

A Comunicação como Diferencial Competitivo na Construção da Reputação Corporativa

Autoria: Dário Arantes Nunes, Ana Luísa de Castro Almeida

Resumo

Este estudo avalia o papel da comunicação corporativa na construção e sustentação da reputação de uma empresa, na percepção de seus *stakeholders*, tomando-se como base o grau de sinceridade, transparência e consistência manifestado no seu processo de comunicação. Compreende-se a reputação como um recurso estratégico que deve ser gerenciado pelas empresas como forma de adquirir vantagem competitiva sustentável. Por meio de estudos quantitativos, encontramos indícios estatísticos para afirmar que quanto maior for a evidência destes três atributos maior será sua reputação, o que nos permite afirmar que uma empresa que busca fortalecer sua reputação deve considerar dentre suas escolhas estratégicas a comunicação corporativa como um dos principais influenciadores de uma percepção positiva.

1. Introdução

Segundo Gardberg e Fombrun (2002), a reputação é um recurso que se torna cada vez mais importante para criar e manter vantagem competitiva nas organizações, devido basicamente a quatro tendências do ambiente de negócios que são a globalização dos mercados; a saturação e a fragmentação da mídia; o crescimento da opinião pública e uma inevitável comoditização de produtos e serviços que dificulta a diferenciação. Esse contexto tem levado as empresas a repensarem suas estratégias de negócios.

Estudos indicam que empresas com forte reputação conseguem maximizar esforços em seu processo de internacionalização obtendo contratos mais atraentes junto a autoridades fiscais e fornecedores locais do que outras empresas menos conhecidas e com fraca reputação. Além disso, a saturação da mídia tem gerado maior dispersão, fragmentação e baixa retenção das mensagens publicitárias dificultando a diferenciação das empresas por meio de campanhas e veiculações de anúncios e aumentando a valorização do grau de estima, admiração e confiança dos *stakeholders*. (Fombrun; Riel, 2004). Em relação ao consumo, os clientes estão cada vez mais exigentes, pressionando as empresas não só pela qualidade de seus produtos e serviços, mas também para que elas invistam parte de seus lucros em responsabilidade social e em sustentabilidade ambiental. Já os investidores, segundo Christensen (2002), amparados nas leis que atualmente regem as sociedades anônimas estão mais atentos em relação às ações organizacionais, pressionando as organizações a terem comportamentos mais transparentes e, sobretudo, éticos. Diante desses novos desafios, o mundo dos negócios começa a perceber que não basta uma empresa ser conhecida, é preciso ter uma boa reputação e, dessa forma, ser estimada, admirada e inspirar confiança para ser escolhida. (Rosa, 2006).

2. Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo mostrar o papel da comunicação corporativa na construção e sustentação da reputação. Mais especificamente, avaliamos três expressões corporativas - sinceridade, transparência e consistência - manifestadas no processo de comunicação da Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig, na percepção de seus clientes livres¹ e a influência dessas expressões na reputação da empresa que é líder do setor elétrico brasileiro, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia.

Antes de apresentarmos a pesquisa e seus resultados, vamos discutir alguns conceitos que sustentam os estudos sobre o valor da reputação como recurso estratégico e a relação da comunicação e da reputação.

3. Reputação como recurso estratégico

Embora alguns autores utilizem os conceitos de imagem e reputação como sinônimos, estudos recentes sobre reputação apontam duas características que as diferenciam: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização, e imagem tem como base percepções diversas e estas podem ser transitórias. Dessa forma, a imagem é uma fotografia da empresa num determinado instante e, dependendo do contexto em que se encontra a empresa naquele momento, essa imagem pode ser boa ou ruim. Rindova (1998), explica que, na dinâmica do relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentaneamente mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto a sua reputação é relativamente estável. Para a autora, a estabilidade faz da reputação um ativo valioso porque ela protege as empresas de reações negativas imediatas, quando um evento desfavorável acontece. Dessa maneira, a empresa pode vivenciar uma crise, abalando a sua imagem no curto prazo, mas se possuir uma reputação forte ela consegue administrar melhor a crise por contar com relacionamentos sustentados em ações e comportamentos que geram confiança, respeito e credibilidade. Entretanto, a construção da reputação é demorada e requer consistência de atitudes, no tempo e nas diversas situações em que a organização se insere. Além disso, ela não pode ser copiada, transferida e muito menos vendida, daí sua importância como ativo estratégico. Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual demonstra-se sua habilidade em gerar valor para os múltiplos *stakeholders* ao longo dos anos. (Fombrun; Rindova, 1998).

Fombrun e Riel (2004) sustentam que a comunicação faz parte do ciclo de valor da reputação da organização. Esses autores advogam que comunicação influencia a aprovação dos *stakeholders* em relação às ações da empresa que, por sua vez, influenciarão nos resultados de receita e lucratividade, produzindo maior valor para os investidores, num círculo virtuoso de valor da reputação. A reputação é a prova de que a empresa cumpre as promessas estabelecidas em sua marca, gerando confiança, estima e respeito em seus públicos de relacionamento. Criar e sustentar uma boa reputação significa dispor de um recurso estratégico importante que se transformará em vantagem competitiva da organização.

Resultados de pesquisas conduzidas por Fombrun e Riel (2004) indicam que a consistente reputação de uma empresa exerce influência em seus diversos públicos. A reputação afeta as decisões de compra, pois a construção de fortes associações emocionais entre uma organização e seus clientes aumenta a identificação com a organização e, portanto, a probabilidade da compra de produtos. A reputação afeta também a seleção e a retenção de empregados talentosos; afeta as decisões de investimento pela confiança dos grandes investidores na empresa e, ao mesmo tempo, influenciando pequenos investidores; favorece a cobertura da mídia e influencia a pauta de cobertura de assuntos específicos.

Vários campos de estudos tais como econômico, da administração, sociológico e contábil estão contribuindo para o crescimento da literatura sobre reputação, afirmam Riel e Fombrun (2007). Em particular, para os economistas, reputação são sinais usados pelas empresas para comunicar suas principais forças e construir vantagem competitiva. Entre todos os ativos intangíveis², reputação corporativa tem sido considerada pelos gestores como o mais relevante. (Hall, 1992; Sabaté e Puente, 2003).

Além das ações e comportamentos e do contexto no qual a empresa está inserida, estabelecer uma política de comunicação consistente e que transmita a identidade e os valores

da empresa contribui, sobremaneira, para construir e sustentar uma reputação forte. É o que veremos no próximo tópico.

4. O papel da comunicação corporativa na reputação

A comunicação é um importante precedente de uma boa reputação. Como afirmam Riel e Fombrun (2007) as organizações ao procurarem atender as expectativas dos diversos *stakeholders* em relação a seus produtos, oportunidades de trabalho, investimentos ambientais e sociais e valor de suas ações devem considerar que a comunicação organizacional contribui não apenas para dar visibilidade ao que a organização faz, mas constrói sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos. Nesse sentido, a organização que possui diretrizes e políticas claras e bem definidas de comunicação com cada um de seus *stakeholders*, e que consiga implementar seus processos e ações de forma integrada tem obtido resultados melhores em sua reputação.

Um outro estudo, conduzido por Forman e Argenti (2005), reforça esses argumentos ao destacar que as empresas que melhor gerenciam sua reputação são aquelas que efetivamente conseguem estabelecer uma comunicação de mão-dupla e de maior interatividade, com todos os seus públicos. Para os autores a eficiência e eficácia do processo de comunicação organizacional influenciam o grau de reputação e, por sua vez, a comunicação organizacional só é eficaz se for reconhecida e sustentada pela alta administração como uma área estratégica para a gestão da organização, alinhada aos objetivos e metas organizacionais. Assumir esse lugar requer que a área de comunicação esteja envolvida no processo de tomada de decisão e esse tem sido um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje.

Uma análise, em outra perspectiva, é a de Wiedmann e Prauschke (2006) em que reconhecem a capacidade que a comunicação organizacional tem de alinhar as expectativas e demandas dos diversos *stakeholders*. Para os autores, diferentemente dos conceitos de *marketing* de orientação para o cliente ou inovação de produto, a comunicação organizacional pode ser utilizada para se estreitar o relacionamento com todos os grupos de *stakeholders*. Um dos aspectos importantes na construção da reputação está no alinhamento dos diversos discursos institucionais. Se pensarmos que a organização, cada vez mais, tem uma demanda grande para se posicionar com vários e distintos públicos, em diferentes oportunidades e situações – algumas confortáveis e outras nem tanto – como conseguir trabalhar um posicionamento consistente e coerente em todos esses momentos? E, como alinhar os posicionamentos se as demandas e expectativas são diferentes?

Na opinião de Riel (2003) a comunicação alinha melhor as expectativas e demandas de seus *stakeholders* quando a empresa adota uma única história corporativa, utilizada como fonte de inspiração tanto para as ações de comunicação interna quanto para a comunicação externa. A história corporativa deve representar todo o discurso institucional, sendo coerente e consistente com a cultura e comportamento organizacional. Assistimos a muitas campanhas institucionais, relatórios de sustentabilidade, projetos culturais e sociais desvinculados de valores e práticas organizacionais. E isso fragiliza a relação entre a comunicação e a reputação na medida em que o discurso é um e a prática é outra.

Fombrun e Riel (2004) propuseram um modelo representado na figura 1, no qual seis dimensões - visibilidade, *distintividade*, autenticidade, transparência, consistência e *responsividade*³ – impactam diretamente no processo de construção e sustentação da reputação. Os estudos indicam que as empresas que têm reputação forte e positiva, sustentam seus processos de comunicação nesse conjunto de dimensões denominado *expressividade corporativa*.

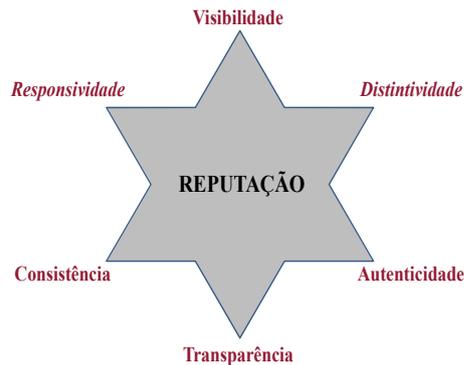


Figura 1- As dimensões-chave da expressividade corporativa
Fonte: adaptada de Fombrun e Riel, 2004, p.86

- **Distintividade**

No mundo globalizado de hoje e com a proliferação da informação midiaticizada, não é conveniente que as empresas mantenham-se isoladas ou adotem uma postura *low-profile*. Não importa o quanto a empresa seja eficaz, produtiva e tenha bons relacionamentos se não há uma percepção externa sobre isso, pois não há reputação sem visibilidade. Ser visível é condição inicial para que a empresa seja também *distintiva*, consistente, transparente, autêntica e *responsiva*. Para Fombrun e Riel (2004), existe uma relação entre a visibilidade na mídia e reputação. Estudos realizados por esses autores indicam que existe uma relação entre investimentos em comunicação corporativa e reputação. As pesquisas anuais de *top of mind e de brand awareness* que os profissionais de marketing realizam em todo o mundo, envolvendo marcas de empresas e de produtos, denotam a importância da visibilidade de empresas e de suas marcas, ou seja, quanto mais familiar a empresa for para o público, melhor o público a avaliará. A última pesquisa *Folha Top of Mind 2007⁴*, realizada pelo instituto de pesquisas Datafolha, mostra que as empresas mais lembradas são justamente as que mais investem em comunicação e propaganda como Banco do Brasil, Petrobras, Cartão de Crédito Visa, Bradesco, Coca-Cola, Natura, Brastemp entre outras.

Almeida (2005) acentua que a visibilidade pode ser negativa quando empresas são expostas por notícias negativas na mídia como o caso das empresas Phillip Morris, Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Exxon e Shell que vivenciaram crises junto à opinião pública. Nesses casos, a reputação sofre em função da visibilidade negativa.

- **Autenticidade**

Uma reputação forte é construída por ações autênticas da empresa junto aos *stakeholders*. Tentar influenciar a opinião pública por meio uma comunicação orquestrada é uma situação que está fadada a falhar no longo prazo se os programas de comunicação não são originados em valores centrais, que tenham como base os comportamentos praticados pelos empregados no dia-a-dia da organização. Ser autêntica significa dizer que os atributos da identidade da empresa se expressam na prática e no discurso.

- **Transparência**

Uma forte reputação corporativa é desenvolvida quando as empresas são transparentes na condução de seus negócios. (Fombrun;Riel, 2004). Nos últimos anos, as organizações têm sido pressionadas para serem mais transparentes do que já foram no passado. Após os escândalos financeiros e, sobretudo éticos, em grandes empresas como Enron, WorldCom e outras, as práticas de negócios estão sendo, cada vez mais, fiscalizadas pela mídia, pelos analistas de negócios e investidores. Uma empresa também é transparente, quando estimula o diálogo com seus públicos de relacionamento.

- **Consistência**

Halderen e Riel (2006) sustentam que a consistência é alcançada quando todas as mensagens corporativas forem consistentes entre si. Para isso acontecer, é necessário que elas expressem a identidade da organização. Além disso, essa consistência só será percebida pelos *stakeholders* ao longo do tempo. Para Almeida (2005), deve haver um alinhamento entre a consistência das ações organizacionais e a consistência no processo de comunicação. E, para garantir consistência, a comunicação corporativa deve ser integrada.

- **Responsividade**

A responsividade implica numa atitude de antecipação às demandas dos *stakeholders* e requer uma leitura eficaz de cenários, permitindo à organização agir de forma consciente e responsável em favor de tendências que venham a impactar seus relacionamentos. Sua comunicação requer respostas e diálogos efetivos.

Após a proposição desse modelo, alguns pesquisadores se dedicaram a entender melhor a influência de cada uma dessas dimensões na reputação e, nesse sentido, Halderen e Riel (2006) desenvolveram estudos sustentados na Grounded Theory, de Grazer e Strauss (1967) para aprofundar o entendimento das expressões *sinceridade, transparência e consistência*. Como resultado de suas pesquisas, concluíram que uma empresa expressa *sinceridade* ao revelar integridade e autenticidade de sua identidade, expressa *transparência* quando ao divulgar informações, o faz de forma clara e completa, garante a relevância e confiabilidade dessas informações e estimula o diálogo com seus públicos. Finalmente, a comunicação de uma empresa expressa *consistência* quando suas mensagens são consistentes entre si, o que significa que as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e *slogans*; e também mantém a consistência em suas mensagens ao longo do tempo.

A seguir, apresentamos a pesquisa realizada que teve como objetivo buscar entender em que medida uma comunicação *sincera, transparente e consistente* impacta a reputação de uma organização.

4. Metodologia de Pesquisa

Para mensuração da reputação da reputação, essa pesquisa utilizou a metodologia Reprak™⁵ desenvolvida pelo Reputation Institute⁶. Essa metodologia, por sua vez, é originada dos estudos de Fombrun e Rindova (1998); Fombrun, Gardberg e Server (2000); Fombrun e Riel (2004). Em relação à mensuração das expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, a pesquisa teve como base teórica os estudos de Halderen e Riel (2006).

A pesquisa foi conduzida na Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, uma empresa de economia mista que tem o governo do estado de Minas Gerais como seu principal acionista e, ao mesmo tempo, possui ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Madrid e New York. Com 55 anos de existência, a Cemig, uma das maiores empresas brasileiras, é reconhecida como líder do setor elétrico no País, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Em 2007 a Cemig foi classificada pelo índice Dow Jones de Sustentabilidade como a melhor empresa do setor de energia em sustentabilidade no mundo, o que a diferencia de seus concorrentes. O público pesquisado foram seus clientes livres que, diferentemente dos clientes cativos, têm o direito de escolha do fornecedor de energia, de acordo com a atual legislação do setor elétrico brasileiro. Para ilustrar, empresas como Usiminas, Fiat, Telemar, Mannesmann Vallourec, Vale, mesmo operando no estado de Minas Gerais, podem comprar a energia no mercado livre. O critério de definição desse

público considerou que ao ter livre escolha ele possui um nível de exigência maior do que os clientes cativos e, por isso mesmo, a reputação pode ser um dos determinantes de sua escolha. Além disso, os clientes livres foram responsáveis, em 2005, pelo consumo de mais de 40% de toda a energia vendida pela Cemig⁷ o que mostra que esses consumidores, além de serem os maiores clientes da Cemig, compõem um grupo de *stakeholders* extremamente relevante para a empresa.

4.1 Abordagem da Pesquisa

Para analisarmos as expressões corporativas e seu impacto na reputação realizamos um estudo quantitativo com dois focos de análise. Para avaliar a reputação utilizamos a metodologia RepTrak®, desenvolvido pelo Reputation Institute e para avaliar as expressões corporativas da comunicação da Cemig utilizamos o modelo de Halderen e Riel (2006).

A metodologia RepTrak® foi desenvolvida para mensurar e analisar a reputação organizacional, tendo como base as expectativas das pessoas em relação ao comportamento da empresa, por meio de 23 atributos agrupados em sete dimensões: produtos e serviços, desempenho financeiro, liderança, ambiente de trabalho, cidadania, governança e inovação.

- *Produtos e serviços*: percepção da qualidade, relação custo e benefício, valor e credibilidade de produtos e serviços.
- *Desempenho financeiro*: percepção de resultados, retorno do investimento e perspectivas de crescimento.
- *Liderança*: percepção do quanto a organização é bem administrada, visão de futuro, papel dos líderes e do corpo gerencial.
- *Ambiente de trabalho*: percepção sobre remuneração, bem-estar dos empregados e garantia de oportunidades iguais.
- *Cidadania*: percepção da responsabilidade ambiental, investimento em causas sociais e contribuição para o desenvolvimento social.
- *Governança*: percepção do grau de abertura e transparência, comportamento ético e atuação de forma justa.
- *Inovação*: percepção do grau de inovação, agilidade para se adaptar às mudanças, pioneirismo.

Apresentamos a seguir o modelo RepTrak®, representado pela figura 2, que vem sendo estudado por pesquisadores na Europa, Ásia, Estados Unidos e Brasil, com resultados de pesquisas que permitem avaliar e comparar a reputação entre empresas de diversos setores, entender a relação de cada uma das dimensões como, por exemplo, os estudos sobre desempenho financeiro e reputação, governança e reputação, inovação e reputação e estudos que avaliam a relação de fatores que impactam a reputação como cultura organizacional, comunicação, estratégia organizacional dentre outros.

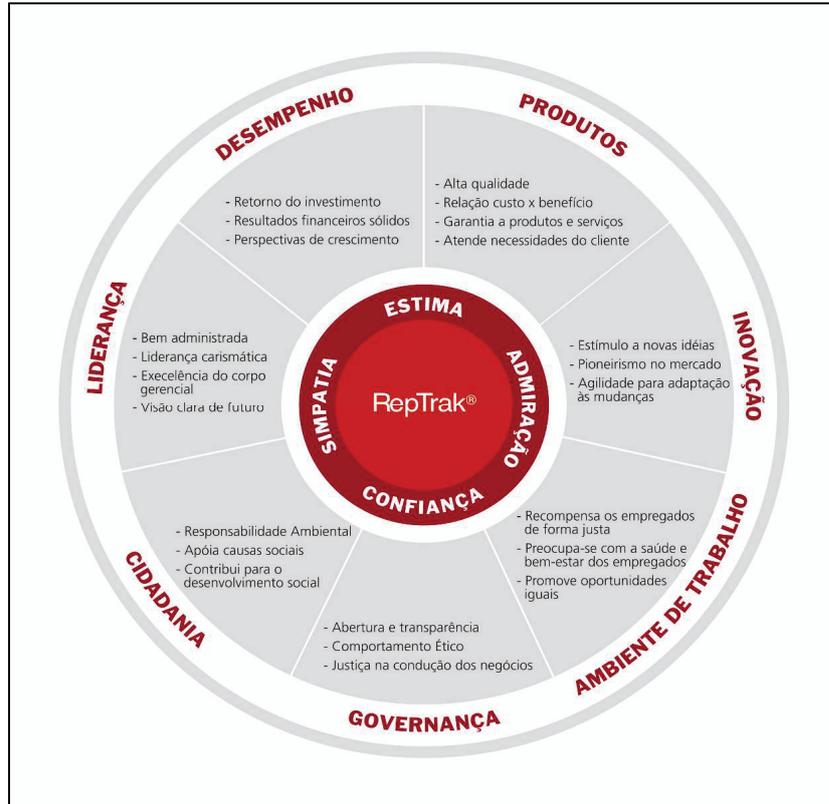


Figura 2 – RepTrak® Scorecard - Reputation Institute
Fonte: Riel e Fombrun, 2007, p. 255.

O modelo de expressividade corporativa de Halderen e Riel (2006), apresentado no quadro 1, serviu como referência na elaboração das questões do questionário utilizado na pesquisa para mensurar as expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na comunicação da Cemig.

Expressão corporativa - SINCERIDADE

- ❖ **Revela a integridade da identidade da empresa** (observa-se que o comportamento da empresa é alinhado ao que é expresso em sua identidade)
 - A qualidade dos serviços é uma tônica da empresa
 - A empresa define a amplitude de seu negócio ao explorar ou pesquisar outros tipos de energia
 - A empresa empenha-se para ser a melhor empresa de energia do país
 - A empresa investe em responsabilidade socioambiental: segurança dos empregados e da comunidade, programas sociais e patrocínios, proteção do meio ambiente e crescimento sustentado
- ❖ **Revela a autenticidade da identidade da empresa** (observa-se que os atributos da identidade mantêm-se desde a origem da organização)
- ❖ **Expressa honestidade**
 - A empresa é honesta ao lidar com ocorrências graves, desafios futuros e /ou melhorias necessárias
 - A empresa assume a culpa quando é responsável
 - A empresa assume suas responsabilidades

Expressão corporativa – TRANSPARÊNCIA

- ❖ **Ampla abertura e clareza de informações**
 - Os objetivos estratégicos e/ou sociais são claramente definidos
 - Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são divulgados
 - Ações e metas futuras em relação aos objetivos são definidas
 - Figuras, gráficos ou tabelas expõem visualmente os resultados
 - Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são comparados com os resultados dos anos anteriores
 - Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são comparados com seus concorrentes
- ❖ **Garante a relevância e confiabilidade da informação**
 - A informação divulgada passa por auditoria externa
 - A divulgação de seus relatórios econômicos, financeiros e sociais segue padrões estabelecidos por normas nacionais e internacionais
 - A empresa define as questões relevantes a serem divulgadas a partir de consultas aos *stakeholders*
- ❖ **Estimula o diálogo**
 - A empresa estimula novas maneiras de estabelecer diálogos ativos com seus *stakeholders*
 - A empresa utiliza-se de fóruns *online* para estabelecer diálogo com seus *stakeholders*
 - *Feedbacks* de *stakeholders* sobre questões relevantes são abertamente divulgados

Expressão Corporativa – CONSISTÊNCIA

- ❖ **Consistência entre mensagens corporativas** (as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e slogans que são, de fato, a expressão de identidade da empresa)
- ❖ **Consistência entre as mensagens corporativas ao longo do tempo** (a identidade da empresa é consistentemente expressa, ao longo do tempo, em termos de seus valores, visão, missão e *slogans*)

Quadro 2 – Conjunto de indicadores de expressividade corporativa – Cemig

Fonte: Adaptado de Halderen e Riel, 2006, p.35.

4.2 Amostra

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado disponibilizado para todos os clientes livres da CEMIG, via internet. Foram enviados e-mail com *links* protegidos com a finalidade de bloquear o acesso de pessoas que não faziam parte da população em estudo. Por meio desses *links*, os respondentes acessavam o questionário. Uma vez

respondidas todas as questões, automaticamente, as informações eram enviadas para o endereço de um banco de dados e, em seguida, preparadas para a análise.

O número de clientes livres da Cemig em 2005 era cerca de 150, agrupados em 84 grandes grupos empresariais. Diante dessa população de empresas, obteve-se uma amostra de 62 respondentes válidos, o que representa cerca de 40% do total de clientes livres e 55% do total dos grandes grupos empresariais, o que torna a amostra representativa.

Além disso, observou-se que os grandes setores industriais estavam representados nessa amostra (siderúrgico, ferro-liga, não-ferrosos, químico, cimento, mineradora, alimentício, bebida, cerâmica, automobilístico, fertilizantes, higiene pessoal e têxtil), indicando que a variabilidade encontrada na opinião de diferentes setores está representada na amostra em estudo. Embora esta pesquisa utilize uma amostragem por conveniência, o tamanho da amostra conduz a conclusões que irão representar a população.

5. Resultados da Pesquisa

5.1 Mensuração da reputação

O foco de análise-1 teve como objetivo mensurar a reputação da Cemig na percepção de seus clientes livres, adotando como metodologia, o modelo RepTrak™, em que foram analisados os vinte e três atributos, agrupados em sete dimensões: produtos e serviços, liderança, desempenho, ambiente de trabalho, cidadania, governança e inovação. Nota-se que a média obtida para a Reputação foi 75,5 (escala de 0,00 a 100,00), indicando que a Cemig é percebida pelos clientes livres como uma empresa que tem uma reputação positiva. Para o Reputation Institute, as empresas avaliadas com índices de reputação entre 70,00 e 80,00 têm uma boa reputação. Por conseguinte, além de serem admiradas, essas empresas detêm a confiança de seus clientes.

A seguir, apresentamos o gráfico 1 que exibe as médias obtidas para cada dimensão da reputação.

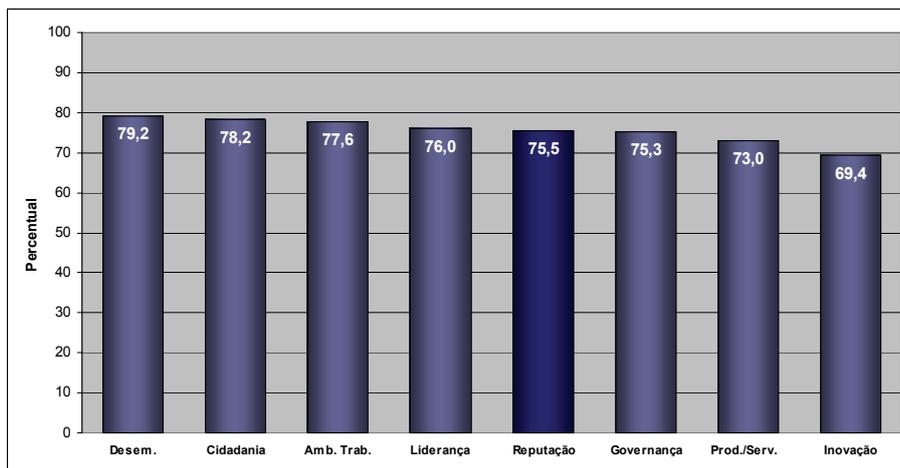


Gráfico 1 – Dimensão da Reputação

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a dimensão *desempenho* - 79,2 pontos obteve a melhor avaliação dentre todas as dimensões da reputação. Em segundo lugar aparece a dimensão *cidadania* - 78,2 pontos (escala de 0,00 a 100,00). Esse resultado indica que a Cemig é percebida pelos seus maiores clientes como uma empresa que é bem administrada. Além disso, ela é percebida como uma empresa que aplica parte do seu lucro em responsabilidade social e ambiental. A

cidadania corporativa é uma dimensão da reputação cada vez mais valorizada pelos públicos de relacionamento de qualquer organização. Verifica-se também que a diferença entre a dimensão melhor avaliada (*desempenho* – 79,2 pontos) e a pior avaliada (*inovação*- 69,4 pontos) foi de 9,8 pontos. Isso mostra que, de maneira geral, a reputação da Cemig foi bem avaliada em praticamente todas as dimensões. A dimensão *produtos e serviços* teve a segunda pior avaliação com 73,0 pontos. Esse resultado foi influenciado negativamente, pelo atributo *seus produtos e serviços oferecem adequada relação custo/benefício*, cuja média foi apenas 61,8 pontos. Isso indica que, para os clientes livres que comprem energia em grandes volumes, o custo desse insumo é muito significativo. Todos os demais atributos da dimensão *produtos e serviços* foram bem avaliados.

5.2 Mensuração das expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência

O objetivo do foco de análise-2 da pesquisa foi mensurar as expressões corporativas sinceridade, transparência e consistência no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres. A tabela 2 mostra os resultados da média, desvio-padrão e coeficiente de variação para cada dimensão estudada. Os resultados apontam que as médias das expressões *transparência* – 75,3 *consistência* – 74,6 e *sinceridade* – 73,6 (escalas de 0,00 a 100,00) são elevadas, revelando significativo grau de expressividade corporativa no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres, conforme representado no gráfico 2.

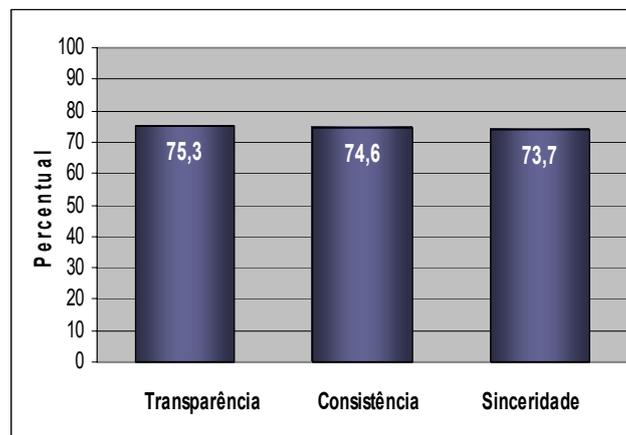


Gráfico 2 – Média da transparência, consistência e sinceridade
Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 Resultados do Modelo do Estudo

Para analisar o impacto de cada uma das expressões sinceridade, transparência e consistência da comunicação na reputação da Cemig, recorreu-se ao modelo de regressão linear. O método utilizado para selecionar as expressões corporativas foi o *Enter*, método esse que não exclui nenhuma delas, deixando que a importância de todas seja visível. Pela tabela 1 percebe-se que o modelo ajustou-se muito bem aos dados, com um R^2 ajustado de 77,1%.

TABELA 1
Ajuste do modelo de regressão

R	R ²	R ² ajustado
0,885	0,783	0,771

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 e a figura 3 mostram os resultados do modelo da pesquisa.

TABELA 2
Coefficientes de regressão

	Coefficientes não padronizados		t	Nível de significância
	B	Erro Padrão		
Constante	1,796	0,272	6,602	0,000
Consistência	0,298	0,089	3,353	0,001
Sinceridade	0,200	0,089	2,239	0,029
Transparência	0,185	0,105	1,757	0,084

Fonte: Dados da pesquisa

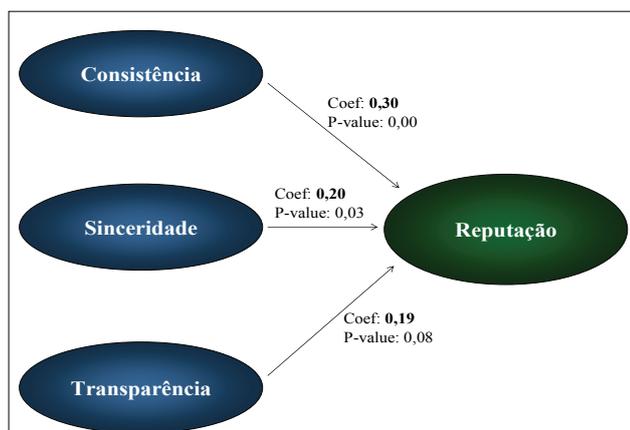


Figura 3 – Resultados do modelo de pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise de regressão linear (tabelas 1e 2 e figura 3) mostraram que a expressão corporativa *consistência* é a que exerce maior influência na reputação da Cemig na percepção dos clientes livres, com (coef.= 0,30 e p = 0,00). As demais expressões corporativas *sinceridade* (coef.= 0,20 e p = 0,03) e *transparência* (coef.= 0,19 e p = 0,08) também exercem influências significativas na reputação. Portanto, esses achados mostram evidências estatísticas para afirmar que aumentos ocorridos nas expressões corporativas *consistência*, *sinceridade* e *transparência* acarretarão aumentos significativos no nível de reputação percebido.

Esses achados respondem a questão central desta pesquisa - **em que medida a comunicação corporativa da Cemig influencia a reputação da organização, na visão de seus clientes livres, considerando as seguintes expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na sua comunicação.**

6. Conclusão

Se considerarmos os clientes livres como um dos públicos mais bem informados e mais críticos, por se situarem no universo corporativo de grandes empresas que buscam sempre o melhor fornecedor e a melhor relação custo e benefício na aquisição de energia, podemos afirmar que a Cemig possui junto a seus clientes livres uma percepção muito positiva em relação a sua comunicação que expressa transparência, consistência e sinceridade. A comunicação se reflete na percepção de uma reputação positiva, em que a empresa obteve um resultado muito próximo para todas as sete dimensões pesquisadas – desempenho, cidadania, ambiente de trabalho, liderança, governança, produtos e serviços e inovação. Ao analisarmos em detalhe as respostas obtidas, constatamos que um dos pontos que mais afetam negativamente a reputação junto aos clientes livres é a relação custo e benefício, na dimensão produtos e serviços. Isso indica que para esses clientes a possibilidade de melhorar a percepção da relação preço versus produto e serviços pode impactar positivamente em sua reputação.

Os achados mostraram ainda que, de um modo geral, as três expressões corporativas: *consistência, sinceridade e transparência*, manifestadas na comunicação da Cemig, foram bem avaliadas pelos clientes livres. Em relação ao modelo da pesquisa, os resultados mostram que as três expressões corporativas da comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres, exercem influência na reputação da empresa, e a *consistência* foi a dimensão que causou maior impacto. Os resultados deste estudo, sobre a relação expressividade corporativa e reputação, confirmam os resultados de estudos qualitativos realizados pelos pesquisadores Mignon van Halderen e Cees van Riel (2006) sobre o mesmo tema, o que contribui para aumentar o conhecimento a respeito da comunicação como um importante antecedente na construção e sustentação da reputação das empresas.

Por fim, os resultados desse trabalho reforçam a necessidade de avançarmos nos estudos sobre a relação da comunicação com a reputação para que possamos orientar melhor as organizações na definição de estratégias de comunicação que contribuam para construir e fortalecer a reputação organizacional como forma de se obter vantagem competitiva sustentável.

Referências

ALMEIDA, A.L.C. *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. 2005. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

CHRISTENSEN, L. T. Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications*, v.7, n3, p. 162-68, 2002.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. *Relatório anual 2005*. 2005a. Disponível em: <<http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios.asp#>> Acesso em: mar. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. *Relatório de sustentabilidade 2005*. 2005b. Disponível em: <http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_sustentabilidade.asp#> Acesso em: 15 mar. 2007.

FOMBRUM, C. J., RINDOVA, V. P. Reputation management in global 1000 firms; a benchmarking study, *Corporate Reputation Review*, v.1, n.1, p. 205-14, 1998.

FOMBRUN, C. J.; RIEL, C. B. M. *Fame e fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N.; SERVER, J. The reputation quotient: a multi stakeholders measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, v.7, n.4, p.241-55, 2000.

FORMAN, J. ARGENTI, P. A. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n.3, p. 245-64, 2005.

GARDBERG, N.A.; FOMBRUN C.J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 4, p 303-07, 2002.

GLAZER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Illinois: Aldine Publishing Company, 1967.

HALDEREN, M. D.; RIEL C. B. M. Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions among Stakeholders, In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. *Proceedings...* New York, 2006. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

NUNES, D. A. *O papel estratégico da comunicação na construção e sustentação da reputação corporativa: um estudo de caso numa empresa do setor elétrico*. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte, Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC-MG: 2007.

RIEL, C. B. M.; FOMBRUN C. J. *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge, 2007.

RIEL, C.B.M. Principles of corporate communication. Londres: Acadêmic. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003.

RINDOVA V. P.; FOMBRUN, C. J. Constructing competitive advantage: the role of constituent interaction. *Strategic Management Journal*, v.20, n.8, p. 691-710, 1999.

RINDOVA, V.P. The image cascade and formation of corporate reputations, *Corporate Reputation Review*. v. 1, n. 1/2, p.188-94, 1998.

ROSA, Mário *A Reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Geração, 2006.

SABATÉ, J. M. de la F.; PUENTE, E. Q. The concept and measurement of corporate reputation: an implication to spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, London: v.5, n. 4, p. 280-301, 2003.

WIEDMANN, K-P.; PRAUSCHKE, C. How do stakeholder alignment concepts influence corporate reputation? The role of communication in reputation building. In: CONFERENCE

ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. *Proceedings...* New York, 2006b. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>.

-
- ¹ O Decreto n. 5163, de 30 de julho de 2004, que dá continuidade à reestruturação do setor elétrico brasileiro em seu artigo 1º, parágrafo 2º, inciso X define: “[...] **consumidor livre** é aquele que, atendido em qualquer tensão, tenha exercido a opção de compra de energia elétrica, conforme as condições previstas nos artigos ns. 15 e 16 da Lei n. 9.074, de 7 de julho de 1995”. Portanto, fábricas, *shoppings* e indústrias, que estão enquadrados nessa categoria, podem hoje escolher de quem comprar energia elétrica. Os consumidores livres são uma categoria de clientes corporativos não cativos.
- ² Por recursos intangíveis devem-se entender as patentes, as licenças, os contratos, a propriedade intelectual, as bases de dados, o *kown how* dos empregados e reputação de produtos e da empresa (HALL, 1992).
- ³ Em inglês a palavra é *responsiveness*. Em português ainda não encontramos nos dicionários de língua portuguesa a palavra “responsividade”, que é derivada da palavra *responsivo* que significa, segundo o dicionário Aurélio, 1. Que contém resposta; 2. Que responde.
- ⁴ Fonte: revista “Folha Top of Mind 2007” de 31 de outubro de 2007.
- ⁵ O Modelo RepTrak® é uma metodologia desenvolvida pelo Reputation Institute para mensurar e analisar a reputação de empresas e consiste de 23 atributos agrupados em sete dimensões (produtos e serviços, desempenho, liderança, governança, cidadania, ambiente de trabalho e inovação).
- ⁶ O Reputation Institute foi criado em 1997 por Charles Fombrun (New York University) e Cees B. M. van Riel (Erasmus University) com o objetivo de gerar conhecimentos sobre reputação corporativa. Atua em 29 países inclusive no Brasil, com a PUC Minas sendo sua representante acadêmica.
- ⁷ Fonte - Relatório Anual (2005, p.74). “Com relação ao Ambiente de Livre Contatação – ALC, a Cemig Geração e Transmissão S.A. teve participação significativa em 2005. A Empresa possui aproximadamente 150 contratos de venda para consumidores livres, totalizando 2000 MW médios”.