

*Patricia de Salles Vance*

Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo – FEA-USP  
E-mail: patricia.vance@gmail.com

Recebido em: 27/06/2007

Aprovado em: 30/10/2007

*Claudio Felisoni de Ângelo*

Doutor em Economia pela Universidade de São Paulo  
Professor Titular da Faculdade de Economia da USP  
E-mail: cfa@usp.br

## RESUMO

O tema *reputação corporativa* tem sido objeto de estudos acadêmicos há algumas décadas, porém, somente a partir da década de 90 intensificou-se esse interesse, manifestado por autores de diferentes áreas de estudo. A diversidade de abordagens pressiona o debate sobre a definição de um constructo e sobre a forma mais adequada de mensuração da reputação corporativa de uma organização. O propósito deste artigo é realizar uma revisão da literatura sobre a questão da reputação corporativa em três perspectivas distintas. Pretende-se, em primeiro lugar, percorrer a literatura sobre o assunto, apontando as diferentes definições apresentadas do tema. Em seguida, identificar os termos correlatos à reputação corporativa, como: marca corporativa, identidade corporativa e comunicação corporativa. E, finalmente, a fim de ampliar as possibilidades de trabalhos empíricos futuros, examinar criticamente as diferentes propostas de mensuração da reputação corporativa das organizações.

**Palavras-chave:** Reputação Corporativa, Marca Corporativa, Identidade Corporativa, Comunicação Corporativa.

## ***CORPORATE REPUTATION: A REVIEW OF LITERATURE***

### ***ABSTRACT***

*The term corporate reputation has been mentioned in academic papers for some decades however since the 90's the debate about it has been intensified by authors of different areas of study. Therefore, there is a growing pressure around the definition of a construct and the way to measure an organization's corporate reputation. The purpose of this article is to present a literature review on corporate reputation in three different perspectives. At first, we intended to go through the literature, pointing out the different definitions presented on this theme. The second aspect refers to the identification of terms related to corporate reputation, such as corporate brand, corporate identity and corporate communication. Finally, broadening the possibilities of future empiric works, a review of the different proposals of measuring the corporate reputation of organizations is made.*

**Key words:** Corporate Reputation, Corporate Brand, Corporate Identity, Corporate Communication.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde 1984, a revista *Fortune* elabora e publica um *ranking* das Empresas mais Admiradas da América (MAC) (HARRINGTON, 2004). Essa publicação tem sido amplamente utilizada para estudos sobre reputação corporativa (WARTICK, 2002; DOWLING, 2001).

Em levantamento efetuado com CEO's e líderes empresariais no Fórum Econômico Mundial em dezembro de 2003, a reputação foi identificada como um dos principais fatores para medir o sucesso corporativo, atrás apenas da qualidade de produtos e serviços (BAUE, 2003).

Alan Greenspan, em discurso efetuado em 2000 na Universidade de Harvard, ressaltou que:

No mundo de hoje, onde idéias gradativamente substituem elementos físicos na geração do valor econômico, a competição pela reputação torna-se uma força significativa impulsionando a economia. Bens manufaturados podem ser facilmente avaliados antes do fechamento de uma transação. No entanto, para aqueles que vendem serviços, a única garantia a ser oferecida é a própria reputação. (TARAGAN, 2003).

Para Dowling (2001), a reputação representa um dos principais ativos de uma empresa. Ela demora a ser construída, mas quando consolidada, constitui-se em vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes.

Trata-se, no entanto, de área recente de estudo, onde ainda não há uma definição consensual de reputação corporativa. Wartick (2002) expõe sua preocupação com a ausência de um conceito elaborado e de um corpo teórico desenvolvido.

O termo reputação corporativa aparece em textos acadêmicos há algumas décadas, mas somente a partir da década de 90 intensificou-se o interesse em seu estudo (GOTSI e WILSON, 2001; WARTICK, 2002; HELM, 2005). Desde então, estabeleceu-se o debate sobre a definição de um constructo e sobre a forma mais adequada de mensuração da reputação corporativa de uma organização.

Autores com formações diversas como comunicação, *marketing*, economia, estratégia, recursos humanos e sociologia publicaram artigos sobre o tema, tornando ainda mais complexo um consenso (GOTSI e WILSON, 2001; WARTICK, 2002). Weigelt e Camerer (1988), por exemplo, analisam a relação entre estratégia e reputação

corporativa aplicando os conceitos da teoria dos jogos. A relação entre estratégia e reputação corporativa também é objeto de estudo de Fombrun e Shanley (1990). O'Connor (2001) e Balmer e Gray (2000), por sua vez, apresentam estudos que discutem a reputação corporativa sob a ótica da comunicação corporativa.

A diversidade de áreas que promoveram estudos sobre reputação é apresentada por Fombrun e Van Riel (1997). Esses autores descrevem estudos de seis literaturas diferentes, incluindo: a econômica, a estratégica, a de *marketing*, a organizacional, a sociológica e a de contabilidade.

O propósito deste artigo é realizar uma revisão da literatura sobre a questão da reputação corporativa em três perspectivas distintas. Pretende-se, em primeiro lugar, percorrer a literatura sobre o assunto, apontando as diferentes definições apresentadas sobre o tema. Em seguida, identificar os termos correlatos à reputação corporativa, como: marca corporativa, imagem corporativa, identidade corporativa e comunicação corporativa. E, finalmente, a fim de ampliar as possibilidades de trabalhos empíricos futuros, examinar criticamente as diferentes propostas de mensuração da reputação corporativa das organizações.

## 2. CONCEITOS DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Em artigo que propõe avaliar de forma crítica as diferentes propostas de mensuração da reputação corporativa, Wartick (2002) realiza uma revisão da evolução desse conceito, visto que considera a definição de um constructo um prerequisite para qualquer discussão sobre o tema. O autor observa que, a partir da década de 90, termos como "identidade, imagem, prestígio, *goodwill*, estima e status" (p. 373) foram utilizados como sinônimos de reputação corporativa ou como fortemente relacionados a ela. Essa variedade de termos é atribuída, muitas vezes, aos estudos desse conceito por pesquisadores de diferentes áreas, como: economistas, contadores, sociólogos, profissionais de *marketing*, advogados (SHENKAR e YUCHTMAN-YAAR *apud* WARTICK, 2002; GOTSI e WILSON, 2001).

Ao analisarem a relação entre reputação e estratégia corporativa, Weigelt e Camerer (1988:443) baseiam-se na seguinte definição de

reputação: “um conjunto de atributos imputados a uma firma, inferido das ações passadas da firma”.

A definição mais frequentemente utilizada, no entanto, é a de Fombrun (*apud* WARTICK, 2002). De acordo com Fombrun (*apud* WARTICK, 2002:374), a reputação corporativa corresponde a:

[...] uma representação perceptual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para todos os seus públicos-chaves em comparação com os principais concorrentes.

Dowling (2001) argumenta que a reputação corporativa é um constructo baseado em valores decorrentes das percepções dos diferentes públicos (*stakeholders*) que se relacionam com a empresa. Os *stakeholders* correspondem a “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou é influenciado pela concretização dos objetivos das organizações” (FREEMAN *apud* NEVILLE *et al.*, 2005:1186).

Davies, Chun e Silva (2001) ressaltam que “reputação corporativa é um fenômeno complexo”. Na década de 60, o principal ponto de vista abordado era o do consumidor. Apenas na década de 70 surgiram estudos sobre o ponto de vista dos empregados. Esses autores definem a reputação como “um termo coletivo que se refere às visões de todos *stakeholders* sobre a reputação corporativa, incluindo identidade e imagem”, onde a identidade representa a percepção dos empregados da empresa e a imagem, a percepção dos agentes externos à empresa.

Essas definições variam de acordo com o autor. Dowling (2001) e Argenti e Forman (2002) definem a identidade como o conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa, e a imagem como a percepção das diferentes partes que integram a empresa (empregados) ou interação com ela (investidores, consumidores e comunidade).

Argenti e Forman (2002) definem a reputação corporativa a partir dos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa. Segundo esses autores, a reputação de uma organização depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a empresa (*stakeholders*) e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida.

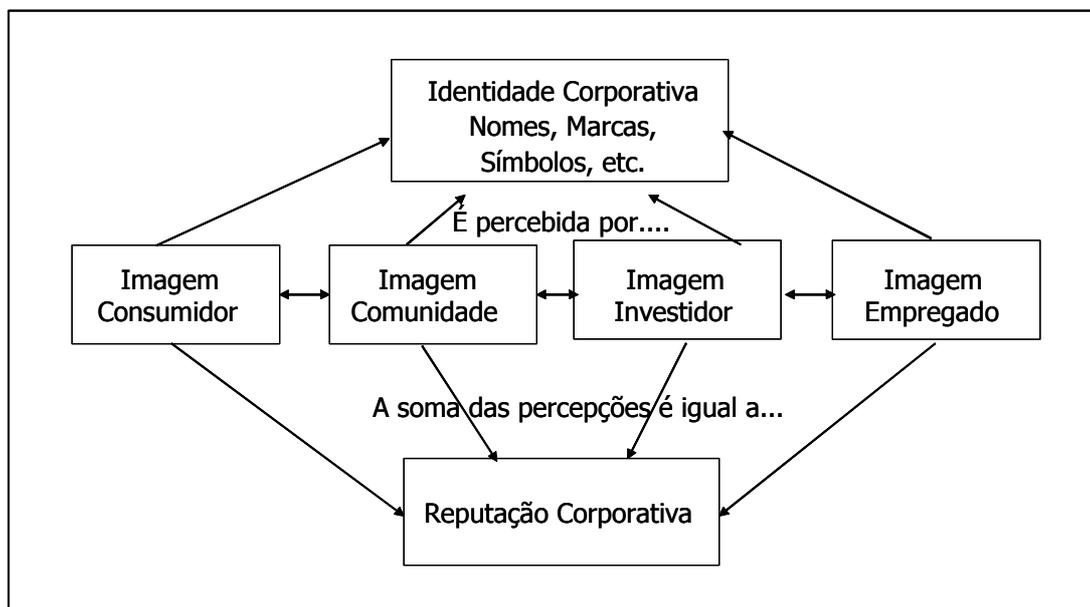
A identidade da empresa corresponde, para esses autores, a

[...] manifestações concretas, em geral visuais, de sua realidade, incluindo nomes, marcas, símbolos, apresentações, patrocínios corporativos e, mais significante, a visão da empresa. (ARGENTI e FORMAN, 2002:68).

A imagem da organização, por sua vez, é definida como “um reflexo da identidade da organização”, a partir da percepção dos *stakeholders* (empregados, acionistas, consumidores, etc.). A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada na mídia, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. Essa percepção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com empregados da empresa ou com produtos e serviços da organização.

De modo que, quando há o alinhamento entre as percepções dos diferentes grupos com a identidade da empresa, considera-se que houve sucesso na formação da reputação corporativa (Figura 1). Quando há divergência entre a identidade (também denominada pelos autores de realidade) e a percepção da comunidade, pode ter ocorrido falha na estratégia de alinhamento ou a identidade da empresa precisa ser modificada.

Figura 1: Reputação Corporativa

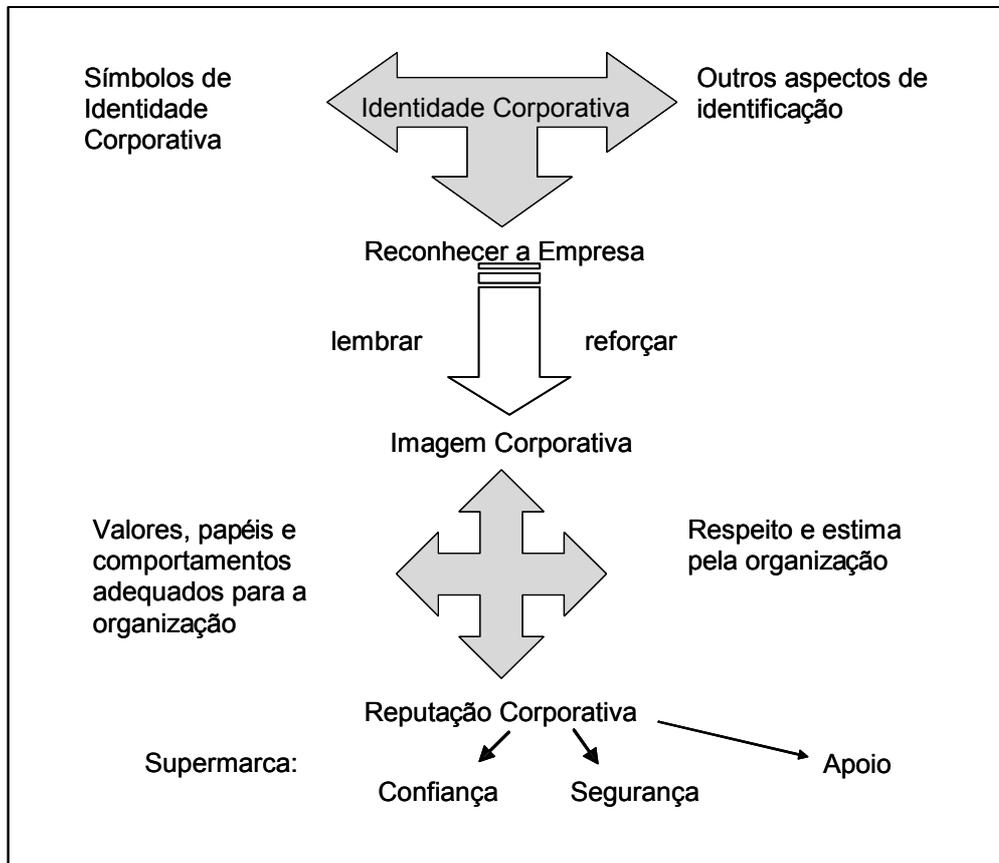


Fonte: ARGENTI e FORMAN, 2002.

Dowling (2001) utiliza alguns conceitos diferentes para definir a reputação corporativa (Figura 2). Para esse autor, a reputação corporativa é um “constructo baseado em valor” (DOWLING, 2001:19). Ele reconhece que gerentes, consultores e acadêmicos utilizam os termos identidade, imagem e reputação corporativas de forma indiscriminada. Em razão disso, define claramente os conceitos que adota em seu livro. A identidade corporativa é definida como os símbolos e a nomenclatura, tais como logomarcas, *slogans* promocionais, etc., utilizados pela organização para se identificar ante seus *stakeholders*. A imagem corporativa, por sua

vez, corresponde à avaliação que cada indivíduo faz da empresa a partir de seu conjunto de sentimentos e crenças. Assim, a reputação corporativa é definida com base em valores humanos, como autenticidade, honestidade, responsabilidade, etc., atribuídos à imagem corporativa. Dowling (2001) introduz um conceito adicional, a supermarca corporativa. Esta representaria a confiança, a segurança e o apoio associados à reputação corporativa percebida pelo indivíduo. Segundo o autor, a reputação corporativa só resulta em uma supermarca corporativa quando há alinhamento entre os valores do *stakeholder* e a imagem corporativa percebida.

Figura 2: Identidade Corporativa, Imagem e Reputação

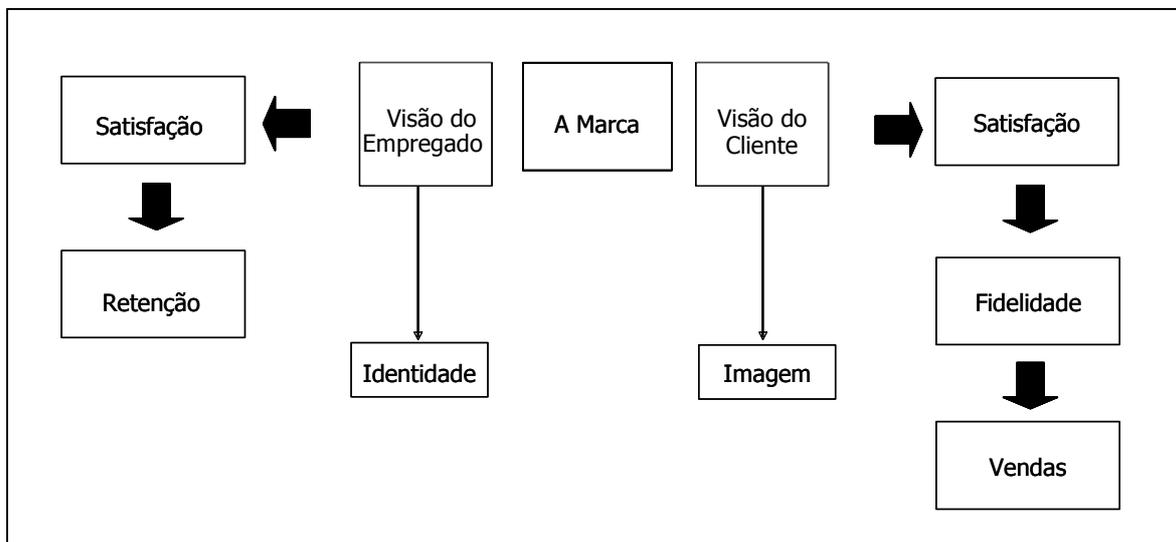


Fonte: DOWLING, 2001.

Os autores Davies *et al.* (2001) adotam um conceito de reputação semelhante ao de Fombrun e Van Riel (1997), ou seja, de algo que agrega as visões de todos os *stakeholders*; portanto, usam definições diferentes das de Argenti e Forman (2002) e de Dowling (2001) para identidade e imagem (Figura 3). Estes autores consideram que identidade e imagem correspondem a percepções formadas por diferentes grupos de *stakeholders*. A

identidade é decorrente de uma visão interna à empresa, ou seja, da percepção dos empregados sobre esta, enquanto a imagem é associada a uma visão externa, em especial a dos consumidores. Desse modo, Davies *et al.* (2003) consideram em seus estudos as visões de apenas dois grupos de *stakeholders*, empregados e clientes, considerados os mais relevantes para a formação da reputação corporativa.

Figura 3: Cadeia de Reputação Corporativa



Fonte: DAVIES *et al.*, 2003.

Gotsi e Wilson (2001) concentram-se no estudo das definições utilizadas por profissionais e acadêmicos na área de *marketing*. Esses autores argumentam que, mesmo neste caso, não há unanimidade e, assim, eles realizam uma revisão da literatura investigando o debate sobre os conceitos de reputação corporativa e imagem corporativa. Enquanto alguns autores utilizam os conceitos como sinônimos, outros autores distinguem claramente um do outro, de modo a permitir a identificação de duas escolas predominantes de pensamento. A primeira é denominada de escola de pensamento análogo e a segunda de escola de pensamento diferenciado.

A escola de pensamento análogo (GOTSI e WILSON, 2001) tem origem no estudo da imagem corporativa nas décadas de 60 e 70, relacionada principalmente ao contexto de relações públicas. Apesar de a definição utilizada para esse conceito assemelhar-se a definições mais recentes de reputação corporativa, o uso deste último termo não é explícito. Segundo Kennedy (*apud* GOTSI e WILSON, 2001), “[...] uma imagem, seja de um

produto ou de uma empresa, leva muitos anos para ser cultivada”. Mais recentemente, autores como Dowling (2001) e Bernstein (*apud* GOTSI e WILSON, 2001) têm enfatizado a imagem corporativa e adotado definições muito semelhantes para ambos os conceitos. A reputação corporativa, neste caso, é definida em função da imagem corporativa percebida por grupos internos e/ou externos à empresa. Os estudos desta escola são objeto de duas críticas. Primeiro, por sequer se referirem ao termo reputação corporativa ou mesmo por usarem esse termo como sinônimo de imagem corporativa. Segundo, por não investigarem a existência de relação entre os conceitos de reputação corporativa e imagem corporativa.

A escola de pensamento diferenciado (GOTSI e WILSON, 2001) inclui autores que, a partir da atribuição de definições distintas a esses dois conceitos, consideram-nos ou como independentes ou como interdependentes. Esses autores são agrupados segundo as visões que apresentam sobre esses conceitos, conforme Quadro 1.

**Quadro 1: Evolução do Estudo da Imagem Corporativa e da Reputação Corporativa**

	<b>Autores</b>
Escola de Pensamento Análogo	<p><b>1ª fase:</b> Bernays (1977), Boorstin (1961), Boulding (1973), Budd (1969), Crissy (1971), Enis (1967), Gates &amp; McDaniel (1972), Kennedy (1977), Martineau (1958), Schafhauser (1967)</p> <p><b>2ª fase:</b> Abratt (1989), Alvesson (1998), Bernstein (1984), Dichter (1985), Dowling (1986, 1993), Dutton <i>et al.</i> (1994)</p>
Escola de Pensamento Diferenciado	<p><b>1º grupo:</b> Brown and Cox (1997), Brown &amp; Dacin (1997), Grunig (1993), O’Sullivan (1983), Semons (1998)</p> <p><b>2º grupo:</b> Barich &amp; Kotler (1991), Mason (1993), Norman (1984)</p> <p><b>3º grupo:</b> Balmer (1997), Bromley (1993), Fombrun (1996), Fombrun &amp; Shanley (1990), Gray &amp; Balmer (1998), Rindova (1997), Saxton (1998)</p>

Fonte: GOTSI e WILSON, 2001.

O primeiro grupo, segundo Gotsi e Wilson (2001), faz uma distinção clara entre os conceitos de reputação corporativa e de imagem corporativa, decorrente, em parte, de uma conotação negativa associada a este último conceito. A imagem era vista como algo construído artificialmente pela empresa para gerar uma impressão no público com que se relacionava, que não necessariamente correspondia à realidade. Ocorreu, então, uma mudança na área de relações públicas para “longe da gestão da imagem, que é vista como a forma pela qual as firmas tomam ações superficiais para parecerem melhores, e em direção da gestão da reputação, que é vista como a maneira pela qual as firmas tomam ações substanciais e responsáveis para conquistar a confiança do público” (RINDOVA *apud* GOTSI e WILSON, 2001).

O segundo grupo apresentado por Gotsi e Wilson (2001) inclui autores cujos estudos pressupõem haver inter-relação entre reputação e imagem, mesmo reconhecendo que se tratam de conceitos distintos. Em modelo apresentado por Barich e Kotler (1991), a reputação corresponde a um atributo da conduta da empresa, que por sua vez representa um dos fatores que compõem a imagem

da empresa. Estes autores empregam o termo imagem para “representar a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto... que pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa” (BARICH e KOTLER, 1991:95). Como críticas à visão apresentada por este grupo, Gotsi & Wilson (2001) incluem o fato de não serem consideradas as diferenças nas percepções entre os grupos de *stakeholders* e a definição de uma relação unilateral entre reputação e imagem.

O terceiro grupo, por sua vez, reúne estudos que analisam a relação entre reputação e imagem como sendo bilateral. Ou seja, tanto a reputação influencia a imagem, conforme argumentado por Barich e Kotler (1991), como a imagem influencia a reputação.

Reconhecendo que os interesses dos *stakeholders* apresentam diferenças significativas, Davies *et al.* (2003) destacam as expectativas de quatro grupos de *stakeholders* mapeados por Fombrun (*apud* DAVIES *et al.*, 2003:60), conforme o Quadro 2.

**Quadro 2: A perspectiva do stakeholder**

<i>Stakeholder</i>	Expectativa do grupo	Exemplos de Ações da Empresa
Empregados	Confiança	Gerar confiança Estimular orgulho Delegar responsabilidade
Clientes	Confiabilidade	Promover qualidade Fornecer serviço ao cliente
Comunidade	Responsabilidade	Servir à comunidade Proteger o meio ambiente
Investidores	Credibilidade	Apresentar lucro Ter perspectiva de crescimento

Fonte: DAVIES *et al.*, 2003.

A partir da descrição dessas duas linhas de estudo, Gotsi e Wilson (2001) apresentam a seguinte definição para reputação corporativa:

A reputação corporativa é a avaliação geral de um *stakeholder* de uma empresa ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas do *stakeholder* com a empresa e com qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as ações da empresa e/ou a comparação com as ações dos principais concorrentes.

## 2.1. Conceitos associados à Reputação Corporativa

Além da ambigüidade atribuída ao termo reputação corporativa, que dificulta a definição de um constructo, freqüentemente este conceito é analisado em associação com outros conceitos, como marca corporativa, marca de empresa, identidade corporativa, comunicação corporativa, etc. De modo que se torna necessário descrever esses conceitos e buscar distingui-los da reputação corporativa, embora isso nem sempre seja uma tarefa fácil.

### 2.1.1. Marca Corporativa

Einwiller e Will (2002) realizaram entrevistas com 23 executivos de comunicação de 11 multinacionais que apresentam um contexto que favorece o crescimento da importância da gestão da marca corporativa. Cinco aspectos foram destacados: importância crescente dos mercados de capitais, disputa por recursos humanos qualificados (“talentos”) no mercado de trabalho, necessidade de criar sinergia entre marcas, complexidade de gestão de identidade e de operações em diferentes países e maior pressão por transparência nas organizações.

King (1991) acrescenta ainda outros aspectos, tais como: consumidores mais exigentes, mudanças drásticas de tecnologia, acirramento da competição e a marca da empresa, fator fundamental de discriminação diante da concorrência. A partir daí, esse autor traça uma evolução da construção de marcas na década de 90, distinguindo os conceitos de marca de produto e marca de empresa. King (1991) considera que os aspectos funcionais dos produtos tendem a perder força, salvo no caso de bens de consumo não duráveis, e que a construção da marca passará a basear-se mais em aspectos comportamentais e nas pessoas por trás das organizações.

Van Riel (*apud* EINWILLER e WILL, 2002:101) define a gestão da marca corporativa (i.e., *Corporate Branding*) como “um processo planejado e implantado de forma sistemática para a criação e manutenção de uma reputação favorável de uma empresa com seus elementos constituintes, enviando sinais para os *stakeholders* usando a marca corporativa.”

Einwiller e Will (2002) afirmam que, segundo essa definição, a marca corporativa é apresentada como um “veículo que envia sinais para fora” da organização. No entanto, esses autores argumentam que as marcas de subsidiárias e de produtos também contribuem no processo de gestão da marca corporativa, e reescrevem a definição anterior da seguinte forma:

[...] um processo planejado e implantado de forma sistemática para a criação e manutenção de imagens favoráveis e, em consequência, de uma reputação favorável da empresa como um todo por meio do envio de sinais para todos os *stakeholders* gerenciando

comportamentos, comunicação e simbolismo. (EINWILLER e WILL, 2002:101).

Como uma das principais diferenças entre a marca de produto e a marca de empresa, King (1991) destaca a multiplicidade de contatos, não mais centrados apenas no consumidor, mas também nos diferentes *stakeholders*, internos e externos à organização, de modo que a comunicação torna-se mais complexa, demandando coerência e consistência para os diferentes públicos.

Balmer e Gray (2003) destacam a importância do trabalho de King (1991), porém observam que só em 1995 o tema marca da empresa voltou a ser discutido, com uma nova denominação: marca corporativa. Este termo é mais abrangente, porque aplicável a corporações, países, regiões e cidades. Para caracterizar as marcas corporativas, Balmer e Gray (2003) elaboraram um mnemônico – CCITE (Cultural, Comprometimento, Intrincado, Tangível e Etéreo). Cultural, um vez que a marca corporativa está impregnada da cultura corporativa, da cultura profissional, da cultura do país em que se localiza. Comprometimento, já que requer o envolvimento da alta gerência, dos empregados e dos grupos externos à organização. Intrincado, porque é multidisciplinar e multidimensional, requerendo a coordenação de diferentes canais de comunicação para diferentes *stakeholders*. Tangível, pois engloba aspectos como produtos, instalações físicas, logos e outros símbolos, indicadores financeiros, etc., utilizados na construção da marca corporativa. Etéreo, porque envolve associações de caráter subjetivo e/ou emocional, como estilo de vida, etc.

No caso da gestão da marca corporativa, a responsabilidade deixa de ser do gerente de *marketing* para ser do próprio presidente da empresa, e o foco passa a ser os múltiplos *stakeholders* e não mais apenas os consumidores. Balmer e Gray (2003) destacam três aspectos-chave que diferenciam as marcas corporativas das marcas de produto. Primeiro, as marcas corporativas baseiam-se em “valores e afinidades dos fundadores da empresa, dos proprietários, da gerência e dos empregados”. Segundo, os empregados exercem um papel central na transmissão dos valores associados às marcas, pois são eles que interagem com os demais *stakeholders*. Terceiro, as marcas corporativas representam um elemento estratégico para a empresa.

### 2.1.2. Identidade Corporativa

“O principal objetivo da gestão da identidade corporativa é garantir uma vantagem competitiva para uma organização” (BALMER e WILSON, 1998). A gestão eficaz da identidade da empresa afeta positivamente a marca corporativa, contribuindo para uma reputação corporativa e favorecendo o relacionamento com os *stakeholders*.

De forma semelhante ao que ocorre com o conceito de reputação corporativa, há ambigüidade na definição de identidade corporativa. Van Riel e Balmer (1997) identificam três abordagens, que denominam de paradigma do *design* gráfico, paradigma da comunicação integrada e paradigma interdisciplinar. O primeiro paradigma define a identidade corporativa a partir de aspectos visuais como logos, nomes, etc. O segundo paradigma está relacionado à comunicação e baseia-se na preocupação de alinhamento da comunicação visual com a comunicação de *marketing*, como prerequisite para uma comunicação formal consistente com os diferentes *stakeholders*. De acordo com o terceiro paradigma, a identidade corporativa tem importância estratégica e deve ser gerenciada a partir de uma abordagem multidisciplinar envolvendo comportamentos, comunicação e simbolismo. Ao invés de uma definição, o *Strathclyde Statement* (BALMER e WILSON, 1998:16) foi redigido em 1995 por acadêmicos e consultores e descreve a natureza estratégica da identidade corporativa, diferenciando-a da marca corporativa.

Balmer e Gray (2003) argumentam que a principal diferença entre a identidade corporativa e a marca corporativa é que “o conceito de identidade é aplicável a todas as entidades” (p. 979), enquanto uma marca corporativa não precisa ser mantida por todas as empresas. Esses autores citam, como exemplo, os casos de empresas monopolistas ou mercados de *commodities* ou de produtos “comoditizados”. Argumentam também que a identidade corporativa envolve um conjunto de valores derivado de subculturas provenientes de grupos internos e externos à organização, que evoluem de forma dinâmica ao longo do tempo.

### 2.1.3. Comunicação Corporativa

Segundo Balmer e Gray (2003), a comunicação corporativa representa “o processo por meio do qual os *stakeholders* percebem a identidade da empresa e

a imagem e a reputação são construídas”. Ou seja, por meio da comunicação corporativa é estabelecida a relação entre a identidade da organização e sua imagem e reputação. Esses autores argumentam que a sustentação da vantagem competitiva da corporação está associada à inseparabilidade entre identidade corporativa, comunicação corporativa, imagem corporativa e reputação corporativa.

## 2.2. Características da Reputação Corporativa

Fombrun e Van Riel (1997) apresentam uma lista de características que consideram intrínsecas ao conceito de reputação corporativa:

- A reputação está relacionada à identidade interna da empresa, que é criada a partir da visão dos empregados.
- A reputação está relacionada a ações passadas da empresa e constitui barreiras móveis a ações da empresa e de seus concorrentes, atuais e potenciais.
- A reputação resume como diferentes grupos avaliam o desempenho passado da empresa.
- A reputação deriva das imagens formadas sobre a empresa por diferentes grupos de interesse e, desse modo, fornece informações sobre a atratividade global da firma para todos os *stakeholders*. Considera-se que há relação entre as múltiplas imagens formadas sobre a empresa.
- A reputação engloba duas dimensões essenciais da avaliação de desempenho da empresa, associadas a aspectos financeiros e à responsabilidade social.

Essas características expressam a preocupação com diferentes segmentos de *stakeholders*, cujas imagens agregadas compõem a reputação corporativa, segundo esses autores. Cabe observar que a posição nos *rankings* que apresentam medidas de reputação corporativa parece influenciar a própria reputação das empresas. A reputação corporativa é identificada como uma barreira à entrada de novos concorrentes, portanto pode constituir uma vantagem competitiva para a empresa. A quarta característica ressalta que há um componente histórico na formação da reputação corporativa, o que significa que as ações atuais irão influenciar a reputação futura.

A partir da revisão da literatura sobre reputação, Gotsi e Wilson (2001) identificam as seguintes características:

- Trata-se de um conceito dinâmico.
- A gestão e a construção da reputação requer tempo.
- Há uma relação bilateral entre reputação e imagem.
- A posição de uma empresa se fortalece em um *ranking*, comparativamente a outras empresas.
- Diferentes *stakeholders* podem ter diferentes percepções da reputação de uma empresa.

Cabe destacar que um dos pontos de consenso é o reconhecimento da multiplicidade de *stakeholders* com os quais a empresa interage. Trata-se de um tema em evidência num mundo cada vez mais integrado em termos de comunicação e de troca de informações, e com consumidores cada vez mais conscientes e exigentes.

Há uma multiplicidade de áreas que promovem estudos sobre este tema (FOMBRUN e VAN RIEL, 1997), o que contribui para o debate em busca de um constructo que seja aceito de forma unânime no meio acadêmico. Além disso, a formação da teoria encontra-se intimamente relacionada ao desenvolvimento dos negócios na prática. Nos últimos anos, a divulgação de operações ilícitas por parte de organizações como Enron e Worldcom, de práticas não aceitáveis como o emprego de mão-de-obra infantil pela Nike, entre outras empresas, de acidentes ecológicos, como os da Exxon Valdez, revelou novas demandas por parte de consumidores e investidores.

A construção da reputação corporativa é um processo que requer tempo e comprometimento da alta gerência e dos empregados da organização.

De forma semelhante aos autores citados, Davies *et al.* (2003) apresentam dez princípios que definem o que denominam de paradigma da reputação. São eles:

- 1) Múltiplos *stakeholders* precisam ser considerados.
- 2) Os elementos principais da reputação estão relacionados.
- 3) Reputação é criada a partir de interação múltipla.
- 4) Reputações são valiosas e têm valor.

- 5) Reputações podem ser gerenciadas.
- 6) Reputação e desempenho financeiro estão relacionados.
- 7) Reputação relativa (*ranking*) afeta o desempenho financeiro.
- 8) Reputação pode ser mensurada.
- 9) Reputação pode ser perdida mais facilmente do que pode ser criada.
- 10) Reputação pode ser melhor estudada aplicando-se uma abordagem interdisciplinar.

A preocupação com múltiplos *stakeholders* é novamente ressaltada, apesar de os estudos de Davies *et al.* (2001, 2003) enfatizarem empregados e clientes e os de Fombrun e Shanley (1990) e de Roberts e Dowling (2002) destacarem os executivos e analistas financeiros. Ao longo dos anos a reputação tem sido objeto de estudo de diferentes disciplinas (FOMBRUN e VAN RIEL, 1997).

Fombrun e Foss (2001), Davies *et al.* (2003) e Resnick (2004) argumentam que as reputações podem ser medidas e gerenciadas, daí a importância estratégica dos estudos desenvolvidos na área. Nesse mesmo sentido, vários estudos analisam a relação entre reputação e desempenho financeiro das empresas (DAVIES *et al.*, 2003; FOMBRUN e SHANLEY, 1990; NEVILLE, BELL e MENGUÇ, 2005).

Apesar de diferentes autores associarem os termos identidade e imagem ao conceito de reputação corporativa, recomenda-se cautela nesse procedimento, pois as definições empregadas pelos autores apresentam divergências marcantes. Dowling (2001), por exemplo, sustenta que a identidade refere-se a símbolos, nomes e logos, enquanto Davies *et al.* (2003) definem o termo como a visão dos empregados sobre a organização em que trabalham (*vide* quadro a seguir).

**Quadro 3: Exemplos de divergências entre os conceitos adotados na literatura**

	Definição	Relação com Reputação Corporativa	Exemplos de Estudos
Identidade	1ª) Símbolos, nomes e logos 2ª) Visão dos empregados sobre a empresa	1ª) Reputação = $\Sigma$ Imagens, enquanto Imagem = f(identidade) 2ª) Reputação = f(imagem + identidade)	1ª) Dowling (2001) 2ª) Gary <i>et al.</i> (2003)
Imagem	1ª) Percepção dos <i>stakeholders</i> 2ª) $\Sigma$ crenças, atitudes e impressões	1ª) Reputação = $\Sigma$ Imagem, mas Imagem = f(Reputação/ <i>ranking</i> ) 2ª) Imagem = f (Reputação)	1ª) Fombrun e Van Riel (1997) 2ª) Barich e Kotler (1991)

Fonte: os Autores.

### 3. MEDIDAS DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Uma questão-chave para as empresas é a gestão da reputação corporativa. Para realizá-la, é necessário mapear os fatores-chave para os diferentes *stakeholders*. A literatura sobre o tema apresenta diferentes abordagens de medida da reputação corporativa das organizações.

Apesar da crescente importância atribuída à reputação corporativa, verificada tanto em publicações acadêmicas como em revistas de negócios (*vide* os *rankings* anuais da *Fortune*), um grande desafio que se coloca para as empresas é a

identificação das variáveis relevantes para a gestão da reputação corporativa. Esta depende do mapeamento de fatores que influenciam a percepção dos públicos-chave que interagem com a empresa (RESNICK, 2004), o qual permite que os executivos da empresa possam monitorar e gerenciar os riscos associados à reputação corporativa.

De acordo com Fombrun e Shanley (1990:233),

[...] os públicos elaboram reputações baseados em informações sobre as posições relativas das estruturas das firmas dentro dos segmentos de negócios, utilizando, essencialmente, sinais contábeis e de mercado sinalizando desempenho, sinais institucionais

indicando conformidade com normas sociais e sinais estratégicos indicando posturas estratégicas.

Wartick (2002) mapeou as principais propostas de mensuração da reputação corporativa, identificando como medida mais adotada o levantamento efetuado pela *Fortune*, a partir do qual foram desenvolvidos vários estudos. No entanto, apresenta também abordagens alternativas, como a adotada por Davies, Chun e Silva (2001), em que o modelo de cinco fatores de personalidade de marca desenvolvido por Aaker é aplicado à mensuração da reputação corporativa, a partir da comparação das percepções de empregados e de consumidores.

O levantamento anual realizado pela *Fortune* inclui na amostra as empresas listadas na *Fortune 1000*. A amostra da pesquisa envolve cerca de 10.000 executivos, diretores e analistas financeiros. Oito variáveis são utilizadas para a coleta de dados: inovação, saúde financeira, talento dos empregados, qualidade de gestão, uso de ativos corporativos, valor dos investimentos a longo prazo, responsabilidade para com a comunidade e para com o ambiente e qualidade de produtos e serviços (ROBERTS e DOWLING, 2002; CARUANA, 1997; HARRINGTON, 2004).

Esse levantamento, no entanto, tem sido criticado por diversos autores. Fryxell e Wang (*apud* CARUANA, 1997), por exemplo, criticam o uso de apenas um item para mensurar inovação, responsabilidade social corporativa e qualidade de gestão. Além disso, aplicando a técnica de análise fatorial, esses autores concluem que: “[...] todos, menos um dos itens (i.e., responsabilidade para com a comunidade e para com o ambiente) apresentam-se como sendo diretamente influenciados pela percepção dos avaliadores sobre o potencial

financeiro da empresa”. (FRYXELL e WANG *apud* CARUANA, 1997:109).

Assim, em 1998, o *Harris Interactive* e o *Reputation Institute* firmaram uma parceria para “criar um instrumento padronizado que pudesse ser utilizado para mensurar as percepções das empresas entre indústrias e com múltiplos segmentos de *stakeholders*” (FOMBRUN e FOSS, 2001; GARDBERG e FOMBRUN, 2002). Foi elaborado, assim, um índice (*Reputation Quotient* – RQ) a partir de 20 atributos, agrupados em seis dimensões, agregando as percepções dos *stakeholders*. As dimensões definidas foram: apelo emocional, produtos e serviços, desempenho financeiro, responsabilidade social, visão e liderança e ambiente de trabalho.

Nesse caso, a principal crítica efetuada por Wartick (2002) é o foco em apenas um segmento de *stakeholder*, o público em geral. Tanto no MAC como no RQ o resultado apurado é um índice que congrega a soma de um conjunto de indicadores (HELM, 2005).

Com isso, Wartick (2002) questiona a possibilidade de agregar a percepção dos diferentes *stakeholders* sem perda significativa de informação. Esse autor critica a centralidade de percepções considerada na definição de reputação corporativa proposta por Fombrun. O uso de apenas uma grande medida de reputação apresenta vantagens operacionais, especialmente na análise comparativa entre empresas, porém mascara as diferenças entre os *stakeholders*.

Considerando-se o exemplo abaixo, apresentado por Wartick (2002), verifica-se claramente a perda de informação resultante da adoção de uma medida agregada para reputação.

**Tabela 1: Exemplos do impacto da adoção de uma visão agregada de reputação**

<i>Stakeholder</i>	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Proprietários	6	10	0
Empregados	5	2	9
Cliente	5	2	10
Fornecedores	6	10	0
Comunidade	5	1	7
Reputação (Pontos)	27	25	26

Fonte: WARTICK, 2002.

Reconhecendo-se que nem todos os grupos de *stakeholders* apresentam a mesma importância para as empresas, uma alternativa seria a atribuição de

pesos aos diferentes públicos (WARTICK, 2002; CARUANA, 1997). A questão central do debate, então, passa ser a validade dos pesos.

Outros dois tipos de abordagem são identificados por Wartick (2002). Primeiro, a de Van Riel, Sotroeker e Maathius (*apud* WARTICK, 2002), que analisa as diferenças entre seis técnicas de mensuração aplicadas à imagem corporativa. Esses autores, no entanto, utilizam os termos imagem corporativa e reputação corporativa como sinônimos.

A outra abordagem é proposta por Davies *et al.* (2001, 2003). Esses autores apresentam uma medida de reputação corporativa baseada numa escala adaptada por Aaker (1997 *apud* DAVIES *et al.*, 2001, 2003) para avaliar marcas a partir de cinco dimensões da personalidade humana (sinceridade, competência, sofisticação, excitação e robustez/*ruggedness*). A abordagem adotada por esses autores é denominada de metáfora da personificação (*personification metaphor*) e centra-se na análise da distância entre as percepções de reputação corporativa de dois públicos específicos: empregados e clientes. A partir de estudos empíricos, Davies *et al.* (2003) apresentam uma nova escala de sete dimensões para mensuração da personalidade corporativa (amabilidade, iniciativa, competência, elegância, crueldade, machismo, informalidade).

Com base em extensa revisão das diferentes propostas de mensuração da reputação corporativa,

Berens & Van Riel (2004) classificam os estudos em três correntes de pensamento principais: Expectativas Sociais Corporativas, Personalidade Corporativa e Confiança (Quadro 4). A primeira corrente inclui os estudos que se baseiam nas percepções de segmentos de *stakeholders* para apurar a reputação corporativa das empresas. Nesse grupo, destacam-se o levantamento das Empresas Mais Admiradas (MAC) e o *Reputation Quotient*. Recentemente, Resnick (2004) publicou um artigo apresentando uma nova proposta de avaliação, denominada *Rating Research LLC* (RRC). Essa medida considera nove dimensões: eficácia de *marketing*, cultura organizacional/ética, estabilidade financeira, liderança, investimento, responsabilidade social, regulação, parcerias e precificação competitiva. A segunda corrente inclui os estudos que atribuem características de personalidade humana à reputação corporativa, destacando-se os de Davies *et al.* (2001, 2003). A terceira corrente baseia-se em um conceito constituído de três dimensões: confiabilidade, honestidade e benevolência. Este terceiro grupo, no entanto, refere-se à credibilidade corporativa e não à reputação corporativa. Outros autores que também efetuam revisão da literatura que estuda medidas de mensuração da reputação corporativa, como Wartick (2002) e Helm (2005), não mencionam esses estudos.

**Quadro 4: Três conceitos principais utilizados para categorizar associações corporativas**

Conceito	Exemplos de tipos de associação corporativa	Exemplos de instrumento de medida	Outras publicações-chave
Expectativas Corporativas Sociais	Produtos e serviços; Visão e Liderança; Ambiente de trabalho; Responsabilidade social e ambiental; Desempenho financeiro	<i>Reputation Quotient</i> (Fombrun <i>et al.</i> , 2000)	Caroll (1979); Brown e Dacin (1997)
Personalidade Corporativa	Amabilidade; Iniciativa; Competência; Elegância; Crueldade; Machismo; Informalidade	Escala de Personalidade Corporativa (Davies <i>et al.</i> , 2003)	Spector (1961); Lux (1986)
Confiança	Confiabilidade; Honestidade; Benevolência	Escala de Credibilidade Corporativa (Newell e Goldsmith, 2001)	Ganesan (1994); Geyskens <i>et al.</i> (1998)

Fonte: BERENS e VAN RIEL, 2004.

Wartick (2002) analisa algumas bases de dados utilizadas para os estudos de reputação. A mais

popular é a produzida pela *Fortune*, a partir da elaboração anual de pesquisa sobre as empresas

mais admiradas (MAC *survey*) nos Estados Unidos, que foi utilizada, por exemplo, por Fombrun e Shanley (1990) para analisar a relação entre reputação corporativa e estratégia corporativa. Mais recentemente, Roberts & Dowling (2002) utilizaram os dados coletados entre 1984 e 1998 para analisar a relação entre reputação corporativa e desempenho financeiro superior sustentável. O método de pesquisa adotado, contudo, é criticado por vários autores, incluindo Fombrun (2000). Wartick (2002) aponta, como principais limitações do MAC, o foco em apenas um grupo de interesse (investidores) e a grande utilização de indicadores financeiros como base para mensurar a reputação. A principal vantagem do MAC é que ele corresponde a uma base de dados pública, pois outras bases, como as utilizadas para o *Harris Interactive Survey/Reputation Quotient* (RQ) (GARDBERG e FOMBRUN, 2002) e para o *Leveraging Corporate Equity* (GAINES-ROSS *apud* WARTICK, 2002), têm acesso restrito. Além disso, o *ranking* MAC é realizado em outras localidades fora dos Estados Unidos, como Ásia (pela *Ásia Business*), Oriente Médio (pela *Far East Economic Review*), Grã-Bretanha (pela *Management Today*) e Europa (pelo *Financial Times*) (WARTICK, 2002). A *Fortune* ainda promove anualmente, em parceria com o Hay Group, um *ranking* das empresas globais mais admiradas (LIÇÕES APRENDIDAS..., 2004), onde aparece uma empresa brasileira, a Petrobrás. A *Revista Carta Capital*, em parceria com a *InterScience*, realiza desde 1998 um levantamento das empresas mais admiradas no Brasil, considerando 11 quesitos e uma amostra de cerca de mil executivos (AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS..., 2006). Tanto o MAC como o *Harris Interactive Survey* fornecem *rankings* de reputação corporativa, onde se pode verificar a posição relativa das empresas a partir da medida de algumas variáveis predefinidas.

Outros *rankings* são mencionados por Fombrun (*in* WARTICK, 2002), porém referem-se, principalmente, a classificações baseadas na satisfação dos empregados com as empresas em que trabalham, como por exemplo *The 100 Best Companies to Work in America*.

Por fim, Fombrun e Foss (2001) advertem que a diversidade de medidas pode contribuir para “encorajar caos e confusão sobre os ativos de reputação de uma empresa”. Esses autores avisam que muitas medidas realizadas não são replicáveis

ou verificáveis, por não disponibilizarem a base de dados.

#### 4. CONCLUSÃO

A partir da década de 90 houve uma grande produção de artigos sobre reputação corporativa. Como este tema tem sido abordado por acadêmicos em diferentes áreas de estudo, ainda não há um constructo definido, apesar de o conceito definido por Fombrun e Rindova (*apud* FOMBRUN e VAN RIEL, 1997 e WARTICK, 2002) ser amplamente adotado como referência. Da mesma forma, são frequentes as associações entre reputação corporativa e termos como imagem corporativa e identidade corporativa; mesmo nesse caso, porém, há divergência nos conceitos adotados e também nas relações definidas entre os conceitos. Diferenças nos conceitos de identidade são percebidas entre Dowling (2001) e Davies *et al.* (2001; 2003), enquanto diferenças nos conceitos de imagem podem ser facilmente verificadas entre os estudos de Fombrun e Van Riel (1997) e Barich e Kotler (1991).

Nesse contexto, verifica-se a preocupação tanto com a definição de um constructo quanto com a proposição de formas de mensuração da reputação corporativa. Os modelos atuais, em geral, concentram-se em um ou em poucos segmentos de *stakeholders*, ou adotam uma visão muito generalista. Assim, permanece o desafio de concepção de um modelo que considere as percepções dos diferentes *stakeholders* e, paralelamente, permita a comparação das reputações apuradas para diferentes empresas. A proposta de mensuração a partir das Expectativas Sociais Corporativas tem como diferencial a possibilidade de construção de *rankings*, que facilitam a comparação entre diferentes organizações. Todavia, permanece complexa a tarefa de agregar as visões de diferentes grupos de *stakeholders*. Por outro lado, abordagens como a proposta por Davies *et al.* (2003) concentram-se em alguns grupos de interesse específicos, como empregados e consumidores, identificando e comparando divergências entre as visões de cada um deles.

Entre os desafios para a mensuração da reputação corporativa, destacam-se: a definição de um constructo, a priorização dos grupos de *stakeholders*

para uma organização ou um segmento de negócios e a identificação dos atributos mais relevantes para cada grupo para a avaliação da reputação corporativa de uma empresa.

Esta revisão não pretendeu esgotar o tema, uma vez que é grande o volume de textos desenvolvidos sobre ele nas últimas duas décadas, mas sim apresentar um panorama dos principais autores da área de *marketing* que têm escrito sobre o assunto.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. *The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill, 2002.

AS EMPRESAS mais admiradas do Brasil 2004: as dez mais. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/>>. Acesso em: 11 out. 2006.

BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate brands: What are they. What of them. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 7-8, 2003.

\_\_\_\_\_. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, Guiltsborough, v. 32, n. 7, p. 256-261, 2000.

BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate identity: There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, v. 28, n. 3, p. 12-31, Fall 1998.

BARICK, H.; KOTLER, P. A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, v. 32, n. 2, p. 94-101, Winter 1991.

BAUE, W. World Economic Forum Surveys CEO Attitudes Toward Corporate Citizenship. *Sustainability Investment News*, February 6, 2003. Disponível em: <<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1028.html>>.

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. 4, n. 2, p. 161-178, Summer 2004.

CARUANA, A. Corporate Reputation: concept and measurement. *The Journal of Product and a Brand Management*, v. 6, n. 2, p. 109, 1997.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. da; ROPER, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2003.

\_\_\_\_\_. The personification metaphor as measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n. 2, p. 113-127, Summer 2001.

DOWLING, G. *Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press: 2001.

EINWILLER, S.; WILL, M. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications*, v. 7, n. 2, 2002.

FOMBRUN, C. Survey – Mastering Management. *Financial Times*, New York, December 4, 2000.

FOMBRUN, C.; FOSS, C. B. The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient. *The Gauge*, v. 14, n. 3, May 14<sup>th</sup>, 2001.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name. Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, Jun. 1990.

FOMBRUN, C.; VAN RIEL, C. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n. 1-2, 1997.

GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationality Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 4, p. 303-307, 2002.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001.

HARRINGTON, A. Who's up and who's down. *Fortune*, v. 149, n. 5, p. 109-114, 3 Aug. 2004.

HELM, S. Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 2, p. 95-109, 2005.

KING, S. Brand-Building in the 1990s. *The Journal of Consumer Marketing*, v. 8, n. 4, p. 43-52, Fall 1991.

LIÇÕES APRENDIDAS com as Empresas “Mais Admiradas” – Estrutura, Processo e Pessoas: as chaves para a execução. *Hay Insight Selections*. Selection 4, March 2004.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; MENGUÇ, B. Corporate Reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 9-10, 2005.

O’CONNOR, N. UK Corporate Reputation Management: The role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of company reporting. *Journal of Communication Management*, London, v. 6, n. 1, p. 54-63, Sep. 2001.

RESNICK, J. T. Corporate Reputation: Managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 6, p. 30-38, 2004.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 1077-1093, 2002.

TARAGAN, R. Estudos tentam avaliar peso da reputação. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 15 jul. 2003.

VAN RIEL, C.; BALMER, J. M. T. Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 31, n. 5-6, p. 340-355, 1997.

WARTICK, S. L. Measuring Corporate Reputation – Definition and Data. *Business & Society*, v. 41, n. 4, p. 371-392, Dec. 2002.

WEIGELT, K.; CAMERER, C. Reputation and Corporate Strategy: A review of recente theory and applications. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, Sep.-Oct. 1988.