



A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa

Autoria: Elisabeth Barbieri Lerner, Eliane Pereira Zamith Brito

Resumo

Este estudo avaliou a relação entre a reputação corporativa e a responsabilidade social corporativa pela perspectiva de stakeholders internos e externos (clientes) às empresas. Para realizar pesquisa foram desenvolvidas escalas de mensuração para os dois construtos. No caso da responsabilidade social corporativa, a confecção de um instrumento de medida levou à discussão de modelos teóricos e de instrumentos de mensuração de desempenho social corporativo, como o GRI *guidelines* e o questionário Ethos. Os procedimentos adotados para a construção da escala de reputação basearam-se nos estudos desenvolvidos por Schwaiger (2004) e por Helm (2005), Diamantopoulos e Winklhofer (2001), entre outros. A amostra de respondentes foi composta de 7129 clientes e 679 funcionários de bancos nacionais. Os resultados mostraram forte relação entre os construtos para os dois grupos de *stakeholders* sugerindo que empresas que não assumam postura socialmente responsável terão limitações na construção de uma boa reputação. Pôde-se ainda identificar separadamente para clientes e funcionários quais dimensões de responsabilidade social são mais fortemente correlacionados com a reputação corporativa e contribuir para a discussão de como as empresas podem direcionar suas ações para estes públicos de forma mais efetiva.

Introdução

A reputação é tida como valiosa porque nos informa a respeito de quais produtos comprar, para quais empresas trabalhar, ou em quais ações investir; ao mesmo tempo, possui considerável valor estratégico porque desperta a atenção para as características atrativas da empresa e alarga o leque de opções disponíveis aos seus administradores (FOMBRUN, 1996; CARUANA; CHICORP, 2000).

Fombrun (1996, p.9) afirma que as companhias mais respeitadas construíram suas reputações desenvolvendo práticas que integram considerações econômicas e sociais em suas estratégias. O autor explica que elas iniciaram políticas que refletem seus valores centrais, que consideram conjuntamente o bem-estar de investidores, clientes, funcionários; que refletem a preocupação pelo desenvolvimento das comunidades locais; que asseguram a qualidade e a integridade ambiental das suas tecnologias, produtos e serviços. Portanto, por se tratar de um ativo valioso, o entendimento dos fatores-chave que contribuem para a formação da reputação é de suma importância para que os administradores possam avaliar e mensurar a efetividade de suas ações. Quando se faz uma pesquisa na literatura para conhecer quais seriam estes fatores verifica-se que vários autores fazem menção à responsabilidade social corporativa como um atributo relacionado à reputação corporativa (McLEOD, 1967; DOWLING, 1986; BARICK; KOTLER, 1991; BROWN; DACIN, 1997; SAXTON, 1998; CHEN, 2001; SCHULTZ; MOURITSEN; GABRIELSEN, 2001; SCHWAIGER, 2004).

O 6º *International Sustainability Leadership Symposium* concluiu que a responsabilidade corporativa é essencial para a para a reputação e às vezes elas são consideradas como sinônimos. Empresas, acadêmicos e a mídia também vêm ressaltando que a percepção da responsabilidade social corporativa pode alterar a reputação da empresa.

Aparentemente existe uma sobreposição entre os conceitos reputação corporativa e responsabilidade social corporativa. Isso fez com surgisse o interesse de investigar a relação entre os dois conceitos. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa na visão de dois grupos de *stakeholders*, funcionários e clientes.

A revisão da teoria mostrou não ser fácil mensurar os construtos pelo fato de que cada um está associado a uma série de correntes teóricas e terminologias. No caso de responsabilidade social existe a preocupação de se integrar as preocupações econômicas e não econômicas da responsabilidade social e desenvolver uma estrutura que facilitasse a análise das atividades sociais corporativas e buscasse entender como a empresa poderia responder à suas obrigações sociais. Desta forma, o conceito de responsabilidade social vem se consolidando de forma multidimensional e sistêmica perpassando todos os níveis e operações do negócio e abrangendo, inclusive a relação com os interlocutores da organização.

Além disso, a responsabilidade social corporativa tem sido aceita como uma teoria mais abrangente que pode ser subdividida em componentes como responsabilidade, responsividade, princípios, ética, administração de questões sociais e que são apresentados e integrados em modelos de desempenho social corporativo (CARROLL, 1999). Com isso, o termo desempenho social corporativo passou a ser usado como sinônimo de responsabilidade social corporativa e pode ser caracterizado como um conceito expandido de responsabilidade social corporativa, pois trata da integração das responsabilidades, e das respostas às questões por meio de princípios, políticas e processos (WARTICK; COCHRAN, 1985). Sob esta perspectiva, o desempenho social corporativo está orientado a medir as ações concretas das empresas e vem sendo traduzido em vários formatos como relatórios, indicadores, e balanços sociais entre outras (IGALENS; GOLD, 2005). Assim, a responsabilidade social corporativa tem sido mensurada por meio das ferramentas utilizadas para avaliação do desempenho social corporativo.

No caso de reputação a diversidade teórica não é menor. Berens e van Riel (2004) apontam várias correntes teóricas para o tema, sendo que os autores consideram que três são as mais importantes em termos de seus desenvolvimentos teóricos. Estas correntes não são totalmente excludentes entre si em termos de definição do conceito, mas imprimem formas diferentes de mensurá-lo.

Diante do descrito sobre os conceitos, estabeleceu-se que alguns passos deveriam ser cumpridos para que se pudesse atingir o objetivo da pesquisa, destacando-se os que seguem.

- Entender como a reputação vem sendo definida e avaliada na literatura;
- Analisar as escalas de mensuração de reputação;
- Propor uma escala para mensurar reputação para este estudo;
- Entender como a responsabilidade social vem sendo definida e avaliada na literatura;
- Analisar os modelos de mensuração de responsabilidade social;
- Propor uma escala de mensuração deste construto; e
- Mensurar os dois construtos para os dois grupos de *stakeholders* definidos, para finalmente poder analisar a relação entre eles.

Os temas definidos para a construção do questionário de mensuração do desempenho social corporativo foram levantados a partir da análise detalhada de dois questionários que medem o construto e cujas características principais são: o fato de serem construídos na forma de indicadores objetivos e serem considerados como instrumentos de auto-gestão para as empresas. Assim os temas abordados no instrumento de mensuração refletem os indicadores apresentados unicamente por estes dois instrumentos. Outras categorias de mensuração do construto como, por exemplo, medidas utilizadas por agências de classificação foram desconsideradas.

Por outro lado, para levantamento dos fatores que compõem a reputação foram selecionados somente trabalhos da linha de expectativas sociais segundo a categorização de Berens e van Riel (2004), eliminando-se os trabalhos que associam a reputação a traços de caráter, personalidade ou à confiança.

Em função da estrutura de competição dos diferentes setores econômicos acredita-se que a relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa varie na intensidade. Esta pesquisa ficou restrita ao setor de serviço bancário.

Este artigo está estruturado em seções na seguinte seqüência: referencial teórico; métodos da pesquisa de campo; resultados da pesquisa e considerações finais.

Referencial teórico

Esta seção abrange os conceitos responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. Inicia-se a seção apresentando-se o recorte teórico feito para o desenvolvimento deste estudo para o conceito responsabilidade social e na seqüência apresenta-se o de reputação.

Embora o conceito de responsabilidade social venha sendo desenvolvido desde o começo da década de 50 não existe de fato uma definição universal ou comumente aceita. Há dúvidas sobre quais são efetivamente as responsabilidades da empresa para com a sociedade e qual o limite da ação empresarial sobre estas. A resposta para tais questionamentos não é tarefa fácil, uma vez que o escopo da Responsabilidade Social pode ser considerado ilimitado.

Um significado amplo da responsabilidade social surgiu em 1979 quando Carroll (1979) propõe um modelo conceitual que inclui uma variedade de responsabilidades das empresas junto à sociedade e esclarece os componentes de responsabilidade social empresarial que estão além de gerar lucros e obedecer à lei.

Ashley (2002) e Igalens e Gond (2005) definem, também de maneira ampla, o conceito como sendo o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, que é expresso nos seus atos e atitudes. A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa afetar a qualidade de vida da sociedade.

O Banco Mundial (2004) sugere que ser socialmente responsável é ter o compromisso em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, de modo a melhorar a qualidade de vida. Este efeito reverte positivamente para a empresa e para a sociedade.

Neste mesmo sentido, o Ethos (2005) associa responsabilidade social ao desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento e estratégia de suas atividades, buscando atender as demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Desta forma, a responsabilidade social corporativa passou a ser definida de maneira mais abrangente e pode ser subdividida em dimensões como responsabilidade, responsividade, princípios, ética, administração de questões e que são apresentados e integrados em modelos de desempenho social corporativo (CARROLL, 1999). Com isso, o termo desempenho social corporativo tem sido usado como sinônimo de responsabilidade social corporativa e pode ser caracterizado como um conceito expandido de responsabilidade social corporativa (WARTICK; COCHRAN, 1985). O desempenho social corporativo (ou CSP de *Corporate Social Performance*) é um construto raiz para as disciplinas Negócios e Ética (*Business Ethics*) e Negócios e Sociedade (*Business & Society*) e é uma extensão do pensamento teórico de responsabilidade social que traduz a habilidade da empresa em gerenciar o relacionamento da empresa com o ambiente. Sob esta perspectiva, o desempenho social corporativo está orientado a medir as ações concretas das empresas (IGALENS; GOLD, 2005). O foco do desempenho é sugerir que o que realmente importa é o que as empresas são capazes de cumprir – os resultados de sua aceitação da responsabilidade social e a adoção de uma filosofia de resposta. O desempenho neste caso está voltado a identificar uma filosofia particular, padrão ou forma de resposta e deve ser entendido como um conceito dinâmico e multifacetado (CARROLL, BUCHHOLTZ, 2000).

Como trazer a medida de desempenho social para a prática é um desafio. Surge então a questão de como fazer a mensuração de forma que as dimensões do construto desempenho social corporativo estejam refletidas. Várias iniciativas para operacionalizar o construto têm sido feitas e embora tenha ocorrido considerável quantidade de pesquisas sobre desempenho social corporativo na última década, é importante destacar que não são somente os acadêmicos que estão interessados neste tópico. Entre as organizações proeminentes e periódicos que reportam o desempenho social incluem-se a revista *Fortune*, o *Council of Economic Priorities(CEP)*, *O The Business Enterprise Trust*, *Walkerinformation*, *Business for Social Responsibility*, revista *Business and Society Review*, a revista *Business Ethics* e Kinder, Lydberg, Domini Inc.(KLD) (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Associado a isto, várias ferramentas têm surgido procurando suprir a necessidade de mensuração do desempenho social das empresas. Dentre estas ferramentas podemos citar: *SPI FINANCE 2002*, *SAM Research* (metodologia utilizada pelo *Dow Jones Sustainability Index*), o *Global Reporting Initiative*, *KLD*, *Advanced Sustainable Performance Índices (ASPI)*, *Delloite Sustainability Reporting Scorecard*, e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Segundo Igalens e Gond (2005) os modelos de mensuração de desempenho social corporativo podem ser classificados em cinco grandes categorias: medidas baseadas em análises de relatórios anuais; índices de poluição; medidas de percepção baseadas em questionários; indicadores de reputação corporativa; e dados produzidos por agências classificadoras. Cada uma das formas apresenta limitações em relação ao modo de construção e geração de dados. Dentre as diversas formas de mensuração apresentadas, aquelas que pareceram ser mais adequadas para este trabalho são as produzidas por organizações isentas cujo objetivo é ajudar a disseminar e estimular práticas socialmente responsáveis por meio de indicadores que abrangem diversos temas que estão atualmente presentes na realidade corporativa. Com esta definição, fez-se a análise mais detalhada de duas das ferramentas disponíveis para as empresas reportarem seu desempenho social corporativo: o GRI e os indicadores Ethos. Ambas são construídas na forma de indicadores objetivos pelos quais as empresas podem reportar o seu nível de responsabilidade social corporativa ou simplesmente utilizá-los como instrumento diagnóstico de auto-gestão. Podem, portanto, ser considerados como reportes com características de isenção. Outra importante característica é o fato de terem o seu foco direcionado aos diversos *stakeholders*. Além disto, ambas são ferramentas reconhecidas no contexto empresarial tanto nacional como internacionalmente. Outro ponto considerado para a escolha destas duas ferramentas foi o seu foco tanto no ambiente interno como no ambiente externo com maior ênfase para neste último. Os temas por eles abordados foram levantados e verificou-se se estes refletiam o construto que se pretende medir, relacionando-os a teoria. Foi feita a verificação das coincidências e divergências de cada instrumento e em seguida foi feita uma compilação dos mesmos. Como resultado da análise pode-se notar que existe grande sobreposição de temas entre os dois questionários. Esta sobreposição era desejada uma vez que os dois se propõem mensurar desempenho socialmente responsável. Além disso, os indicadores Ethos têm como uma de suas bases os indicadores do GRI. No questionário do Ethos indicadores econômicos sem ligação com questões sociais e ambientais não são incluídos. O aspecto ambiental é visto como um dos sete sub-temas do questionário, portanto, não tem peso equivalente à questão social. Esta, sim, é bastante completa, tendo sido desenvolvida com base no GRI e sendo foco principal da avaliação. (STROEBEL et al., 2004). Já a abordagem do GRI é bastante completa, pois procura atender os interesses de todos os *stakeholders* que têm relacionamento com a empresa e engloba um número maior de dimensões. Os indicadores Econômicos do GRI tratam a questão econômica de forma diferente da tradicionalmente utilizada pelo mercado financeiro. Neste caso, os indicadores não tratam da situação financeira da organização (cujo interesse

maior é dos acionistas), mas focam na variação da situação econômica dos *stakeholders* como consequência das atividades da organização. Isto se justifica pelo fato de que indicadores financeiros de desempenho já estão amplamente desenvolvidos, portanto, novas formas de mensuração são necessárias para enfatizar os impactos nos *stakeholders*.

A análise combinada dos dois instrumentos produziu a uma lista de quarenta temas que forma utilizados para medir a responsabilidade social corporativa.

O passo seguinte foi verificar se os temas encontrados contemplavam todas as dimensões do modelo de desempenho social corporativo proposto por Wood (1991), que é a base teórica deste estudo. Para tanto, foi feita uma análise que levou em consideração a estrutura do modelo e as definições de cada uma das partes. Esta verificação foi importante, pois mostrou que existe conexão entre os temas e o modelo teórico escolhido. Assim, estando os temas refletidos no instrumento de coleta de dados garante-se que existe a correspondência entre as variáveis do instrumento e o construto garantindo-se assim a validade do conteúdo da medida proposta.

Reputação corporativa

O tema reputação corporativa tem sido objeto de discussão em diversas disciplinas como estratégia, marketing, economia, comunicação, comportamento organizacional, sociologia e contabilidade, cada qual, contudo, adotando uma definição conceitual própria. Fombrun, Gardberg e Sever (2000) e Fombrun e van Riel (1998) alertam para a necessidade da criação de uma visão integrada do tema. Assim, pelas múltiplas raízes, existem várias definições diferentes de reputação corporativa e uma falta de consenso sobre o seu entendimento.

Caruana e Chicorp (2000) e Balmer e Greyser (2003) Gotsi e Wilson (2003) afirmam que a pesquisa sobre reputação tem as suas raízes nos trabalhos de imagem corporativa. Neste sentido, entre os anos 1950 e 1970 o foco era na imagem que os *stakeholders* externos tinham da empresa e a atenção estava nos elementos de design gráfico. Ademais muitos dos estudiosos do tema nesta época tinham a sua formação em relações públicas e sua abordagem contemplava imagem como algo que o comunicador pode criar. Dado que vários autores passaram a criticar o conceito de imagem porque entendiam que o mesmo era uma falsa construção da realidade ou mesmo uma manipulação e não representava a verdadeira realidade da empresa, houve uma mudança de tendência. Entre os anos 70 e o começo dos anos 80 a identidade e a personalidade corporativa tornam-se relevantes para a discussão do tema. A integração da visão estratégica com a cultura organizacional cria personalidades corporativas que vão além da identidade visual e induzem a diferentes identidades entre os diversos públicos da firma. No final dos anos 80, o foco se volta para a reputação corporativa a qual, segundo os autores, incorpora não somente a imagem presente da empresa como também o seu comportamento passado.

Ao fazerem uma revisão da literatura, Gotsi e Wilson (2001) relatam que, dependendo do ponto de vista do autor, os conceitos reputação e imagem são tratados como idênticos ou diferenciados. Aqueles que tratam os conceitos como diferentes podem ser subdivididos em dois: os que consideram que a reputação e a imagem como conceitos separados; e os que consideram os conceitos inter-relacionados.

O fato que chama a atenção é que nos trabalhos mais recentes o fator tempo começa a ser agregado à definição de reputação e alguns autores passam a utilizá-lo para distinguir reputação de imagem. Marcwick e Fill (1997) fazem esta distinção conceituando imagem como o que os *stakeholders* percebem na organização, enquanto que a reputação é o reflexo dos impactos históricos acumulados de sinais de identidade observados previamente e de possíveis experiências em transações. Para Saxton (1998) a reputação é o reflexo de uma organização ao longo do tempo de como tem sido vista por seus *stakeholders* e para Caruana

e Chicorp (2000) e Gotsi e Wilson (2003) a reputação representa a avaliação feita pelo público ao longo do tempo de informações sobre os atributos da firma.

Berens e van Riel (2004) também fizeram uma ampla pesquisa dos estudos publicados nas últimas cinco décadas sobre reputação e concluíram igualmente que não existe uma clara conceituação dominante nas pesquisas sobre reputação corporativa. Eles observaram que existem três linhas principais de pensamento para categorizar os estudos sobre o tema. A primeira linha é baseada no conceito de expectativas sociais; ou seja, as expectativas que as pessoas têm em relação ao comportamento das empresas. Citam como exemplo medidas como a da revista *Fortune* com a publicação anual das Empresas mais Admiradas e o *Reputation Quotient* (FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000) do *Reputation Institute*. A segunda linha é baseada no conceito de personalidade corporativa; os traços de personalidade que as pessoas atribuem às empresas. Neste campo um dos estudos mais relevantes é o de Davies et al. (2003). A terceira linha usa o conceito de confiança (*trust*) como a percepção da honestidade, confiança e benevolência de uma companhia. Os autores citam como exemplo a escala de credibilidade desenhada por Newell e Goldsmith (2001). Estes autores citam ainda duas outras correntes conceituais de mensuração da reputação, mas que não se mostram tão relevantes como as três primeiras.

A linha conceitual adotada neste estudo foi a de expectativas sociais, pois a análise da teoria mostra que a reputação definida por esta corrente se baseia na percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento social das organizações em um contexto amplo, que inclui responsabilidade social.

A apresentação da corrente de estudo em reputação que é foco aqui utilizou referências citadas no artigo de Berens e van Riel (2004). Porém, a busca não ficou limitada somente a estas referências. Utilizando-se o sistema de bola de neve, outros trabalhos relacionados à métrica da reputação ou da imagem, foram incluídos na revisão com o objetivo de melhor compreender o construto e também incluir autores que tivessem efetivamente conduzido pesquisa de campo. A partir das referências citadas foram identificadas novas referências dos mesmos autores e depois de autores citados por estes. Cada estudo identificado foi analisado para que apenas aqueles relacionados com a corrente conceitual de expectativas sociais fossem considerados. Foram selecionados trabalhos que propuseram uma definição conceitual (MARTINEAU, 1958; MacLEOD, 1967; DITCHER, 1985; ABBRAT, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; ALVESSON, 1998; SEMONS, 1998; BROWN; COX, 1999; GOTSI; WILSON, 2001) bem como aqueles que desenvolveram metodologias para a mensuração dos conceitos (KUNKEL; BERRY, 1968; KENNEDY, 1977; LeBLANK; NGUYEN, 1996; BROWN, DACIN, 1997; SAXTON, 1998; CARUANA; CHICORP, 2000; CHEN, 2001; DOWLING, 2001; LEMMICK, SCHUIJF; STREUKENS, 2002; SCHWAIGER, 2004; HELM, 2005). Ao todo, trinta e cinco trabalhos foram analisados. Uma lista de atributos citados pelos autores como associados à reputação foi produzida. Os atributos foram então agrupados por similaridade de significado e foi criado um índice de frequência de uso do atributo pela literatura. A lista final foi utilizada para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados desta pesquisa. Preocupou-se também em identificar se existe semelhança de atributos usados para mensurar a reputação e a imagem.

Procedimentos metodológicos

A estratégia adotada nesta pesquisa compreendeu uma fase qualitativa para a construção da escala mensuração da Reputação Corporativa e outra fase que consistiu da aplicação de um questionário estruturado e análise dos dados por meio de técnicas de análise multivariada.

O foco da fase dois da pesquisa foi o setor bancário. Foram pesquisados clientes e funcionários de bancos nacionais privados públicos. Estes grupos de *stakeholders* foram escolhidos porque o objetivo do estudo foi uma análise interna e uma análise externa das

empresas pesquisadas. Todas as respostas obtidas são válidas e não há dados perdidos porque não havia a possibilidade do respondente enviar o questionário caso não tivesse preenchido todas as respostas. Foram obtidas respostas de 7129 clientes dos quatro bancos pesquisados (Banco A – 2267; B – 2062; C - 2285; e D – 515). Ocorreu grande concentração de respostas do estado de São Paulo (71,4%) seguido pelo Rio de Janeiro (6,2%) e Minas Gerais (4,2%). A quantidade de homens (4047) foi superior a de mulheres (3082) e com relação à faixa etária entre 20 e 40 anos (63,9% total). No total 679 funcionários responderam à pesquisa (A – 324; B – 113; e D – 242). Não foi possível pesquisar os funcionários do banco C. Estes dois grupos estão diretamente relacionados com o desempenho da empresa e representam, provavelmente, os maiores grupos de *stakeholders* do tipo de negócio analisado e por interagirem entre si, deveriam ter avaliações mais aproximadas da organização do que outros grupos.

Foram considerados clientes, pessoas físicas que declararam ter as instituições financeiras pesquisadas como seu banco principal e que tem conta corrente na instituição. A base de respondentes constitui-se de clientes associados à empresa de pesquisa de mercado contratada para a coleta de dados. A seleção de funcionários foi feita pelos próprios bancos pesquisados buscando-se ter uma representação dos diversos níveis hierárquicos.

A coleta de dados utilizou dois questionários estruturados, sendo um voltado aos clientes e outro aos funcionários e que englobaram as variáveis dos dois construtos, ou seja, responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. Os questionários são compostos de afirmações onde o respondente indica o seu grau de concordância numa escala tipo Likert de seis pontos. (discordância total =1 até a concordância total =6). A adoção de uma escala de seis pontos foi feita com o intuito de evitar-se o ponto médio forçando o respondente a posicionar-se mais ou menos favoravelmente em relação às assertivas.

Com o objetivo de identificar falhas na elaboração dos questionários, causados por problemas de entendimento, pertinência das afirmações, tomada de tempo/esgotamento do respondente, foi feito um pré-teste com uma amostra de cinco funcionários e cinco clientes e apenas pequenos detalhes foram identificados pelos grupos e corrigidos. De fato, durante o processo de construção do questionário de reputação, mais de 100 pessoas pré-testaram o mesmo, em diferentes fases.

A coleta de dados foi feita pela internet e para tanto, a empresa contrata para efetuar a coleta de dados de mercado hospedou em seu site, em endereços distintos, os questionários para cada tipo de *stakeholder*. Cada respondente foi convidado por mensagem eletrônica (*email*) a responder a pesquisa.

O instrumento de mensuração da responsabilidade social corporativa

Wood e Jones (1995, p. 243) recomendam que pesquisas empíricas sobre desempenho social corporativo devem levar em consideração, entre outros aspectos, qual *stakeholder* está avaliando o desempenho. Desta forma, os questionários para os dois grupos de *stakeholders* não são iguais, tanto em termos de assertivas quanto em temas, uma vez que nem todos os temas afetam estes dois grupos. A totalidade das variáveis incluídas pode ser observada nas Tabelas 1 e 2 da seção de resultados. A Tabela 1 contém apenas as variáveis mantidas após uma primeira análise dos dados. Cinco variáveis foram excluídas e estão listadas no terceiro parágrafo da mesma seção.

Importante notar que, embora os dois questionários utilizados como base para levantamento dos temas terem sido construídos com a contribuição de vários representantes da sociedade e submetidos à audiência pública com o objetivo de buscar consenso sobre o seu conteúdo, não se pode dizer que sejam isentos de subjetividade. O mesmo ocorre com a análise e compilação dos temas produzida pelo autor que resultou no questionário final que foi aplicado neste estudo.

O instrumento de mensuração da reputação corporativa

Apesar da existência de várias escalas, existem as considerações metodológicas apontadas anteriormente neste estudo, tais como, a natureza formativa e reflexiva das variáveis consideradas nos estudos e a corrente epistemológica adotada, entre outros aspectos. Além disso, existe a questão cultural e o viés do setor econômico usado como referência para a construção da escala ou do próprio autor, que devem ser considerados no desenho da pesquisa, e eliminados à medida do possível. A construção da escala de mensuração da reputação faz parte de um estudo mais abrangente dos autores e está descrito em detalhes em um outro artigo, que não será citado aqui para não revelar a autoria do presente artigo. Apenas os principais passos do processo serão aqui descritos.

Iniciou-se o processo de construção com quatro grupos focais que contaram com a participação de 33 pessoas, distribuídas entre clientes (19) e funcionários (14). O convite para a participação na pesquisa foi feito sem se mencionar o assunto que iria ser discutido de forma a que as manifestações ocorressem espontaneamente. A análise do material levou em consideração as palavras e os seus significados, o contexto em que foram colocadas as idéias, a frequência e a extensão dos comentários; a especificidade das respostas; e a importância de identificar as idéias. Obteve-se dos grupos focais uma lista de 45 atributos que, depois de examinadas as sobreposições e executada a análise comparativa com a lista obtida na teoria, foi reduzida para 35. Esses atributos foram fraseados e constituíram um questionário para atender ao previsto na etapa de seleção dos indicadores. Numa análise seguinte foram eliminados itens que não atendiam a característica de pertencerem à categoria de expectativas sociais. Itens que apresentavam características de variáveis reflexivas foram igualmente eliminados. A fase seguinte do processo consistiu em submeter a lista de atributos a um processo de classificação de itens de dois passos, chamado “item-sort task” (ANDERSON; GERBING, 1991). A lista de indicadores foi submetida em forma de questionário para 30 alunos de cursos de pós-graduação na área de administração. Uma amostra desta natureza foi intencionalmente selecionada, pois se considerou que estes respondentes teriam plena condição de distinguir entre imagem, reputação e satisfação. Era desejável também que os respondentes fossem consumidores adultos. Tomando-se a recomendação de Anderson e Gerbing (1991) de selecionarem-se itens com $p_{sa} > .75$ e $c_{sv} > .50$, apenas três atributos puderam ser associados adequadamente à imagem e apenas um pode ser associado adequadamente à reputação, uma vez que os demais tiveram uma distribuição de associações entre imagem e reputação que não permitiu atingirem esses patamares.

Na fase seguinte o construto imagem foi retirado e uma nova rodada da pesquisa foi efetuada, desta vez exigindo-se associação de um atributo a somente um dos construtos (reputação, satisfação ou a nenhum deles). A amostra para esta rodada foi composta por outros 35 alunos de cursos de pós-graduação em administração de empresas. Seguindo o modelo recomendado por Helm (2005), a eliminação dos atributos não depende somente dos valores de p_{sa} e c_{sv} , mas também de sua importância. Para ponderar a importância do item foi utilizada uma escala de quatro pontos (1 nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 muito importante). Objetivou-se a obtenção de uma lista final contendo somente os itens mais relevantes, ou seja, aqueles que apresentassem no mínimo 60% de avaliações muito importantes e importantes. Esta fase da pesquisa envolveu 39 sujeitos (consumidores).

Os resultados levaram à uma escala final da reputação constituída por oito atributos

Apresentação e análise dos resultados

A primeira parte desta seção apresenta análise fatorial dos construtos e a segunda apresenta a análise da correlação entre os dois construtos. A análise KMO das variáveis obteve um índice de adequação geral da amostra, com resultado muito bom de 0.95, permitindo o uso de análise

fatorial para a amostra. Para as variáveis individualmente nenhum valor de MSA abaixo de 0,916 foi encontrado.

Responsabilidade social

Grupo Funcionários

Quando da primeira extração da matriz fatorial não rotacionada, o percentual de variância explicada acumulada ficou em 60,69% e a indicação inicial sugeriu uma redução das variáveis a seis fatores com *eigenvalues* maiores que um. No entanto, os fatores extraídos não se apresentaram adequados, pois trouxe um agrupamento grande de variáveis no primeiro fator e somente uma em outros dois fatores. Este resultado sugeriu a necessidade de uma nova especificação do modelo. Verificou-se então, que existiam variáveis que poderiam ser eliminadas devido à baixa comunalidade. Esta análise apontou cinco variáveis com comunalidade abaixo de 0,4, que foram eliminadas. São elas: comportamento demissões, gerenciamento risco, participação resultados, *turn over* e geração emprego.

A etapa seguinte consistiu em refazer a análise fatorial. Nesta rodada as variáveis foram automaticamente agrupadas em quatro fatores. A matriz rotacionada novamente concentrou muitas variáveis no primeiro fator e a explicação para este agrupamento não tinha sentido teórico. Sendo assim, partiu-se para uma nova re-especificação do modelo, porém desta vez determinando-se que o número de fatores a serem extraídos seriam cinco. Neste caso, o percentual de variância explicada ficou em 55,6%. Este modelo foi considerado final já que a distribuição dos fatores foi considerada satisfatória sob o ponto de vista da teoria e todas as variáveis apresentaram carga significativa em um dos cinco fatores. Os fatores foram denominados como segue. A Tabela 1 reproduz as variáveis distribuídas pelos fatores, os nomes dados a cada um e os valores de alfa de Cronbach os quais se mostraram adequados para todos os fatores.

Tabela 1 – Matriz rotacionada final - funcionários

	Fator					Nome do fator e alfa
	1	2	3	4	5	
propaganda honesta	0,664	0,285	0,239	0,238	0,057	conduta e gerenciamento $\alpha = 0,905$
pagamento impostos	0,661	0,151	0,188	0,110	0,093	
Conduta	0,602	0,354	0,261	0,289	0,038	
concorrência desleal	0,595	0,112	0,153	0,059	0,159	
market share	0,572	0,242	0,224	0,162	0,091	
privacidade consumidor	0,535	0,032	0,258	0,434	0,243	
Dividendos	0,525	0,277	0,232	0,224	0,160	
combate corrupção	0,518	0,316	0,175	0,213	0,056	
informação sobre produto	0,513	0,380	0,262	0,354	0,023	
gerenciamento risco 2	0,512	0,149	0,141	0,230	0,176	
interesse público	0,467	0,333	0,365	0,139	0,122	
relacionamento sindicato	0,464	0,215	0,059	0,111	0,187	
comunicação stakeholders	0,196	0,646	0,233	0,228	0,150	Política com funcionários $\alpha = 0,882$
preparação aposentadoria	0,136	0,613	0,230	0,094	0,236	
satisfação empregados	0,397	0,588	0,209	0,171	0,135	
saúde empregados	0,242	0,564	0,307	0,075	0,219	
Diversidade	0,419	0,546	0,184	0,092	0,074	
comunicação stakeholde2	0,360	0,512	0,288	0,302	0,079	
comunicação stakeholde3	0,430	0,470	0,255	0,307	0,065	
Diálogo comunidade	0,145	0,255	0,731	0,222	0,220	Comunidade e meio ambiente $\alpha = 0,895$
desenvolvimento sustentável	0,268	0,325	0,678	0,307	0,071	
gestão ambiental	0,346	0,298	0,673	0,198	0,070	
financiamento ações sociais	0,220	0,134	0,640	0,127	0,245	
reutilização resíduos	0,291	0,344	0,633	0,180	0,057	

atendimento consumidores	0,294	0,316	0,324	0,555	0,093	Política com clientes
satisfação cliente	0,327	0,402	0,243	0,527	0,094	
segurança consumidor	0,373	0,044	0,297	0,494	0,275	$\alpha= 0,819$
alerta alteração produtos	0,270	0,316	0,315	0,489	0,063	
benefícios empregados	0,279	0,299	0,078	0,098	0,581	Política com funcionários 2
capacitação empregados	0,193	0,473	0,216	0,199	0,535	$\alpha= 0,739$

Método dos componentes principais e rotação Varimax com normalização Kaiser

Fonte: os autores

Grupo clientes

O percentual acumulado de variância explicada foi de 60,8% e houve a extração de três fatores com eigenvalues maiores que um. Ao contrário do grupo funcionários, nenhuma variável mostrou comunalidade muito baixa (a menor foi 0,4) e, portanto todas variáveis foram mantidas. No entanto, houve a necessidade de reespecificar o modelo, em razão das variáveis terem ficado distribuídas somente em três fatores o que se mostrou de difícil explicação frente a teoria. A solução mais adequada para a interpretação e agrupamento das variáveis foi a obtida com cinco fatores. Neste caso o percentual acumulado de variância explicada foi de 65,7%. A tabela abaixo apresenta a distribuição das variáveis pelos fatores, os rótulos dados a cada um deles e os valores de alfa de Cronbach. Existe alguma semelhança entre os fatores aqui encontrados e os definidos na base de dados dos funcionários. A ênfase aqui é no gerenciamento e na base dos funcionários é a política com funcionários, o que parece lógico.

Tabela 2 - Matriz rotacionada final - clientes

	Fator					Nome do fator
	1	2	3	4	5	
Comunicação stakeholde2	0,714	0,252	0,276	0,254	0,268	Conduta com clientes e gerenciamento $\alpha=0,934$
propaganda honesta	0,709	0,276	0,275	0,231	0,260	
market share	0,673	0,178	0,170	0,049	0,241	
Dividendos	0,671	0,225	0,190	0,114	0,169	
segurança consumidor	0,665	0,189	0,205	0,203	0,188	
privacidade consumidor	0,618	0,206	0,260	0,194	0,230	
satisfação cliente	0,573	0,285	0,351	0,423	0,195	
informação sobre produto	0,534	0,250	0,309	0,356	0,221	
alerta alteração produtos	0,463	0,229	0,253	0,438	0,150	
Concorrência desleal	0,444	0,227	0,327	0,099	0,277	
gestão ambiental	0,220	0,860	0,181	0,021	0,119	Comunidade e ambiente $\alpha=0,924$
reutilização resíduos	0,218	0,833	0,182	0,048	0,119	
Desenvolvimento sustentável	0,237	0,742	0,197	0,311	0,155	
diálogo comunidade	0,142	0,671	0,210	0,461	0,135	
financiamento ações sociais	0,330	0,615	0,188	0,264	0,107	
não discriminação	0,277	0,485	0,289	0,472	0,183	
satisfação empregados	0,331	0,239	0,718	0,198	0,165	Funcionários $\alpha= 0,897$
Turnover	0,265	0,208	0,661	0,122	0,155	
capacitação empregados	0,434	0,243	0,575	0,268	0,179	
geração emprego	0,226	0,333	0,440	0,194	0,188	
Comunicação stakeholders	0,409	0,356	0,288	0,514	0,158	
Atendimento consumidores	0,459	0,323	0,336	0,488	0,152	$\alpha=0,830$
combate corrupção	0,357	0,175	0,177	0,105	0,772	Gerenciamento2 $\alpha= 819$
gerenciamento risco	0,339	0,120	0,186	0,124	0,630	
interesse público	0,396	0,384	0,250	0,240	0,427	

Método dos componentes principais e rotação Varimax com normalização Kaiser

Fonte: os autores

Reputação Corporativa

Como a reputação corporativa está apoiada nas dimensões teóricas os dados foram analisados de modo a verificar a possibilidade de se gerar um fator para cada dimensão do construto. Foi também analisada a possibilidade de se reduzir a reputação a um fator.

A Tabela 3 mostra um resumo dos resultados obtidos para grupo funcionários. Os números indicam que as variáveis para cada uma das dimensões da forma como foram agrupadas podem ser interpretadas como grupos homogêneos já que os percentuais de variância total explicada com um único fator para cada dimensão são altos, ou seja, todos acima de 70%. Verificou-se nenhuma comunalidade abaixo de 0,66. Estes resultados indicam boa variância compartilhada entre as variáveis. A última linha da tabela mostra a redução de todas as oito dimensões a um único fator denominado Reputação. Novamente neste caso observa-se um valor alto de variância total acumulada de 74,1% indicando que o agrupamento é possível e que ao representar todas as variáveis e dimensões da reputação assim organizada, somente 26% da explicação é perdida. Com relação à comunalidade, todos os fatores apresentaram variância acima de 0,72 com exceção de liderança de mercado que apresentou comunalidade um pouco menor de 0,56.

Tabela 3 - Análise fatorial da Reputação - funcionários

Dimensão /Fator	Variância acumulada	Comunalidades	α de Cronbach
Competitividade global	70,45%	> 0,66	0,784
Comportamento ético	74,6%	> 0,69	0,817
Inovação	75,5%	> 0,70	0,826
Liderança mercado	84,2%	> 0,84	0,810
Política de relacionamento	82,7%	> 0,82	0,783
Qualidade da gestão	83,1%	> 0,72	0,889
Seriedade financeira	72,8%	> 0,69	0,765
Seriedade geral	75,8%	> 0,69	0,828
Reputação	74,1%	> 0,72, dimensão líder = 0,56	0,950

Fonte: os autores

Os mesmos procedimentos forma repetidos para o grupo clientes. Neste caso, obteve-se para cada uma das dimensões percentuais acumulados de variância explicada acima de 75% e comunalidades elevadas. Conseqüentemente, os resultados para o fator denominado reputação, que agrega as oito dimensões da escala, também foram adequados com variância total acumulada explicada de 79,7% indicando que este fator combinado pode ser utilizado como representativo do construto reputação. Portanto, para ambos os grupos pode-se concluir que a escala de reputação corporativa proposta neste trabalho representa adequadamente este construto.

Tabela 4 – Análise fatorial da Reputação - clientes

Dimensão /Fator	Variância acumulada	Comunalidades	α de Cronbach
Competitividade global	76,8%	> 0,76	0,849
Comportamento ético	79,3%	> 0,71	0,865
Inovação	80,2%	> 0,70	0,874
Liderança de mercado	85,0%	> 0,85	0,824
Política de relacionamento	82,7%	> 0,82	0,895
Qualidade	91,2%	> 0,89	0,952
Seriedade financeira	75,5%	> 0,73	0,834
Seriedade geral	88,3%	> 0,88	0,866
Reputação	79,7%	> 0,73	0,964

Fonte: os autores

Análise das correlações

Foi estabelecido como o objetivo geral desta pesquisa conhecer a relação entre a reputação corporativa e a responsabilidade social corporativa para funcionários e clientes. Isto foi feito analisando-se a correlação entre os dois construtos a partir dos dados reduzidos obtidos na seção anterior. Para os dois grupos de *stakeholders* foi seguido um roteiro de investigação que partiu de uma visão geral da correlação entre a reputação corporativa utilizando-se o fator “Reputação” e a escala somada dos cinco fatores componentes da responsabilidade social corporativa que foi denominada “Responsabilidade social”. Seguiu-se esta investigação detalhando as correlações fator a fator da responsabilidade social com a reputação para investigar onde se davam as correlações mais fortes.

A Tabela 5 mostra as correlações por banco e geral encontradas para o grupo de funcionários. Todas as correlações apresentam significância estatística. Os valores mostram que existe forte correlação positiva entre os dois construtos corroborando a teoria, pois, como visto anteriormente, vários autores indicam que a adoção de uma postura socialmente responsável pode alterar a reputação da empresa (DOWLING, 1986, FOMBRUN, 1996; SAXTON, 1998).

Tabela 5 – Correlação geral entre Reputação e Responsabilidade Social – funcionários

BANCO		RESP SOCIAL	
A	REPUTAÇÃO FUN	Correlação Pearson	0,903(**)
B	REPUTAÇÃO FUN	Correlação Pearson	0,925(**)
D	REPUTAÇÃO FUN	Correlação Pearson	0,843(**)
GERAL	REPUTAÇÃO FUN	Correlação Pearson	0,888(**)

** Correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0,01

Fonte: os autores

A fim de entender melhor a natureza das correlações o passo seguinte foi estudar as relações entre a reputação corporativa e os fatores da responsabilidade social separadamente. Estes dados encontram-se na Tabela 6 e O fator “conduta e gerenciamento” é composto por variáveis que avaliam a postura com que a empresa conduz e gerencia os seus negócios a correlação explica-se, pois neste fator da responsabilidade social concentram muitas variáveis que permeiam vários aspectos englobados no construto reputação. Como exemplos de associações destas variáveis podemos citar: o relacionamento com *stakeholders* associado a relacionamento com sindicatos; a postura ética à comunicação nos produtos, propaganda honesta e valores, à seriedade no combate a corrupção e no pagamento de impostos; a liderança nas discussão de temas de interesse público entre outros.

Tabela 7. A correlação mais forte entre a Reputação e as variáveis representativas da responsabilidade social corporativa se dá com a variável “conduta e gerenciamento” seguida por “política com funcionários”.

Tabela 6 – Correlações entre dimensões da Resp. Social e Reputação - funcionários

Dimensões de responsabilidade		Conduta e gerenciamento	Política funcionários	Comunidade e ambiente	Política clientes	Política funcionários 2
REPUTAÇÃO	Corr. Pearson	0,645(**)	0,533(**)	0,406(**)	0,491(**)	0,183(**)

** Correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0,01

Fonte: os autores

O fator “conduta e gerenciamento” é composto por variáveis que avaliam a postura com que a empresa conduz e gerencia os seus negócios a correlação explica-se, pois neste fator da responsabilidade social concentram muitas variáveis que permeiam vários aspectos englobados no construto reputação. Como exemplos de associações destas variáveis podemos citar: o relacionamento com *stakeholders* associado a relacionamento com sindicatos; a

postura ética à comunicação nos produtos, propaganda honesta e valores, à seriedade no combate a corrupção e no pagamento de impostos; a liderança nas discussão de temas de interesse público entre outros.

Tabela 7 – Correlações entre dimensões de Resp. Social e de Reputação - funcionários

		Conduta e gerenciamento	Política funcionários	Comunidade e ambiente	Política clientes	Política funcionários 2
Competitiva	Pearson Corr	,510(**)	,417(**)	,336(**)	,403(**)	,177(**)
Comp. ética	Pearson Corr	,650(**)	,492(**)	,396(**)	,442(**)	,095(*)
Inovação	Pearson Corr	,436(**)	,417(**)	,381(**)	,449(**)	,256(**)
Liderança	Pearson Corr	,323(**)	,302(**)	,383(**)	,387(**)	,297(**)
Política relac.	Pearson Corr	,614(**)	,529(**)	,352(**)	,414(**)	,118(**)
Qualidade	Pearson Corr	,587(**)	,495(**)	,348(**)	,506(**)	,129(**)
Seriedade fin.	Pearson Corr	,677(**)	,413(**)	,291(**)	,405(**)	,102(**)
Seriedade geral	Pearson Corr	,619(**)	,586(**)	,321(**)	,370(**)	,109(**)

Fonte: os autores

A segunda correlação mais forte se dá com “política com funcionários” e novamente neste bloco as associações mais fortes encontram-se na forma de condução dos negócios, a seriedade, respeito e a transparência nas comunicações são os fatores preponderantes na associação com a reputação para este grupo. Esta correlação mais forte com fatores ligados à conduta, também reforça a visão de que a reputação é construída ao longo do tempo pela repetição de comportamento conforme apresentado anteriormente.

Grupo clientes

Os mesmos passos para a análise da correlação com funcionários foram seguidos para avaliar o grupo clientes. A Tabela 8 mostra as correlações encontradas para o grupo de clientes em geral e separado por banco e mais uma vez percebe-se alta correlação positiva entre os dois construtos

Tabela 8 – Correlação Reputação x Resp Social – funcionários

BANCO		RESP SOCIAL	
A	REPUTAÇÃO	Correlação Pearson	0,925(**)
B	REPUTAÇÃO	Correlação Pearson	0,913(**)
C	REPUTAÇÃO	Correlação Pearson	0,910(**)
D	REPUTAÇÃO	Correlação Pearson	0,939(**)
GERAL	REPUTAÇÃO	Correlação Pearson	0,916(**)

** Correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0,01

Fonte: os autores

Ao se fazer a abertura das correlações da reputação com cada um dos fatores da responsabilidade social do grupo clientes(Tabela 9) a correlação mais forte se deu com “conduta com clientes e gerenciamento” sendo que esta se distancia das demais, ou seja, apresenta correlação de 0,745 contra 0,417 para o segundo mais alto.

Tabela 9 - Correlações entre dimensões de Responsabilidade Social e Reputação - clientes

		Conduta e gerenciamento	Política funcionário	Comunidade e ambiente	Política clientes	Política funcion 2
REPUTAÇÃO	Corr Pearson	0,745(**)	0,350(**)	0,417(**)	0,380(**)	0,398(**)

** Correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0,01

Fonte: os autores

Ao se analisar a natureza das variáveis que definem “conduta com clientes e gerenciamento” (comunicação stakeholders 2, propaganda honesta, *market share*, dividendos, segurança consumidor, privacidade consumidor, satisfação cliente, informação sobre produto, alerta alteração produtos, concorrência desleal) percebe-se que neste fator estão contidas

muitas variáveis relacionadas a atitudes que constroem relações de confiança com o cliente as quais este grupo relacionou fortemente com a reputação. Novamente estas relações envolvem o sentimento de repetição ao longo do tempo reforçando a questão da reputação como uma acumulação de mensagens percebidas.

Considerações finais

Os resultados mostraram forte relação entre os construtos reputação e responsabilidade social corporativa para os dois grupos de *stakeholders*. Isto sugere que empresas que não assumem postura socialmente responsável têm maior dificuldade de construir boa reputação. Foi possível identificar quais dimensões de responsabilidade social estão mais relacionadas com a reputação para que os administradores possam planejar as suas ações de forma mais efetiva para se ter na reputação uma fonte de vantagem competitiva para o negócio.

A forte correlação encontrada entre os construtos para os dois grupos corrobora a teoria, pois vários autores citam a responsabilidade social corporativa como relacionada à reputação corporativa (McLEOD, 1967; DOWLING, 1986; BARICK; KOTLER, 1991; BROWN; DACIN, 1997; SAXTON, 1998; CHEN, 2001; SCHULTZ; MOURITSEN; GABRIELSEN, 2001; SCHWAIGER, 2004).

Quando se procedeu à investigação mais detalhada buscando entender a natureza das associações observou-se que para o grupo funcionários as relações mais fortes entre reputação e responsabilidade social se deram entre as variáveis contidas no fator “conduta e gerenciamento” seguida por “política com funcionários”. Uma análise das variáveis contidas em cada uma destas dimensões levou a conclusão que a política de relacionamento, a postura ética, a seriedade de condução dos negócios, o cumprimento do prometido são os fatores que mais importam para este grupo. Assim, empresas que buscam construir uma boa reputação junto a seus funcionários devem estar cientes que para eles é importante que se mantenha a legitimidade que a sociedade confere à empresa uma vez que nota-se, no fator mais correlacionado, uma acumulação de variáveis ligadas ao respeito para com a sociedade e clientes. Estes aspectos se mostraram mais importantes do que a própria política que empresa adota com seu o público interno. Embora este seja o segundo fator mais fortemente correlacionado com a reputação, os resultados sugerem que, para a percepção da reputação pelos funcionários, é mais relevante que seus empregadores adotem princípios éticos do que concedam, por exemplo, benefícios a eles. Outro ponto importante que aparece é o aspecto econômico, pois variáveis referentes à participação de mercado e atratividade como investimento também são associadas à reputação.

O segundo fator mais fortemente correlacionado da responsabilidade social corporativa com a reputação corporativa para os funcionários foi “política com funcionários” e neste caso o que se nota é que o diálogo e a transparência nas relações são as variáveis mais importantes para a construção da reputação

Para o grupo clientes as correlações mais fortes claramente se deram com o fator “conduta com clientes e gerenciamento”. Este fator carrega variáveis relacionadas: ao relacionamento com clientes como segurança, satisfação e comunicação confiável; à transparência e postura ética representada por propaganda honesta e alerta para alterações de produtos; à seriedade e qualidade no gerenciamento da empresa representada por não prática de concorrência desleal e crescimento de mercado. Neste caso a construção de uma reputação forte deve necessariamente passar pela adoção de políticas que construam uma relação de confiança com os clientes por meio da comunicação e informações dadas a este público. Novamente aqui se observa a importância do aspecto econômico, pela presença das variáveis referentes à participação de mercado e atratividade como investimento.

Percebe-se que as associações entre os dois construtos são ligeiramente diferentes para cada um dos grupos, mas conclui-se que as questões mais relevantes para ambos são a adoção



de política de relacionamento transparente e honesta com os *stakeholders*, a consistência na forma de agir, ou seja, cumprir o que se propõe a fazer, e a seriedade na condução e no gerenciamento dos negócios fazendo com que a empresa cresça e estimule o combate a práticas não legitimadas pela sociedade.

Estes resultados reforçam os aspectos discutidos na teoria que diz que a reputação incorpora o comportamento passado e resulta de julgamentos pessoais sobre credibilidade, responsabilidade e probidade (FOMBRUN, 1996).

Seria importante que estudos semelhantes fossem conduzidos em outros setores de modo a reforçar a validade das escalas de mensuração dos dois construtos e sua adequação para diferentes tipos de negócio. Com isso poder-se-ia verificar se existe diferença entre ambientes competitivos diferentes.

Referências

- ALVESSON, M. The business concept as a symbol. **International Studies of Management and Organization**, v.28, n.3, p. 86-108, 1998.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 5, p. 732-740, 1991.
- ASHLEY, A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BAGOZZI, R. P. (ed.) **Advanced methods of marketing research**. Cambridge: Blackwell, 1994a.
- BAGOZZI, R. P. (ed.) **Principles of marketing research**. Cambridge: Blackwell, 1994b.
- BALMER, J. T.; GREYSER, A. **Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing**. London: Routledge, 2003.
- BANCO MUNDIAL – Disponível em: <[http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/AttachmentsByTitle/CSRTaking_Stock.pdf/\\$FILE/CSR-Taking_Stock.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/AttachmentsByTitle/CSRTaking_Stock.pdf/$FILE/CSR-Taking_Stock.pdf)> Acesso em: 27/9/2005.
- BERENS, G.; 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. 161-76, 2004.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. The company and the product: Corporate Associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v.61, p.68-84, 1997.
- BROWN, T. J.; COX, E. L. Corporate associations in marketing and consumer research: a review. **Corporate Reputation Review**, v. 2, n. 3, p. 34-8, 1999.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY – Disponível em: <<http://www.bsr.org>> acesso em: 27/9/2005.
- CARROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v.4, n.4, p. 494-505, Oct 1979.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business and Society**. v.38, n.3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. **Business and Society**. v.39, n.4, p. 466-478, 2000.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business and Society: Ethics and stakeholder management**. EUA: South Western, 2000.
- CARUANA, A. Corporate reputation: concept and measurement. **Journal of Product and Brand Management**, v.6, n.2, p. 109-118, 1997.
- CARUANA, A.; CHICORP, S. Measuring Corporate Reputation: A case example. **Corporate Reputation Review**, v.3, n.1, p. 43-57, 2000.



- CHEN, A. C.H. Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand association and brand equity. **Journal of Product and Brand Management**, v. 10, n. 6/7, p. 439-451, 2001.
- CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- DAVIES, G. et al. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v.38, p. 269-277, 2001.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, n.15, p. 109-115, 1986.
- DOWLING, G. R. **Creating corporate reputations: Identity, image and performance**. New York: Oxford University Press, 2001.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C.V. Organisation images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, n.39, p. 239-263, 1994.
- ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/desktopdefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 27/3/2005 .
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; van RIEL, C. B. M. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, n. 1, v. 1, p. 5-13, 1998.
- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The reputation quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, v.7, n.4, p. 241-255, 2000.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 30/10/2005.
- GOTSI, M; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.
- HELM, S. Designing a formative measure for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n.2, p. 95-109, 2005.
- IGALENS, J; GOND, J. Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data. **Journal of Business Ethics**, v.56, p.135, 2005.
- INTERNATIONAL SUSTAINABILITY LEADERSHIP SYMPOSIUM Disponível em: <<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/F9AEC096C0251371852571340001ED16>>. Acesso em: 30/7/06
- KENNEDY, S. H. Nurturing corporate image: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 3, p. 120-164, 1977.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. A behavioral conception of retail image. **Journal of Marketing**, v. 22, p. 21-27, 1968.
- MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. In BALMER, J. T.; GREYSER, A. (ed.) **Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing**. London: Routledge, 2003.
- MacLEOD, J. The effect of corporate reputation on corporate success. **Public Relations Journal**, August, 1967.
- NEWELL, S. J.; GOLDSMITH, R. The development of a scale to measure perceived corporate credibility. **Journal of Business Research**, v.52, n.3, 2001.
- SAXTON, M. K. Where do reputations come from? **Corporate Reputation Review**, v.1, n. 4, p. 393-399, 1998.



- SCHULTZ, M.; MOURITSEN, J.; GABRIELSEN, G. Sticky reputation: Analyzing a ranking system. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 24-41, 2001.
- SCHWAIGER, M. An empirical analysis of corporate reputation. **Schmalenbach Business Review**, v. 56, n. 1, p. 4671, 2004.
- SEMONS, A. Reputation management: The Shandwick way. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 4, p. 381-385, 1998.
- STROEBEL, J. S. et al. Indicadores de sustentabilidade corporativa: Uma análise comparativa. **ENANPAD 2004**, Curitiba, anais eletrônicos..., Rio de Janeiro. ANPAD.
- WARTICK, S., L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p. 758-769,1985.
- WOOD, D. J. Corporate Social Performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n.4, p.691-718, 1991.
- WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder Mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v.3, n.3, p. 229-267, 1995.