



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

O Impacto do *Branding* Corporativo na Reputação das
Organizações: o caso Renova.

Juliana Vieira Belo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Publicidade e Marketing

Trabalho orientado pela Prof. Doutora Sandra Lopes Miranda

Setembro de 2015

Declaração anti plágio

Declaro ser autora da presente Investigação, que integra os requisitos obrigatórios exigidos para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing. O estudo desenvolvido e constituído por um trabalho original nunca submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou de qualquer outra habilitação, no seu todo ou parcialmente. Atesto também que todas as citações encontram-se devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Juliana Vieira Belo

RESUMO

O universo empresarial é, nos dias de hoje, mais complexo e competitivo do que nunca. Verifica-se um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços, mas, ao mesmo tempo, a sua crescente indiferenciação. Ora, num contexto no qual é cada vez mais difícil diferenciar a sua oferta da concorrência, as organizações começaram a utilizar as marcas como um ativo estratégico que permite distinguir a oferta.

O *branding*, a construção e gestão das marcas, surgiu com este propósito de destacar os atributos dos produtos, mas vai além disso, focando as suas estratégias na comunicação da organização de forma holística - divulgando a sua cultura, os seus valores, entre outros. As organizações começaram a considerar o *branding* corporativo como uma estratégia vital, devido aos seus diversos benefícios, particularmente em termos de reputação. A reputação é, por sua vez, um ativo intangível de extrema importância para as organizações, tendo em conta as inúmeras vantagens que acarreta.

A presente investigação tem como objetivo compreender o impacto da utilização de estratégias de *branding* corporativo na reputação das organizações, recorrendo ao caso particular da marca Renova. Para tal, foi desenvolvido um estudo operacionalizado por meio do método quantitativo: foram aplicados inquéritos por questionário, construídos a partir das escalas já validadas de Yang *et al.* (2015) e Feldman *et al.* (2014), e aplicados aos *stakeholders* externos da Renova, através de uma amostra de conveniência (N=271).

Os resultados, analisados quantitativamente, demonstraram que os consumidores possuem uma opinião positiva relativamente à qualidade dos produtos e serviços da marca, à sua capacidade de inovação e de liderança e em relação à sua reputação. Além disso, confirmou-se a correlação entre as dimensões referentes ao *branding* corporativo e a variável da reputação organizacional.

Palavras-Chave: *Branding* Corporativo, Reputação Organizacional, Marca, Identidade de Marca, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The business world is, nowadays, more complex and competitive than ever. There is a constant development and improvement of the products and services, but, at the same time, their increasing differentiation. In a context where it is more and more difficult to differentiate their offer from the competitors, organizations began to use brands as a strategic asset that distinguishes the offer.

Branding, brands creation and management, came up with this purpose of highlighting the attributes of the products, but it goes beyond that, focusing its strategies on communicating holistically the organization - spreading its culture, its values, among others. The organizations started to consider corporate branding as a vital strategy due to its various benefits, particularly in terms of reputation. Reputation is, in turn, an intangible asset of great importance for organizations, taking into account the many advantages it entails.

This research aims to understand the impact of using corporate branding strategies in the organizational reputation, using the particular case of Renova. To this end, a study was developed, operationalized through quantitative method: surveys were applied, constructed from scales already validated by Yang et al. (2015) and Feldman et al. (2014), and applied to external stakeholders of Renova, through a convenience sample (N=271).

The results, quantitatively analyzed, shown that consumers have a positive opinion about the quality of the brand products and services, its capacity for innovation and leadership and in relation to its reputation. Furthermore, the correlation between the dimensions relating to corporate branding and the variable of organizational reputation was confirmed.

Keywords: Corporate Branding, Organizational Reputation, Brand, Brand Identity, Organizational Culture.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Declaração anti plágio	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Conteúdos	V
Índice de Quadros, Figuras e Tabelas	VII
Agradecimentos	IX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. A Importância das Marcas e do <i>Branding</i>	5
1.1.1. A Marca	5
1.1.2. O <i>Branding</i>	11
1.2. O <i>Branding</i> Corporativo	14
1.2.1. Identidade de Marca	21
1.2.2. Cultura Organizacional	27
1.2.3. Valores	32
1.3. Reputação Organizacional	35
1.3.1. Dificuldades na Delimitação do Conceito	35
1.3.2. Antecedentes da Reputação Organizacional	40
1.3.3. Características da Reputação Organizacional	41
1.3.4. Benefícios de uma Reputação Favorável	43
1.3.5. Importância da Gestão da Reputação	45
1.3.6. Modelos de Medição da Reputação Organizacional	46
1.4. Modelo Teórico de Análise	50
CAPÍTULO II - MÉTODO	52
2.1. Objetivos da Investigação	52
2.2. Tipo de Investigação	53
2.3. Instrumentos Utilizados na Recolha dos Dados	54
2.3.1. Escalas Utilizadas na Recolha dos Dados	55
2.4. Procedimentos Utilizados na Recolha dos Dados	57
2.5. Procedimento Utilizados na Análise dos Dados	58
2.6. Universo e amostra	59
CAPÍTULO III – RESULTADOS	60
3.1. Consistência Interna das Escalas	60
3.1.1. Produtos e Serviços	61
3.1.2. Capacidade Corporativa	61

3.1.3. Responsabilidade Social Corporativa	61
3.1.4. História da Organização.....	62
3.1.5. País de Origem	62
3.1.6. Valores Organizacionais	63
3.1.7. Visão e Objetivos	63
3.1.8. Reputação Organizacional.....	64
3.2. Caracterização da Amostra	64
3.2.1. Dados Sociodemográficos	64
3.2.2. Objeto de Análise: A Marca Renova.....	66
3.3. Análise de Variância	74
3.3.1. Produtos e Serviços	75
3.3.2. Capacidade Corporativa	75
3.3.3. Responsabilidade Social Corporativa	76
3.3.4. História da Organização.....	77
3.3.5. País de Origem	78
3.3.6. Valores Organizacionais	78
3.3.7. Visão e Objetivos	79
3.3.8. Reputação Organizacional.....	80
3.4. Modelo Teórico de Análise: Análise de Regressão	82
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	86
4.1. Discussão dos Resultados.....	86
4.2. Conclusões	89
4.3. Limitações da Investigação.....	92
4.4. Sugestões para Futuras Investigações.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	101

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

Índice de Quadros:

Quadro 1 - As diferenças entre o <i>branding</i> corporativo e o branding de produto (adaptado de Alizadeh et al., 2014).	16
Quadro 2 - Instrumentos de Mensuração da Reputação Organizacional (adaptado de Schwaiger, 2004; Chun, 2005 e Horn, 2013).....	48
Quadro 3 - Escala de avaliação do <i>Branding</i> Corporativo (adaptado de Yang <i>et al.</i> , 2015). 56	
Quadro 4 - Escala de mensuração da Reputação Organizacional (adaptado de Feldman <i>et al.</i> , 2014).	57

Índice de Figuras:

Figura 1 - Identidade Organizacional e Identidade Corporativa (adaptado de Cornelissen, 2008).	24
Figura 2 - Modelo de formação da Reputação Organizacional de Barnett <i>et al.</i> (2006, <i>in</i> Shamma, 2012).....	44
Figura 3 – Modelo teórico de análise.....	50

Índice de Tabelas:

Tabela 1 – Alpha de Cronbach: Produtos e Serviços.	61
Tabela 2 – Alpha de Cronbach: Capacidade Corporativa.	61
Tabela 3 – Alpha de Cronbach: Responsabilidade Social Corporativa.	62
Tabela 4 – Alpha de Cronbach: História da Organização.	62
Tabela 5 – Alpha de Cronbach: País de Origem.	62
Tabela 6 – Alpha de Cronbach: Valores Organizacionais.	63
Tabela 7 – Alpha de Cronbach: Visão e Objetivos.	63
Tabela 8 – Alpha de Cronbach: Reputação Organizacional.....	64
Tabela 9 - Distribuição de Género.	64
Tabela 10 - Distribuição Etária.....	65
Tabela 11 - Distribuição das Habilitações Literárias.....	66
Tabela 12 – Estatística Descritiva da Dimensão: Produtos e Serviços.	66
Tabela 13 - Estatística Descritiva dos Itens: Produtos e Serviços.	67
Tabela 14 – Estatística Descritiva da Dimensão: Capacidade Corporativa.	67
Tabela 15 - Estatística Descritiva dos Itens: Capacidade Corporativa.....	68
Tabela 16 – Estatística Descritiva da Dimensão: Responsabilidade Social Corporativa.	68
Tabela 17 - Estatística Descritiva dos Itens: Responsabilidade Social Corporativa.	69
Tabela 18 – Estatística Descritiva da Dimensão: História da Organização.	69
Tabela 19 - Estatística Descritiva dos Itens: História da Organização.	70

Tabela 20 – Estatística Descritiva da Dimensão: País de Origem.	70
Tabela 21 - Estatística Descritiva dos Itens: País de Origem.....	71
Tabela 22 – Estatística Descritiva da Dimensão: Valores Organizacionais.	71
Tabela 23 - Estatística Descritiva dos Itens: Valores Organizacionais.	72
Tabela 24 – Estatística Descritiva da Dimensão: Visão e Objetivos.	72
Tabela 25 - Estatística Descritiva dos Itens: Visão e Objetivos.....	73
Tabela 26 – Estatística Descritiva da Dimensão: Reputação Organizacional.....	73
Tabela 27 - Estatística Descritiva dos Itens: Reputação Organizacional.	74
Tabela 28 - Análise de Variância: Produtos e Serviços.....	75
Tabela 29 - Análise de Variância: Capacidade Corporativa.	75
Tabela 30 - Análise de Variância: Capacidade Corporativa face às Habilitações Literárias.	76
Tabela 31 - Análise de Variância: Responsabilidade Social Corporativa.....	76
Tabela 32 - Análise de Variância: História da Organização.	77
Tabela 33 - Análise de Variância: História da Organização face à Idade.	77
Tabela 34 - Análise de Variância: País de Origem.....	78
Tabela 35 - Análise de Variância: Valores Organizacionais.....	78
Tabela 36 - Análise de Variância: Valores Organizacionais face à Idade.....	79
Tabela 37 - Análise de Variância: Visão e Objetivos.	79
Tabela 38 - Análise de Variância: Visão e Objetivos face à Idade.	80
Tabela 39 - Análise de Variância: Reputação Organizacional.	80
Tabela 40 - Análise de Variância: Reputação Organizacional face à Idade.	81
Tabela 41 - Regressão Linear: Produtos e Serviços face à Reputação Organizacional.	83
Tabela 42 - Regressão Linear: Capacidade Corporativa face à Reputação Organizacional.	83
Tabela 43 - Regressão Linear: Responsabilidade Social Corporativa face à Reputação Organizacional.	83
Tabela 44 - Regressão Linear: História da Organização face à Reputação Organizacional.	84
Tabela 45 - Regressão Linear: País de Origem face à Reputação Organizacional.....	84
Tabela 46 - Regressão Linear: Valores Organizacionais face à Reputação Organizacional.	84
Tabela 47 - Regressão Linear: Visão e Objetivos face à Reputação Organizacional.....	85
Tabela 48 – Regressão Linear: <i>Branding</i> Corporativo face à Reputação Organizacional.	85

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e o apoio permanentes de diversas pessoas. Neste sentido, agradeço:

À Professora Dr.^a Sandra Miranda, que, apesar das suas múltiplas tarefas e ocupações, sempre demonstrou disponibilidade e preocupação no desenvolvimento deste trabalho. O seu incentivo e apoio constantes foram fundamentais para a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais, cujo esforço e privação durante cinco anos permitiram que este dia chegasse. Por nunca questionarem e por me terem dado a liberdade de me tornar aquilo que eu desejasse.

À minha madrinha, pelo apoio incondicional e pela preocupação permanente. E também por todas as noites passadas na ESCS à minha espera.

À minha irmã, pelo apoio ao longo do processo e pela ajuda preciosa na revisão deste trabalho.

Às minhas amigas, por me ajudarem na realização deste trabalho, mas, mais importante, por me ajudarem a esquecer-me dele quando era preciso.

A todos aqueles que deram o seu contributo na divulgação e no preenchimento do questionário desenvolvido neste estudo.

INTRODUÇÃO

Vivemos, atualmente, num período de grande complexidade empresarial, no qual os produtos e os serviços proliferam, renovam-se, evoluem e integram de forma indelével os hábitos e rotinas dos consumidores. O desenvolvimento permanente de produtos conduziu à sua crescente indiferenciação, existindo cada vez mais uma diversidade de bens que satisfazem o mesmo tipo de necessidade ou desejo dos consumidores. Com o advento da Revolução Industrial, mas especialmente depois da Segunda Guerra Mundial, a oferta começou a ser tendencialmente massificada e indiferenciada, sendo que as empresas enfrentam o desafio permanente de tentar destacar os seus produtos e serviços relativamente aos dos seus concorrentes.

Neste contexto, a forma mais eficaz - e que tem sido utilizada desde há muito pelas organizações - de conseguir que produtos semelhantes sejam percecionados como diferentes pelos consumidores é associando-os a uma determinada marca, que pretende ser única e distintiva face à concorrência. Quando os produtos deixam de ser suficientemente diferenciadores no seio da sua categoria, as marcas tornam-se as principais armas competitivas das empresas. Uma marca traz consigo um conjunto que benefícios - em termos de identificação, notoriedade, reconhecimento, preferência, lealdade, entre outros - que as empresas devem, invariavelmente, procurar alcançar e reforçar com vista ao seu sucesso.

A marca que é criada e desenvolvida pela organização deve estar intimamente ligada à sua cultura e aos valores por esta defendidos e praticados, de forma a resultar numa identidade sólida, credível e duradoura a ser comunicada aos seus *stakeholders*. Neste sentido, a forma como a identidade da organização é concretizada numa marca e é veiculada a todos os seus públicos - internos e externos - concretiza-se naquilo que se designou chamar de *branding*.

O *branding* é, então, a forma como as empresas formulam uma identidade coerente para todos os seus *stakeholders*. A construção e gestão das marcas pode basear-se em diversas estratégias, como: o posicionamento da organização; a comunicação da sua história, da sua visão, missão e valores; o *design* utilizado no logótipo, num símbolo da marca, ou ainda no *packaging* dos produtos; entre outros. A utilização de alguns destes elementos em simultâneo, ou de uns em detrimento de outros, relaciona-se com o facto de o *branding* poder ser levado a cabo através de duas formas principais: de uma perspetiva mais organizacional ou com foco nos

atributos específicos dos produtos. Esta escolha é feita em função dos objetivos concretos de cada organização, embora, em última instância, o *branding* sirva, transversalmente, propósitos de incremento da reputação e da notoriedade das empresas, de estímulo à lealdade dos clientes, de garantia de qualidade, entre outros.

A conceção clássica do *branding* era altamente orientada para o produto em particular e com base na disciplina do marketing: o objetivo seria obter uma posição sólida no mercado para produtos ou serviços isoladamente, através de um marketing-mix mais atrativo do que o da concorrência. Porém, mais recentemente, o foco do *branding* sofreu uma migração dos produtos e serviços para a própria organização: de acordo com Olins (2000), “as marcas estão a assumir o controlo das organizações” (*in* Schultz *et al.*, 2005, p. 24). É amplamente defendido na literatura que a temática do *branding* corporativo - e de tópicos que lhe estão intimamente ligados, como os conceitos de identidade de marca ou reputação organizacional - tem registado não só um grande interesse, como também um desenvolvimento conceptual e empírico (Abratt e Kleyn, 2012).

É precisamente esta alteração de foco do *branding* que serve de mote a este trabalho de investigação, que tem como objetivo principal analisar a gestão e construção da marca a partir de uma perspetiva organizacional, e não dos produtos ou serviços em específico. Neste contexto, a temática do *branding* corporativo foi trabalhada por meio do exemplo de uma organização que demonstra construir e gerir a sua marca nestes moldes, a Renova.

A Renova é uma empresa portuguesa criada no ano de 1939 que atua na categoria dos produtos de papel - papel higiénico, guardanapos, rolos de cozinha, lenços de papel, entre outros. No entanto, embora seja uma empresa portuguesa, não se restringe ao mercado nacional: com uma forte estratégia de internacionalização, a marca está presente em mais de 60 países, sendo reconhecida à escala global. Esta organização orienta a sua conduta por valores como a ecologia e a sustentabilidade - disponibilizando produtos fabricados com papel reciclado na gama Renova *Green*, por exemplo - a diversificação - comercializando diversos produtos de cuidado pessoal, mas também produtos para profissionais, como suportes para papel higiénico - e a inovação - tendo sido, por exemplo, a primeira marca a lançar uma linha de papel higiénico de cor preta (*online in* Renova). Neste sentido, a comunicação da Renova é baseada na veiculação destes valores, comunicando a organização de forma holística - como um todo -, e

não incidindo, portanto, numa ênfase dos atributos ou das qualidades dos seus produtos específicos. De facto, poderíamos pensar que o *branding* e a comunicação da Renova está assente nos seus produtos em particular, uma vez que estes tendem a diferenciar-se altamente dos seus concorrentes; mas essa diferenciação é resultado de uma estratégia de inovação e de gestão da marca a um nível mais corporativo.

Deste modo, e tendo em conta este contexto, a pergunta de partida que se impõe a este trabalho de investigação é: “Qual o impacto do *branding* corporativo na reputação da marca Renova?”.

O objetivo deste estudo é, então, tentar compreender até que ponto a construção da marca pela perspectiva organizacional - ao invés do *branding* com foco nos produtos específicos - levada a cabo pela marca Renova favorece a sua reputação e contribui para a existência de perceções positivas por parte dos *stakeholders* inerentes à organização. A reputação é amplamente reconhecida como um dos ativos mais importantes para o sucesso organizacional, daí que seja determinante que as empresas procurem identificar se as estratégias que estão a ser desenvolvidas contribuem ou não para a criação de uma reputação positiva junto dos seus diversos públicos.

Este trabalho de investigação procura avaliar se a veiculação da cultura e dos valores defendidos pela Renova fomenta, nos públicos externos da marca, a formação de opiniões positivas e, sobretudo, duradouras, relativamente a esta - uma vez que o conceito de reputação diz respeito às interpretações que as pessoas constroem ao longo do tempo acerca da organização (Clardy, 2012; Shamma, 2012).

Para tal, foi desenvolvido um trabalho empírico, com recurso a um método quantitativo, através da aplicação de inquéritos por questionário aos *stakeholders* externos da Renova. Antes disso, em termos de enquadramento teórico, foram abordados e discutidos alguns conceitos com relevância no âmbito deste trabalho. Em primeiro lugar é examinada a importância da marca e do *branding*, sendo analisado o surgimento e a evolução de ambos os conceitos. Em segundo lugar é abordado o conceito de *branding* corporativo e a sua ligação inevitável aos conceitos de identidade de marca, cultura organizacional e valores. Em terceiro lugar, o último capítulo integrado no enquadramento teórico prende-se com a análise do conceito de reputação organizacional, mencionando as dificuldades existentes na delimitação do conceito, os antecedentes da reputação e algumas das suas características, os benefícios de uma reputação organizacional favorável, a importância de gerir este

ativo e, por fim, alguns modelos de medição da reputação. Esta revisão da literatura teve como base a utilização de fontes primárias de informação.

Ao nível acadêmico, a literatura existente acerca destas temáticas é vasta e diversificada, refletindo o interesse crescente e perdurável relativamente a esta área de estudo. Por outro lado, a um nível mais prático e profissional, a reputação é considerada um elemento de importância estratégica para o desempenho e para o sucesso da generalidade das organizações, o que reitera a pertinência deste estudo.

Assim, esta dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo é referente ao enquadramento teórico, que se assume como o ponto de partida fundamental para qualquer trabalho de caráter empírico. O segundo capítulo consiste da definição da estratégia metodológica que orientou a parte empírica deste estudo. No terceiro capítulo são apresentados, de forma descritiva, os resultados obtidos no trabalho de campo, ou seja, na aplicação dos inquéritos por questionário aos *stakeholders* externos da Renova. Por último, no quarto capítulo é feita a discussão desses resultados, apresentando-se as principais conclusões retiradas da realização deste trabalho, as suas limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. A Importância das Marcas e do *Branding*

1.1.1. A Marca

No final dos anos 90, Aaker (1996) argumentava que as empresas atuavam num ambiente altamente competitivo, que colocava entraves significativos à construção das suas marcas. De acordo com este autor, fatores como a pressão sobre o preço, a proliferação da concorrência, a fragmentação dos mercados e dos *media* e a pressão para investir noutros mercados conduziam a um contexto empresarial altamente complexo e que dificultava a ação das marcas. Neste sentido, “uma vez que os consumidores são diariamente bombardeados com cada vez mais mensagens publicitárias, o desafio de estabelecer memória e reconhecimento - fazendo-o economicamente - é considerável” (Aaker, 1996, p. 16). Com o passar do tempo, esta situação intensificou-se ainda mais, sobretudo devido ao crescimento dos negócios e das organizações à escala global, às permanentes evoluções tecnológicas, à crescente indiferenciação de produtos e serviços e à emergência de um consumidor tendencialmente mais racional e informado, mas sobretudo mais exigente na sua relação com as marcas.

É neste contexto que as marcas surgem como uma arma poderosa das empresas, utilizadas desde há muito como o elemento que distingue as organizações quando os seus produtos ou serviços já não são suficientemente diferenciadores. Esta ideia foi defendida por Mariotti (1999), segundo o qual as marcas ajudam as empresas a diferenciar, de uma forma única na mente dos consumidores, os seus produtos dos produtos dos concorrentes, e corroborada por Kapferer (2000), que entende que a marca se inscreve dentro de uma lógica de diferenciação da oferta.

Assim, e tal como acontece com outras áreas de investigação no seio do marketing, a pesquisa desenvolvida no âmbito das marcas tem sido veemente e numerosa. Tanto a nível profissional como académico foram surgindo diversas definições para o conceito de marca e, de acordo com Kollat *et al.* (1970), a quantidade de definições existentes torna difícil e arriscada a comparação das descobertas e resultados (*in* de Chernatony & Riley, 1998). Por conseguinte,

“resultados inconclusivos, ambíguos ou contraditórios tornam-se a regra em vez da exceção” (Jacob & Kyner, 1973 *in* de Chernatony & Riley, 1998, p. 417). O que parece resultar desta situação é que permanece em falta uma teoria acerca da marca, uma vez que esta pode ser entendida à luz de diversos pontos de vista: como um instrumento legal, como um logótipo, como uma empresa, como uma imagem na mente dos consumidores, como um sistema de valor, como um sistema de identidade, entre muitos outros (de Chernatony & Riley, 1998).

Efetivamente, é inquestionável que o conceito de marca tem sido largamente definido, delimitado e renovado ao longo do tempo. A *American Marketing Association* definiu a marca como sendo “o nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica um bem ou serviço de um vendedor como distintivo dos bens e serviços dos outros vendedores” (*online in* AMA). Esta definição é muito semelhante, mas vai um pouco além daquela que Kotler e Armstrong introduziram, no ano de 1980, na sua obra ‘Princípios de Marketing’, segundo a qual a marca é considerada “o nome, termo, símbolo - ou uma combinação destes - que identifica o produtor ou vendedor de um produto” (Kotler & Armstrong, 1980).

Mariotti acrescenta, na sua definição, os elementos de coerência e durabilidade que devem ser inerentes a uma marca, defendendo que esta é “uma descrição curta e simplificada de um conjunto de valor que os consumidores e potenciais compradores podem contar que seja permanentemente o mesmo - ou melhor - ao longo do tempo” (1999, p. 13). Healey (2009), por seu turno, considera que uma marca é uma promessa de satisfação e uma espécie de contrato que um produtor, vendedor ou prestador de algum serviço estabelecem com o consumidor ou público ao qual se dirige.

Uma marca manifesta-se, para Olins (2005), em quatro vetores principais: o produto, que é aquilo que a organização faz ou vende; o ambiente, ou seja, o local no qual se faz ou vende o produto ou serviço; a comunicação, que consiste no modo como se diz a cada público aquilo que se faz; e, por último, o comportamento, que diz respeito à forma como a marca - ou seja, os seus colaboradores - se comporta e interage com outros indivíduos ou organizações. O elemento que unifica e materializa todos estes vetores é, segundo Olins (2005), o *design* - aspeto fundamental no *branding* -, que permite que os consumidores conheçam, vejam, identifiquem, sintam e retenham uma marca.

Como é evidente, os moldes nos quais as marcas são entendidas foram sofrendo alterações ao longo do tempo. De acordo com Meyers, “ao longo dos últimos cem

anos, o termo 'marca' tem passado por uma evolução radical, de comodidade, para produto, para experiência, para relação, e, por fim, para a sua utilização atual - um sistema vivo e interdependente de *stakeholders*" (in Ind, 2003, p. 23). A marca não é um objeto de troca, mas deve ser vista como a totalidade de relações entre os *stakeholders*, ou como o meio através do qual esses *stakeholders* interagem entre si (Ind, 2003).

Esta perspetiva da evolução das marcas é partilhada por Olins (2005), segundo o qual as marcas surgiram como simples produtos domésticos e quotidianos - como chá e detergente -, que eram aborrecidos e facilmente substituídos. Contudo, a partir dos anos 70, as marcas começaram a migrar dos produtos domésticos para o retalho, depois para os serviços e para as empresas, estando, hoje em dia, altamente disseminadas e fazendo parte do ar que respiramos (Olins, 2005). Para o autor, as marcas tornaram-se, num período de poucos anos, "um fenómeno comercial, e depois cultural, de uma força e influência sem precedentes", situação que ficou a dever-se a cinco vetores de mudança: uma alteração do equilíbrio de poderes, que passaram dos fabricantes para os vendedores; uma desfragmentação da publicidade tradicional e desenvolvimento de novas formas de promoção; o aparecimento de novos *media* e sistemas de distribuição; a introdução de marcas altamente agressivas, sensíveis e inovadoras - como a *Renova*; e um contexto de mudança e fragmentação dos hábitos sociais, comerciais e culturais (2005, pp. 67-68).

Para Arvidson (2005), as marcas referiam-se, originalmente, aos produtores, garantindo a qualidade dos produtos e conferindo-lhes uma identidade que os destacaria de uma oferta potencialmente massificada. Porém, mais recentemente, as marcas começaram a referir-se ao significado que os bens adquiriram nas mentes dos consumidores: "na sua utilização contemporânea, a marca não se refere, em primeiro lugar, aos produtos, mas ao contexto de consumo" (Arvidson, 2005, p. 244).

De facto, o poder que as marcas foram adquirindo ao longo do tempo relaciona-se, em larga medida, com aquilo que elas passaram a significar para os indivíduos e que elas começaram a dizer sobre as pessoas que as consomem e utilizam. Olins reitera esta ideia, afirmando que "não é apenas o que são, mas também aquilo que representam que as torna poderosas" (2005, p. 18), bem como Kay (2006), segundo o qual a literatura sugere que a força das marcas não se deve tanto ao facto de estas diferenciarem a oferta na mente dos clientes, mas sim aos significados e representações que elas produzem.

Mariotti (1999), fala, por sua vez, nas três fases das marcas: uma primeira, na qual a marca servia apenas para diferenciar um produto, e não tanto um serviço, dos seus concorrentes diretos (início do *branding*); a segunda, na qual as marcas começam a ofuscar os produtos e serviços que representam, tornando-se um grande valor das organizações; e a terceira, na qual as marcas se tornam tendencialmente autónomas, constituindo um meio pelo qual as empresas moldam as ideologias do mundo.

Parece, então, evidente que, paralelamente à sua evolução, as marcas foram incrementando e potenciando os aspetos que as tornam vantajosas para as organizações, tornando-se um ativo cada vez mais valioso. Esses aspetos prendem-se, como já foi referido, com a questão da diferenciação entre produtos, mas não se resumem a esta.

À luz da perspectiva de Mariotti (1999), a existência de uma marca pode permitir praticar preços mais elevados, pode gerar lucros mais avultados, podendo, ainda, fomentar um comportamento de repetição da compra por parte do cliente. Para o autor, as marcas identificam e diferenciam, mas também proporcionam uma base de relacionamento entre o produtor e o comprador (Mariotti, 1999). Antes de Mariotti, Keller (1998) defendia que as marcas são importantes em dois sentidos: para o consumidor, uma vez que identificam a fonte do produto, permitem reduzir o risco, significam uma promessa e um vínculo por parte do vendedor, constituem-se como um instrumento simbólico e são um sinal de qualidade; e para as empresas, já que são um meio de identificação que simplifica o tratamento ou a procura, são uma forma de proteger legalmente as características dos produtos, permitem dotar os produtos ou serviços de associações únicas, sendo, igualmente, uma fonte de vantagem competitiva e de retorno financeiro.

Schultz *et al.* (2000) acrescentam à questão da diferenciação e da consistência um terceiro elemento que, à luz da sua perspectiva, faz com que o impacto das marcas seja esmagador: a empatia. Para os autores, nós gostamos da companhia das marcas e dependemos da relação que temos com elas, uma vez que estas têm o poder de nos ajudar a definir quem somos (Schultz *et al.*, 2000). Esta característica das marcas foi também mencionada por Olins (2005), segundo o qual estas cumprem uma função, mas geram, igualmente, emoções: nós gostamos da forma como as marcas manifestam a nossa personalidade, da forma como estas veiculam mensagens sobre nós e nos posicionam relativamente aos outros (Olins, 2005).

Para Haigh, as marcas cumprem três funções principais: a de navegação, no sentido em que ajudam os consumidores a escolher um produto a partir de uma

enorme variedade de escolhas; a de reafirmação, já que as marcas comunicam as qualidades intrínsecas dos produtos e serviços e reiteram a ideia de que os consumidores tomaram a ideia certa; e, em terceiro lugar, a função de *engagement*, uma vez que as marcas utilizam uma linguagem, um estilo visual e associações que são distintivos e que estimulam os consumidores a identificarem-se com estas (*in* Wheeler, 2013).

Os benefícios que tornam as marcas poderosas são, igualmente, enumerados por Olins, segundo o qual, no ambiente altamente concorrencial em que vivemos, a escolha racional dos produtos/serviços se torna difícil e “as marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto e presença” (2005, p. 29). Além disso, o autor considera que a complexidade e a competitividade inerentes ao ambiente empresarial atual obrigam as marcas a assumir uma índole muito mais emocional, tendo de fazer “um grande esforço para conquistarem um cantinho no coração do consumidor” (2005, p. 194). No entanto, Olins considera que as marcas não são exatamente controladas pelos responsáveis de marketing, mas sim pelos consumidores, pois são eles - o seu nível de interesse e aceitação relativamente às marcas -, que ditam ou não o seu sucesso (Olins, 2005). Para Olins, “a resposta à questão ‘a gestão de marcas na atividade empresarial é uma coisa boa ou má?’ depende inteiramente do comportamento dos consumidores. É a estes que cabe decidir o futuro da marca na atividade empresarial e saber se ela está a favor ou contra a generalidade do interesse público” (2005, p. 10). Isto faz com que as marcas não sejam tão poderosas quanto parecem, uma vez que o consumidor pode ser altamente instável e imprevisível no que diz respeito ao seu comportamento perante uma marca. Além disso, as marcas são, igualmente, vulneráveis a modas ou tendências, e ainda às empresas às quais estão vinculadas, uma vez que eventuais problemas se podem repercutir na marca e na sua notoriedade (Olins, 2005)¹.

Ainda assim, o valor de uma marca não deixa de ser indiscutível e a perspetiva dominante na literatura é a de que as marcas são um ativo altamente poderoso das empresas e organizações. Para Kay (2006), existe um consenso amplo e manifesto acerca da necessidade de as organizações desenvolverem marcas fortes, embora a forma concreta de consegui-lo esteja repleta de ambiguidades, tanto ao nível concetual como prático. A literatura sobre *branding* parece sugerir que a construção

¹ Embora, neste contexto, possa acontecer o inverso: perante eventuais problemas na empresa ou organização, a marca - quando é alvo de elevada notoriedade e perceções positivas por parte dos seus públicos - serve, muitas vezes, como um instrumento de gestão de crise.

de uma marca forte é um objetivo de marketing independente e autónomo em relação aos outros assuntos organizacionais (Kay, 2006).

Porém, é necessário que a marca - e a sua comunicação a todos os *stakeholders* - se baseie numa concertação sólida e efetiva com todas as outras atividades e mensagens da organização. Além disso, é necessário que as marcas - ao mesmo tempo que devem apresentar a capacidade de mudarem quando necessário e de se adaptarem a diferentes contextos e desafios - se mantenham absolutamente coerentes ao longo do tempo.

À luz da perspectiva de Olins, a gestão de marcas relaciona-se com a criação e a manutenção da confiança, e isso requer que estas cumpram as suas promessas: “as melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspeto do que são e do que fazem reforça tudo o resto” (2005, p. 184). Essa consistência e coerência não são alcançadas casualmente, requerendo uma estratégia integrada e sustentada por parte dos responsáveis da organização. Mariotti (1999) considera que nada morre mais depressa do que uma marca que não é devidamente sustentada. É, igualmente, neste sentido que Aaker defende que “a construção de marcas envolve imperativos estratégicos e táticos que geram desafios organizacionais significativos” (1996, p. 340).

Atualmente, estes desafios são largamente potenciados, na medida em que vivemos um momento no qual as marcas já não se limitam a dizer aquilo que são, mas, pelo contrário, têm de gerir aquilo que os indivíduos dizem que elas são. Esta situação é gerada e reforçada pelas novas tecnologias e pelos novos canais de comunicação, como o *social media*, que colocam novas exigências à atuação e à comunicação das marcas. Nestes, os consumidores tornam-se parte integrante da comunicação das marcas, exigindo-lhes um diálogo e uma atenção sem precedentes. O que se torna evidente é que, monitorizados e capitalizados de forma eficaz, estes novos suportes de comunicação – que fomentam um contacto mais direto e personalizado com os consumidores - intensificam em grande medida a notoriedade das marcas. Esta perspectiva é defendida por Alizadeh *et al.*, segundo os quais, na atualidade, as organizações usam as marcas não apenas com o propósito de diferenciarem a sua oferta da dos seus concorrentes, mas também “para alcançar a mente e o coração dos seus consumidores e para criar ligações emocionais especiais com eles” (2014, p. 15).

Tendo em conta este contexto, explicitamos, de seguida, os aspetos envolvidos na construção e na gestão das marcas, através da análise do conceito de *branding*.

1.1.2. O *Branding*

Com a constatação de que as marcas se tornaram um dos ativos mais valiosos e poderosos das organizações, o *branding* surgiu, necessariamente, como uma prioridade no seio dos órgãos de gestão das empresas. À luz da perspectiva de Keller & Lehmann (2006), esse interesse tendencial dos profissionais da área manifestou-se, particularmente, a partir do final dos anos 90 do século passado, o que conduziu, posteriormente, ao desenvolvimento de vários trabalhos de investigação neste contexto. Ainda assim, os autores consideram que o *branding* permanece como uma área fértil em termos conceituais e operacionais, uma vez que subsistem diversas questões ainda por resolver e clarificar a este nível (Keller & Lehmann, 2006).

De acordo com Healey (2009), a prática moderna do *branding*, que nem sempre adquiriu esta designação, arrancou com o advento da Revolução Industrial - nos finais do século XVIII e inícios do século XIX - e com a necessidade de aumentar as vendas a um nível mais global, fora do local imediato de produção dos bens. Desde a sua origem, este conceito foi-se impondo sobre outras atividades que teriam o mesmo propósito, como 'identidade da empresa', 'identidade institucional' ou mesmo o *design*, e que, segundo Olins (2005), foram sendo relegadas para um meio mais académico. Para o autor, "não existem dúvidas de que a gestão das marcas faz parte da cultura comercial dominante" (2005, p. 219).

Quando um novo produto ou serviço é criado e introduzido num determinado mercado, é necessário que a sua marca seja planeada e desenhada - literalmente, através do *design*, mas sobretudo através da invenção de um símbolo que desencadeie associações e significados fortes e memoráveis. O objetivo do *branding* é, precisamente, dar nome a uma oferta e distingui-la dos concorrentes dentro de uma mesma categoria (Kay, 2006). Esta ideia foi reiterada por Ries & Ries, segundos os quais "a maior e a mais simples fonte de novas oportunidades do *branding* é a divergência" (2009, p. 277). Para os autores, a gestão de marcas acontece como resposta ao que é feito pela concorrência, sendo que o objetivo principal é tentar divergir em relação a ela (Ries & Ries, 2009).

É defendido que o *branding* é uma ação-chave para o marketing que significa muito mais do que dar um nome a uma marca: o *branding* consiste em desenvolver e gerir a relação entre a organização e os seus vários *stakeholders*, bem como com o público em geral (Fan, 2005). É de notar que, efetivamente, o *branding* não informa

apenas os *stakeholders* externos à organização acerca dos seus valores, mas também tem a função de instruir e direcionar os seus membros: neste sentido, as atividades de *branding* podem ser vistas como práticas de gestão de liderança (Alizadeh *et al.*, 2014).

À luz da perspectiva de Healey (2009), o *branding*, como o conhecemos e como é praticado atualmente, envolve cinco componentes fundamentais: o posicionamento, que se revela importante para os produtores se concentrarem naquilo que o consumidor pensa e para poderem responder a essa expectativa; a história, na medida em que as marcas devem procurar integrar os seus clientes no seu percurso; o *design*, que não se reduz ao aspeto visual da marca, mas consiste em todos os aspetos de como esta é construída; o preço, que tende a ser um elemento vital de qualquer marca²; e, por último, o atendimento ao cliente, que representa todos os esforços de uma empresa ou organização em considerar cada cliente como especial.

Para Mariotti (1999), o *branding* depende de um conhecimento sólido de onde a marca está, para que se possa decidir qual queremos que seja o seu caminho. Assim, o primeiro passo para a construção de qualquer marca é descobrir o que é que os consumidores sabem acerca dela e o que é que eles acham que esta defende - se defende alguma coisa (Mariotti, 1999). Esta ideia foi, igualmente, referida por Gad, segundo o qual o *branding* responde à questão mais importante que se coloca aos *stakeholders* de uma marca: “o que é que ela defende?” (*in* Ind, 2003, p. 184). No fundo, e de acordo com Schultz *et al.* (2005), o *branding* consiste na maneira pela qual a organização formula uma identidade duradoura e relevante para todos os seus *stakeholders*³. Esta perspectiva é partilhada por Healey, segundo o qual todos os mecanismos da identidade da marca são utilizados, no processo de *branding*, para ligar o produto à ideia: “primeiro, a marca recebe um nome, depois um estilo visual, um tom de voz, regras de envolvimento, depois todos os outros elementos de um sistema de identidade” (2009, p. 70).

Este facto coloca em evidência o papel preponderante do consumidor no desenvolvimento do processo de *branding*. Como foi referido anteriormente, as marcas - embora possam ser poderosas e assumir um lugar de extrema importância

² Embora, quando determinadas marcas alcançam um nível elevado de sucesso e notoriedade, passem a ter capacidade de praticar preços mais *premium*, uma vez que estes deixam de ser considerados, por parte dos consumidores, um fator inibidor da decisão de compra.

³ Repare-se que o autor considera que o *branding* é desenvolvido com foco em todos os *stakeholders*. Para Fiedler e Kirchgerg (2007), o objetivo de alcançar todos os *stakeholders* é mais geralmente tido em conta quando se trata de *branding* corporativo, ao invés do *branding* de produto, que se foca unicamente no consumidor.

nas vidas dos seus consumidores -, são, ao mesmo tempo, altamente vulneráveis ao que estes pensam acerca delas: estas percepções, positivas ou negativas, por parte dos consumidores, podem ter consequências positivas ou negativas na existência e na notoriedade das marcas. Daí que Ries & Ries (2009) considerem que um elemento crucial do processo de *branding* seja a distinção entre o mercado e a percepção, uma vez que o objetivo do *branding* nunca é o mercado ao qual a marca se dirige, mas sim a mente do potencial cliente. São as percepções dos *stakeholders* que ditam o caminho a seguir na construção e na gestão das marcas.

Para Wheeler (2013), o *branding* é um processo disciplinado desenvolvido pelas empresas para construir a 'awareness' e aumentar a lealdade dos clientes. O *branding* tem a ver com a apreensão de cada oportunidade que permita expressar a razão pela qual as pessoas devem escolher uma marca em detrimento de outra. Para esta autora, o desejo de liderança, o de ultrapassar os competidores, e o de dar aos colaboradores as melhores ferramentas para alcançar os consumidores são as principais razões que levam as empresas e organizações a desenvolver as suas estratégias de *branding* (Wheeler, 2013).

Mitchell, por sua vez, considera que o *branding* tem o propósito de fazer corresponder a marca ao mercado: a empresa tem de procurar perceber o que é que um determinado mercado quer e, depois, desenvolver um conjunto de atributos que vá ao encontro dessa necessidade (*in* Ind, 2003). Contudo, o *branding* assume também uma função de conexão com os consumidores, ajudando a simplificar o seu processo de decisão de compra: "as marcas podem ajudar os vendedores a vender, mas o processo de *branding* também ajuda os compradores a comprar" (Mitchell, *in* Ind, 2003, p. 38).

Desta forma, pode dizer-se que o *branding* nunca é um processo unicamente pensado e decidido pela empresa, mas assume-se como um processo bidirecional, na medida em que ocorre a definição de uma promessa e a criação de um certo significado entre o produtor e o consumidor (Healey, 2009).

Além disso, parece ser evidente que o processo de *branding* visa, sistematicamente, garantir o sucesso do produto ou serviço em questão. Para tal, a gestão de marca pode promover diversas vertentes e perseguir diferentes propósitos: reforçar a sua boa reputação, estimular a lealdade dos consumidores, garantir a qualidade da oferta, transmitir uma determinada ideia de valor - permitindo vender o produto a um preço mais elevado -, ou inserir o comprador numa comunidade imaginária de valores que são partilhados em torno daquela marca (Healey, 2009).

Como já foi mencionado, o processo do *branding* e as decisões que envolvem a gestão das marcas devem ser pautados por uma estratégia integrada e consistente, de forma a que essa coerência seja percebida pelos *stakeholders* da marca. No entanto, e de acordo com Kay (2006), essa consistência nas decisões sobre a marca é cada vez mais difícil de obter e sustentar, particularmente pelos gestores de marcas globais, que, quando introduzidas em contextos culturais diferentes, veem o seu significado ser alterado ou reinterpretado.

De acordo com Aaker (1996), a construção e gestão das marcas podem ser desenvolvidas de quatro formas distintas: a marca com base no produto - focando-se nos atributos dos produtos, na sua qualidade, nos seus contextos de utilização, entre outros; a marca com base na organização - através da ênfase dos atributos organizacionais e da decisão sobre se a marca deve ser local ou global; a marca com base na pessoa - consiste em atribuir características humanas à marca e focar-se na sua personalidade e nas relações com os consumidores; e a marca com base num símbolo - baseando-se no estilo visual, em metáforas e na herança da marca.

Tendo como base esta delimitação de Aaker (1996), este trabalho centra-se na construção da marca pela perspectiva organizacional, pelo que passamos a explicitar, em seguida, o conceito de *branding* corporativo.

1.2. O *Branding* Corporativo

A crescente percepção da importância e da força das marcas construídas pela perspectiva organizacional conduziu ao incremento do interesse e, conseqüentemente, da investigação em torno da temática do *branding* corporativo. De acordo com Knox & Bickerton (2003), múltiplos autores (Fombrun and Van Riel, 1997; Greyser, 1999; Aaker & Joachimsthaler, 1999) começaram a defender o potencial - económico, mas não só - da construção e gestão da marca ao nível da organização, sendo que um dos primeiros estudos académicos acerca do *branding* corporativo surgiu da década de oitenta (Winters, 1986 *in* Fetscherin, 2012). De acordo com Biraghi & Gambetti (2013), o debate em torno do *branding* corporativo continua vivo, mesmo décadas depois do seu aparecimento na literatura da área (Balmer, 2010; Hatch & Schultz, 2010; Järventie-Thesleff *et al.*, 2011; Fetscherin & Usunier, 2012; Pillai, 2012). O que acontece é que o estudo do *branding* corporativo é considerado complexo e multidisciplinar, uma vez que tem sido estudado a partir

de diversas perspectivas - como a perspectiva dos *stakeholders* ou da estratégia de marca corporativa - e relacionado com outros conceitos - como o de imagem, personalidade, identidade e reputação (Pillai, 2011). No geral, as diferentes abordagens e explicações propostas por alguns académicos pretendem avaliar e esclarecer acerca dos efeitos da marca corporativa na perceção dos consumidores (Souiden *et al.*, 2006). No entanto, e devido à complexidade já mencionada, não se verifica a presença de um consenso generalizado acerca da temática: existe, ao invés, uma concordância muito débil em relação àquilo que envolve o *branding* corporativo (Abratt & Kleyn, 2012).

A perspectiva da marca com base na organização, tal como foi concebida por Aaker (1996), foca-se nos atributos da organização - como a inovação, a qualidade ou a preocupação relativamente ao ambiente -, em detrimento dos seus produtos ou serviços. Esses atributos resultam da ação dos colaboradores, da cultura organizacional, dos valores e dos programas da organização, e são mais duradouros e resistentes à competição do que as características dos produtos específicos:

“Primeiro, é muito mais fácil copiar um produto do que duplicar uma organização com pessoas, valores e programas únicos. Em segundo lugar, os atributos organizacionais aplicam-se, normalmente, a um conjunto de categorias de produtos e torna-se mais difícil competir para um concorrente numa única categoria de produto. Em terceiro lugar, e uma vez que os atributos organizacionais - como ser inovador - são difíceis de demonstrar, estes têm de superar qualquer diferença percebida” (Aaker, 1996, p. 83).

Para este autor, estas características organizacionais constituem uma base importante de diferenciação, criam uma proposta de valor e reforçam a relação com os clientes (Aaker, 1996).

O *branding* corporativo baseia-se nas tradições do *branding* de produto, na medida em que partilha com este o objetivo de criar diferenciação e desenvolver a preferência dos consumidores. Contudo, esta atividade é bastante mais complexa, e vai além do *branding* de produto, na medida em que ignora as características específicas dos produtos e serviços e foca-se num conjunto bem definido de valores (Muzellec & Lambkin, 2009 *in* Alizadeh *et al.*, 2014). De acordo com Burt & Sparks (2002), o *branding* corporativo difere do *branding* de produto de três formas: primeiro, o *branding* corporativo é intangível, mas é investido de tangibilidade através das mensagens veiculadas pela empresa e das relações que esta desenvolve com os seus múltiplos *stakeholders*; em segundo lugar, o *branding* corporativo sustenta um elevado grau de complexidade, precisamente devido a essas diversas mensagens e relações; por fim, a marca corporativa deve enfatizar o papel das pessoas e da

própria organização no sentido de comunicar mensagens consistentes e de possuir valores baseados na ética e responsabilidade social (*in Alizadeh et al., 2014*). Balmer (2001) acrescenta que o *branding* com base na organização tem um foco estratégico mais elevado, direcionando-se não apenas para os *targets* externos, mas também internos (*in Alizadeh et al., 2014*).

No Quadro 1 podemos verificar alguns dos aspetos que distinguem o *branding* corporativo do *branding* com foco no produto.

	Branding de Produto	Branding Corporativo
Foco	Produto	Organização
Segmentos	Consumidores	Todos os <i>stakeholders</i>
Comunicação	Marketing	Comunicação organizacional
Horizonte temporal	Curto-prazo	Médio e longo-prazo
Risco	Baixo	Elevado
Necessidade da cooperação e integração da organização	Baixa	Elevada

Quadro 1 - As diferenças entre o *branding* corporativo e o *branding* de produto (adaptado de Alizadeh et al., 2014).

Neste contexto, o *branding* corporativo pode ser definido como “um processo sistematicamente planeado e implementado para criar e manter uma imagem favorável e, conseqüentemente, uma reputação favorável para a organização como um todo através do envio de sinais a todos os *stakeholders* e da gestão do comportamento, da comunicação e dos símbolos” (Einwiller & Will, 2002 *in Saraniemi & Ahonen, 2008, p. 435*).

À luz da perspectiva de Meierer (2011), as estratégias de *branding* com foco na organização estão a ganhar cada vez mais importância, uma vez que os profissionais da área têm uma necessidade cada vez maior de ganhar e manter elevados níveis de ‘*awareness*’ por parte do público. Efetivamente, perante a dificuldade que as empresas encontram nos mercados modernos de se diferenciarem dos seus concorrentes, estas começaram a acreditar que desenvolver o seu *branding* do ponto de vista corporativo pode envolver mais eficazmente as audiências e constituir uma fonte de relações mais duradouras (Moingreon & Soemen, 2002). De acordo com King, as marcas corporativas seriam a única área bem-sucedida da construção de marcas no futuro, uma vez que os consumidores dependem cada vez menos da avaliação de um produto singular (*in Aaker, 1996, p. 107*). Esta ideia acabou por ficar

patente através do 'Brand Power Ranking' de 2011 - que enumera as melhores marcas corporativas a nível mundial -, que confirma que, mesmo num contexto de dificuldades económicas, as marcas corporativas continuam a ter um impacto positivo nas empresas que conseguem capitalizar o seu valor (*in* Biraghi & Gambiotti, 2013).

De acordo com Pillai (2011), o *branding* corporativo é a manifestação das características que distinguem a organização dos seus concorrentes, sendo o reflexo da capacidade da empresa de satisfazer as necessidades dos consumidores - como a entrega de um produto ou serviço de qualidade a um preço razoável ou a redução do risco no processo de compra. No entanto, a perceção de vários académicos relativamente ao *branding* corporativo não se esgota no seu papel face aos consumidores, mas estes reconhecem a sua ligação a um espectro mais alargado de *stakeholders*. Por exemplo, Alizadeh *et al.* consideram que o *branding* corporativo pode ser descrito como “o processo de criar, estimular e sustentar uma relação mutuamente recompensadora entre a organização e os seus *stakeholders* - internos e externos” (2014, p. 16).

Assim, o desenvolvimento de estratégias de *branding* corporativo parece sustentar três objetivos principais: em primeiro lugar, agregar a organização a um nível interno; em segundo lugar, harmonizar a comunicação interna com a externa, concebendo mensagens consistentes; e, por fim, reforçar uma identidade distintiva e duradoura para a organização (Jones, 2010 *in* Alizadeh, 2014). Em última instância, o derradeiro objetivo do *branding* corporativo é diferenciar a organização na mente dos *stakeholders* de modo a construir uma reputação favorável perante todos eles (Balmer, 1998 *in* Pillai, 2011).

Schultz *et al.* (2005) consideram que o *branding* com foco na organização tem cinco dimensões centrais: a construção de nomes, símbolos e experiências que são percecionados como únicos e facilitam o reconhecimento e a repetição; ideias centrais pertencentes à organização que alcançam os *stakeholders* internos e externos; uma organização que está por detrás de todos os produtos, serviços e outras ações; a expressão de promessas de qualidade, substância, emoção, estilo ou experiência que deriva da interação com a organização; e, por fim, a criação permanente de distinções significativas aos olhos dos *stakeholders*.

De acordo com Aaker (1996), a marca construída através da perspetiva organizacional gera associações específicas, muito diferentes das associações resultantes de produtos específicos ou de ocasiões de uso: são menos tangíveis,

mais subjetivas, e menos ligadas a uma categoria de produto. As associações ao nível organizacional têm um papel significativo na geração e no suporte da proposta de valor e das relações com os consumidores.

Esta ideia é reiterada por Keller, segundo o qual é mais provável que uma marca corporativa evoque associações relativamente aos seus produtos, às suas pessoas e relações, aos seus programas e valores, e ainda à sua credibilidade enquanto organização. Para tal, estas associações devem ser, idealmente, resultantes de ações de marketing cuidadosamente delineadas e executadas pela empresa (*in* Schultz *et al.*, 2000). Para Keller (2000), o *branding* corporativo tem o propósito de desenvolver associações fortes, favoráveis e únicas relativamente à marca, através de todas as palavras, ações, comunicações, produtos ou serviços associados a esta (*in* Meierer, 2011). Estas associações estão relacionadas com todas as avaliações subjetivas descodificadas pelas audiências acerca da marca corporativa (Keller, 1993; Balmer, 2001 *in* Meierer, 2011).

De acordo com Schultz *et al.* (2005), a construção da marca pela perspetiva organizacional representa uma ideia simples: a organização e tudo aquilo que esta defende é mobilizado para interagir com os *stakeholders* que a organização quer alcançar e envolver no seu diálogo⁴. No entanto, os autores acreditam que o *branding* corporativo é um conceito altamente paradoxal, devido aos seus fundamentos estratégicos, integrados e longitudinais. Um exemplo dessa complexidade e ambiguidade prende-se com a necessidade que as empresas têm de construir relações significativas e duradouras com cada um dos seus públicos em particular e, ao mesmo tempo, de procurar ser um símbolo universalmente reconhecido (Schultz *et al.*, 2005).

Neste contexto, Schultz *et al.* (2005) falam de seis mitos que são usualmente associados ao *branding* corporativo. Em primeiro lugar, o *branding* corporativo é, muitas vezes, entendido como *branding* de produto mas a um nível organizacional. No entanto, se a construção da marca for entendida desta forma, o potencial da organização como uma força diferenciadora duradoura é perdido. O segundo equívoco relaciona-se com o facto de o *branding* com foco na organização ser alocado apenas ao departamento de marketing, o que faz com que o processo de *branding* corra o risco de ficar ancorado a táticas de curto prazo. Em terceiro lugar,

⁴ Esta ideia de diálogo - em vez de monólogo - assume uma importância cada vez mais crucial, sobretudo com as potencialidades trazidas pelas novas tecnologias e, em particular, pelo *social media*, que requer que as organizações envolvam os seus seguidores no seu processo de comunicação e de geração de valor.

há uma certa percepção de que o *branding* corporativo funciona apenas como uma ‘cobertura’ que envolve a organização e que não está necessariamente relacionada com o que esta contém. Porém, quando o hiato entre ‘o que nós dizemos que somos’ e ‘o que somos realmente’ se torna muito evidente, gera-se confusão e desconfiança relativamente à organização. Existe, igualmente, o mito de que o objetivo do *branding* corporativo é padronizar a comunicação da organização. Pelo contrário, não se trata disso, mas sim de criar uma clareza contínua num ambiente que está permanentemente em mudança. O quinto mito mencionado pelos autores relaciona-se com os colaboradores das organizações: muitas vezes, estas reconhecem que os seus colaboradores são o seu ativo mais importante, mas não conseguem envolvê-los nem capitalizar os seus conhecimentos no desenvolvimento da marca corporativa. Por último, existe a ideia de que o *branding* corporativo só é relevante para as organizações comerciais, embora este envolva princípios - acerca da identidade de marca, objetivos e posicionamento - que também podem ser aplicados às organizações sem fins lucrativos (Schultz *et al.*, 2005).

À luz da perspetiva de Schultz *et al.* (2005), o *branding* corporativo assume-se como um processo cíclico, no qual o desafio, do ponto de vista dos órgãos de gestão, não é definir uma marca corporativa com uma essência, um conjunto de valores e uma personalidade, mas sim olhar para a organização como um projeto contínuo de criação através do qual a marca corporativa é concebida em interação com o meio envolvente. Neste sentido, é importante que a construção da marca com foco na organização seja vista como um processo baseado em interações e que é aberto ao exterior, afastando o *branding* corporativo da sua natureza introspetiva e por vezes narcisista (Schultz *et al.*, 2005).

Assim, pode dizer-se que o *branding* com foco na organização consiste na implementação, por meio de estratégias de marketing visíveis, da imagem pretendida pela organização (Meierer, 2011). Essa imagem⁵ é alcançada através do desenvolvimento e da comunicação de características únicas e distintivas com base em processos organizacionais e de gestão, que atuam em função “daquilo que somos enquanto organização” (Schultz *et al.*, 2005, p. 24). De acordo com Hatch & Schultz (2000), o *branding* corporativo expõe a organização e os seus membros a um grande escrutínio, o que faz aumentar a importância de uma cultura organizacional saudável, autêntica e transparente, e não cínica ou repressiva (*in* Kowalczyck & Pawlish, 2002).

⁵ A imagem de marca distingue-se da reputação na medida em que corresponde a um retrato mais imediato e menos elaborado do que a reputação.

De facto, são os valores, a cultura e os processos levados a cabo pela organização que a tornam distintiva: é a sua essência que torna o *branding* com foco na organização uma base poderosa de diferenciação em relação aos outros concorrentes no mercado, uma vez que os seus produtos podem ser semelhantes, mas a organização pauta-se, necessariamente, por valores e por uma conduta diferentes. Esta perspetiva é abordada por Moingreon & Soemen (2002), segundo os quais as organizações às quais se referem as marcas corporativas representam elementos de verdade, autenticidade e relevância. Para os autores, “a verdade das marcas corporativas reside no seio delas próprias”, e é por essa razão que o processo de construção da identidade de marca implica um amplo conhecimento da própria organização: o que a caracteriza, o que ela defende e o que a distingue num contexto de competição (Moingreon & Soemen, 2002, p. 176). Os autores referem um conjunto de questões às quais a organização deve saber responder aquando do processo de *branding* e que constituem aquilo que se designou de ‘*brand platform*’: quais são as fundações e a herança da marca, o que é que ela tem de único, qual é a sua personalidade, quais são os seus valores, qual é a missão da organização, e qual é o seu posicionamento por oposição ao dos seus concorrentes? (Moingreon & Soemen, 2002).

Um conhecimento claro e sólido de todos estes aspetos, concretizado numa marca corporativa distintiva, permite que as organizações e empresas expressem a sua identidade e a sua herança de marca perante os diferentes *stakeholders*, sendo que o envolvimento destes no processo torna a marca ainda mais relevante (Schultz *et al.*, 2005).

Esta ideia reforça a importância de a marca estar realmente fundamentada naquela que é a identidade da organização: a coerência entre aquilo que a organização é verdadeiramente e aquilo que é comunicado através da sua marca é um elemento fundamental no processo de construção e gestão da marca corporativa. Esta ideia é defendida por Mariotti, segundo o qual “a marca e a empresa são inseparáveis se a marca for forte e se a cultura da empresa a suportar verdadeiramente” (1999, p. 113). Para ser bem-sucedido, o *branding* corporativo requiere a comunicação de mensagens consistentes acerca da identidade de marca. Além disso, a congruência e consistência internas são, igualmente, vitais para a comunicação da identidade de marca aos públicos externos: um alinhamento dos recursos internos é essencial para que todos os outros *stakeholders* percecionem a identidade de marca como coerente (Harris & de Chernatony, 2001).

De facto, é amplamente aceite na literatura que o *branding*, e, particularmente, o *branding* corporativo, é desenvolvido com o propósito de formular e comunicar aos *stakeholders* a identidade da organização (Sorensen, 2011 *in* Alizadeh *et al.*, 2014) que, por sua vez, é baseada na sua cultura e valores. Para Ind (1997), o *branding* corporativo tem sido considerado o conjunto de valores que representam a organização (*in* Pillai, 2011). Por sua vez, Harris & de Chernatony (2001) argumentam que o *branding* com foco na organização consiste numa abordagem holística à gestão das marcas na qual todos os membros da organização agem em concordância com a identidade de marca desejada e veiculada (*in* Pillai, 2011). Esta ideia é, ainda, reiterada por Balmer (2001), que considera que as marcas corporativas são culturais, sendo que a gestão da marca corporativa é referida como uma decisão estratégica que envolve aspetos da identidade e cultura organizacionais (*in* Pillai, 2011).

Neste sentido, torna-se relevante analisar estes conceitos, na medida em que a compreensão do fenómeno do *branding* corporativo passa, inevitavelmente, pelo seu entendimento. Como tal, serão abordados, de seguida, os conceitos de identidade, cultural organizacional e valores.

1.2.1. Identidade de Marca

Nos últimos anos, sobretudo na última década, o interesse relativamente ao conceito de identidade registou um grande incremento, resultando num crescimento visível de trabalhos empíricos e teóricos que exploram esta matéria (Albert *et al.*, 2000; Schultz *et al.*, 2000; Haslam & Ellemers, 2005; Corley *et al.*, 2006 *in* Cornelissen *et al.*, 2007). O conceito de identidade é um dos mais abordados na literatura sobre marketing, devido à sua centralidade na construção da marca e na gestão dos *stakeholders* (Cornelissen, 2008). No entanto, este conceito foi sendo desenvolvido noutros âmbitos externos ao marketing, particularmente a um nível mais organizacional, o que lhe acrescenta complexidade e uma delimitação permeável. De acordo com Hatch & Schultz (1997), o debate em torno do conceito de identidade tem decorrido no seio da literatura acerca das organizações - na qual se fala da 'identidade organizacional' - e, paralelamente, na literatura sobre marketing - na qual surge o termo 'identidade corporativa'. A abordagem do marketing centra-se nos meios pelos quais a organização expressa as suas ideias centrais às

audiências externas - como os próprios produtos e serviços, a comunicação, o comportamento dos membros e o ambiente organizacional (Olins, 1989) -, enquanto a literatura organizacional salienta a relação entre os funcionários e a organização - estudos sobre o comprometimento e a identificação organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994 *in* Hatch & Schultz, 1997).

Adicionalmente, Schultz *et al.* (2000) mencionam que o conceito de identidade pode ser entendido à luz da perspectiva de duas escolas distintas: a escola visual, que se foca nos aspetos visíveis e tangíveis que compõem a organização, como o nome, o logo, o estilo, entre outros; e a escola estratégica, que se baseia nas ideias centrais da organização, como a sua missão, visão e os valores.

Albert & Whetten (1985) foram os primeiros a introduzir a noção de identidade organizacional, referindo-se a esta como o conjunto de características ou 'traços' específicos da organização que se verificam em todas as suas estratégias, valores e práticas e que lhe conferem a sua especificidade, estabilidade e coerência (*in* Cornelissen, 2008). Para os autores, a identidade prende-se com aquilo que é central, duradouro e distintivo no carácter da organização (Albert & Whetten, 1985 *in* Hatch & Schultz, 1997). Esta ideia é partilhada por Fombrun, que entende a identidade como a razão de ser da organização, ou seja, aquilo que esta defende acima de tudo o resto (*in* Doorley & Garcia, 2007).

Assim, a identidade organizacional relaciona-se com aquilo os membros percecionam, sentem e pensam acerca dos valores e características distintivas das suas organizações. A identidade organizacional baseia-se no modo como os membros de uma organização a percebem e percecionam, e é definida por questões como 'quem é que nós somos?' e 'o que é que defendemos?', que se materializam na missão, na visão e na cultura organizacional (Cornelissen, 2008). Essa perceção decorre de significados e símbolos gerados internamente e, por isso, de interações contínuas entre os membros da organização (Hatch & Schultz, 1997). Neste sentido, torna-se compreensível que, na generalidade da literatura, a identidade organizacional seja entendida como um constructo relacional, uma vez que as organizações formam a sua identidade através da interação entre os seus membros mas também através da comparação com outras organizações (Hatch & Schultz, 2002).

Albert & Whetten (1985) concebem a identidade organizacional em três dimensões: primeiro, trata-se daquilo que é considerado, pelos funcionários, como os atributos centrais da organização; em segundo lugar, é aquilo que, aos olhos dos

funcionários, torna a organização distintiva e única relativamente aos seus concorrentes; e, por último, trata-se daquilo que é percebido pelos membros da organização como sendo duradouro e contínuo, independentemente de eventuais alterações de objetivos. Estas dimensões sugerem que as organizações que possuam uma identidade sólida têm atributos centrais, são distintivas em relação à concorrência e permanecem consistentes durante longos períodos de tempo (*in* Witting, 2006). Além disso, Whetten & Mackey (2002) entendem que, assim como a identidade de um indivíduo, a identidade de uma organização é caracterizada por dois elementos: a continuidade, que garante que as suas necessidades permaneçam consistentes ao longo do tempo; e a distinção, que permite que a organização seja uma entidade única.

De acordo com Hatch & Schultz (2002), um conhecimento sólido acerca da identidade organizacional, e das suas dinâmicas, ajuda fortemente as organizações no sentido de estas evitarem eventuais disfunções e no objetivo de terem um desempenho mais efetivo.

Por sua vez, o conceito de identidade corporativa surgiu intimamente ligado ao estilo visual da organização, uma vez que muitos profissionais de identidade corporativa tinham raízes no *design* gráfico (van Riel & Balmer, 1997): vários autores apontaram que a identidade corporativa difere da identidade organizacional na medida em que mantém um foco importante nos elementos visuais (Abratt, 1989; Olins, 1989; Balmer, 1995 *in* Hatch & Schultz, 1997). No entanto, o conceito de identidade corporativa acabou, depois, por evoluir no sentido de incluir todas as comunicações e todas as formas através das quais é comunicada uma imagem da organização, como os seus produtos, serviços e o comportamento dos colaboradores. A identidade corporativa relaciona-se com a construção de uma identidade que diferencie a empresa e a sua oferta aos olhos dos grupos de *stakeholders* relevantes (Cornelissen, 2008).

Neste contexto, o espectro inerente ao conceito de identidade - que inclui a identidade corporativa e a identidade organizacional - acaba por compreender, por um lado, o nome e os símbolos da organização, e, por outro, um sentido muito mais amplo de representações acerca da organização (Christensen & Cheney *in* Cornelissen, 2008). Cornelissen (2008) entende que as organizações precisam que estar conscientes acerca da identidade corporativa que projetam aos *stakeholders* externos no sentido de alcançarem reputações sólidas e favoráveis. Além disso, precisam de perceber que é necessário que a identidade corporativa seja gerida,

formada e orientada pela identidade organizacional, ou seja, pelos valores nucleares da organização. Efetivamente, este autor entende que, embora estes dois conceitos possam ser analisados separadamente, “a identidade corporativa e a identidade organizacional devem ser vistas como dois lados da mesma moeda dentro da prática organizacional”, na medida em que estas devem complementar-se e ser interdependentes (Cornelissen, 2008, p. 71).

Na Figura 1 podemos confirmar esta concepção do conceito de identidade sustentada por Cornelissen (2008), que se baseia numa interdependência entre a identidade corporativa e a identidade organizacional.



Figura 1 - Identidade Organizacional e Identidade Corporativa (adaptado de Cornelissen, 2008).

Por sua vez, Balmer (2001) entende que os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional, juntamente com o de identidade visual, estão englobados numa noção mais vasta que mereceu um interesse crescente no seio das comunidades empresariais e académicas, e que se designou de ‘*business identity*’, ou identidade do negócio. De acordo com Balmer (2001), a existência de três dimensões relativas ao conceito de identidade aponta para a necessidade de um consenso por parte dos académicos. Como argumenta o autor, e como foi anteriormente mencionado, por vezes, a identidade é primeiramente definida em termos dos atributos fundamentais da organização, mas depois sofre uma mudança, passando a ser explicada em função dos aspetos gráficos e de *design*, o que torna evidente que o conceito carece de solidez (Balmer, 2001).

A complexidade e a ambiguidade do conceito de identidade são potenciadas quando vários académicos não utilizam o conceito de identidade corporativa nem o de identidade organizacional, mas mobilizam a noção de identidade de marca.

À luz da perspectiva de Aaker, a identidade de marca consiste num conjunto único de associações relativamente à marca que representam aquilo que a marca defende e que implicam uma promessa para com os consumidores por parte dos membros da organização (1996, p. 68). Para o autor, a identidade deve ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, gerando, neste processo, uma proposta de valor significativa (Aaker, 1996).

Mariotti (1999) entende que o conceito de identidade de marca é semelhante ao de imagem de marca, podendo estes ser definidos como um aspeto do produto, organização, personalidade ou símbolo com os respetivos ícones ou imagem visual. No entanto, a ideia que se generalizou na literatura é a de que a identidade de marca e a imagem de marca são coisas distintas. Harris & de Chernatony (2001) falam de uma mudança, na literatura sobre *branding*, do conceito de imagem de marca para o de identidade de marca: “enquanto a imagem se foca nas perceções dos consumidores em relação à diferenciação da marca, a identidade está mais preocupada com a forma como os gestores e os colaboradores podem tornar a marca única” (Harris & de Chernatony, 2001, p. 442).

Cornelissen (2008) também aborda os dois conceitos, argumentando, por seu turno, que a identidade envolve o ato de expressar uma imagem da organização aos seus *stakeholders* e através de campanhas de comunicação, do comportamento dos funcionários e dos próprios produtos e/ou serviços. De acordo com este autor, a identidade de marca - e todos os valores centrais que devem sustentá-la - constituem uma âncora em torno da qual todas as atividades organizacionais devem ser estruturadas. Desta forma, a identidade atua no sentido de assegurar que as mensagens que estão a ser comunicadas aos *stakeholders* são consistentes, permitindo, ainda, que estes reconheçam a organização devido aos seus traços distintivos, que são concretizados na identidade de marca (Cornelissen, 2008).

Cornelissen (2008) acrescenta que uma identidade de marca comunicada de forma consistente traz consigo benefícios ao nível dos públicos externos da organização - cria ‘*awareness*’, incrementa o reconhecimento face à organização e instala a confiança no seio dos grupos de *stakeholders* -, mas também a nível interno: “dentro da organização, uma identidade forte pode ajudar a aumentar a motivação e a moral dos colaboradores, no sentido em que estabelece e perpetua um sentimento

de pertença, e permite que as pessoas se identifiquem com a sua organização” (Cornelissen, 2008, p. 68). Esta ideia vai ao encontro da perspectiva mencionada por Schultz *et al.* (2000), segundo os quais as ações relacionadas com a identidade da organização estavam, na sua origem, unicamente direcionadas para a audiência - clientes, investidores e público -, mas começaram, mais recentemente, a ser igualmente dirigidas aos colaboradores, ou seja, aos *stakeholders* internos.

Wheeler (2013) argumenta que a identidade de marca é tangível e apela aos sentidos, na medida em que podemos vê-la, tocá-la e ouvi-la. De acordo com esta autora, a ideia central da identidade de marca consiste em pegar em elementos díspares da organização e unificá-los num sistema que funcione como um todo (Wheeler, 2013). Como defende Balmer, a identidade atua no sentido de responder a perguntas como ‘qual é o nosso negócio, a nossa estrutura, a nossa estratégia, o nosso mercado, a nossa performance, a nossa história, a nossa reputação e a nossa relação com outras identidades?’ e de unificar todas as respostas de modo a que façam sentido numa mesma organização (2001, p. 257).

A identidade é, como já vimos, um conceito complexo, e, de acordo com Moingreon & Soemen (2002), pode assumir cinco facetas distintas: a identidade declarada, que se refere àquilo que um grupo ou organização professa sobre si; a identidade projetada, que consiste nos elementos - comunicação, comportamentos ou símbolos - que a organização utiliza, de forma mais ou menos controlada, para se apresentar a audiências específicas, e que se distingue da primeira por ser mediada; a identidade experienciada, que remete para aquilo que os membros da organização experienciam relativamente a esta; a identidade manifestada, que se refere a um conjunto de elementos fortemente interligados que caracterizaram a organização durante um certo período de tempo - pode ser entendida como a identidade história da organização; e, por último, a identidade atribuída, que se baseia nos atributos que são acrescentados à organização pelas suas várias audiências.

Aaker (1996), por sua vez, entende que a identidade de marca inclui aquilo que ele designou como identidade ‘core’ e ainda a identidade estendida. A primeira tem a ver com a essência da própria marca, com aquilo que lhe é nuclear e intemporal e que permanece constante mesmo que a marca integre novos mercados ou produtos; a segunda relaciona-se com os elementos da identidade de marca que, organizados em grupos significantes, fornecem textura e plenitude à marca (Aaker, 1996).

O que parece evidente é que a identidade de uma organização está, invariavelmente, relacionada com a sua cultura e com os seus valores. De acordo

com Hatch (1993), a relação entre a identidade - e o conjunto de imagens que formam a identidade - e a cultura organizacional dá forma a um processo circular de mútua dependência, na medida em que a identidade “é um produto autorreflexivo dos processos dinâmicos da cultura organizacional” (*in* Hatch & Schultz, 1997, p. 361). De facto, os autores entendem a cultura organizacional como o contexto simbólico interno no qual é favorecido o desenvolvimento e a manutenção da identidade da organização: a cultura organizacional é o contexto no qual as interpretações acerca da identidade são formadas e as intenções de influenciar a imagem da organização são formuladas (Hatch & Schultz, 1997). Neste sentido, o próximo conceito a ser objeto de análise neste trabalho é o de cultura organizacional, pela sua importância no âmbito da noção de identidade e, por isso, em última instância, na temática do *branding* corporativo.

1.2.2. Cultura Organizacional

De acordo com Hatch & Schultz (1997), o conceito de cultura organizacional não costuma aparecer na literatura sobre marketing, e, quando aparece, a sua concetualização - como a ‘cola’ que une as organizações (Dowling, 1993) - não reflete a riqueza do conceito, riqueza essa que se verifica na literatura organizacional. Ainda assim, a investigação em torno da cultura organizacional é extensa (Deal & Kennedy, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Collins & Porras, 1994; Schein, 1995 *in* Kowalczyk & Pawlish, 2002), sendo que este conceito tem sido definido de variadas formas. Esta ideia é mencionada por Schein (2004), segundo o qual o conceito de cultura tem sido objeto de um debate académico considerável - sobretudo a partir dos anos 80 do século XX -, sendo que existem diversas abordagens que definem e estudam a cultura (Hofstede, 1991; Trice & Beyer, 1993; Schultz, 1995; Cameron & Quinn, 1999; Martin, 2002 *in* Schein, 2004). Esta diversidade de estudos acerca da noção de cultura reflete a sua importância, embora crie, ao mesmo tempo, algumas dificuldades aos académicos e profissionais, uma vez que o conceito tende a tornar-se impreciso e inconsistente (Schein, 2004).

Vários académicos começam por abordar a noção de cultura de um ponto de vista mais global para depois analisarem a cultura organizacional à luz desse conhecimento. Assim, ao longo do tempo, foram surgindo diversas categorias para descrever a cultura, ou seja, esta foi sendo compreendida a partir de diversos pontos

de vista: como determinadas regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem, como as normas de um grupo, como os valores defendidos por um conjunto de indivíduos, como uma filosofia formal, como um conjunto de capacidades incorporadas, como hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos, como um conjunto de significados partilhados, como rituais formais e celebrações, entre muitas outras (Schein, 2004).

Uma das primeiras definições de cultura foi introduzida por Hofstede, que se referiu a este conceito como “a programação coletiva da mente humana que distingue os membros de um grupo dos membros de outro grupo” (1981, p. 24). Para Hofstede (1981), a cultura consiste num agregado de características comuns que influenciam a resposta dos humanos ao ambiente no qual estão inseridos, sendo que a cultura define a identidade dos grupos humanos - ou seja, das sociedades - tal como a personalidade determina a identidade de um indivíduo. Antes dele, Kroeber & Parsons (1958) propuseram uma definição transdisciplinar de cultura, que consistia no “conteúdo criado e transmitido e nos padrões de valores, ideias e outros sistemas simbólicos que moldam o comportamento humano, e os artefactos produzidos através desse comportamento” (*in* Hofstede, 1981, p. 23).

Para Schein (2004), cada cultura pode ser caracterizada por quatro elementos: a estabilidade estrutural, uma vez que a cultura implica algum nível de estabilidade dentro do grupo; a profundidade, na medida em que a cultura é a parte mais profunda e, por isso, menos tangível e menos visível de um grupo; a extensão, pois a cultura cobre e influencia todo o funcionamento do grupo; e, por último, a padronização ou integração dos membros do grupo num paradigma mais global que os unifica.

Além disso, o mesmo autor fala em três níveis de cultura segundo os quais qualquer grupo pode ser estudado (Schein, 2004). O primeiro nível de cultura relaciona-se com os artefactos, que incluem todos os produtos visíveis do grupo, como a sua arquitetura, a linguagem, a tecnologia, o estilo e as maneiras de vestir, as demonstrações emocionais, os mitos e histórias, os valores, ritos e cerimónias, entre outros. Este nível de cultura é, segundo Schein (2004), fácil de observar mas difícil de decifrar. O segundo nível baseia-se nos valores e crenças defendidas pelo grupo, ou seja, nas assunções transmitidas acerca do que é certo e errado e que antecipam grande parte dos comportamentos observados ao nível dos artefactos. Por fim, o terceiro nível de cultura diz respeito aos pressupostos básicos de um grupo, que surgem quando uma solução para um determinado problema funciona repetidamente e começa a ser tida como garantida. Estes pressupostos tendem a

não ser confrontáveis e são muito difíceis de mudar. A essência de uma cultura reside na força dos pressupostos básicos: assim que cada indivíduo os compreende, mais facilmente entende os níveis mais superficiais e lida com eles de forma apropriada (Schein, 2004).

Estas definições e explicações da cultura, de um ponto de vista mais global, são importantes para a compreensão da cultura organizacional na medida em que as organizações são altamente influenciadas pelos traços culturais das sociedades nas quais estão inseridas. Para Hofstede (1981), a cultura afeta as organizações de diversas formas: em primeiro lugar, através da sua influência na distribuição do poder; em segundo lugar, a cultura afeta as organizações devido aos valores dominantes nas elites, por um lado - que se refletem na definição dos objetivos organizacionais e nos processos de tomada de decisão, por exemplo - e devido aos valores dominantes nas não elites, por outro - que formam a maior parte das organizações e que assim tomam decisões de cumprimento das ordens, de cooperação, entre outros; e, por último, a cultura afeta as organizações através dos valores de pessoas externas à organização, como as organizações concorrentes, as entidades governamentais, entre outras.

Esta perspectiva é reiterada por Schein (1984), segundo o qual as organizações existem numa 'cultura-mãe', e muitas das características que encontramos nas organizações derivam das assunções presentes nessa cultura-mãe⁶: os paradigmas de uma determinada cultura organizacional são versões adaptadas de paradigmas culturais mais vastos.

Neste sentido, Hofstede (2011) propôs um modelo que analisa as implicações da cultura nacional no funcionamento das sociedades e organizações. Tendo identificado inicialmente quatro dimensões, este autor considera, agora, que existem seis dimensões nas culturas nacionais que afetam o funcionamento das organizações: em primeiro lugar, a distância hierárquica, relacionada com as diferentes soluções para o problema básico da desigualdade entre os indivíduos; em segundo lugar, o grau de incerteza, ou seja, o nível de desconforto e *stress* dos indivíduos de uma sociedade face ao futuro e ao risco; em terceiro lugar, o grau de individualismo ou de coletivismo, ou seja, a medida em que a identidade individual é definida em função de objetivos pessoais ou em função dos interesses do grupo; em

⁶ Embora Schein (1984) salogue que diferentes organizações irão enfatizar ou amplificar determinadas características da cultura societária e minimizar outras. Se assim não fosse, todas as organizações de uma determinada sociedade orientariam a sua atividade pelos mesmos valores. Hofstede (1981) acrescenta que assim que uma organização possui a sua própria história, a sua cultura é, obviamente, influenciada por ela.

quarto lugar, o grau de masculinidade ou feminilidade, baseado na igualdade de oportunidades oferecidas ao homem e à mulher; em quinto lugar, a orientação a longo prazo ou a curto prazo, isto é, a decisão das pessoas de focarem os seus esforços no futuro ou no presente ou passado; e, por fim, o grau de indulgência por oposição ao de restrição, relacionado com a forma como as pessoas aproveitam a vida através da gratificação ou do controlo dos seus desejos (Hofstede, 2011).

Paralelamente, foi desenvolvido o chamado Projeto GLOBE - '*Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness*' -, que pretende avaliar o impacto da cultura nacional na liderança e nos processos organizacionais (Javidan & Dastmalchian, 2009). As dimensões culturais definidas neste projeto como tendo repercussão no funcionamento das organizações foram as seguintes: a orientação para o desempenho, que se refere à forma como as sociedades recompensam e promovem a excelência; a assertividade, ou seja, o grau de confronto e agressividade nas relações sociais; a orientação para o futuro, baseada na forma como as organizações e sociedades demonstram comportamentos de planeamento e investimento no futuro; a orientação humana, ou seja, a medida em que os indivíduos encorajam os outros a serem justos, altruístas, generosos, entre outros; o coletivismo ao nível da sociedade, ou seja, o encorajamento da distribuição coletiva dos recursos e da ação coletiva; o coletivismo ao nível do grupo, visível na forma como cada indivíduo expressa orgulho, lealdade e coesão na sua organização ou família; a igualdade de género, baseada na forma como as organizações ou sociedades minimizam as diferenças de género e a discriminação sexual; a distância do poder, definida no grau de expectativa ou aceitação dos indivíduos acerca da desigualdade do poder; e, por fim, o evitamento da incerteza, ou seja, a forma como os membros de uma organização ou sociedade procuram evitar a incerteza confiando nas normas sociais disseminadas (Javidan & Dastmalchian, 2009). Estas dimensões culturais afetam o comportamento dos líderes das organizações, as reações dos seus seguidores e a forma como as culturas organizacionais se estruturam.

Assim, tendo sempre presente a ideia de que a cultura de uma organização é, invariavelmente, reflexo da macrocultura onde está inserida, podemos passar à sua compreensão. A diversidade de categorias mobilizadas para definir o conceito de cultura resulta, naturalmente, em numerosas delimitações e em conflitos subtis na definição de cultura organizacional (Barney, 1986). Schein (1984) foi um dos primeiros académicos a abordar esta temática, definindo a cultura organizacional como:

“O padrão de assunções básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem para lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Estas assunções funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e para poderem ser transmitidas aos novos membros como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir estes problemas” (Schein, 1984, p. 3).

Para Barney, “a cultura organizacional é entendida como um conjunto complexo de valores, crenças, assunções e símbolos que definem a forma através da qual a empresa conduz o seu negócio” (1986, p. 657). Mais recentemente, Hatch & Schultz (2002) referem-se à cultura organizacional como o conjunto de percepções tácitas - assunções, crenças e valores - que contextualizam os esforços no sentido de criar um determinado significado, incluindo a autodefinição interna. Para os autores, a cultura organizacional envolve todos os membros da organização e é desenvolvida ao longo de todos os níveis hierárquicos, sendo encontrada numa história que é concretizada em aspetos materiais da organização, como o seu nome, os seus produtos e outros símbolos (Hatch & Schultz, 2002).

A cultura organizacional é investida de grande importância, uma vez que permite articular as práticas organizacionais com os valores da população, permite gerir e controlar os comportamentos dos membros, garante a continuidade histórica da organização, potencia a identificação dos *stakeholders* com a organização, diferenciando-a, ainda, dos seus concorrentes (Teixeira, 2011).

As distinções hierárquicas dentro de uma organização fazem com que, segundo Schein (2004), existam três subculturas organizacionais: a ‘*operator culture*’, inerente ao grupo de pessoas que concretizam o trabalho e as tarefas que precisam de ser executadas; a ‘*engineering culture*’, referente ao conjunto de trabalhadores que definem os produtos e os processos e que estão preocupados com a inovação; e, por fim, a ‘*executive culture*’, visível no grupo de pessoas que se ocupam da sobrevivência e do desempenho, sobretudo financeiro, da organização (Schein, 2004).

Por sua vez, Cameron & Quinn (2006) mencionam quatro tipos de cultura que podem caracterizar as organizações. Uma organização pode ter uma cultura do tipo hierárquico, representada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado e por normas e procedimentos rigorosos que unem os membros; os líderes são efetivos e existe uma preocupação a longo prazo com a estabilidade e eficiência. Existe, igualmente, a chamada cultura de mercado, que se refere a um tipo de organização que funciona como o próprio mercado: é orientada para o ambiente externo, foca-se nas transações com os *stakeholders* externos - como os fornecedores e os

consumidores -, e o seu principal foco é conduzir transações que gerem uma vantagem competitiva. Em terceiro lugar, as organizações podem ter uma cultura do tipo clã, caracterizada pelo trabalho de equipa e por programas de envolvimento dos membros, sendo que a principal tarefa dos órgãos de gestão é facilitar a participação dos colaboradores e reforçar a sua lealdade. O último tipo de cultura organizacional é a chamada cultura adocrática, baseada num ambiente de trabalho dinâmico e empreendedor, no qual as pessoas são incentivadas a tomar riscos e os líderes são visionários e inovadores, com o objetivo de a organização ser pioneira num determinado conhecimento, produto ou serviço (Cameron & Quinn, 2006).

Independentemente do tipo de cultura que uma organização possui, é entendido na generalidade da literatura que a cultura organizacional é um elemento importante no desenvolvimento e na implementação de estratégias que possam contribuir para a criação de uma vantagem competitiva (Kowalczyk & Pawlish, 2002). A cultura de uma organização pode constituir uma fonte de vantagem competitiva se essa cultura for valiosa, rara e imperfeitamente imitável: se assim for, a organização pode usufruir de consequências económicas positivas que outras organizações terão dificuldade em alcançar (Barney, 1986).

Como vimos, a cultura e os valores de uma organização estão intrinsecamente ligados: para compreendermos por que razão os membros de uma organização se comportam de determinada forma temos de olhar para os valores de orientam a sua conduta, e que fazem parte da cultura organizacional na qual estão inseridos (Schein, 1984). Uma cultura pressupõe a existência de valores comuns praticados e defendidos pelos membros da organização. Neste sentido, a próxima parte deste trabalho visa explicitar a noção de valor no contexto organizacional.

1.2.3. Valores

No seu trabalho acerca da noção de cultura, Hofstede (1981) mobiliza o conceito de valor como sendo um constructo importante, na medida em que os valores são um atributo tanto dos indivíduos como das coletividades. Este autor define um valor como “uma tendência global para preferir certos estados ou assuntos em detrimento de outros” (Hofstede, 1981, p. 19), descrição simplificada da definição proposta anteriormente por Kluckhohn (1951): “um valor é uma conceção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do que é

desejável e que influencia a seleção de modos, meios e ações disponíveis” (*in* Hofstede, 1981).

De acordo com Burghausen & Fan (2002), os valores são descritos, na generalidade da literatura, como um dos conceitos mais relevantes no âmbito do *branding* corporativo (Wilson, 1997; Ackerman, 1998; Gregory & Wiechamann, 1999). Para os autores, os valores são assunções básicas e crenças sobre o como e o porquê de uma organização desenvolver o seu negócio; os valores são princípios que representam a visão da organização e a sua razão para existir. Assim, enquanto a visão de uma organização diz algo acerca da forma como esta foi fundada e acerca daquilo que esta procura, os valores determinam o modo como a organização pretende atingi-lo, ou seja, assumem-se como procedimentos e políticas (Burghausen & Fan, 2002).

Collins & Porras (1986) desenvolveram uma extensa pesquisa ao nível da identidade organizacional, ou seja, da missão, visão e objetivos das organizações e, por conseguinte, dos valores que lhes devem estar adjacentes. Para os autores, as grandes empresas têm de saber gerir a continuidade e a mudança: têm de compreender a diferença entre aquilo que nunca deve mudar e aquilo que nelas deve estar aberto à mudança - ou seja, entre aquilo que é genuinamente intrínseco e aquilo que não é. Neste contexto, os autores introduzem a noção de ‘ideologia core’, que define o carácter duradouro de uma organização - uma identidade consistente que transcende os seus produtos ou serviços - e que é constituída pelos ‘*core values*’ e pelo ‘*core purpose*’. É esta ideologia que unifica a organização, mesmo em contextos de crescimento, descentralização, diversificação ou globalização, entre outros⁷ (Collins & Porras, 1996).

O ‘*core purpose*’, ou propósito da organização, relaciona-se com a sua razão de ser e com as motivações para esta desenvolver o seu trabalho. Para os autores, este propósito não descreve apenas os resultados do trabalho da organização, mas captura a sua ‘alma’. O propósito da organização e os seus valores formam, então, a sua ideologia. Collins & Porras entendem a ideologia de um ponto de vista interno, no sentido em que esta não precisa de ser estimulante ou inspiradora para os *stakeholders* externos, mas sim para os membros da organização, que precisam de estar comprometidos com ela ao longo do tempo: “o papel da ideologia é guiar e inspirar, não diferenciar” (1996, p. 71). No entanto, esta perspetiva é ambígua, uma

⁷ Collins & Porras (1996) entendem que mesmo as organizações globais compostas por membros de culturas societais distintas têm a capacidade de identificar um conjunto partilhado de valores nucleares.

vez que esta ideologia organizacional é comunicada a todos os outros *stakeholders* - através da formulação dos objetivos, dos valores, da missão e da visão -, e é igualmente importante que os públicos externos aceitem e se revejam nela para desenvolverem uma percepção favorável acerca da organização. Urde (2009) defende, precisamente, que o papel dos valores é direcionar os esforços inerentes à construção da marca a nível interno, mas também externo.

Neste contexto, os valores surgem como os princípios essenciais e duráveis de uma organização (Collins & Porras, 1996). Os valores são princípios normativos que servem de referência para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os membros da organização. Estes princípios estão na base da construção da missão e da visão que guiam a organização, e podem estar relacionados com a sustentabilidade, a transparência, a inovação, entre muitos outros. Uma formulação genuína dos valores traz consigo inúmeros benefícios para a organização, como o facto de facilitar a articulação entre a visão e a missão, de facilitar a colaboração entre os seus membros, de estabelecer um compromisso do capital humano com o mercado, os *stakeholders* externos e a sociedade, entre outros (Pinto, 2007).

Para Collins & Porras (1996), as organizações tendem a formular poucos valores - geralmente entre três e cinco -, uma vez que apenas alguns valores podem ser estritamente 'core', ou seja, nucleares, fundamentais e autênticos ao ponto de dificilmente serem alterados. Além disso, os autores defendem que os valores, enquanto parte da ideologia da organização, não são criados, mas sim descobertos, e não são deduzidos através de uma análise do ambiente externo, mas são encontrados olhando para o interior da própria organização (Collins & Porras, 1996).

De acordo com de Chernatony (2001), uma marca pode ser descrita como um 'cluster' de valores, enquanto McCracken (1993) entende que o significado das marcas se baseia nas tentativas das organizações gerirem os seus valores num contexto cultural (*in* Urde, 2009).

Por sua vez, Urde (2009) considera que os valores podem ser entendidos a partir de três pontos de vista distintos. Em primeiro lugar, podem ser valores relacionados com a organização - os 'core values' -, ou seja, a combinação de valores, ideias, posições, hábitos e normas mais ou menos expressos pela organização e que convergem no sentido de dar à cultura organizacional o seu carácter. Depois, podem ser valores que resumem a marca, geralmente referidos como a essência da marca e que guiam a publicidade e a comunicação dos produtos. Por fim, podem ser valores

percecionados pelos consumidores, que são mais explícitos e não devem ser confundidos com os valores nucleares de uma organização (Urde, 2009).

O mesmo autor menciona cinco características dos valores nucleares de uma organização: os valores evoluem, ou seja, são dinâmicos e o seu significado evolui ao longo do tempo; os valores estão enraizados e fazem parte da cultura organizacional; os valores são construídos passo a passo, pois o histórico de um valor é reforçado a cada vez que se alcançam as expectativas dos consumidores; os valores são desafiados, sobretudo quando os objetivos organizacionais não estão a ser atingidos; e, por último, os valores sustentam a promessa, uma vez que apelam à razão e à emoção, constroem um relacionamento com o consumidor e evocam sentimentos (Urde, 2009).

Este último aspeto enumerado por Urde (2009) é particularmente importante, uma vez que, segundo ele, um conjunto de valores verdadeiros e cuidadosamente escolhidos tem a vantagem de conseguir sustentar a promessa da marca corporativa. O autor considera que os valores de uma organização constituem o fundamento da sua marca corporativa, na medida em que, na sua perspetiva, uma marca corporativa não pode ser mais forte externamente do que é internamente (Urde, 2009). Esta ideia foi, igualmente, defendida por van Riel (1995), segundo o qual os valores nucleares de uma organização constituem o ponto de partida para o *branding* corporativo (in Urde, 2009). Para tal, é necessário que exista rigor e autenticidade na formulação desses valores, pois uma contradição entre os valores declarados e a prática organizacional pode ter efeitos negativos a vários níveis (Pinto, 2007).

1.3. Reputação Organizacional

1.3.1. Dificuldades na Delimitação do Conceito

A alusão ao conceito de reputação é fundamental e inevitável quando se trata do universo empresarial e organizacional, uma vez que todas as empresas, organizações e marcas procuram alcançar - mesmo quando não possuem estratégias particularmente definidas para tal - uma reputação positiva junto dos seus públicos. Existe a premissa de que, quanto mais favorável for a perceção do público

relativamente a uma organização, mais positivo será o impacto das suas atitudes e ações face a essa mesma organização (Walsh *et al.*, 2009).

Assim, e de acordo com a literatura, a reputação é amplamente reconhecida como um elemento estratégico para as organizações, independentemente do mercado ou setor no qual estas atuam. A importância de considerar e avaliar a reputação de uma organização parece ser maior do que nunca, devido a fatores como o crescente interesse dos consumidores relativamente às práticas organizacionais, a exigência crescente por transparência, as expectativas elevadas dos múltiplos *stakeholders*, o *word of mouth* e a comunicação *online*, entre outros aspetos (Shamma, 2012).

Neste sentido, a investigação em torno da reputação organizacional tornou-se numerosa, sendo que muitos autores dedicaram as suas pesquisas a esta temática. De acordo com Shamma (2012), a reputação tem sido objeto de muitas investigações a nível académico, sobretudo desde a década de 80, tendo registado um interesse crescente por parte dos académicos e também dos profissionais nos anos mais recentes (Bromley, 2002; Fombrun & van Riel, 2004; Chun, 2005; Helm, 2007; Chettamronchai, 2010 *in* Shamma, 2012; Clardy, 2012; Feldman *et al.*, 2014).

Porém, a quantidade de estudos desenvolvidos no âmbito da reputação corporativa não se traduz num consenso relativamente ao conceito. Pelo contrário, este tópico é altamente complexo, e persiste uma escassez de consistência em relação à terminologia utilizada e à delimitação deste fenómeno⁸. Verifica-se uma fragmentação clara no que diz respeito ao conceito de reputação, ao seu significado, à sua essência, à sua mensuração e às suas implicações para os órgãos de gestão (Shamma, 2012). De facto, esta temática tem-se tornado cada vez mais popular, mas continua a não existir uma fonte que apreenda a totalidade do conceito (Chun, 2005 *in* Beheshtifar & Korouki, 2013). Esta fragmentação pode dever-se ao facto de o domínio da reputação corporativa ter tido uma origem multidisciplinar e continuar a ser analisado do ponto de vista de diversas áreas científicas, como a gestão, o marketing, a economia, a psicologia e a sociologia (Chun, 2005; Abratt & Kleyn, 2012; Horn, 2013). É neste sentido que Money *et al.* consideram que, embora seja um fenómeno amplamente estudado, a reputação enquanto constructo permanece “ainda numa fase formativa” (*in* Horn, 2013, p. 2).

⁸ Clardy (2012) considera que a falta de clareza e concordância na delimitação do conceito se deve, em parte, à confusão em torno dos conceitos de identidade, imagem e reputação, e ao facto de estes serem, muitas vezes, mobilizados impropriamente.

Tendo em conta a multiplicidade de definições propostas, pelos vários académicos, para o conceito de reputação, Barnett *et al.* (2006) categorizaram essas definições em três grupos principais: a reputação como um estado de consciência, a reputação como uma avaliação e a reputação como um ativo. Em primeiro lugar, as definições de reputação que a entendem como um estado de consciência têm em comum o termo 'perceção', usando expressões como 'um conjunto de perceções', 'perceções latentes', 'perceção global', entre outras. Em segundo lugar, as descrições da reputação como uma avaliação incluem referências como 'julgamento' ou 'indicador' ou aspetos sobre as opiniões e crenças relativamente à organização. Por fim, as definições que se referem à reputação como um ativo consideram que esta constitui um valor - económico ou não - significativo para a organização (*in* Shamma, 2012). Por sua vez, Walker (2010) dividiu as definições de reputação corporativa em cinco grupos: definições percutais cujo foco é definir a reputação como estando baseada nos pontos de vista dos *stakeholders* acerca dos aspetos internos e externos da organização; definições da reputação como sendo uma perspetiva coletiva baseada nas perceções de todos os grupos de *stakeholders* inerentes à organização; definições que comparam a reputação de uma organização à dos seus concorrentes no mercado; definições que entendem que a reputação pode ser positiva ou negativa; e, por último, definições temporais que consideram que as reputações existem num tempo específico e podem mudar ao longo do tempo (*in* Shamma, 2012).

Na mesma perspetiva, Lange *et al.* (2011) consideram que as diferentes concetualizações da reputação organizacional propostas ao longo do tempo podem ser inseridas em três categorias: ser conhecido, ser conhecido por algo, e uma favorabilidade generalizada. Em primeiro lugar, as definições que entendem que a reputação tem a ver com o facto de a organização ser conhecida destacam a sua visibilidade e a sua proeminência nas perceções coletivas. Depois, as definições de reputação relacionadas com o facto de a organização ser conhecida por algo enfatizam a previsibilidade dos resultados e os comportamentos relevantes para os interesses das audiências. Em terceiro lugar, a reputação pode ser concetualizada do ponto de vista de uma favorabilidade generalizada, ou seja, é definida em termos das perceções e julgamentos que avaliam o facto de a organização ser atrativa ou apropriada (Lange *et al.*, 2011).

Chun (2005), por seu turno, menciona a existência de três escolas de pensamento acerca do conceito de reputação e da sua mensuração: a '*evaluative school*', que analisa a valor e o desempenho financeiro da organização; a '*impressional school*',

baseada nas impressões globais da organização; e a '*relational school*', que envolve as divergências entre as perspectivas dos *stakeholders* internos e externos.

Como podemos perceber pelas diferentes categorizações das definições de reputação, é evidente que foram surgindo, ao longo do tempo, múltiplas concetualizações para este conceito. Uma das primeiras foi introduzida por Fombrun & Rindova (1996), segundo os quais a reputação é definida como “uma representação coletiva das ações passadas e projeções futuras de uma determinada marca que descreve a capacidade dessa marca de entregar resultados com valor para os múltiplos *stakeholders*” (*in* Harris & de Chernatony, 2001, p. 445). Essa representação coletiva, desenvolvida pelos grupos de *stakeholders* ligados à organização, não se baseia na avaliação singular de atributos ou características específicas da marca, mas trata-se de uma avaliação de carácter mais global relativamente à organização (Shenkar & Yuchtman-Yaar, 1997 *in* Beheshtifar & Korouki, 2013).

A reputação distingue-se da chamada imagem de marca, no sentido em que é mais estável e consiste na assimilação das diversas imagens ao longo do tempo, daí que se assuma como um melhor indicador do desempenho das organizações (Harris & de Chernatony, 2001). Esta ideia é partilhada por Gotsi & Wilson (2001), segundo os quais a imagem corporativa e a reputação corporativa estão relacionadas de uma forma dinâmica: enquanto a reputação consiste numa avaliação mais consciente acerca dos atributos e características da organização, a imagem constitui uma percepção mais espontânea formada nas mentes dos *stakeholders* (*in* Meierer, 2011). Davies *et al.* (2001) também relacionam reputação e imagem, considerando que a reputação corporativa é um constructo coletivo que se refere à visão de todos os *stakeholders*, abrangendo os conceitos de identidade - interna - e imagem - externa. A mesma perspectiva é defendida por Argenti & Druckenmiller, que definem a reputação como “uma representação coletiva de múltiplas imagens constituintes da empresa, construída ao longo do tempo e baseada em programas de identidade da empresa” (2004, p. 369). De facto, pode afirmar-se que a reputação se distingue da imagem, uma vez que não é um retrato mental imediato acerca das organizações, mas consolida-se, ao invés, ao longo do tempo.

Para Balmer (2001), a reputação de uma organização relaciona-se com uma percepção contínua que um indivíduo ou um grupo de indivíduos formam relativamente a essa organização. Gabbioneta *et al.* (2007) acrescentam que esses grupos de indivíduos desenvolvem um conjunto de crenças relativamente à

organização e à sua capacidade de satisfazer os seus interesses e dos vários *stakeholders* (in Beheshtifar & Korouki, 2013).

Por sua vez, Burghausen & Fan (2002) entendem o conceito de reputação como sendo o resultado cumulativo das ações passadas e das perspectivas futuras de uma organização. Este termo relaciona-se com a forma como as organizações são percecionadas, ao longo do tempo, em termos de aspetos como a segurança, credibilidade, confiabilidade e responsabilidade (Fombrun, 1996 in Burghausen & Fan, 2002). Na mesma ótica, Le Roux (2003) considera que podem existir vários elementos que afetam a reputação de uma organização, entre eles a ética organizacional, o desempenho financeiro, o valor dos seus acionistas, as atividades de *branding* corporativo, o marketing-mix, as relações públicas e o relacionamento desenvolvido com os *stakeholders*. Para Abratt & Kleyn (2012), as dimensões que afetam a reputação organizacional incluem a performance corporativa, os seus produtos e serviços, as atividades ligadas à cidadania, a inovação, o local de trabalho, a administração e a ética. Por sua vez, McMillan *et al.* relacionam apenas duas componentes à reputação corporativa: a simpatia - a ligação e a identificação emocional - e a competência - a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (in Beheshtifar & Korouki, 2013).

A reputação de uma organização não tem a ver, segundo Whetten & Mackey, com o facto de ser fácil gostar dela, mas sim com uma certa previsibilidade de comportamentos e com a capacidade de esta ir ao encontro das expectativas dos seus *stakeholders*: “a reputação corporativa é o consenso de perceções acerca da forma como uma empresa irá atuar numa determinada situação, baseado naquilo que as pessoas sabem sobre ela, incluindo o seu desempenho financeiro” (2002, p. 403).

De acordo com Brown *et al.* (2006), a reputação de uma organização relaciona-se com o conjunto de associações que os indivíduos que estão fora dela acreditam ser centrais, duradouras e distintivas nessa mesma organização. Essas associações são, em geral, resultado de uma performance corporativa consistente e de um comportamento que é reforçado pela utilização de instrumentos de comunicação efetivos (in Meierer, 2011).

1.3.2. Antecedentes da Reputação Organizacional

As percepções dos *stakeholders* acerca de uma organização podem resultar de diversos fatores. O comportamento dos membros dessa organização, a experiência dos indivíduos com esta, a comunicação própria da organização e as interpretações dos *media* acerca dela, o *word of mouth*, a concorrência e os rumores são alguns dos elementos apontados na literatura como significativos para o desenvolvimento de uma determinada reputação (Caruana, 1997; Dowling, 2001; Cravens *et al.*, 2003 *in* Shamma, 2012).

Fombrun & Stanley (1990) consideram que a reputação organizacional é positivamente afetada por fatores como os lucros da organização, as suas despesas em publicidade e o seu tamanho (*in* Shamma, 2012). Por sua vez, Le Roux (2003) considera que aspetos como a ética organizacional, o desempenho financeiro, o valor dos acionistas, o marketing-mix, as relações públicas e as relações com os *stakeholders* têm impacto na formação da reputação de uma determinada organização.

Além destes, também as estratégias de *branding* corporativo contribuem, à luz da perspectiva de Le Roux (2003), para a construção de uma reputação organizacional favorável (*in* Shamma, 2012). O *branding* corporativo deve ser visto como o conjunto de atividades que ajudam a moldar os valores e a cultura da organização e que conduzem processos organizacionais que permitem a criação de valor. Em última instância, estes aspetos inerentes ao *branding* corporativo contribuem para a construção da reputação (Bickerton, 2000 *in* Le Roux, 2003).

De facto, é defendido na generalidade da literatura que as estratégias de *branding* com foco na organização são privilegiadas e implementadas com o objetivo último de contribuir para uma reputação positiva junto dos *stakeholders* da organização. Para Abratt e Kleyn (2012), o *branding* corporativo compreende a criação de imagens acerca da organização para todos os *stakeholders* através da prestação de experiências de marca relevantes. Consideradas ao longo do tempo, estas experiências formam a reputação organizacional, daí que seja importante que os líderes das organizações tenham em consideração as dimensões inerentes ao *branding* corporativo.

Por seu turno, Argenti & Druckenmiller (2004) mencionam alguns aspetos através dos quais os conceitos de *branding* corporativo e reputação corporativa estão

relacionados, como o facto de a reputação ser reforçada quando a promessa da marca corporativa é cumprida ou o facto de as marcas corporativas que incorporam estratégias de responsabilidade social elevarem a sua reputação. Para os autores, as organizações deviam focar-se na gestão da sua marca corporativa como um meio para a gestão da própria reputação: uma vez que a marca corporativa cria expectativas na mente dos consumidores relativamente à oferta e à atuação da organização, a satisfação dessas expectativas cria, nos *stakeholders*, uma imagem positiva e desejada pela organização que, conseqüentemente, incrementa a reputação global da organização (Argenti & Druckemiller, 2004).

Assim, e embora se verifique uma quantidade reduzida de estudos que relacionem diretamente o efeito da utilização de estratégias de *branding* corporativo na reputação das organizações⁹, parece evidente que estas variáveis estão intimamente relacionadas, pela forma como são mobilizadas e interligadas no âmbito da literatura de marketing.

Neste sentido, em função da literatura da especialidade, derivamos a nossa hipótese de trabalho:

H1: O *branding* corporativo tem um impacto positivo na reputação das organizações.

1.3.3. Características da Reputação Organizacional

Com base na literatura, Cornelissen (2008) introduz três aspetos fundamentais ligados à reputação organizacional. O primeiro aspeto a realçar acerca da reputação relaciona-se com o facto de este constructo se referir às perceções dos indivíduos e dos *stakeholders* relativamente à organização - daí que o autor entenda a reputação como um constructo percetual. O segundo aspeto ligado à reputação relaciona-se com o facto de esta não envolver apenas as impressões dos diversos públicos da organização, mas também uma avaliação em relação a esta. Por último, o terceiro elemento a salientar baseia-se na ideia de que a reputação depende da existência de vários grupos de *stakeholders*: para Cornelissen (2008), existe um equívoco na literatura, e na perspetiva de múltiplos gestores, que entendem a reputação como

⁹ Na perspetiva de Abratt & Kleyn (2012), verifica-se uma ausência de integração dos conceitos de *branding* corporativo e reputação corporativa que resulta numa dificuldade em agregar estes constructos numa abordagem coesiva.

uma qualidade singular de uma organização e uma forma única pela qual ela é conhecida. No entanto, a existência de diferentes grupos de *stakeholders* pode conduzir à formação de diferentes percepções acerca da organização: por exemplo, os consumidores podem esperar da organização produtos e serviços com qualidade, os investidores esperam um retorno elevado para os seus investimentos, e os grupos ambientalistas esperam práticas organizacionais socialmente responsáveis (Neville *et al.*, 2005). Daí que a reputação não possa ser entendida como singular, mas sim como um ativo cujas propriedades e atributos podem diferir em função das impressões formadas pelos diferentes grupos de *stakeholders*.

Esta perspetiva é partilhada por Abratt & Kleyn (2012), de acordo com os quais as organizações não têm uma reputação particular e definida num determinado período de tempo. Ao invés, têm um número mais vasto de reputações em função dos respetivos *stakeholders*¹⁰. Espera-se que diferentes *stakeholders* desenvolvam preferências diversas relativamente às ações, processos e resultados da organização, e as avaliações ao nível da reputação dependem da coerência entre as práticas organizacionais e as expectativas desses grupos de *stakeholders* (Fombrun & Stanley, 1990 *in* Brammer & Pavelin, 2004). Neste sentido, e tendo em conta que os diferentes públicos de uma organização desenvolvem interesses diferentes em relação a ela, torna-se necessária a criação de diferentes medidas de avaliação da reputação, que incluam os diferentes atributos através dos quais as organizações são valorizadas (Cornelissen, 2008). Além disso, parece óbvio que a gestão da reputação por parte de uma organização deve passar, invariavelmente, pela identificação das dimensões que conduzem as percepções dos diferentes *stakeholders*.

Cornelissen relaciona o conceito de reputação com o de identidade, defendendo que “as organizações com identidades mais fortes têm reputações mais positivas” (2008, p. 79). De facto, uma identidade forte e sólida capta mais facilmente a atenção dos *stakeholders*, funcionando como um elemento de diferenciação. Para o autor, quando existe uma coerência entre a reputação e a identidade corporativa, há a garantia de que a organização é respeitada e compreendida da forma que esta procura ser (Cornelissen, 2008).

¹⁰ Para complexificar esta situação, muitos *stakeholders* baseiam as suas percepções sem manterem, sequer, um contacto direto com a organização, mas através de terceiros - como os *media* ou líderes de opinião. Neste contexto, as organizações enfrentam desafios acrescidos na mensuração e gestão da sua reputação (Feldman *et al.*, 2014).

Fombrun & van Riel (2004) comparam a reputação das organizações a um espelho - na medida em que esta reflete o seu sucesso na tarefa de convencer os *stakeholders* acerca da validade atual e futura das suas estratégias - e, simultaneamente, a um íman - uma vez que uma reputação favorável favorece o apoio e a aceitação por parte dos *stakeholders*, fomentando uma espiral positiva de resultados.

O que parece evidente é que as organizações precisam, necessariamente, de ter um perfil público e uma reputação favorável perante os seus *stakeholders*. Assim, Wartick (2002) introduz quatro passos para construir uma reputação corporativa favorável: em primeiro lugar, formular uma estratégia de reputação e os fatores-chave para a sustentabilidade do negócio; depois, integrar a comunicação e a responsabilidade social na estratégia de reputação da organização; em terceiro lugar, desenvolver uma estratégia de gestão de crise para precaver e combater eventuais ameaças à reputação; e, por fim, comunicar a história organizacional aos *stakeholders* internos e externos (*in* Beheshtifar & Korouki, 2013). Concretizados estes aspetos, a organização pode beneficiar de todas as vantagens inerentes à sua reputação.

1.3.4. Benefícios de uma Reputação Favorável

Uma reputação positiva tem um valor estratégico para as organizações, uma vez que atrai clientes, assegura a aceitação e a legitimidade por parte dos seus públicos, gera receitas (Cornelissen, 2008; Roberts & Dowling, 2002 *in* Abratt & Kleyn, 2012), aumenta o poder de negociação da empresa com os fornecedores (Doorley & Garcia, 2007) e pode constituir uma vantagem competitiva, na medida em que consiste num ativo que acaba por ser difícil de imitar pela concorrência (Cornelissen, 2008). Esta ideia é reiterada por Fombrun (1996), que considera que uma reputação positiva pode constituir um valor económico importante para as organizações porque é difícil de imitar, na medida em que os concorrentes não conseguem replicar as características únicas e os processos intrincados que geram essa reputação favorável (*in* Kowalczyck & Pawlish, 2002). Uma reputação favorável contribui, igualmente, para a satisfação dos consumidores e para a sua retenção (Caminiti, 1992 *in* Abratt & Kleyn, 2012; Raithel & Schwaiger, 2014): de acordo com Keh & Xie (2009), verifica-se uma relação positiva entre a reputação corporativa e a confiança e identificação

dos consumidores, que, quando têm uma percepção positiva acerca de uma organização, tendem a ser mais leais, a atuarem como defensores da empresa, a serem mais resistentes a informações negativas e a estarem mais disponíveis para testar novos produtos ou serviços (*in* Faia *et al.*, 2014). Além disso, uma reputação positiva contribui, a nível externo, para a confiança dos investidores no desempenho organizacional (Feldman *et al.*, 2014) e, a nível interno, para a atração de capital humano qualificado (Chun, 2005) e para a manutenção de níveis elevados de motivação entre os colaboradores (Roberts & Dowling, 2002 *in* Raithel & Schwaiger, 2014). Ao mesmo tempo, uma reputação organizacional positiva favorece, frequentemente, a obtenção de uma cobertura mediática positiva e gratuita: a organização deixa de ter necessidade de ser ela própria a anunciar os seus feitos, uma vez que isso passa a acontecer organicamente (Doorley & Garcia, 2007; Fombrun *et al.*, 2000 *in* Abratt & Kleyn, 2012).

Fombrun (1996) considera, a este nível, que uma reputação positiva gera aquilo que ele designou como ‘capital reputacional’, ou seja, uma vantagem estratégica para a organização (*in* Kowalczyck & Pawlish, 2002). Esse capital reputacional consiste nos benefícios económicos resultantes de uma boa reputação, que se materializa no excesso de valor que os investidores estão dispostos a pagar pelas ações da organização (Fombrun, 1996). Assim como os indivíduos desenvolvem o chamado capital social, que os ajuda a construir e manter as suas relações sociais, também as organizações desenvolvem o seu capital reputacional, que facilita a construção de relações e o seu crescimento (Doorley & Garcia, 2007). Esta perspetiva é partilhada por Barnett *et al.* (2006), que apresentam um modelo concetual de formação da reputação (Figura 2): a comunicação da identidade corporativa conduz à formação de um conjunto de imagens relativamente à organização que resultam na reputação e que, por sua vez, dá origem ao capital reputacional da organização, que, segundo os autores é um ativo económico e intangível que todas as organizações se esforçam por alcançar (*in* Shamma, 2012).

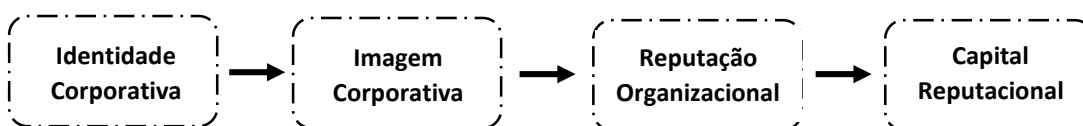


Figura 2 - Modelo de formação da Reputação Organizacional de Barnett *et al.* (2006, *in* Shamma, 2012).

Na sua globalidade, uma reputação corporativa positiva traz consigo benefícios tangíveis, mas também intangíveis (Doorley & Garcia, 2007). Os benefícios

resultantes de uma reputação favorável contribuem, indiscutivelmente, para o incremento do valor económico da organização ou da marca, mas não podem ser reduzidos à sua índole financeira: uma reputação positiva resulta em vantagens que não são mensuráveis apenas em termos de retorno financeiro a curto prazo, mas sim pelo valor que acrescentam às organizações num período mais alargado, através da sua visibilidade, prestígio e reconhecimento. Neste contexto, a gestão da reputação por parte das organizações revela-se um fator essencial para o seu sucesso.

1.3.5. Importância da Gestão da Reputação

Para Kapferer, as empresas perceberam recentemente que são marcas, e que estas estão associadas a um conjunto de valores nas mentes das pessoas que podem afetar o seu comportamento, quer elas sejam futuros colaboradores, investidores, fornecedores ou compradores. Como tal, as marcas corporativas condensam uma reputação que é preciso gerir e sustentar (Kapferer, *in* Moingreon & Soemen, 2002). Uma vez que a reputação influencia as práticas organizacionais e os seus resultados, encontrar formas de geri-la deve tornar-se uma preocupação central para os órgãos de gestão (Clardy, 2012). Fombrun (1996) verificou que as organizações mais bem-sucedidas a gerirem a sua reputação tinham em consideração cinco fatores essenciais: a distinção, uma vez que as organizações devem ocupar um lugar distinto na visão dos *stakeholders*; o foco, ou seja, enfatizavam um objetivo principal; a consistência nas suas comunicações com todos os *stakeholders*; a identidade, no sentido em que eram vistas como genuínas; e a transparência, ou seja, a abertura e a honestidade relativamente aos seus negócios (*in* Beheshtifar & Korouki, 2013).

No entanto, a maior parte das empresas não possui, segundo Doorley & Garcia (2007), um sistema para uma avaliação regular das variações da reputação, fazendo com que várias oportunidades sejam desperdiçadas a este nível e que os problemas organizacionais sejam ampliados. Esta ideia é, igualmente, mencionada por Argenti e Druckenmiller (2004), segundo os quais alguns autores consideram que a reputação constitui um conceito tão amorfo que se torna difícil de gerir por parte das empresas. Para Doorley & Garcia (2007), o motivo pelo qual a maioria das organizações não possui programas formais de gestão de reputação prende-se com o facto de estas entenderem este conceito como algo intangível, quando, na verdade,

a reputação é um ativo com valor real, tangível e mensurável. Como tal, a mensuração, a compreensão e o planeamento tornam possível a adoção de estratégias proactivas no sentido de tirar vantagem das oportunidades fornecidas por uma reputação favorável. É imperativo que as organizações desenvolvam procedimentos com vista à monitorização das perceções dos seus *stakeholders*, pois só desta forma estarão preparadas para perceber qual a forma mais eficaz de atuar em situações de crise e de ameaças à reputação (Doorley & Garcia, 2007).

Uma estratégia de gestão da reputação introduzida por Doorley consiste na gestão da identidade intrínseca da organização - aquilo que esta defende - e na gestão das imagens externas, dando à organização uma metodologia no sentido de fazer convergir estas duas dimensões (*in* Doorley & Garcia, 2007). Esta estratégia a longo prazo - denominada '*Comprehensive Reputation Management*' - tem o objetivo de medir, auditar e gerir a reputação corporativa como um ativo.

Adicionalmente, os autores enumeram alguns princípios da gestão da reputação, ou seja, determinadas ações e comportamentos que as organizações devem levar a cabo para gerir eficazmente a sua reputação. Esses princípios relacionam-se com a necessidade de conhecer e honrar a identidade intrínseca da organização, conhecer e honrar os seus constituintes, construir garantias sólidas e duráveis que sejam o alicerce de uma reputação favorável, estar atento aos conflitos de interesses que podem afetar a organização, estar atento à 'miopia organizacional' que pode travar uma visão a longo prazo, não mentir, e, sobretudo, perceber que a reputação é um ativo - que, apesar de intangível, tem um valor altamente tangível - e que, por isso, deve ser gerido como os outros ativos da organização. Efetivamente, o elemento crucial da perspetiva destes académicos é de que a reputação é um ativo de extrema importância para as organizações que, tal como os outros ativos, deve ser gerido e monitorizado, sendo que a má gestão ou a não gestão da reputação conduzem, por norma, a situações de fracasso empresarial (Doorley & Garcia, 2007).

1.3.6. Modelos de Medição da Reputação Organizacional

Para ser gerida, a reputação precisa de ser mensurada e avaliada (Gardberg & Fombrun, 2002; Clardy, 2012). No entanto, não existe um consenso, nem em termos académicos nem no seio profissional, acerca das formas mais relevantes ou eficazes de medir a reputação corporativa. Feldman *et al.* (2014) consideram que o conceito

de reputação é dinâmico, e que, embora já seja estudado e desenvolvido há várias décadas, a literatura acerca da mensuração deste constructo não se desenvolveu na mesma medida. A dificuldade em torno da definição de reputação - a inconsistência da terminologia utilizada pelos vários académicos -, bem como a intangibilidade inerente ao conceito, acrescentam complexidade à sua mensuração.

Clardy (2012) argumenta que existem quatro questões centrais que têm impacto e geram dificuldades na mensuração da reputação organizacional. Em primeiro lugar, a inexistência de uma definição uniforme para o conceito de reputação e a sua mobilização por meio de formas tão distintas enfraquecem a teoria e limitam a generalização dos estudos levados a cabo. Em segundo lugar, permanece a dúvida sobre se a reputação se assume como uma forma de caracterização - crenças relativamente à organização - ou como uma avaliação - julgamentos dirigidos à organização. Em terceiro lugar, a reputação deveria ser entendida como uma cognição socialmente construída e que, por isso, tem uma estabilidade dinâmica: uma vez formada, é provável que uma determinada reputação permaneça estável, mas esta também pode ser modificada com a emergência de informação contrária. Por último, a reputação deveria ser percecionada como uma teia de interpretações e avaliações, ao invés de ser analisada através de rankings numéricos que fazem com que informação relevante seja perdida no processo (Clardy, 2012).

Neste contexto de indefinição e complexidade é natural que, ao longo do tempo, tenham emergido múltiplos modelos de medição da reputação organizacional, baseados em instrumentos distintos: *rankings*, escalas de equidade, perceções de um único *stakeholder* ou de vários, métodos quantitativos ou qualitativos, entre outros (Chun, 2005). Os profissionais foram os primeiros a propor maneiras de medir a reputação corporativa - como o Fortune's AMAC -, uma vez que procuravam instrumentos para avaliar as perceções formadas acerca das suas organizações (Shamma, 2012). Por sua vez, os estudos académicos acerca da mensuração da reputação começaram por mencionar este constructo como sendo unidimensional, mas evoluíram para um entendimento multidimensional da reputação e dos seus instrumentos de medida - como é o caso do Quociente de Reputação introduzido por Fombrun *et al.* (2000, *in* Shamma, 2012; Walsh *et al.*, 2009).

O Quadro 2, que podemos ver de seguida, apresenta alguns dos modelos de medição da reputação desenvolvidos ao longo do tempo e abordados na literatura:

Instrumentos de Mensuração da Reputação Organizacional

Rankings	Fortune's America's Most Admired Companies (AMAC); Fortune's Global Most Admired Companies (GMAC); World's and Europe's Most Respected Companies; Asia's Most Admired Companies; Britain's Most Admired Companies.	Fortune, 1982 Fortune, 1997 Financial Times Asian Business Management Today
Escalas de Brand Equity	Pontuação da Equidade Organizacional; Credibilidade Organizacional; Personalidade da Marca; Escala do Caráter Corporativo; Escala de Reputação Organizacional.	Gaines-Ross, 1997 Keller e Aaker, 1998 Aaker, 1997 Davies <i>et al.</i> , 2001 Caruana e Chircop, 2004
Percepções de Múltiplos Stakeholders	Quociente de Reputação; Índice RepTrack.	Fombrun <i>et al.</i> , 2000 Reputation Institute, 2010

Quadro 2 - Instrumentos de Mensuração da Reputação Organizacional (adaptado de Schwaiger, 2004; Chun, 2005 e Horn, 2013).

Alguns destes modelos de medição da reputação destacam-se em detrimento dos restantes. Relativamente aos *rankings*, o AMAC da publicação Fortune é o mais popular (Gardberg & Fombrun, 2002). Este instrumento avalia as cem organizações americanas com melhor reputação, inquirindo executivos, CEO e analistas financeiros acerca de dimensões como a qualidade da gestão, a solidez financeira, a qualidade dos produtos e serviços, a capacidade de inovação, entre outras. Posteriormente, a mesma publicação introduziu o mesmo modelo, mas para uma avaliação da reputação das empresas a nível mundial - Fortune's GMAC.

As escalas de *brand equity* tendem a aferir a reputação das organizações em função de dimensões mais emocionais, conferindo, muitas vezes, características humanas à marca. Por exemplo, os modelos propostos por Aaker & Keller (Chun, 2005) avaliam a *'likeability'* das empresas, ou seja, a sua facilidade em serem apreciadas pelos consumidores. A Escala da Personalidade Corporativa (Davies *et al.*, 2001), por seu turno, é baseada no modelo de Aaker e propõe a avaliação de onze itens para medir a sinceridade da organização (*in* Chun, 2005).

Por sua vez, o Quociente de Reputação, introduzido por Fombrun *et al.* (2000), é considerado a principal abordagem qualitativa de medição da reputação e mantém-se como o mais popular de todos os instrumentos de mensuração da reputação corporativa (Shamma, 2012). Este modelo veio colmatar a falha de modelos anteriores que se baseavam apenas na percepção de *stakeholders* singulares, ao invés de admitirem que as organizações possuem diversos grupos de *stakeholders* que podem desenvolver percepções distintas relativamente a elas. O Quociente de Reputação mede a percepção de cada grupo de *stakeholders* através de 20 itens divididos em seis dimensões: apelo emocional, responsabilidade social, produtos e serviços, performance financeira, visão e liderança e ambiente de trabalho (Chun, 2005).

No entanto, todos os modelos apresentados possuem limitações. Por exemplo, o modelo da Personalidade da Marca de Aaker (Chun, 2005) é um modelo usado exclusivamente para a medição da imagem, sendo uma técnica projetiva e indireta, tal como o modelo de Caráter Corporativo de Davies *et al* (2001). Por sua vez, o Fortune's AMAC e o Quociente de Reputação (Fombrun, 2000) tendem a ser limitados ao nível da amostra e a basear-se em aspetos do desempenho financeiro das organizações.

No geral, a subjetividade subjacente a estes instrumentos de mensuração da reputação é elevada e torna-se difícil de gerir. Por conseguinte, não existe um modelo universal e irrepreensível para a mensuração e avaliação da reputação das organizações. A diversidade de instrumentos de medição da reputação reflete o número de estratégias possíveis, mas também a dificuldade inerente à tarefa.

Em suma, podemos perceber, através desta análise da literatura, que o contexto empresarial atual - altamente competitivo e dinâmico - desafiou as organizações a diferenciarem a sua oferta e a construírem relações sólidas e duradouras com todos os seus *stakeholders*. Num ambiente no qual é cada vez mais difícil apresentar produtos ou serviços verdadeiramente inovadores ou distintos da concorrência, essa diferenciação começou a surgir através das estratégias de *branding* e da associação das empresas a uma determinada marca. Transmitindo o posicionamento das organizações - aquilo que estas são - e uma ideia de diferenciação - aquilo em que são diferentes -, as marcas emergiram como representações das percepções dos

stakeholders relativamente às organizações, aos seus produtos/serviços e ao seu desempenho.

Uma das estratégias de construção e gestão da marca tem como foco a perspectiva organizacional, ou seja, a marca comunica os atributos da própria organização - como a inovação ou a responsabilidade social - ao invés de enfatizar as qualidades dos produtos ou serviços específicos. O *branding* corporativo baseia-se na veiculação - aos *stakeholders* internos e externos - da identidade da organização e, por isso, da sua cultura e dos seus valores. Neste sentido, é imperativo que estes elementos organizacionais - a identidade, a cultura e os valores - sejam sólidos, relevantes para os *stakeholders* e, sobretudo, consistentes com as mensagens que são comunicadas pela organização.

É defendido que as estratégias de *branding* corporativo são implementadas com o objetivo último de obter uma reputação favorável junto dos *stakeholders* da organização. Apesar da fragmentação do conceito e das dificuldades da sua delimitação, a reputação é entendida, de um modo geral, como o conjunto de perceções e avaliações que os *stakeholders* de uma determinada organização vão formando, ao longo do tempo, relativamente a ela. Neste sentido, as organizações devem procurar desenvolver um perfil público favorável, devido a todos os benefícios - económicos mas não só - que uma reputação positiva acarreta. Apesar de ser muitas vezes entendida como um elemento intangível e de difícil mensuração, é fundamental que a reputação seja, tal como os outros ativos, avaliada e gerida, de modo a que as organizações possam capitalizar todo o seu valor.

1.4. Modelo Teórico de Análise

No seguimento da revisão de literatura realizada e dos objetivos propostos neste trabalho, desenvolveu-se o modelo teórico de análise, que constitui uma síntese da investigação exploratória efetuada neste capítulo (Figura 3).



Figura 3 – Modelo teórico de análise.

Com base no quadro teórico de investigação é colocada uma hipótese de trabalho:

H1: O *branding* corporativo tem um impacto positivo na reputação das organizações.

A relação entre a variável independente - o *branding* corporativo - e a variável dependente - a reputação organizacional - será estudada por meio de um caso específico, o da marca portuguesa Renova.

Neste sentido, o trabalho empírico desenvolvido permitirá aferir se as estratégias de *branding* corporativo levadas a cabo pela Renova estão a ser bem-sucedidas e apreendidas pelos consumidores, gerando *insights* relevantes para a gestão da marca.

CAPÍTULO II - MÉTODO

Analisados os principais conceitos com relevância para este trabalho de investigação, impõe-se definir toda a estratégia metodológica que permitiu responder à pergunta de partida “Qual o impacto do *branding* corporativo na reputação da marca Renova?”. Este trabalho empírico é uma prioridade em qualquer trabalho de investigação que aspire acrescentar conhecimento científico sobre a área de estudo em questão e que não pretenda limitar-se à revisão bibliográfica acerca dela.

Neste capítulo são, portanto, lembrados os objetivos da investigação, é definido o tipo de investigação em causa, sendo, igualmente, explicitados os instrumentos que proporcionaram a recolha dos dados, os procedimentos mobilizados nessa recolha de informação, as estatísticas utilizadas na análise dos dados recolhidos e, por último, o universo e amostra inerentes ao presente estudo.

2.1. Objetivos da Investigação

O principal objetivo deste trabalho é avaliar de que maneira o *branding* corporativo, ou seja, a construção da marca pela perspetiva organizacional - ao invés de uma comunicação assente nos atributos específicos dos produtos -, contribui para a construção de perceções positivas e duradouras por parte dos stakeholders de uma organização.

Neste contexto, este estudo apresenta alguns objetivos mais específicos:

- Caracterizar o *branding* corporativo, por oposição ao *branding* de produto;
- Perceber a influência de outros elementos organizacionais no *branding* corporativo, como a identidade e a cultura;
- Delimitar o conceito de reputação organizacional e perceber as suas vantagens para as organizações.

Identificámos como variável independente desta pesquisa o ‘*branding* corporativo’ e como variável dependente a ‘reputação organizacional’, procurando perceber se a primeira impacta, de alguma forma, a segunda ou se, pelo contrário, não existe qualquer relação.

Para tal, foi utilizado um estudo de caso, de forma a tentar perceber se estas variáveis têm relação numa organização específica, a Renova. De acordo com Smith (1978), um estudo de caso consiste na investigação empírica de um fenómeno específico ou delimitado e é utilizado devido ao interesse do investigador num exemplo particular ou devido à capacidade desse caso de ser informativo relativamente à teoria (*in* Alasuutari *et al.*, 2009). O recurso a um exemplo específico permite avaliar a ocorrência do fenómeno em análise num contexto real e tangível, o que possibilita a aplicação do conhecimento resultante a situações futuras. No entanto, a utilização de um caso particular pode apresentar como limitação o facto de ser difícil generalizar os resultados de um exemplo único para um universo mais alargado.

2.2. Tipo de Investigação

Na fase da sua operacionalização empírica, este trabalho de pesquisa adotou um método dedutivo de produção do conhecimento científico. É um trabalho do tipo dedutivo no sentido em que se baseia num corpo de conhecimentos teóricos prévios com vista à sua testagem: as teorias já existentes originam hipóteses teóricas de trabalho que são ou não confirmadas pela investigação empírica.

Além disso, este é um estudo do tipo exploratório, na medida em que existiu uma etapa de pesquisa de dados e foram definidos objetivos que orientaram o trabalho empírico levado a cabo.

Por sua vez, a recolha de informação foi desenvolvida com recurso a um método do tipo quantitativo, que procuraram quantificar os dados obtidos através da aplicação de uma determinada análise estatística. Esta pode ser uma limitação do recurso a este tipo de metodologia, uma vez que a recolha e tratamento dos dados feitos de forma quantitativa é, muitas vezes, insuficiente para explicar os fenómenos sociais.

Assim, este estudo insere-se no paradigma positivista de investigação social, que assume a existência de uma realidade objetiva, observável e mensurável através de operações matemáticas e elaborações estatísticas.

2.3. Instrumentos Utilizados na Recolha dos Dados

A recolha quantitativa de informação desenvolvida neste trabalho - para avaliar o impacto do *branding* corporativo na reputação da marca Renova - foi efetuada através da aplicação de inquéritos por questionário ao objeto de interesse, neste caso, os *stakeholders* externos da marca Renova.

O inquérito por questionário consiste na apresentação de um conjunto de perguntas a um grupo de inquiridos com objetivos muito diversificados, em função do interesse do investigador: esses objetivos podem prender-se com a análise da opinião, atitude, expectativa, nível de conhecimento ou consciência, entre outros, dos respondentes relativamente a uma determinada temática. Esta técnica de recolha de informação apresenta como principal vantagem o facto de permitir a quantificação de dados e o recurso a numerosas análises de correlação entre os dados obtidos. No entanto, esta técnica pode ser considerada demasiado superficial e simplista para analisar a complexidade geralmente inerente aos fenómenos sociais (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O recurso ao inquérito por questionário teve como motivação o conhecimento e análise das opiniões e perceções dos indivíduos que integraram a amostra relativamente à organização em questão. Para tal, procedeu-se à elaboração de questionários estandardizados que foram partilhados *online*, maioritariamente através das redes sociais e por correio eletrónico.

O questionário (ver Anexo 1) construído para este estudo inicia com uma pequena contextualização da sua origem e do seu objetivo, de modo a que os respondentes percebessem o projeto com o qual estavam a colaborar. Depois disso, foi colocada uma pergunta de despiste para que apenas os conhecedores da Renova respondessem às questões acerca da marca. Essas questões seguiram-se, divididas em oito partes correspondentes às dimensões em análise - "Produtos e Serviços", "Capacidade Corporativa", "Responsabilidade Social Corporativa", "História da Organização", "País de Origem", "Valores Organizacionais", "Visão e Objetivos" e "Reputação Organizacional" -, num total de 34 alíneas. Todas estas alíneas foram apresentadas sob a forma de afirmações com as quais os respondentes deveriam demonstrar o seu grau de concordância. Para tal, foi utilizada uma Escala de Likert de 5 pontos, sendo que: 1 corresponde a "discordo completamente", 2 a "discordo", 3 a "não concordo nem discordo", 4 a "concordo" e 5 a "concordo completamente".

Por último, foram utilizados os critérios de Género, Idade e Habilitações Literárias de modo a definir o perfil sociodemográfico dos respondentes. Todas as questões apresentadas no inquérito eram de preenchimento obrigatório.

2.3.1. Escalas Utilizadas na Recolha dos Dados

As afirmações apresentadas no questionário construído neste estudo resultaram da análise e tradução de escalas já utilizadas e validadas noutros trabalhos de investigação no âmbito das duas variáveis deste trabalho. A existência de escalas já validadas no contexto das temáticas abordadas na investigação garante, antecipadamente, ao investigador a confiabilidade do seu questionário e a consistência dos itens utilizados.

Assim, as questões relacionadas com a temática do *branding* corporativo foram propostas no modelo de Yang *et al.* (2015), tal como podemos observar no Quadro 3.

DIMENSÕES	ITENS
Produtos e Serviços	Q1: A qualidade global dos produtos e serviços desta organização é elevada.
	Q2: A estabilidade dos produtos e serviços desta organização é boa.
	Q3: O <i>word-of-mouth</i> dos produtos e serviços desta organização é bom.
Capacidade Corporativa	Q4: A capacidade de inovação desta organização é elevada.
	Q5: A capacidade de I&D desta organização é elevada.
Responsabilidade Social Corporativa	Q6: Os produtos e serviços desta organização têm um contributo para a sociedade.
	Q7: Esta organização dá assistência às comunidades locais.
	Q8: Esta organização apoia projetos de saúde pública.
Reputação Corporativa	Q9: A consciência acerca desta organização é elevada.
	Q10: Esta organização tem uma reputação global elevada.
	Q11: Esta organização é líder na sua indústria.
História Corporativa	Q12: A consciência acerca dos gestores desta organização é elevada.
	Q13: Esta organização tem uma história gloriosa.

	Q14: Esta organização comunica frequentemente a sua história por meio de diversas formas.
País de Origem	Q15: O grau de afluência/procura de Portugal é elevado.
	Q16: O grau de abertura de Portugal é elevado.
	Q17: O nível de educação em Portugal é elevado.
	Q18: A qualidade global dos produtos portugueses é boa.
	Q19: A técnica global presente nos produtos portugueses é elevada.
	Q20: O nível tecnológico global dos produtos portugueses é elevado.
Valores nucleares	Q21: O estilo de gestão desta organização é diferente do das outras.
	Q22: Esta organização tem um sistema de gestão claro.
	Q23: Esta organização tem uma filosofia de operação clara.
Visão e Objetivos	Q24: A visão desta organização guia-a nas direções certas.
	Q25: A visão desta organização ajuda-a a coordenar os recursos internos e externos.
	Q26: Os membros desta organização partilham um consenso alargado acerca dos objetivos corporativos.
	Q27: Esta organização coordena bem as ideias a longo-prazo com os objetivos a curto-prazo.

Quadro 3 - Escala de avaliação do *Branding* Corporativo (adaptado de Yang *et al.*, 2015).

Por seu turno, as questões referentes à avaliação da reputação organizacional resultaram da escala proposta no modelo de Feldman *et al.* (2014), como é possível observar no Quadro 4.

ITENS

Q1: A organização é socialmente responsável.

Esta organização contribui ativa e voluntariamente para o progresso social, económico e ambiental da sociedade.

Q2: A organização tem bons produtos/serviços.

Esta organização fornece aos consumidores produtos e serviços com um bom preço e boa qualidade.

Q3: A organização mantém uma boa relação com os consumidores (orientação para o cliente).

Esta organização trata os clientes com cortesia, comunica com eles e preza a sua segurança e saúde.

Q4: A organização gera sentimentos positivos nas pessoas.

Esta organização gera respeito, admiração, estima e confiança.

Q5: A organização caracteriza-se pela liderança e inovação.

Esta organização é reconhecida, tem uma excelente liderança, é inovadora e procura superar-se constantemente.

Q6: A organização dispõe de um bom ambiente de trabalho.

Esta organização parece ser um bom sítio para trabalhar, tendo em conta as infraestruturas - como o ambiente de trabalho -, os benefícios e a forma de tratar os seus funcionários.

Q7: A organização é ética.

Esta organização tem valores que obedecem à lei, é transparente e respeita as pessoas e o meio ambiente.

Q8: A organização desenvolve práticas de responsabilidade social.

Esta organização apoia causas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.

Quadro 4 - Escala de mensuração da Reputação Organizacional (adaptado de Feldman *et al.*, 2014).

A primeira questão desta escala foi suprimida no inquérito construído neste estudo, por ser repetitiva e por ser considerada, pelo próprio autor, como uma pergunta de carácter geral e de contextualização (Feldman *et al.*, 2014). Além disso, os itens referentes à reputação organizacional na escala de Yang *et al.* (2015) foram agregados aos itens do modelo de Feldman *et al.* (2015), originando a dimensão referente à reputação organizacional.

2.4. Procedimentos Utilizados na Recolha dos Dados

Com vista à sua divulgação na Internet, o inquérito construído no âmbito deste estudo foi reproduzido na plataforma de questionários *online* Google Forms. O método de recolha de dados *online* está associado a uma certa simplicidade e flexibilidade que auxiliam o trabalho do investigador na construção da sua amostra e no desenvolvimento do seu trabalho empírico. Malhotra & Birks (2006) consideram que a aplicação de questionários na Internet apresenta diversas vantagens, como a rapidez na obtenção das respostas, os custos reduzidos inerentes ao processo, a redução da subjetividade do entrevistador no contacto com os inquiridos e a qualidade dos dados, que ficam logo disponíveis para análise.

O inquérito construído neste trabalho de investigação foi divulgado através de e-mail e das redes sociais, maioritariamente no Facebook. O inquérito foi partilhado

pelo investigador e também por alguns membros da rede de contactos do mesmo, de modo a que este pudesse atingir um número mais alargado de respondentes.

O inquérito foi lançado no dia 28 de Maio de 2015, permanecendo *online* até ao dia 15 de Junho. Durante esse período, foram recolhidas 276 respostas, das quais 271 foram consideradas válidas e utilizadas posteriormente na análise estatística dos dados. Foram consideradas válidas apenas as respostas dos inquiridos que, na primeira questão, afirmaram conhecer a marca Renova e que, por isso, prosseguiram para as seguintes questões do questionário.

2.5. Procedimento Utilizados na Análise dos Dados

Depois de recolhidos, os dados resultantes da aplicação dos inquéritos por questionário aos *stakeholders* externos da marca Renova foram agregados num documento de Microsoft Office Excel e, consecutivamente, analisados com recurso à ferramenta de análise estatística IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22.0 em português.

Em primeiro lugar procedemos ao cálculo do Alfa de Cronbach, no sentido de aferirmos a confiabilidade do questionário aplicado através da mensuração da consistência interna das escalas utilizadas.

Em segundo lugar foi realizada uma caracterização da amostra em termos dos dados sociodemográficos solicitados no questionário: género, idade e habilitações literárias. Depois procedeu-se à análise descritiva do objetivo de análise, neste caso, a marca Renova. Para tal, recorreu-se aos indicadores presentes na média e desvio-padrão de cada dimensão utilizada.

Em terceiro lugar foi aplicada a análise de variância, através do teste One-Way ANOVA, que procede à divisão da variabilidade entre grupos e dentro de grupos da amostra. Isto permite a comparação de médias entre os grupos que se encontram agregados através de distribuições normais de igual variância. Posteriormente, nos casos em que se verificaram diferenças significativas dentro dos grupos, foram aplicados testes *post hoc* - neste caso, o *post hoc* Scheffe -, de modo a avaliar quais os pares que diferem.

Por último, foi realizada a análise de regressão com o propósito de aferir a correlação entre a variável independente deste estudo - o *branding* corporativo - e a variável dependente - a reputação organizacional.

2.6. Universo e amostra

Como forma de responder às questões desta investigação, foram objeto de recolha de informação os *stakeholders* externos da marca Renova, neste caso, os clientes atuais e potenciais da empresa. Neste sentido, a população deste estudo consiste em todos os indivíduos que conhecem a marca Renova.

A recolha de dados neste trabalho foi desenvolvida por meio da técnica de amostragem, uma vez que se procedeu à recolha de nova informação - dados primários. Além disso, a amostragem é aplicada quando não existe a possibilidade de estudar a totalidade da população - como é o caso neste trabalho de investigação -, sendo que se generalizam os resultados obtidos no grupo da população estudado.

O processo de seleção da amostra foi não aleatório, ou não probabilístico, pois a probabilidade de os indivíduos integrarem a amostra não era conhecida e porque a seleção dos elementos se baseou nos critérios do investigador. Além disso, a amostra foi estabelecida por conveniência, na medida em que os elementos que dela fizeram parte eram os que estavam mais disponíveis e acessíveis para integrarem o estudo.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Definida a estratégica metodológica que conduziu este trabalho de investigação, procede-se, no presente capítulo, à análise da informação obtida na aplicação dos inquéritos por questionário. Em primeiro lugar é feita a mensuração da consistência interna das escalas utilizadas. Depois, é desenvolvida uma caracterização da amostra mobilizada na recolha dos dados, sendo analisados os dados sociodemográficos da mesma, bem como o objeto de análise estudado nessa mesma amostra. Em terceiro lugar é aplicada a análise de variância, de modo a comparar o valor médio das diferentes dimensões em dois ou mais grupos. E, por último, é feita uma análise de regressão para aferir o grau de relação entre a variável independente deste estudo - o *branding* corporativo - e a respetiva variável dependente - a reputação organizacional.

Assim, este capítulo está dividido na consistência interna das escalas, na caracterização da amostra, na análise de variância e no modelo teórico de análise: análise de regressão.

3.1. Consistência Interna das Escalas

A mensuração da confiabilidade das escalas utilizadas na construção do inquérito por questionário é fundamental no sentido em que permite uma interpretação estatística mais segura na apresentação e discussão dos dados obtidos. A consistência interna das escalas foi analisada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, cujos valores variam entre 0 e 1. Segundo os critérios introduzidos por Nunnally (1978), um ótimo índice de consistência corresponde a um valor superior a 0,7.

Neste sentido, procedemos, de seguida, à mensuração da consistência interna das escalas mobilizadas neste estudo.

3.1.1. Produtos e Serviços

Os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente aos produtos e serviços são apresentados na Tabela 1.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Produtos e Serviços	0,63	3

Tabela 1 – Alpha de Cronbach: Produtos e Serviços.

Para a escala relativa aos produtos e serviços obteve-se um nível de fiabilidade parcamente inferior a 0,7 ($\alpha=0,63$). Por ser uma escala já validada cientificamente e aplicada a diferentes contextos organizacionais, apresentando ótimas qualidade psicométricas, optámos por manter os três itens.

3.1.2. Capacidade Corporativa

Os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente à capacidade corporativa são visíveis na Tabela 2.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Capacidade Corporativa	0,77	2

Tabela 2 – Alpha de Cronbach: Capacidade Corporativa.

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala que mede a capacidade corporativa é considerado bom ($\alpha=0,77$). Os dados são unidimensionais, ou seja, os dois itens medem de forma adequada a dimensão referente à capacidade corporativa.

3.1.3. Responsabilidade Social Corporativa

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente à responsabilidade social corporativa.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Responsabilidade Social Corporativa	0,76	3

Tabela 3 – Alpha de Cronbach: Responsabilidade Social Corporativa.

Para a escala da responsabilidade social corporativa obteve-se um nível de fiabilidade bom ($\alpha=0,76$). Assim, os dados consideram-se unidimensionais, sendo que os três itens medem de forma adequada a dimensão em questão.

3.1.4. História da Organização

Apresentam-se aqui os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente à história da organização (Tabela 4).

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
História da Organização	0,72	3

Tabela 4 – Alpha de Cronbach: História da Organização.

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala referente à história da organização é considerado detém um nível de fiabilidade bom ($\alpha=0,72$). Deste modo, os dados consideram-se unidimensionais e os itens medem adequadamente a dimensão em causa.

3.1.5. País de Origem

Os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente ao país de origem são apresentados na Tabela 5.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
País de Origem	0,74	6

Tabela 5 – Alpha de Cronbach: País de Origem.

Para a escala relativa ao país de origem obteve-se um nível de fiabilidade considerado bom ($\alpha=0,74$). Isto significa que os dados são considerados unidimensionais e que, por isso, os seis itens medem de forma consistente a dimensão do país de origem.

3.1.6. Valores Organizacionais

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente aos valores organizacionais.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Valores Organizacionais	0,86	3

Tabela 6 – Alpha de Cronbach: Valores Organizacionais.

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala dos valores organizacionais detém um nível de fiabilidade bom ($\alpha=0,86$). Assim, os dados são conformados como unidimensionais, ou seja, os três itens utilizados medem de forma adequada uma única dimensão: os valores organizacionais.

3.1.7. Visão e Objetivos

Apresentam-se aqui os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente à visão e objetivos (Tabela 7).

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Visão e Objetivos	0,89	4

Tabela 7 – Alpha de Cronbach: Visão e Objetivos.

Para a escala relativa à visão e objetivos obteve-se um nível de fiabilidade considerado bom ($\alpha=0,89$). Isto significa que os dados são considerados unidimensionais e que, por conseguinte, os quatro itens medem de forma consistente a dimensão em questão.

3.1.8. Reputação Organizacional

Na Tabela 8 apresentam-se os resultados da análise da consistência interna da escala correspondente à reputação organizacional.

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Reputação Organizacional	0,88	10

Tabela 8 – Alpha de Cronbach: Reputação Organizacional.

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala da reputação organizacional detém um nível de fiabilidade bom ($\alpha=0,88$). Assim, os dados são conformados como unidimensionais, ou seja, os dez itens utilizados medem de forma adequada uma única dimensão: a reputação organizacional.

Assim, e como se pode verificar através dos resultados apresentados, podemos concluir que, na generalidade, todas as dimensões possuem um nível de confiabilidade considerado bom ($\alpha>0,7$).

3.2. Caracterização da Amostra

3.2.1. Dados Sociodemográficos

Género:

Considerando que o número total da amostra foi de 271, é possível verificar que 24,4% dos inquiridos são do género masculino (66), enquanto 75,6% são do género feminino (205). Existe, por isso, uma discrepância significativa entre os géneros, tal como se pode observar na Tabela 9.

Género	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	66	24,4
Feminino	205	75,6
Total	271	100,0

Tabela 9 - Distribuição de Género.

Idade:

No que diz respeito à idade, os indivíduos que integraram a amostra têm entre menos de 18 anos e mais de 65 anos. Verifica-se uma prevalência da faixa etária entre os 18 e os 24 anos, representando mais de metade do total da amostra (55,4%; 150), seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 34 anos (22,5%; 61). As faixas etárias menos representadas neste estudo são referentes aos inquiridos com menos de 18 anos (3,0%; 8) e àqueles com uma idade compreendida entre os 55 e os 64 anos (3,3%; 9), como é possível verificar na Tabela 10.

Idade	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 18	8	3,0
18-24	150	55,4
25-34	61	22,5
35-44	16	5,9
45-54	11	4,1
55-64	9	3,3
65 ou Mais	16	5,9
Total	271	100,0

Tabela 10 - Distribuição Etária.

Habilitações Literárias:

Relativamente às habilitações literárias, e como se pode observar na Tabela 11, é evidente a prevalência de indivíduos licenciados ou com bacharelato, sendo que estes representam mais de metade do total da amostra (52,8%; 143). Seguem-se os inquiridos com escolaridade ao nível do ensino secundário (23,6%; 64) e aqueles que concluíram um mestrado ou doutoramento (18,8%; 51). É de realçar que a amostra deste estudo não é composta por nenhum respondente cujas habilitações literárias correspondam ao 4º ano e por apenas um respondente com o 6º ano concluído (0,4%; 1).

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem (%)
1º Ciclo - 4º ano	0	0
2º Ciclo - 6º ano	1	0,4
3º Ciclo - 9º ano	12	4,4
Ensino Secundário - 12º ano	64	23,6

Licenciatura/Bacharelato	143	52,8
Mestrado/Doutoramento	51	18,8
Total	271	100,0

Tabela 11 - Distribuição das Habilitações Literárias.

3.2.2. Objeto de Análise: A Marca Renova

Como foi referido anteriormente, foram colocadas, aos respondentes que afirmaram conhecer a marca Renova, 34 questões - sob a forma de afirmações - com as quais devia ser revelado um grau de concordância de 1 a 5, ou seja, desde o “discordo completamente” ao “concordo completamente”. Estas afirmações estavam distribuídas em função de oito dimensões: “Produtos e Serviços”, “Capacidade Corporativa”, “Responsabilidade Social Corporativa”, “História da Organização”, “País de Origem”, “Valores Organizacionais”, “Visão e Objetivos” e “Reputação Organizacional”.

Neste sentido, iremos proceder à apresentação dos resultados obtidos em cada uma dessas variáveis.

3.2.2.1. Produtos e Serviços

De acordo com a Tabela 12, a variável correspondente aos produtos e serviços apresenta, no seu todo, um valor médio relativamente elevado ($m=3,88$; $d.p.=0,55$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Produtos e Serviços	271	1	5	3,88	0,55

Tabela 12 – Estatística Descritiva da Dimensão: Produtos e Serviços.

Como é possível observar na Tabela 13, o item relativo ao facto de a qualidade global dos produtos e serviços da marca Renova ser elevada foi aquele que obteve um maior grau de concordância por parte dos inquiridos ($m=4,10$; $d.p.=0,62$). É de salientar que, neste item, os dois primeiros valores da escala de concordância não

foram apontados por nenhum dos respondentes, o que significa que ninguém discorda do facto de a qualidade dos produtos e serviços da Renova ser elevada.

Por seu turno, não se verifica uma concordância tão elevada relativamente ao facto de o *word-of-mouth* da marca ser bom, ainda que seja, em média, um valor razoavelmente positivo ($m=3,57$; $d.p.=0,89$).

Analisando esta dimensão, podemos verificar na Tabela 13 que não existe uma variação significativa no que diz respeito aos três itens aplicados.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A qualidade global dos produtos e serviços da organização é elevada.	271	3	5	4,10	0,62
A estabilidade dos produtos e serviços da organização é boa.	271	2	5	3,97	0,62
O <i>word-of-mouth</i> (“passa-palavra”) dos produtos e serviços da organização é bom.	271	1	5	3,57	0,89

Tabela 13 - Estatística Descritiva dos Itens: Produtos e Serviços.

3.2.2.2. Capacidade Corporativa

Com base na Tabela 14, podemos verificar que a dimensão referente à capacidade corporativa apresenta, em termos globais, um grau de concordância elevado por parte dos respondentes ($m=3,93$; $d.p.=0,78$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Capacidade Corporativa	271	1	5	3,93	0,78

Tabela 14 – Estatística Descritiva da Dimensão: Capacidade Corporativa.

Através da análise da Tabela 15, podemos perceber que, em média, os inquiridos deste estudo concordam que a capacidade de inovação da Renova é elevada ($m=4,08$; $d.p.=0,86$). Relativamente à capacidade de I&D da empresa, o grau de concordância é apenas ligeiramente inferior ($m=3,79$; $d.p.=0,85$). Assim, e tal como se verificou na variável anterior, não existe uma discrepância significativa entre os

valores obtidos nos dois itens em análise, além de que o valor do desvio-padrão é praticamente idêntico.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A capacidade de inovação desta empresa é elevada.	271	2	5	4,08	0,86
A capacidade de I&D (Investigação e Desenvolvimento) desta empresa é elevada.	271	1	5	3,79	0,85

Tabela 15 - Estatística Descritiva dos Itens: Capacidade Corporativa.

3.2.2.3. Responsabilidade Social Corporativa

Como podemos verificar através da leitura da Tabela 16, a opinião relativamente às práticas de responsabilidade social corporativa da organização em análise é positiva, ainda que apresente valores globais mais próximos do centro da escala do que as dimensões anteriores ($m=3,20$; $d.p.=0,66$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Responsabilidade Social Corporativa	271	1	5	3,20	0,66

Tabela 16 – Estatística Descritiva da Dimensão: Responsabilidade Social Corporativa.

Analisando os itens referentes a esta dimensão - e como é possível confirmar na Tabela 17 -, conseguimos perceber que a média mais elevada se verifica na afirmação relativa ao contributo dos produtos/serviços da Renova para a sociedade ($m=3,55$; $d.p.=0,86$).

Por seu lado, o grau de concordância mais reduzido por parte dos inquiridos é verificado na afirmação “Esta organização dá assistência às comunidades locais” ($m=3,01$; $d.p.=0,77$). No entanto, é de salientar que, em média, todos os itens obtiveram respostas próximas do centro da escala, o que significa que os respondentes não concordam nem discordam que a empresa realize práticas de responsabilidade social corporativa.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Os produtos e serviços desta marca têm um contributo para a sociedade.	271	1	5	3,55	0,86
Esta organização dá assistência às comunidades locais.	271	1	5	3,01	0,77
Esta empresa apoia projetos de saúde pública.	271	1	5	3,05	0,77

Tabela 17 - Estatística Descritiva dos Itens: Responsabilidade Social Corporativa.

3.2.2.4. História da Organização

De acordo com a Tabela 18, a dimensão correspondente à história da organização apresenta, em termos médios, um valor relativamente elevado ($m=3,40$; $d.p.=0,69$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
História da Organização	271	1	5	3,40	0,69

Tabela 18 – Estatística Descritiva da Dimensão: História da Organização.

Como é possível observar na Tabela 19, “Esta empresa tem uma história notável” foi a afirmação que obteve um maior nível de concordância por parte dos inquiridos ($m=3,81$; $d.p.=0,79$), seguida da afirmação “A consciência acerca dos gestores desta organização é elevada” ($m=3,21$; $d.p.=0,78$).

A média mais reduzida verificou-se no item relativo à comunicação da história da marca, que teve também o desvio-padrão mais elevado, o que significa que as respostas foram mais heterogéneas ($m=3,12$; $d.p.=0,99$).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A consciência acerca dos gestores desta organização é elevada.	271	1	5	3,21	0,78
Esta empresa tem uma história notável.	271	1	5	3,81	0,79

Esta marca comunica frequentemente a sua história por meio de diversas formas.	271	1	5	3,12	0,99
--	-----	---	---	------	------

Tabela 19 - Estatística Descritiva dos Itens: História da Organização.

3.2.2.5. País de Origem

Com base na Tabela 20, podemos perceber que a opinião dos inquiridos relativamente à dimensão do país da origem é, em termos médios globais, relativamente positiva ($m=3,71$; $d.p.=0,51$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
País de Origem	271	1	5	3,71	0,51

Tabela 20 – Estatística Descritiva da Dimensão: País de Origem.

Na dimensão relativa ao país de origem da marca Renova, ou seja, Portugal, o item que se destacou por obter um nível de concordância mais elevado por parte dos respondentes foi aquele que se refere à qualidade global dos produtos portugueses, que é percecionada como boa ($m=4,25$; $d.p.=0,68$). No extremo oposto encontra-se a afirmação “O nível de educação em Portugal é elevado”, possuindo a média mais baixa e o desvio-padrão mais elevado ($m=3,22$; $d.p.=0,85$). Este desvio-padrão mais elevado significa que se verificou uma heterogeneidade mais significativa nas respostas dadas pelos respondentes.

Como se pode observar na Tabela 21, a variação entre as respostas continua, tal como nas dimensões anteriores, a não ser significativa.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
O grau de afluência/procura de Portugal é elevado.	271	2	5	3,68	0,76
O grau de abertura de Portugal é elevado.	271	1	5	3,58	0,79
O nível de educação em Portugal é elevado.	271	1	5	3,22	0,85
A qualidade global dos produtos portugueses é boa.	271	2	5	4,25	0,68

A técnica global presente nos produtos portugueses é elevada.	271	1	5	3,86	0,73
O nível tecnológico global dos produtos portugueses é elevado.	271	1	5	3,67	0,81

Tabela 21 - Estatística Descritiva dos Itens: País de Origem.

3.2.2.6. Valores Organizacionais

De acordo com a Tabela 22, a dimensão correspondente aos valores organizacionais apresenta, em termos médios, um valor razoavelmente positivo, embora seja um dos mais próximos do centro da escala de todas as dimensões analisadas ($m=3,23$; $d.p.=0,63$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Valores Organizacionais	271	1	5	3,23	0,63

Tabela 22 – Estatística Descritiva da Dimensão: Valores Organizacionais.

Como podemos verificar na Tabela 23, os valores obtidos nas respostas aos itens relativos aos valores organizacionais foram bastante idênticos. Assim, e tendo em conta que as diferenças são pouco significativas, o item que menciona a filosofia de operação da Renova obteve a média mais alta, e também o desvio-padrão mais elevado ($m=3,28$; $d.p.=0,75$).

As afirmações “O estilo de gestão desta organização é diferente do das outras” e “Esta organização tem um sistema de gestão claro” registaram ambas uma média de 3,21 e um desvio-padrão de 0,70 e 0,69 respetivamente. No entanto, é de realçar que, no caso do primeiro item, nenhum inquirido discordou completamente da afirmação.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
O estilo de gestão desta organização é diferente do das outras.	271	2	5	3,21	0,70

Esta organização tem um sistema de gestão claro.	271	1	5	3,21	0,69
Esta empresa tem uma filosofia de operação clara.	271	1	5	3,28	0,75

Tabela 23 - Estatística Descritiva dos Itens: Valores Organizacionais.

3.2.2.7. Visão e Objetivos

Com base na Tabela 24, a variável correspondente à visão e objetivos apresenta, no seu todo, um valor médio razoavelmente alto ($m=3,39$; $d.p.=0,60$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Visão e Objetivos	271	1	5	3,39	0,60

Tabela 24 – Estatística Descritiva da Dimensão: Visão e Objetivos.

No que concerne à visão e objetivos da marca Renova, a afirmação com a qual os respondentes deste estudo demonstraram um maior grau de concordância foi “A visão desta organização guia-a nas direções certas” ($m=3,52$; $d.p.=0,73$). Por seu turno, a afirmação “Os membros desta organização partilham um consenso alargado acerca dos objetivos corporativos” foi aquela que desencadeou um menor grau de concordância por parte dos inquiridos ($m=3,29$; $d.p.=0,67$).

Nesta dimensão mantém-se a tendência de homogeneidade entre as respostas dos itens, tal como podemos observar na Tabela 25.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A visão desta organização guia-a nas direções certas.	271	1	5	3,52	0,73
A visão desta organização ajuda-a a coordenar os recursos internos e externos.	271	1	5	3,34	0,66
Os membros desta organização partilham um consenso alargado acerca dos objetivos corporativos.	271	1	5	3,29	0,67

Esta empresa coordena bem as ideias a longo-prazo com os objetivos a curto-prazo.	271	1	5	3,39	0,73
---	-----	---	---	------	------

Tabela 25 - Estatística Descritiva dos Itens: Visão e Objetivos.

3.2.2.8. Reputação Organizacional

Como é possível verificar na Tabela 26, a dimensão correspondente à reputação organizacional apresenta, em termos médios, um valor relativamente elevado, sendo um dos mais positivos de todas as dimensões em análise ($m=3,79$; $d.p.=0,53$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Reputação Organizacional	271	1	5	3,79	0,53

Tabela 26 – Estatística Descritiva da Dimensão: Reputação Organizacional.

Como podemos observar na Tabela 27, a afirmação com a qual os respondentes manifestaram um maior grau de concordância foi “Esta empresa tem uma reputação elevada” ($m=4,14$; $d.p.=0,68$), seguida da afirmação “Esta organização é líder na sua indústria” ($m=4,03$; $d.p.=0,81$). É de salientar que nenhum dos indivíduos que compõem a amostra discordou completamente destas duas afirmações, assim como também ninguém discordou completamente de que a Renova é uma organização ética e de que é uma empresa caracterizada pela liderança e inovação.

Por seu turno, os inquiridos deste estudo demonstraram, em média, um menor grau de concordância com o item relativo às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela Renova ($m=3,39$; $d.p.=0,73$) e ao facto de esta organização dispor de um bom ambiente de trabalho ($m=3,47$; $d.p.=0,78$).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A consciência acerca desta organização é elevada.	271	1	5	3,73	0,80
Esta empresa tem uma reputação global elevada.	271	2	5	4,14	0,68
Esta organização é líder na sua indústria.	271	2	5	4,03	0,81

Esta organização tem bons produtos e serviços, com um bom preço e de boa qualidade.	271	1	5	3,86	0,76
A empresa mantém uma boa relação com os consumidores (orientação para o cliente).	271	1	5	3,81	0,75
A marca gera sentimentos positivos nas pessoas, como respeito, admiração, estima e confiança.	271	1	5	3,94	0,75
Esta organização caracteriza-se pela liderança e inovação.	271	2	5	3,96	0,81
A organização dispõe de um bom ambiente de trabalho (parece ser um bom sítio para trabalhar).	271	1	5	3,47	0,78
A organização é ética, ou seja, tem valores que obedecem à lei, é transparente e respeita as pessoas e o meio ambiente.	271	2	5	3,56	0,74
Esta empresa desenvolve práticas de responsabilidade social, apoiando causas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.	271	1	5	3,39	0,73

Tabela 27 - Estatística Descritiva dos Itens: Reputação Organizacional.

3.3. Análise de Variância

Uma vez analisada a média e o desvio-padrão dos dados recolhidos nos itens de cada dimensão mobilizada, impõe-se prosseguir com a análise de variância (ANOVA). Este teste estatístico permite a comparação do valor médio de uma determinada variável em dois ou mais grupos distintos. Além disso, a análise de variância permite aferir se um determinado fator exerce alguma influência numa variável dependente.

3.3.1. Produtos e Serviços

Tendo em conta os dados descritos na Tabela 28, podemos verificar que não existem diferenças relevantes na variância da dimensão “Produtos e Serviços” face às dimensões sociodemográficas. Ou seja, independentemente do género ($p=0,54>0,05$), da idade ($p=0,14>0,05$) ou das habilitações literárias ($p=0,21>0,05$) dos respondentes que integraram a amostra, a opinião relativamente aos produtos e serviços da marca Renova não regista diferenças significativas.

	Produtos e Serviços	
	F	Sig.
Género	0,38	0,54
Idade	1,62	0,14
Habilitações Literárias	1,49	0,21

Tabela 28 - Análise de Variância: Produtos e Serviços.

3.3.2. Capacidade Corporativa

Analisando a variância da dimensão “Capacidade Corporativa”, e como podemos observar na Tabela 29, verificamos que as respostas foram homogéneas dentro dos grupos do género ($p=0,12>0,05$) e da idade ($p=0,09>0,05$). Quanto às habilitações literárias, estas registaram um valor de significância de 0,05 (ou seja, $p=0,05$), ditando, por isso, diferenças estatisticamente significativas.

	Capacidade Corporativa	
	F	Sig.
Género	2,75	0,12
Idade	1,84	0,09
Habilitações Literárias	2,47	0,05

Tabela 29 - Análise de Variância: Capacidade Corporativa.

Neste sentido, procedemos à realização do teste *post hoc* Scheffe para analisar qual dos grupos é diferente. Podemos perceber, com base na Tabela 30, que foram

os respondentes cujas habilitações literárias estão ao nível do 6º ano ($m=5,00$) que manifestaram uma opinião mais positiva relativamente à capacidade corporativa da Renova. No entanto, é de salientar que este grupo é composto por apenas um inquirido, daí que, quando as suas respostas se afastam da média dos outros grupos, isso se evidencie de modo tão veemente. Tendo em conta este facto, as diferenças registadas noutras dimensões face às habilitações literárias serão consideradas irrelevantes.

Habilitações Literárias	Nº	Média	Desvio-Padrão
2º Ciclo - 6º ano	1	5,00	-
3º Ciclo – 9º ano	12	3,75	0,94
Ensino Secundário - 12º ano	64	3,86	0,78
Licenciatura/Bacharelato	143	3,88	0,77
Mestrado/Doutoramento	51	4,20	0,69
Total	271	3,93	0,78

Tabela 30 - Análise de Variância: Capacidade Corporativa face às Habilitações Literárias.

3.3.3. Responsabilidade Social Corporativa

No que diz respeito à dimensão “Responsabilidade Social Corporativa”, não se verificam diferenças significativas de opinião quanto ao género ($p=0,18>0,05$) nem quanto à idade ($p=0,08>0,05$). No entanto, e como é visível na Tabela 31, existem diferenças na opinião relativamente à responsabilidade social corporativa em função das habilitações literárias, cuja significância é 0,01 (ou seja, $p<0,05$)¹¹.

	Responsabilidade Social Corporativa	
	F	Sig.
Género	1,79	0,18
Idade	1,92	0,08
Habilitações Literárias	3,36	0,01

Tabela 31 - Análise de Variância: Responsabilidade Social Corporativa.

¹¹ Como foi referido anteriormente, as diferenças estatísticas registadas ao nível das habilitações literárias são consideradas irrelevantes por se basearem num grupo composto por apenas um inquirido.

3.3.4. História da Organização

Relativamente à dimensão “História da Organização”, e como é visível na Tabela 32, foi possível verificar que não existe uma variância significativa nos grupos relativos ao género ($p=0,91>0,05$). Por oposição, existiram diferenças relevantes nas respostas dos inquiridos em função da idade, cuja significância é 0,01 (ou seja, $p<0,05$), e também em função das habilitações literárias ($p=0,00<0,05$).

	História da Organização	
	F	Sig.
Género	2,89	0,91
Idade	3,16	0,01
Habilitações Literárias	4,69	0,00

Tabela 32 - Análise de Variância: História da Organização.

Assim, para analisar os grupos que diferem no que diz respeito à idade, utilizou-se o teste *post hoc* Scheffe. Uma vez que as diferenças não ficaram evidentes, assumiu-se que estas residem entre o grupo com uma média de respostas mais elevada e o grupo com a média mais reduzida.

Sendo assim, foi possível verificar, como é visível na Tabela 33, que a opinião mais positiva acerca da história da Renova é detida pelos indivíduos na faixa etária dos 45 aos 54 anos ($m=3,91$; $d.p.=0,50$). Por sua vez, as respostas menos concordantes foram dadas pelos respondentes de uma faixa etária mais jovem, nomeadamente entre os 25 e os 34 anos ($m=3,30$; $d.p.=0,60$).

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 18	8	3,79	0,56
18-24	150	3,32	0,69
25-34	61	3,30	0,60
35-44	16	3,69	0,71
45-54	11	3,91	0,50
55-64	9	3,81	0,84
65 ou Mais	16	3,46	0,72
Total	271	3,40	0,69

Tabela 33 - Análise de Variância: História da Organização face à Idade.

3.3.5. País de Origem

No que concerne à análise de variância da dimensão “País de Origem”, podemos perceber, através da Tabela 34, que não existem diferenças estatisticamente relevantes nos grupos de nenhum critério sociodemográfico: o género ($p=0,24>0,05$), a idade ($p=0,32>0,05$) nem as habilitações literárias ($p=0,06>0,05$).

	País de Origem	
	F	Sig.
Género	1,40	0,24
Idade	1,17	0,32
Habilitações Literárias	2,33	0,06

Tabela 34 - Análise de Variância: País de Origem.

3.3.6. Valores Organizacionais

Relativamente à dimensão “Valores Organizacionais”, a análise de variância não regista diferenças significativas face ao género ($p=0,36>0,05$).

Ao invés, e como está patente na Tabela 35, existem diferenças relevantes entre os grupos no que diz respeito à idade ($p=0,01<0,05$) e às habilitações literárias ($p=0,02<0,05$).

	Valores Organizacionais	
	F	Sig.
Género	0,85	0,36
Idade	3,20	0,01
Habilitações Literárias	3,00	0,02

Tabela 35 - Análise de Variância: Valores Organizacionais.

Neste contexto, analisando as diferenças verificadas entre os grupos etários, conseguimos verificar que foram os respondentes com menos de 18 anos que revelaram uma opinião mais positiva relativamente aos valores organizacionais da Renova ($m=3,63$; $d.p.=0,65$).

No extremo oposto, e como é visível na Tabela 36, os inquiridos com uma idade compreendida entre os 25 e os 34 anos foram aqueles que demonstraram, em média, uma opinião menos positiva relativamente aos itens desta dimensão ($m=3,07$; $d.p.=0,66$).

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 18	8	3,63	0,65
18-24	150	3,19	0,55
25-34	61	3,07	0,66
35-44	16	3,58	0,64
45-54	11	3,52	0,62
55-64	9	3,56	1,05
65 ou Mais	16	3,38	0,69
Total	271	3,23	0,63

Tabela 36 - Análise de Variância: Valores Organizacionais face à Idade.

3.3.7. Visão e Objetivos

Na dimensão “Visão e Objetivos”, a análise de variância determinou que não existem diferenças estatisticamente relevantes em relação ao género ($p=0,49>0,05$), ou seja, independentemente do género dos inquiridos, não há discrepâncias na opinião acerca da visão e objetivos da Renova.

Pelo contrário, os níveis de significância da idade ($p=0,04<0,05$) e das habilitações literárias ($p=0,02<0,05$) revelam que existem diferenças entre os grupos (Tabela 37).

	Visão e Objetivos	
	F	Sig.
Género	0,47	0,49
Idade	2,28	0,04
Habilitações Literárias	3,03	0,02

Tabela 37 - Análise de Variância: Visão e Objetivos.

Não considerando, novamente, relevantes as diferenças verificadas relativamente às habilitações literárias, procedemos, então, à análise de variância da dimensão

“Visão e Objetivos” face à idade. Com base na Tabela 38, podemos verificar que os inquiridos da faixa etária dos 35 aos 44 se destacam pela sua opinião mais positiva relativamente à visão e objetivos da marca Renova ($m=3,78$; $d.p.=0,68$).

Ao invés, os indivíduos com uma idade compreendida entre os 25 e os 34 anos foram os que demonstraram um nível de concordância mais reduzido relativamente aos itens desta dimensão ($m=3,22$; $d.p.= 0,58$).

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 18	8	3,63	0,61
18-24	150	3,38	0,55
25-34	61	3,22	0,58
35-44	16	3,78	0,68
45-54	11	3,50	0,63
55-64	9	3,47	1,06
65 ou Mais	16	3,41	0,56
Total	271	3,39	0,60

Tabela 38 - Análise de Variância: Visão e Objetivos face à Idade.

3.3.8. Reputação Organizacional

Por último, a análise de variância da dimensão “Reputação Organizacional” determina que, tanto em relação ao género ($p=0,75>0,05$) como em relação às habilitações literárias ($p=0,14>0,05$), não existem diferenças de opinião dos grupos.

Como podemos observar na Tabela 39, o mesmo não acontece em relação à idade, cuja significância é 0,01 (ou seja, $p<0,05$) e determina diferenças estatisticamente relevantes entre os grupos.

	Reputação Organizacional	
	F	Sig.
Género	0,10	0,75
Idade	3,07	0,01
Habilitações Literárias	1,76	0,14

Tabela 39 - Análise de Variância: Reputação Organizacional.

Analisando a reputação organizacional face à idade, conseguimos verificar, como é visível na Tabela 40, que a opinião mais positiva relativamente à reputação da marca Renova foi demonstrada pelos inquiridos com menos de 18 anos ($m=4,30$; $d.p.=0,61$).

Por seu turno, são os indivíduos com mais de 65 anos que apresentam uma opinião mais negativa em relação à reputação da Renova ($m=3,64$; $d.p.=0,61$).

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 18	8	4,30	0,61
18-24	150	3,75	0,49
25-34	61	3,71	0,54
35-44	16	4,04	0,56
45-54	11	4,05	0,44
55-64	9	3,93	0,63
65 ou Mais	16	3,64	0,61
Total	271	3,79	0,53

Tabela 40 - Análise de Variância: Reputação Organizacional face à Idade.

3.4. Modelo Teórico de Análise: Análise de Regressão

Depois da caracterização da amostra, da descrição do objeto de análise e da análise de variância das diferentes dimensões inerentes a este trabalho, o passo seguinte é o estudo da relação entre variáveis. Uma vez que a estatística descritiva não é suficiente para validar as relações entre variáveis, é aplicado a chamada análise de regressão. Esta análise tem como objetivo sintetizar a relação entre as variáveis dependentes e independentes de um determinado estudo, mensurando a intensidade e também a direção dessa relação.

Considera-se que existe uma relação significativa entre as variáveis quando o valor da significância é inferior a 0,05 ($\text{sig.} = < 0,05$). Além disso, a associação entre duas variáveis pode variar entre -1 e 1, sendo que, quando os valores são negativos verifica-se uma relação inversa entre as variáveis, enquanto se os valores forem positivos a relação entre as variáveis é direta. Neste sentido, a relação entre as variáveis pode ser considerada negligenciável ($r < 0,20$), fraca ($r = 0,20-0,40$), moderada ($r = 0,40-0,60$), forte ($r = 0,60-0,80$) ou muito forte ($r = 0,80-1,00$).

Como foi mencionado anteriormente, a variável independente deste trabalho de investigação corresponde ao *branding* corporativo, enquanto a variável dependente diz respeito à reputação organizacional. Foi, por conseguinte, colocada a seguinte hipótese de trabalho:

H1: O *branding* corporativo tem um impacto positivo na reputação das organizações.

Para aferirmos a relação entre ambas as variáveis e confirmarmos a hipótese derivada foram aplicadas análises de regressão linear entre as dimensões que constituem que a variável do *branding* corporativo (“Produtos e Serviços”, “Capacidade Corporativa”, “Responsabilidade Social Corporativa”, “História da Organização”, “País de Origem”, “Valores Organizacionais” e “Visão e Objetivos”) e a dimensão que compõe a variável da reputação organizacional, com o mesmo nome. Adicionalmente, foi analisada a relação entre a variável do *branding* corporativo já agregada e a variável da reputação organizacional.

Produtos e Serviços:

Como podemos verificar na Tabela 41, existe uma relação significativa entre a dimensão “Produtos e Serviços” e a variável “Reputação Organizacional” (sig.=0,00<0,05). Além disso, essa relação é considerada moderada (r=0,49).

Produtos e Serviços vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,49	0,00

Tabela 41 - Regressão Linear: Produtos e Serviços face à Reputação Organizacional.

Capacidade Corporativa:

Com base na Tabela 42, podemos verificar que existe uma relação significativa entre as dimensões “Capacidade Corporativa” e “Reputação Organizacional” (sig.=0,00<0,05). Essa relação é direta e moderada (r=0,54).

Capacidade Corporativa vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,54	0,00

Tabela 42 - Regressão Linear: Capacidade Corporativa face à Reputação Organizacional.

Responsabilidade Social Corporativa:

Como é visível na Tabela 43, podemos confirmar que existe uma relação significativa (sig.=0,00<0,05) e moderada (r=0,53) entre a dimensão “Responsabilidade Social Corporativa” e a dimensão correspondente à variável “Reputação Organizacional”.

Responsabilidade Social Corporativa vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,53	0,00

Tabela 43 - Regressão Linear: Responsabilidade Social Corporativa face à Reputação Organizacional.

História da Organização:

Relativamente à dimensão “História da Organização”, podemos perceber, com base na Tabela 44, que a sua relação com a variável “Reputação Organizacional” é relevante ($\text{sig.}=0,00<0,05$), sendo considerada moderada ($r=0,54$).

História da Organização vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,54	0,00

Tabela 44 - Regressão Linear: História da Organização face à Reputação Organizacional.

País de Origem:

Como é possível observar na Tabela 45, a dimensão “País de Origem” possui uma relação significativa e moderada ($r=0,53$) com a variável “Reputação Organizacional”.

País de Origem vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,53	0,00

Tabela 45 - Regressão Linear: País de Origem face à Reputação Organizacional.

Valores Organizacionais:

No que diz respeito à dimensão “Valores Organizacionais”, podemos verificar que existe igualmente uma relação significativa ($\text{sig.}=0,00<0,05$) e considerada moderada ($r=0,49$) com a variável “Reputação Organizacional” (Tabela 46).

Valores Organizacionais vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,49	0,00

Tabela 46 - Regressão Linear: Valores Organizacionais face à Reputação Organizacional.

Visão e Objetivos:

Por último, podemos confirmar que existe uma relação relevante entre as dimensões “Visão e Objetivos” e “Reputação Organizacional” ($\text{sig.}=0,00<0,05$). Essa relação é, como podemos observar na Tabela 47, considerada forte ($r=0,64$).

Visão e Objetivos vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,64	0,00

Tabela 47 - Regressão Linear: Visão e Objetivos face à Reputação Organizacional.

De seguida é analisada a relação entre a variável do *branding* corporativo já agregada e a variável correspondente à reputação organizacional.

Branding Corporativo face à Reputação Organizacional:

Como podemos verificar na Tabela 48, existe uma relação relevante entre a variável “Branding Corporativo” e a variável “Reputação Organizacional” (sig.=0,00<0,05). Esta relação é considerada forte (r=0,76).

Branding Corporativo vs. Reputação Organizacional	
R	Sig.
0,76	0,00

Tabela 48 – Regressão Linear: *Branding* Corporativo face à Reputação Organizacional.

Assim, podemos concluir que todas as dimensões que constituem a variável independente do *branding* corporativo possuem uma relação significativa com a variável dependente da reputação organizacional. Na maioria dos casos esta relação é moderada, à exceção da última dimensão analisada, que apresenta uma relação considerada forte. Agregando estas dimensões e analisando, de forma global, a relação entre a variável do *branding* corporativo e a reputação organizacional, podemos concluir que existe uma relação linear forte entre ambas. Por conseguinte, confirma-se a hipótese de trabalho derivada neste estudo, segundo a qual o *branding* corporativo influencia positivamente a reputação das organizações.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Apresentados os resultados do trabalho empírico levado a cabo nesta investigação, torna-se necessário interpretá-los e discuti-los criticamente de modo a que seja possível retirar conclusões da informação recolhida.

Além disso, são igualmente identificadas, no presente capítulo, as limitações inerentes a este estudo. Por conseguinte, são apresentadas considerações e sugestões para eventuais investigações futuras.

4.1. Discussão dos Resultados

Este trabalho de investigação propôs-se avaliar o impacto do *branding* corporativo - ou seja, da construção e gestão das marcas pela perspetiva organizacional - na reputação das organizações, particularmente na empresa portuguesa Renova. Para tal, foi desenvolvido um estudo exploratório de carácter dedutivo, que culminou num trabalho empírico de recolha de informação desenvolvido com recurso a um método quantitativo.

Foi aplicado um inquérito por questionário aos *stakeholders* externos da marca Renova - isto é, a todos os indivíduos que afirmaram conhecer a organização -, totalizando uma amostra de 271 inquiridos (N=271). Foram apenas 5 os respondentes que afirmaram não conhecer a marca em causa - não prosseguindo, por isso, o questionário e não integrando a contabilização das respostas válidas -, o que nos permitiu perceber, à partida, que a Renova é uma organização amplamente reconhecida entre os consumidores.

O inquérito foi construído com base em escalas já testadas e validadas no âmbito das variáveis deste estudo: para aferir a variável independente do *branding* corporativo foi utilizada a escala proposta por Yang *et al.* (2015), enquanto na avaliação da variável dependente referente à reputação organizacional foi usada a escala proposta por Feldman *et al.* (2014).

A amostra deste estudo, definida por conveniência, é composta por 66 indivíduos do género masculino (24,4%) e 205 do género feminino (75,6%). Em termos da distribuição etária, os indivíduos integrantes da amostra têm uma idade

compreendida entre menos de 18 anos e mais de 65 anos, destacando-se a faixa etária dos 18 aos 24 anos, que conta com 150 respondentes e representa, por isso, mais de metade do total da amostra (55,4%). No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos, mais de metade destes são licenciados ou possuem um bacharelato (52,8%).

Numa perspetiva global sobre os resultados obtidos relativamente ao objeto de análise, ou seja, a marca Renova, podemos confirmar que se destacam três dimensões acerca das quais os inquiridos deste estudo demonstraram uma opinião mais positiva: em primeiro lugar, a capacidade corporativa da organização ($m=3,93$; $d.p.=0,78$); depois, os produtos e serviços disponibilizados pela marca ($m=3,88$; $d.p.=0,55$); e, em terceiro lugar, a reputação organizacional da mesma ($m=3,79$; $d.p.=0,53$).

Relativamente à capacidade corporativa, o item que obteve maior pontuação foi aquele que diz respeito à capacidade de inovação da Renova ($m=4,08$), sendo que nenhum respondente demonstrou discordar completamente de que a capacidade de inovação desta empresa é elevada. Por seu turno, o item com melhor pontuação na dimensão referente aos produtos e serviços da Renova foi aquele segundo o qual a qualidade global dos produtos/serviços desta organização é elevada ($m=4,10$). Neste caso, não existiu nenhum inquirido a discordar completamente nem a discordar desta afirmação. Efetivamente, e à luz da perspetiva de Le Roux (2003), as organizações mais reconhecidas e admiradas mantêm um forte compromisso com a qualidade dos seus produtos e serviços para manter a sua reputação e esse parece ser, segundo os resultados deste trabalho, o caso da Renova.

Por último, no que concerne à reputação organizacional da Renova, destacaram-se os itens segundo os quais esta empresa tem uma reputação global elevada ($m=4,14$) e é líder na sua indústria ($m=4,03$), o que atesta que a Renova possui níveis elevados de notoriedade e reconhecimento perante os consumidores do nosso país. Estes resultados vão ao encontro dos dados divulgados pelo instrumento de medição da reputação RepTrak Pulse 2015, segundo o qual a Renova foi eleita a marca não alimentar com melhor reputação em Portugal, na categoria dos produtos de consumo (online *in* Renova).

Contrariamente, as dimensões que registaram uma opinião menos concordante e positiva por parte dos respondentes foram aquelas que dizem respeito à responsabilidade social corporativa ($m=3,20$; $d.p.=0,66$) e aos valores organizacionais ($m=3,23$; $d.p.=0,63$). Estes resultados devem-se, muito

possivelmente, ao facto de estes aspetos serem desconhecidos pelo público externo da Renova: um consumidor comum que não tenha um interesse particular pela marca tem dificuldade em conhecer as suas práticas de responsabilidade social e as suas políticas de gestão, uma vez que estas não são amplamente divulgadas. Estes dados atestam a perspetiva de Aaker (1996), de acordo com o qual os atributos organizacionais, como ser socialmente responsável, são difíceis de demonstrar por parte das organizações.

Foi possível verificar, igualmente, através das análises descritivas desenvolvidas - neste caso, a análise de variância -, que se registam diferenças de opinião face a dois critérios sociodemográficos: a idade e as habilitações literárias. Nas dimensões referentes à capacidade corporativa, responsabilidade social corporativa, história da organização, valores organizacionais e visão e objetivos foram registadas diferenças de opinião relevantes entre os grupos ao nível das habilitações literárias. No entanto, essas divergências foram consideradas irrelevantes.

Relativamente à idade também se verificaram algumas diferenças de opinião em determinadas dimensões: em relação à história da organização, os inquiridos entre os 45 e os 54 anos ($m=3,91$) apresentaram a opinião mais positiva; relativamente aos valores organizacionais, destacaram-se com uma opinião mais positiva os indivíduos com menos de 18 anos ($m=3,63$); na dimensão referente à visão e objetivos da Renova a opinião mais positiva foi demonstrada pelos respondentes entre os 35 e os 44 anos ($m=3,78$); por fim, em relação à reputação organizacional, destacam-se novamente os indivíduos com menos de 18 anos ($m=4,30$).

Quanto ao género, não se verificaram diferenças estatisticamente relevantes na opinião dos grupos de respondentes, sendo que as respostas foram homogéneas.

Assim sendo, e uma vez que as diferenças ao nível das habilitações literárias dos respondentes não foram consideradas relevantes, podemos concluir que a idade é o fator que mais contribui para as diferenças de opinião em relação às variáveis apresentadas. No entanto, e embora existam alguns grupos etários que se destacam (indivíduos com menos de 18 anos, entre os 35 e 44 anos e entre os 45 e 54 anos), não se verifica um padrão que nos permita afirmar que são as pessoas de determinada faixa etária que apresentam uma opinião mais positiva ou negativa relativamente às variáveis analisadas. Este facto pode dever-se à transversalidade da marca, que é reconhecida e utilizada de forma semelhante por todos os grupos etários, não possuindo um *target* específico ou muito restrito.

Por último, a correlação entre as diferentes dimensões mobilizadas neste estudo foi testada através da aplicação de análises de regressão linear. Foram emparelhadas as sete dimensões referentes à variável independente do *branding* corporativo com a dimensão relativa à variável dependente da reputação organizacional, verificando-se que existe uma correlação de carácter moderado entre todas elas, à exceção da dimensão “Visão e Objectivos”, que registou uma correlação forte com a variável da reputação organizacional ($r=0,64$). Depois disso, foi analisada a correlação entre a variável do *branding* corporativo já agregada e a reputação organizacional, sendo que esta relação se revelou forte ($r=0,76$). Estes resultados confirmam a hipótese de trabalho colocada neste estudo que afirma a influência das estratégias de *branding* corporativo na reputação das organizações.

4.2. Conclusões

A presente investigação teve como principal objetivo aferir o impacto do *branding* corporativo - ou seja, das estratégias de construção e gestão das marcas com foco na organização como um todo e não nos atributos dos seus produtos específicos - na reputação das organizações. Para tal, foi utilizado um estudo de caso da marca Renova, que não comunica as qualidades particulares dos seus produtos, mas comunica, ao invés, a sua organização de forma holística, através da veiculação da sua cultura e de valores como a inovação ou a ecologia.

Definida, então, a pergunta de partida “Qual o impacto do *branding* corporativo na reputação da marca Renova?”, foram aplicados inquéritos por questionário aos *stakeholders* externos da organização. A informação recolhida, e analisada quantitativamente, permitiu-nos retirar algumas conclusões. Em primeiro lugar, num universo de 276 respondentes, apenas uma minoria - cinco respondentes - afirmaram não conhecer a Renova, o que nos permite concluir, em primeira instância, que esta organização é largamente reconhecida pela generalidade dos consumidores no nosso país.

Este reconhecimento generalizado reflete-se, de acordo com os resultados deste estudo, numa opinião claramente positiva dos consumidores relativamente à capacidade corporativa da Renova, à qualidade dos seus produtos e serviços e à reputação da organização. Aspetos como a capacidade de inovação da marca, a qualidade global dos seus produtos e serviços, a reputação global da marca e o facto

de esta ser líder na sua indústria foram os mais positivamente salientados pelos inquiridos. O facto de a Renova ser associada a uma garantia de qualidade, inovação e liderança significa que o trabalho da organização está a ser desenvolvido de forma eficaz a esse nível, uma vez que a inovação e a qualidade dos produtos constituem pilares fundamentais e estratégias prioritárias para a gestão da marca e é importante que os consumidores o reconheçam. Este reconhecimento, por parte dos consumidores, da qualidade da oferta e da capacidade de inovação da marca dá um ganho extra de credibilidade no sucesso de novos produtos, fomentando ainda mais a reputação da organização.

Pelo contrário, questões ligadas às práticas de responsabilidade social corporativa e aos valores organizacionais da Renova - às suas políticas de gestão - geram opiniões menos positivas nos respondentes. Este facto pode dever-se, em larga medida, a um desconhecimento generalizado acerca desses aspetos por parte dos consumidores, uma vez que a comunicação da organização não se baseia numa veiculação frequente e disseminada desses aspetos.

De acordo com Argenti & Druckenmiller (2004), as marcas corporativas que incorporam estratégias de responsabilidade social potenciam a sua reputação. No entanto, e embora a Renova desenvolva práticas de responsabilidade social corporativa, estas não são, de uma forma geral, percecionadas pelos consumidores. Ora, uma vez que uma identificação mais intuitiva e imediata dos valores organizacionais de uma empresa e, particularmente, das suas práticas de responsabilidade social corporativa contribuem para um reconhecimento mais elevado da organização e para a sua reputação, poderia ser do interesse da Renova adotar estratégias que comunicassem mais eficazmente estes aspetos, potenciando o seu valor. Esta ideia é defendida por Keller, de acordo com o qual a marca corporativa evoca associações específicas em relação aos seus produtos, pessoas e valores, mas apenas se delinear e executar estratégias de marketing bem definidas para o efeito (*in* Schultz *et al.*, 2000).

Relativamente à influência dos critérios sociodemográficos na opinião dos consumidores acerca das variáveis estudadas foi possível verificar que a idade e as habilitações literárias possuem algum efeito, dependendo da dimensão em análise. A idade foi a variável sociodemográfica que mais diferenças de opinião registou entre os diferentes grupos. No entanto, não se verificou qualquer padrão que nos permita afirmar que são os indivíduos mais jovens ou os indivíduos mais velhos quem

apresenta uma opinião mais positiva relativamente aos aspetos abordados do *branding* corporativo e da reputação organizacional.

Por último, foi analisada a correlação entre a variável independente do *branding* corporativo e a variável dependente referente à reputação organizacional, aferindo a relação entre as dimensões correspondentes a cada uma delas. Foi confirmada uma correlação direta, ou seja, linear entre as variáveis, sendo que a intensidade dessa relação revelou-se de moderada a forte. Isto significa que, quando as pessoas demonstram uma opinião mais positiva relativamente às dimensões referentes ao *branding* corporativo, também apresentam uma opinião mais positiva face à variável da reputação organizacional (e vice-versa).

Assim, e respondendo à pergunta de partida colocada neste estudo, podemos concluir que o *branding* corporativo tem, efetivamente, um impacto na reputação das organizações. A correlação verificada entre estas variáveis fortalece a ideia de que o entendimento dos indivíduos acerca dos aspetos relacionados com o *branding* corporativo de uma organização influencia as suas perceções acerca dessa mesma organização, impactando, por conseguinte, a sua reputação. Quanto mais positiva for a opinião dos consumidores em relação às estratégias de *branding* corporativo de uma empresa ou marca, mais passível esta se encontra de gozar de uma reputação favorável junto dos seus *stakeholders*.

Estes resultados são estimulantes na medida em que a ideia que se generalizou na literatura é de que as estratégias de *branding* corporativo visam, em última instância, a criação e manutenção de uma reputação favorável para a organização como um todo (Harris & de Chernatony, 2001; Bickerton, 2000 *in* Le Roux, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Argenti & Druckemiller, 2004; Einwiller & Will, 2002 *in* Pillai, 2011; Abratt & Kleyn, 2012). Apesar de existirem poucos estudos que investiguem o impacto do *branding* corporativo na reputação - uma vez que os conceitos são mais abordados de forma concetual e não empiricamente -, é amplamente defendido que existe uma relação direta e positiva entre as duas variáveis, relação essa que este trabalho de investigação corroborou.

Este estudo fornece pistas importantes que permitem que os profissionais da área percebam a importância e os benefícios resultantes das estratégias de *branding* com foco na organização em termos de reputação. Como foi possível perceber, uma comunicação a um nível mais organizacional, ao invés de estratégias de marketing a curto-prazo focadas no produto, pode ser um meio mais sólido e eficaz de alcançar

a atenção de todos os *stakeholders* e de fomentar as suas percepções positivas e duradouras relativamente às organizações.

4.3. Limitações da Investigação

Avaliando o processo e os resultados obtidos neste trabalho de investigação, podemos apontar alguns aspetos que podem constituir algumas limitações inerentes a este estudo.

Em primeiro lugar, as temáticas do *branding* corporativo e da reputação organizacional estão incluídas num espectro vasto e diversificado e que envolve muitos conceitos cuja análise se impõe. Embora este trabalho tenha percorrido os principais e os mais abordados na generalidade da literatura - como a identidade de marca, a cultura organizacional e os valores -, existem outros termos que podem ser mobilizados no estudo destas temáticas, como o posicionamento, a imagem de marca ou a *brand equity*.

Depois, o facto de ter sido utilizada uma amostra por conveniência - com a aplicação de questionários exclusivamente *online* - revela algumas limitações em termos da abrangência da amostra estudada. O grupo de respondentes mantém-se muito circunscrito aos indivíduos utilizadores da Internet, o que gera restrições, por exemplo, ao nível da abrangência da faixa etária dos inquiridos.

4.4. Sugestões para Futuras Investigações

Como foi referido anteriormente, o *branding* corporativo e a reputação organizacional surgem como tópicos amplamente estudados, tanto a nível académico como profissional. No entanto, há sempre novas perspetivas a explorar, até porque, como apurámos, não existem muitas investigações que relacionem diretamente estas duas variáveis.

Uma vez que o *branding* corporativo se refere a todos os *stakeholders* de uma organização, eventuais estudos futuros poderiam complementar a investigação aos públicos externos com entrevistas aos *stakeholders* internos da organização em análise, por exemplo, de forma a trabalhar um universo de inquiridos mais sólido e

abrangente. Além disso, a inclusão dos *stakeholders* internos poderia ser feita no sentido de perceber se existiriam divergências - a nível interno e externo - quanto à percepção da organização e da sua reputação.

Poderia, igualmente, ser feita uma análise de conteúdo de notícias publicadas sobre a Renova: a quantidade de artigos e o tom com o qual estes abordam a organização poderiam ser um auxílio importante na percepção da sua reputação.

Além disso, seria pertinente explorar a questão da influência dos fatores sociodemográficos na opinião acerca das variáveis em análise, uma vez que, neste estudo, essa influência não ficou clara.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*. Nova Iorque, The Free Press.
- Abratt, R. e Kleyn, N. (2012) Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*, vol. 46, pp. 1048-1063.
- Alasuutari, P., Bickman, L. e Brannen, J. (2009) *The Sage Handbook of Social Research Methods*. Londres. Sage Publications.
- Alizadeh, A., Hoseini, S. e Naiej, A. (2014) The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework. *Journal of Business and Management*, vol. 16, pp. 14-24.
- Argenti, P. e Druckemiller, B. (2004) Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, vol. 6, pp. 368-373.
- Arvidsson, A. (2005) Brands: A critical perspective. *Journal of Consumer Culture*. Sage Publications, vol. 5, pp. 235-258.
- Balmer, J. M. T. (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 248-291.
- Balmer, J. M. T. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing: an Anthology*. Psychology Press.
- Balmer, J. M. T. e Greyser, S. A. (2006) Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 730-741.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. e Lafferty, B. A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, vol. 9, pp. 26-38.
- Barney, J. B. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.
- Beheshtifar, M. e Korouki, A. (2013) Reputation: As Important Component of Corporations' Value. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, pp. 15-20.

Biraghi, S. e Gambiotti, R. C. (2013) Corporate Branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry. *Journal of Marketing Communications*, vol. 21, pp. 260-283.

Brammer, S. e Pavelin, S. (2004) Building a Good Reputation. *European Management Journal*, vol. 22, pp. 704-713.

Burghausen, M. e Fan, Y. (2002) Corporate Branding in the Retail Sector – A Practitioner’s Perspective. *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 7, pp. 92-99.

Cameron, K. S. e Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. São Francisco. Jossey-Bass.

Cherchiello P. (2011) Statistical Models to Measure Corporate Reputation. *Journal of Applied Quantitative Methods*, vol. 6, pp. 58-71.

Chun, R. (2005) Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, pp. 91-109.

Clardy, A. (2012) Organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement. *Corporate Reputation Review*, vol. 15, pp. 286-303.

Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996) Building Your Company’s Vision. *Harvard Business Review*, pp. 66-77.

Cornelissen, J. (2008) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Londres. Sage Publications.

Cornelissen, J., Haslam, S. e Balmer, J. (2007) Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, vol. 18, pp. 1-16.

Dacin, P. A. e Brown, T. J. (2006) Corporate Branding, Identity and Customer Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, pp. 95-98.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. e Roper, S. (2001) The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 4, pp. 113-127.

Doorley, J. e Garcia, H. F. (2007) *Reputation Management: The key to successful public relations and corporate communication*. Nova Iorque, Routledge.

Dowling, G. (2006) How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, vol. 9, pp. 134-143.

Faia, V., Vieira, V. e Barreto, M. (2014) O Impacto da Reputação Corporativa Sobre as Intenções dos Clientes. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, vol. 4, pp. 31-48.

Fan, Y. (2005) Ethical Branding and Corporate Reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, pp. 341-350.

Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. e Bellido, I. V. (2014) A New Approach for Measuring Corporate Reputation. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 54, pp. 53-66.

Fetscherin, M. (2012) Corporate Branding: An Interdisciplinary Literature Review. *European Journal of Marketing*, vol. 46, pp. 1-33.

Fiedler, L. e Kirchgerg, M. (2007) The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different?. *Corporate Reputation Review*, vol. 10, pp. 177-188.

Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

Fombrun, C.J. e Rindova, V. (1996) *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*. New York University, Stern School of Business, Working Paper.

Fombrun, C. J. e van Riel, C. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education.

Gardberg, N. A. e Fombrun, C. (2002) The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 4, pp. 303-308.

Gregory, J. R. e Wiechmann, J. G. (1991) *Marketing Corporate Image - The Company As Your Number One Product*. NTC Business Books.

Harris, F. e Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 441-456.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 356-365.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (2002) The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, vol. 55, p. 989-1018.

Healy, M. (2009) *O que é o branding?*. Editorial Gustavo Gili.

Hofstede, G. (1981) Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, vol. 10, pp. 15-41.

Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Disponível em <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> [Consultado a 05/03/2015].

Horn, R. (2013) Is The Reputation Quotient a valid and reliable measure for corporate reputation?. Disponível em http://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Wagner/Abschlussarbeiten/Expos%C3%A9/WS_2013_2014/Horn_expose-is-reputation-quotient-a-valid-and-reliable-measure.pdf [Consultado a 28/01/2015].

Ind, M. (2003) *Beyond branding – how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands*. Londres. Kogan Page.

Javidan, M. e Dastmalchian, A. (2009) Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 47, pp. 41-57.

Kapferer, J. (2000) *A Gestão de Marcas: Capital da Empresa*. Edições Cetop.

Kay, M. J. (2006) Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 742-760.

Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.

Keller, K. L. (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, pp. 139-155.

Keller, K. L. e Lehmann, D. R. (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, vol. 25, pp. 740-759.

Kotler, P. e Armstrong, G. (1980) *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Knox, S. e Bickerton, D. (2003) The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37, p. 998-1016.

Kowalczyk, S. J. e Pawlish, M. J. (2002) Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, pp. 159-174.

Lange, D., Lee, P. e Dai, Y. (2011) Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, vol. 37, pp. 153-184.

Le Roux, J. (2003) Corporate Reputation in the Information Technology Industry: A South African Case Study. *University of Pretoria*.

Lorenz, J. G. (2010) Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision, Corporate Culture and Image. *University of Twente*.

Madden, T. J., Fehle, F. e Fournier, S. (2006) Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, pp. 224-235.

Malhotra, N. e Birks, D. F. (2006) *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hall.

Mariotii, J. (1999) *Smart Things to Know about Brands & Branding*. Oxford. Capstone.

Meierer, M. (2011) *International Corporate Brand Management: Evaluating Standardized Corporate Branding Across Countries*. Gabler.

Moingreon, B. e Soemen, G. (2002) *Corporate and Organizational Identities - Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Londres. Routledge.

Neville, B. A., Bell, S. J. e Mengüç, B. (2005) Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 1184-1198.

Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

Olins, W. (2005) *A Marca*. Lisboa. Editorial Verbo.

Olins, W. (2007) *The New Guide to Identity*. Gower Publishing Limited.

Pillai, A. (2011) Corporate branding literature: A research paradigm review. *Journal of Brand Management*, pp. 1-13.

Pinto, F. (2007) *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.

Raithel, S. e Schwaiger, M. (2014) The Effects of Corporate Reputation Perceptions of the General Public on Shareholder Value. *Strategic Management Journal*, vol. 36, pp. 945-956.

Ries, A. e Ries, L. (2009) *A Origem das Marcas - As Leis de Darwin Aplicadas à Inovação de Produtos e à Sobrevivência do seu Negócio*. Casa das Letras.

Saraniemi, S. e Ahonen, M. (2008) Destination Branding from Corporate Branding Perspective. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*, pp. 435-448.

Schein, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, vol. 25, pp. 3-16.

Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco. Jossey-Bass.

Schultz, M. e Hatch, M. J. (2003) The Cycles of Corporate Branding: The Case of the Lego Company. *California Management Review*, vol. 46, pp. 6-26.

Schultz, M., Hatch, M. J. e Larsen, M. H. (2000) *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press.

Schultz, M., Yun, M. A. e Csaba, F. F. (2005) *Corporate Branding - Purpose/people/process: Towards a second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press.

Schwaiger, M. (2004) Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, pp. 46-71.

Shamma, H. M. (2012) Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*, vol. 7, pp. 151-169.

Souiden, N., Kassim, N. e Hong, H. (2006) The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation. *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 825-845.

Teixeira, S. (2011) *Gestão das Organizações*. Verlag Dashofer.

Urde, M. (2009) Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, vol. 47, pp. 616-638.

Van Riel, C. e Balmer, J. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 340-355.

Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. e Beatty, S. (2009) Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, vol. 20, pp. 187-203.

Wheeler, A. (2013) *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

Whetten, D. A. e Mackey, A. (2002) A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, vol. 41, pp. 393-414.

Witting, M. (2006) *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. Scriptie Archief.

Yang, Y., Zhang, X., Tong, Z. e Ji, X. (2015) The Measurement of Corporate Brand: Based on a Stakeholder Perspective. *Information Technology and Mechatronics Engineering Conference*.

Websites:

Marketeer, 2013, «Renova» *online in* <http://marketeer.pt/2013/02/26/renova-entre-as-next-generation-brands/> [Consultado pela última vez a 09/09/2015].

Renova, 2015, «Renova», *online in* <http://www.myrenova.com> [Consultado pela última vez a 19/08/2015].

S/ autor, s/ data, «american marketing association», *online in* <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B> [Consultado pela última vez a 08/11/2014].

S/ autor, s/ data, «reputation institute», *online in* <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reprtrak-system> [Consultado pela última vez a 04/02/2015].

ANEXOS

Anexo 1 - Inquérito:

Este questionário está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e tem como objetivo a recolha de dados para a dissertação de Mestrado subordinada ao tema “O Impacto do *Branding* Corporativo na Reputação das Organizações: o Caso Renova”.

O questionário tem uma duração aproximada de 5 minutos e todas as questões são de preenchimento obrigatório. No caso de surgir alguma dúvida, não hesite em expô-la, enviando um e-mail para julianabelo92@gmail.com.

A sua colaboração é fundamental, pelo que agradeço desde já!


Conhece a marca Renova? Sim Não

Para quem respondeu “não”: A sua participação neste questionário termina aqui. Muito obrigada!

Para quem respondeu “sim”:

1. Produtos e Serviços

1.1. A qualidade global dos produtos e serviços da organização é elevada.



1.2. A estabilidade dos produtos e serviços da organização é boa.



1.3. O *word-of-mouth* (“passa-palavra”) dos produtos e serviços da organização é bom.

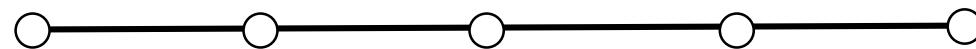


2. Capacidade Corporativa

2.1. A capacidade de inovação desta empresa é elevada.

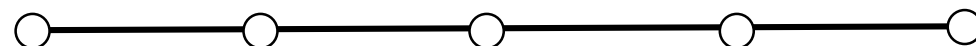


- 2.2. A capacidade de I&D (Investigação e Desenvolvimento) desta empresa é elevada.

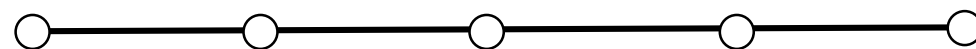


3. Responsabilidade Social Corporativa

- 3.1. Os produtos e serviços desta marca têm um contributo para a sociedade.



- 3.2. Esta organização dá assistência às comunidades locais.

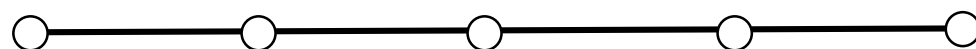


- 3.3. Esta empresa apoia projetos de saúde pública.

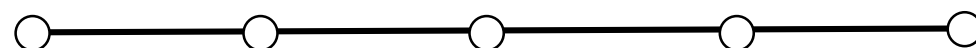


4. História da Organização

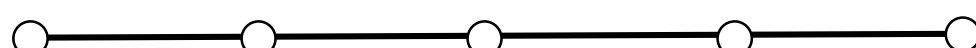
- 4.1. A consciência acerca dos gestores desta organização é elevada.



- 4.2. Esta empresa tem uma história notável.

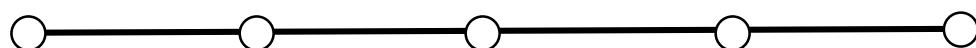


- 4.3. Esta marca comunica frequentemente a sua história por meio de diversas formas.

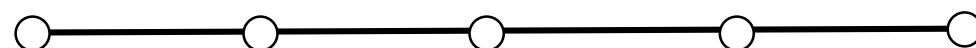


5. País de Origem

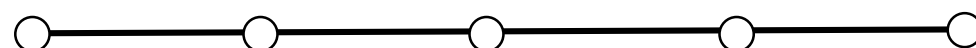
- 5.1. O grau de afluência/procura de Portugal é elevado.



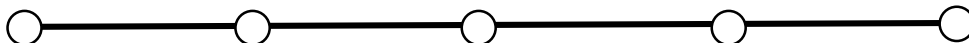
- 5.2. O grau de abertura de Portugal é elevado.



- 5.3. O nível de educação em Portugal é elevado.



5.4. A qualidade global dos produtos portugueses é boa.



5.5. A técnica global presente nos produtos portugueses é elevada.



5.6. O nível tecnológico global dos produtos portugueses é elevado.



6. Valores Organizacionais

6.1. O estilo de gestão desta organização é diferente do das outras.



6.2. Esta organização tem um sistema de gestão claro.



6.3. Esta empresa tem uma filosofia de operação clara.

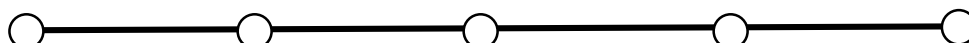


7. Visão e Objetivos

7.1. A visão desta organização guia-a nas direções certas.



7.2. A visão desta organização ajuda-a a coordenar os recursos internos e externos.



7.3. Os membros desta organização partilham um consenso alargado acerca dos objetivos corporativos.




7.4. Esta empresa coordena bem as ideias a longo-prazo com os objetivos a curto-prazo.




8. Reputação Corporativa

8.1. A consciência acerca desta organização é elevada.



8.2. Esta empresa tem uma reputação global elevada.




8.3. Esta organização é líder na sua indústria.



8.4. Esta organização tem bons produtos e serviços, com um bom preço e de boa qualidade.



8.5. A empresa mantém uma boa relação com os consumidores (orientação para o cliente).



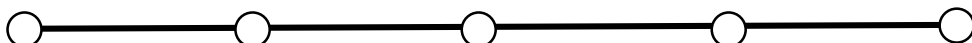
8.6. A marca gera sentimentos positivos nas pessoas, como respeito, admiração, estima e confiança.



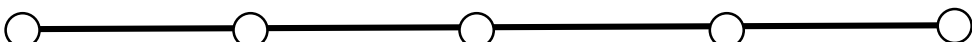
8.7. Esta organização caracteriza-se pela liderança e inovação.



8.8. A organização dispõe de um bom ambiente de trabalho (parece ser um bom sítio para trabalhar).



8.9. A organização é ética, ou seja, tem valores que obedecem à lei, é transparente e respeita as pessoas e o meio ambiente.



8.10. Esta empresa desenvolve práticas de responsabilidade social, apoiando causas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.



Características sociográficas:

Género: Feminino Masculino

Idade: -18 / 18-24 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / 55-64 / 65+

Habilitações literárias: Ensino básico – 1º ciclo (4º ano); Ensino básico – 2º ciclo (6º ano); Ensino básico – 3º ciclo (9º ano); Ensino secundário (12º ano); Licenciatura/Bacharelato; Mestrado/Doutoramento.