C.J. A world of reputation, research, analysis and thinking - building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards, **Corporate Reputation Review**, v.8, n.1, p. 7-12, 2005.

FONTENELLE, I.A. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo Editorial / FAPESP, 2002.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategy. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.191-205, 1999.

GLOBAL REP TRAK. **Measuring The Reputations of the World's Largest Companies**. Disponível em< http://www.reputationinstitute.com/res/pulse_purchase> Acesso em 30 Nov 2007.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v.14, p. 607–618, 1993.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Disponível em< <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>> Acesso em 30 abr 2007.

IBOPE. **Pesquisas de Marcas**. Disponível em< <http://www.ibope.com.br>> Acesso em 30 Nov 2007.

INSTITUTE OF CRISIS MANAGEMENT. **Business Crisis Trend Reports**. Disponível em< <http://www.crisisexperts.com/pub.htm>> Acesso em 30 Nov 2007.

KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity. **Journal of Marketing**: v. 57, p. 1-22, 1993.

KORNHAUSER, L.A. Reliance, reputation and breach of contract. **Journal of Law and Economics**: vol 26, p. 691-706, 1983.

KREPS, D.M. Corporate Culture e Economic Theory. In: ALT, James E & KENNETH A. Shepsle, eds. **Perspectives on Positive Political Economy**. Cambridge: Cambridge University Press, p.90-143, 1990.

LANDON, S.; SMITH, C. E. Quality expectations, reputation, and price. **Southern Economic Journal**. v. 64, n. 3, p. 628-647, 1998.

LÍCIO, F.G. Porque as organizações devem gerenciar a sua reputação junto ao seu público interno? In: VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP, 2004, São Paulo. VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP. São Paulo: FEA USP, 2004.

LYON, L.; CAMERON, G. T. A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. **Journal of Public Relations Research**. v.16, n.3, p. 213-241, 2004.

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: um estudo multicase. 2002. 204f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2002.

MORAES, M. **Caso Tylenol**: Um (bom) Exemplo de RP. Disponível em<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>> acesso em 16 Nov 2007.

OLIVEIRA, D.F. **Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo**. 2006. 156f. Tese (Dissertação em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ORDUNÃ, O.I.R. **A comunicação em momentos de crises**. Disponível em<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0225.pdf>> Acesso em 30 nov 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. ‘Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?’ **Strategic Management Journal**. v.15, pp. 5-16, 1994.

REVISTA ÉPOCA. As 100 melhores empresas para se trabalhar: O guia essencial para a sua carreira. **Revista Época**: n 484, agosto, 2007.

RODRIGUES, C. **Administração de Crises**: A importância da Comunicação. Disponível em<www.comtexto.com.br/convicom> Acesso em 15 Nov 2007.

ROSA, M. **A Reputação na Velocidade do Pensamento**: imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editora, 2006.

SPAR, D. L. Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices. **Harvard Business School**: sep, 2002.

VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of corporate communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. London: Routledge, 2003.

ZYLBERSTAJN, D. A Organização Ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 2, maio/ago, p.123-143, 2002.

¹ WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

² O'ROUKE, R. Managing in Time of Crisis. *Corporate Reputation Review*, London, v1, n.1 e 2, p. 120-125, 1997.