

## Reputação Corporativa de Organizações Hospitalares: Influências da Identidade, da Imagem e da Comunicação Corporativas

**Autoria:** José Carlos Thomaz, Adilson Aderito da Silva, Denise Maria Candiotto Caselani

### Resumo

Neste trabalho estuda-se a influência da identidade, da imagem, e da comunicação corporativas sobre a reputação corporativa. Este estudo justifica-se pela importância que a reputação corporativa ganhou ao ser classificada como um ativo de valor para as empresas que a possuem. Como na literatura sobre reputação há recorrência na citação dos construtos identidade, imagem e comunicação corporativas, optou-se por envolver esses construtos no estudo. O estudo abrangeu 11 organizações hospitalares do setor público e privado. Os dados obtidos das entrevistas com 445 pacientes foram analisados à luz da modelagem por equações estruturais. Constatou-se que os construtos identidade e imagem estão fortemente correlacionados, confirmando os estudos de Davies et al. (2003) e exercem influência significativa sobre a reputação corporativa.

### INTRODUÇÃO

A reputação corporativa, aqui inicialmente entendida como o sentimento e a consideração que as pessoas possam ter sobre uma organização, está transpondo o campo de estudo da área de Relações Públicas, que tradicionalmente vinha sendo a porta-voz das empresas perante seus diversos públicos. Ela está agora se tornando objeto de estudos de profissionais e acadêmicos das áreas de estratégias, da economia, do *marketing*, do comportamento organizacional, da contabilidade, da sociologia e também da comunicação.

Bromley (2001) aponta que a primeira fase histórica nos estudos da reputação corporativa se deu entre 1950 e 1970. Davies et al. (2001) fazem referência às décadas de 1950 e 1960 como sendo a primeira fase. Ambos comentam que nessa primeira fase o foco concentrou-se na percepção dos *stakeholders* externos à organização. Somente em 1977, por meio dos estudos de Kennedy (1977), a perspectiva interna passou a ser considerada, embora ambas – interna e externa – sob o rótulo de imagem. Markwick e Fill (1997) notaram que o interesse sobre o tema ganhou corpo apenas nas duas últimas décadas, com os trabalhos de profissionais como Bernstein (1984) e Olins (1994) e de acadêmicos como Dowling (1986) e van Riel (1995), dentre outros.

Aparentemente, a reputação, como ativo estratégico, não têm sido valorizada comparativamente a outros ativos em termos de investimentos (CRI, 2002). Entretanto, alguns autores salientam que a reputação corporativa é de fato um ativo estratégico e de valor. Zeithaml (2000) salienta o relacionamento entre a qualidade do serviço e os antecedentes da lucratividade e inclui a reputação da empresa entre esses antecedentes. Inúmeros outros autores – Dowling (1986), Fombrun e Shanley (1990), van Riel (1995), Devine (2001), Schultz, Mouritsen e Gabrielsen (2001), Groenland (2002), Thevissen (2002) – têm se pronunciado sobre as conseqüências da reputação corporativa, deixando explícito que as empresas de boa reputação podem ter vantagens que lhes permitirão sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Conforme van Riel (1997), a reputação corporativa não é um objetivo isolado ou um fim em si mesmo, mas sim uma condição vital e um meio para criar uma base comercial sólida por meio da qual o sucesso da empresa eventualmente se origina, evidenciando a sua importância. Assim, tendo em mente as atividades de serviços, propõe-se como **tema** deste trabalho: **a reputação corporativa de organizações hospitalares.**

Dowling (1986), enfatiza haver quatro efeitos fundamentais da reputação sobre a sobrevivência da empresa no longo prazo. Primeiro, a reputação influencia o comportamento

das pessoas; segundo, muitas pessoas provavelmente não têm experiências diretas com a empresa e a reputação poderá orientar suas decisões de compra; terceiro, a responsabilidade social tornou-se um fator importante para que as pessoas possam se definir e a reputação traduz essa responsabilidade; quarto, o poder político e a formação da opinião pública auxiliam a construção de reputação corporativa favorável ao gerenciamento do ambiente em que a organização opera.

Considerando a atualidade do tema, sua importância para a economia e para as empresas, considerando o interesse no setor de serviços hospitalares, propõe-se, como objetivo deste estudo, analisar as **influências da identidade, da imagem e da comunicação corporativas sobre a reputação corporativa de organizações hospitalares**.

O estudo da reputação corporativa foi limitado ao setor de serviços, abrangendo especificamente o segmento hospitalar de São Paulo. Assim se fez pelo interesse em estudar uma atividade que envolve ações tangíveis ao cliente em pessoa. Como neste setor o cliente é parte do processo de produção e a atividade é considerada como um serviço de processamento de pessoas e tecnologia intensiva, o grupo-alvo atendeu os requisitos para o que se desejou estudar.

Espera-se com este trabalho incentivar os acadêmicos brasileiros para o desenvolvimento de pesquisas sobre esta nova forma de avaliação de negócio, bem como, auxiliar os administradores a terem uma melhor compreensão de como orientar seus negócios, de modo a alcançarem posições competitivas privilegiadas por meio do entendimento da relação entre identidade, imagem, comunicação e reputação corporativas.

Esse artigo está organizado em quatro seções. Na primeira tem-se a introdução seguida do referencial teórico. Na terceira, são descritos os procedimentos metodológicos e análise dos resultados. Por fim, apresenta-se a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de Reputação Corporativa

O termo reputação corporativa tem sido utilizado na literatura com múltiplos sentidos e comumente há confusão com o termo “imagem”. Muitas vezes ambos são utilizados como sinônimos. Segundo Carmely e Freund (2002), ainda não há uma definição estabelecida para o termo reputação corporativa porque ele tem sido delineado por várias disciplinas, cada uma assumindo sua própria definição conceitual.

Markwick e Fill (1997) definem reputação corporativa como “uma reflexão dos impactos históricos acumulados de observações prévias e possíveis experiências em transações”, enquanto Dowling (2001) a define como sendo a atribuição de valores que emanam da imagem de uma organização, sendo que a imagem corporativa é a avaliação das crenças e sentimentos que se tem sobre uma organização. Infere-se das colocações de Dowling (2001) que não haverá reputação corporativa se não houver imagem corporativa, visto que uma é a avaliação da outra.

Deve-se levar em conta a base coletiva quando se trata de reputação (DAVIES et al., 2001; BROMLEY, 2002). Isto porque coletividade difere de coleção por representar um agrupamento de pessoas com interesses afins, sendo, portanto, homogênea. Mesmos interesses e interação social proporcionam a base para impressões, crenças e atitudes compartilhadas, como confiança e estima, e proporcionam a base para grupos de ação, como em boicotes, greves e investidas para compra de ações.

Como se pode inferir, a reputação corporativa está baseada na avaliação que os *stakeholders* externos fazem de diversos atributos de uma organização. Pode-se pensar que toda organização passa uma imagem aos *stakeholders* externos, a qual, espelhada por habilidades e comportamentos, é avaliada por diversos atributos. O resultado dessa avaliação

reflete a menor ou maior aceitação ou estima com que a organização é tida pelos seus *stakeholders*.

## 2.2 Componentes da reputação corporativa

A reputação corporativa pode estar fundamentada em alguns pilares principais, como a identidade, a imagem, a personalidade (BALMER; GRAY, 2000; MARKWICK; FILL, 1997; van Riel, 1995; van Rekom, 1997).

Esses elementos se entrelaçam na construção de algo que acaba por ser maior do que a soma de todos eles. Desse modo, antes de se abordar a reputação corporativa, os conceitos e as dimensões da identidade corporativa e da imagem corporativa serão revistos. Do mesmo modo e para que se tente entender suas influências sobre a identidade e sobre a imagem corporativas, alguns aspectos da comunicação e da personalidade corporativas também serão revistos.

### 2.2.1 Identidade corporativa

Identidade corporativa tem sido considerada sob três óticas distintas, como observaram van Riel e Balmer (1997): modelos gráficos ou identificação visual, comunicação corporativa integrada e abordagem multidisciplinar relacionada ao comportamento organizacional.

A terceira visão é a mais indicada para este estudo por ser mais abrangente, porque o foco do interesse mudou do símbolo para o conteúdo do símbolo (van REKOM, 1997) e porque há consenso sobre três características da identidade corporativa que complementam essa terceira visão: a identidade corporativa é fundamentalmente conectada à realidade e ao que a organização é, ou seja, sua estratégia, filosofia, história, escopo de negócios, linha e tipo de produtos e serviços e sua comunicação; o escopo da identidade é multidisciplinar; a identidade corporativa contém sua base na personalidade da organização (BALMER; WILSON, 1998).

Explorando os conceitos contidos na visão semiótica, Christensen e Askegaard (2001) definem a identidade corporativa como a soma total dos signos que sustentam a organização para suas várias audiências. Esses signos incluem não só objetos físicos e visuais, mas também os valores corporativos, as histórias e os ritos, mesmo que intangíveis, incoerentes, fragmentados ou às vezes contraditórios.

Van Riel e Balmer (1997) e van Riel (1997) entendem identidade corporativa como o meio pelo qual as empresas revelam para suas audiências internas e externas sua identidade organizacional, por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. Praticamente no mesmo sentido, Melewar e Jenkins (2002) citam a composição de identidade corporativa, baseados na obra de van Rekom et al. (1991), como “a auto-apresentação de uma organização [a qual] consiste nos sinais que uma organização oferece sobre ela mesmo por meio do comportamento, comunicação e simbolismo que são suas formas de expressão”. Van Rekom (1997) vê em “algo que simboliza a organização como um todo” a única idéia em comum entre vários autores, visto a falta de consenso sobre uma definição para o termo.

Uma definição anônima citada por Melewar e Jenkins (2002) preceitua que “identidade corporativa é a manifestação visível da imagem corporativa, onde está o resultado final da interação de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas têm sobre a empresa”.

Particularmente para van Riel (1997), o esforço de vários autores, como Albert e Whetten (1985), van Rekom (1992) e van Riel (1995), contribui para se definir identidade corporativa como a auto-apresentação da organização, arraigada no comportamento individual de seus membros, expressando a continuidade, a distinção e a centralidade da organização.

A escola francesa (MOINGEON, RAMANANTSOA, 1997) entende identidade corporativa como o conjunto das características interdependentes da organização que lhe dá especificidade, estabilidade e coerência. Nota-se a semelhança de conceitos de van Riel (1997) e de Moingeon e Ramanantsoa (1997), respectivamente, entre distinção e especificidade, entre continuidade e estabilidade e entre centralidade e coerência.

Balmer e Gray (2000) julgam que “em essência a identidade corporativa é a realidade e a raridade de uma organização que está integralmente relacionada às suas imagem e reputação interna e externa por meio da comunicação corporativa”. Balmer e Gray (2000) estão na mesma linha adotada por Markwick e Fill (1997) ao se referirem à identidade corporativa como a auto-apresentação da organização a seus vários *stakeholders* e como o meio pelo qual se autodistingue das demais organizações.

Hatch e Schultz (1997) apresentam uma idéia diferente ao separar os conceitos sobre identidade corporativa contidos na literatura organizacional dos conceitos contidos na literatura de *marketing*. Na literatura organizacional, conceitua-se identidade organizacional, como aquilo que os membros percebem, sentem e pensam sobre sua organização. Na literatura do *marketing*, conceitua-se identidade corporativa, como aquilo que é concebido como uma função de liderança de seu mais alto executivo e pelo seu foco no visual, no sentido de externalizar a organização.

Em suma, a identidade corporativa pode ser entendida como o conjunto de características únicas da organização, proveniente de sua cultura e do comportamento de seus membros como resultante da história da organização, de seus hábitos e de seus costumes, comunicados internamente no dia a dia e externamente nos contatos com seus *stakeholders*.

Porém, ainda não há, no plano conceitual, uma definição inequívoca e geralmente aceita para o construto identidade corporativa (van RIEL, 1995). Daí decorre não haver um instrumento de mensuração para avaliar a identidade corporativa por completo.

### 2.2.2 Imagem corporativa

Imagem corporativa é o termo tomado para significar a visão da empresa do ponto de vista do *stakeholder* externo, especialmente aquela visão tida pelo cliente (van RIEL, 1995; DAVIES et al., 2001). A imagem não é o que a empresa acredita ser, mas os sentimentos e crenças sobre a empresa que existem na mente de suas audiências (BERNSTEIN, 1984; ABRATT, 1989), ou seja, é “a impressão total que uma entidade (organização) faz na mente das pessoas” (DICHTER, 1985).

Apesar de Markwick e Fill (1997) procurarem fundir duas correntes – uma que argumenta que a imagem é criada para atrair a audiência e outra que argumenta que a imagem é construída espontaneamente pelas pessoas, acabam por banalizar a tarefa de gerenciamento da identidade corporativa e enfatizar a força da comunicação ao afirmarem que “as imagens podem ser alteradas com relativa rapidez, como resultado de mudanças organizacionais ou de programas de comunicação” (MARKWICK; FILL, 1997). Definem, assim, a imagem corporativa como sendo a totalidade das percepções dos *stakeholders* do modo como uma organização se apresenta.

Essas definições são afeiçoadas ao *marketing*, em cuja literatura raramente se vê a expressão associada a aspectos internos da organização (HATCH; SCHULTZ, 1997). Em contraste ao *marketing*, a literatura organizacional utiliza a expressão imagem corporativa quase que exclusivamente para aspectos internos (HATCH; SCHULTZ, 1997). Nessa linha, Dutton e Dukerich (1991) definem imagem corporativa como o modo que os membros da organização acreditam que os outros vêem sua organização, e Hatch e Schultz (1997) a definem como o modo que a elite organizacional gostaria que os de fora vissem sua organização, numa similaridade ao “conceito de imagem corporativa ideal”.

A definição adotada por Hatch e Schultz (1997) segue a definição de Alvesson (1990) e combina abordagens da teoria de *marketing* e da teoria organizacional. Para eles a “imagem organizacional é uma impressão holística tida por um indivíduo ou um grupo particular e é resultado do ‘sense-making’ do grupo e da comunicação, pela organização, de quadros fabricados e projetados de si mesma” (HATCH, SCHULTZ, 1997, p. 359).

Keller (2000) relaciona quatro diferentes tipos de associações que têm impacto sobre a imagem corporativa: associações a atributos, benefícios e atitudes comuns do produto, associações ao pessoal e relacionamentos, associações a valores e programas, e associações à credibilidade corporativa. Chama a atenção como diferentes estratégias de imagem corporativa podem afetar a credibilidade (KELLER, 2000). Ser inovativa, respeitar o meio-ambiente e estar envolvida com a comunidade pode afetar positivamente a credibilidade corporativa e estrategicamente beneficiar os negócios. Respeitar o meio-ambiente e estar envolvida com a comunidade afeta as percepções de probidade e de agradabilidade, mas não afeta as percepções de capacidade técnica da empresa.

Um outro conjunto de atributos ou associações é apresentado por Lewis (2001), explorando um modelo utilizado na Market & Opinion Research International Organization - MORI. Relaciona, como dimensões, a comunicação, as contribuições à comunidade, a relação com o ambiente, o gerenciamento, a força financeira, o respeito aos direitos humanos e a contribuição econômica. O alinhamento entre as forças da empresa e as prioridades da sua audiência é a receita para a construção de imagem positiva (LEWIS, 2001).

Como visto, são várias as dimensões que dão forma à imagem corporativa e são vários os estudos desenvolvidos para reconhecerem o posicionamento das imagens corporativas das empresas na mente dos consumidores e dos *stakeholders* em geral. Esse posicionamento auxiliará na tarefa de se administrar com eficácia as associações à imagem da organização em busca de vantagem competitiva.

### 2.2.3 Comunicação corporativa

A comunicação corporativa é um processo por meio do qual os *stakeholders* percebem que a identidade, a imagem e a reputação da empresa estão formadas (BALMER; GRAY, 2000). Não se percebe uma linha divisória clara entre identidade, imagem e reputação nos pensamentos de Balmer e Gray (2000). Contudo, reforçam sempre o papel da comunicação corporativa como ferramenta importante no gerenciamento da identidade corporativa.

A comunicação é, como descrevem Markwick e Fill (1997), o processo que traduz a identidade corporativa em imagem corporativa e enfatiza a sugestão que a empresa utiliza para apresentar-se aos seus *stakeholders*. Segundo Gronroos (1993), a comunicação com o mercado realça e, de alguma forma, modela a imagem da empresa.

A comunicação corporativa é uma composição de três configurações principais: comunicação gerencial, comunicação de *marketing* e comunicação organizacional. A comunicação de *marketing* e a comunicação organizacional explicam a ligação entre identidade e imagem e entre imagem e gerenciamento estratégico. A comunicação gerencial configura a ligação entre personalidade e identidade e a ligação do gerenciamento estratégico com personalidade e com identidade (van RIEL, 1995).

O nível de visibilidade a que as empresas são expostas na mídia influencia a reputação corporativa, pois a mídia age não só como veículo de propaganda e como espelho da realidade das ações das empresas, mas também como um agente ativo que dá forma à informação por meio de editoriais e de artigos de destaque (MARKWICK; FILL, 1997; FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Christensen e Askegaard (2001), analisam a comunicação e as conexões entre identidade e imagem corporativas por meio do processo de significação, ou semiose, desenvolvido por Peirce, em que três elementos se encontram numa dinâmica relação: um signo, um objeto e

um interpretante. A imagem corporativa é, nessa visão semiótica, uma imagem criada ou estimulada por um signo ou um conjunto de signos e corresponde à noção Peirciana de interpretante.

Particularmente em relação às empresas prestadoras de serviços, a semiose é um processo ainda mais delicado porque os signos são emitidos pelos empregados da linha de frente em seus contatos diretos com os clientes. Como argumenta Gronroos (2000), o que os empregados dizem, como dizem, como se comportam, o aspecto físico das oficinas ou lojas, das máquinas e de outros recursos físicos, e como eles funcionam, comunicam algo ao cliente.

É interessante a distinção que Gronroos (1993, p. 196-7) faz entre a comunicação da “função tradicional de marketing” e a comunicação da “função interativa do marketing”. Enquanto aquela impacta o serviço esperado, esta influencia o serviço experimentado. Portanto, não havendo sintonia entre as duas funções, poderá haver dissonância entre a qualidade esperada e a qualidade percebida. Uma vez configurada, essa lacuna de qualidade pode ocasionar distorção da imagem da empresa. Assim, Gronroos (1993) chama a atenção para a importância da comunicação interativa, referindo-se aos efeitos da comunicação das percepções dos clientes nos encontros de serviços. Kotler (1999, p. 459) denomina essa comunicação de “marketing interativo”.

### 2.3 Personalidade corporativa

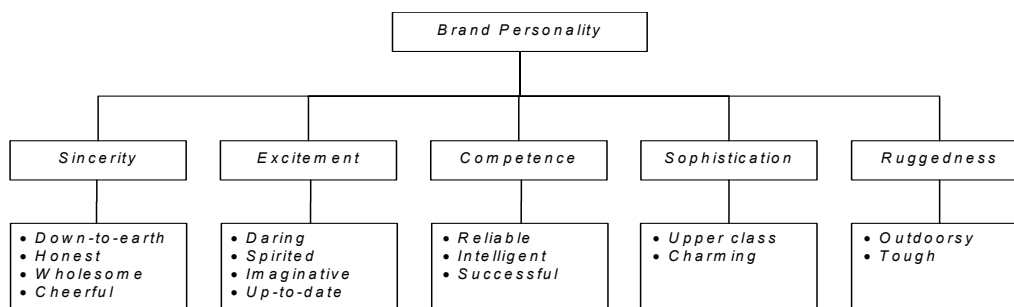
No campo organizacional, Bernstein (1984, apud MARKWICK, FILL, 1997) define personalidade corporativa como a soma de todas as características da organização, da qual a identidade corporativa é gerada. Daí decorre que a identidade e a personalidade corporativas são relacionadas de tal modo que para gerenciar a identidade corporativa há de se conhecer claramente a personalidade organizacional.

Birkight e Stadler (1986) e van Rekom (1992, apud van RIEL, 1995) vão na mesma direção de Bernstein (1984) e de Markwick e Fill (1997) ao estabelecerem que a personalidade é a manifestação da auto-percepção da empresa e que, portanto, a empresa precisa ter um quadro claro de sua real situação para poder apresentar-se por meio de seu comportamento, de sua comunicação e de seu simbolismo.

Numa transposição para o meio organizacional, Keller (1993) define personalidade de marca (personalidade corporativa) como o conjunto de características humanas associadas com a marca. Diferencia atributos relacionados ao produto (personalidade do produto), que tendem a servir como função utilitária aos consumidores, de personalidade de marca (personalidade corporativa), que tende a servir como função simbólica auto-expressiva.

Para dar validade a uma escala de traços de personalidade de marca, Aaker (1997) desenvolveu um conjunto de traços e um processo para identificação de um conjunto de estímulos de seleção de marcas. Concluiu que os clientes percebem que as marcas têm as cinco dimensões de personalidade e que a estrutura que desenvolveu é confiável, válida e generalizável. A pesquisa de Aaker (1997, p. 353) permitiu também identificar, por meio de análise de *cluster*, 15 “facetras” que melhor representam cada uma das dimensões, conforme mostradas na Figura 1, em que os termos utilizados por Aaker não foram traduzidos para manter-se o sentido original.

A aplicação de uma escala da personalidade corporativa é praticada pelo Corporate Reputation Institute - CRI, que a utiliza para avaliar a imagem e a identidade corporativas, para identificar as mudanças necessárias para melhorar ambas, para identificar como implementá-las e para conhecer as necessidades para criar um canal da reputação permanente que conecte a identidade, a imagem e a competitividade (CRI, 2002). A escala praticada pelo CRI e por Davies et al. (2003) é um aprimoramento da escala de Aaker (1997).



**Figura 1 – Estrutura da personalidade de marca**

Fonte: Aaker (1997, p. 352)

## 2.4 Reputação corporativa: dimensões e diagnóstico

Vários motivos – confusão no emprego dos termos, diferentes visões sobre o mesmo problema, atração dos autores para sua área de origem – podem estar levando a inúmeras técnicas e práticas para mensuração da identidade corporativa e outras tantas para a mensuração da imagem corporativa. Essas técnicas são o resultado de esforços isolados e aparentemente sem preocupação em associar os construtos de modo a levar à concepção de um modelo abrangente e significativo para a medição da reputação corporativa como um todo. Isso considerado, pode-se distinguir três modelos principais de dimensionamento da reputação corporativa.

Um primeiro, lançado por Fombrun, Gardberg e Sever (2000), toma uma dimensão de apelo emocional e cinco de apelo racional. Foi adotado pela Harris Interactive e passou a denominar-se Harris-Fombrun Reputation Quotient (HARRIS, 2002). Esse modelo Harris-Fombrun teve origem em diversas pesquisas do tipo *hit lists*.

Um segundo modelo deriva da lealdade dos clientes para com a organização e se apóia principalmente na familiaridade da empresa entre o público e na estima ou favorabilidade dedicada pelo público à empresa. Esse modelo é adotado pela MORI no seu MORI Excellence Model Chart, pelo CIPA - Corporate Image and Performance Analysis, que é baseado no MORI Model, e pelo CIB – Corporate Image Barometer, da R + M.

O terceiro modelo, oriundo da psicologia, utiliza-se de uma metáfora para comparar os atributos organizacionais a atributos da personalidade humana e para “medir” o grau de reputação das organizações. Essa linha de raciocínio é defendida por Aaker (1997) e praticada notadamente pelo Corporate Reputation Institute (CRI, 2002; DAVIES et al., 2003).

Para o trabalho de pesquisa deste estudo foi adotado o modelo de metáfora da personalidade que se acaba de descrever. Os resultados que vêm sendo obtidos pelo CRI (2002) e por Davies et al. (2003) incentivaram a adoção dessa linha. Para a aplicação do modelo da metáfora da personalidade foi necessário inicialmente conhecer em mais detalhes a linha praticada pelo CRI, que se encontra implícita no “corporate reputation chain”.

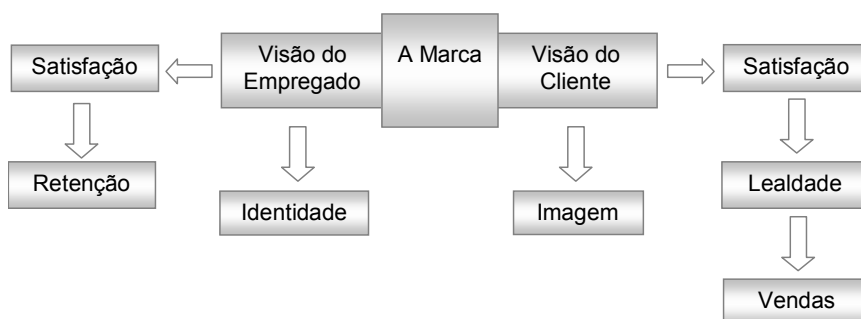
### 2.4.1 Modelo da metáfora da personalidade

A motivação de Davies et al. (2001) voltou-se à exploração de uma nova abordagem de medição tanto da identidade corporativa quanto da imagem organizacional, insatisfeitos que estavam com os métodos até então disponíveis. A insatisfação provinha da constatação de que as primeiras tentativas estiveram voltadas para medição da imagem externa e apenas ultimamente passou-se à visão da reputação corporativa como um todo.

Davies et al. (2001) comentam que personalidade de marca e personalidade corporativa têm tradicionalmente sido utilizadas por pesquisadores mais por pesquisas

qualitativas do que quantitativas, em que os respondentes são levados a imaginar que uma marca tivesse vida e, tendo vida, que características mostrariam. Por exemplo: que carro dirigiriam ou que jornal leriam. Acreditando na aplicabilidade potencial da metáfora da personalidade humana, Davies et al. (2001) tiveram oportunidade de desenvolver pesquisas sobre imagem e identidade corporativas de três organizações, utilizando a escala de Aaker (1997). A metodologia de Davies et al. (2001) levou em conta também que uma das premissas básicas é a suposta ligação entre identidade e imagem corporativas.

Para superar algumas dificuldades apontadas por Davies et al. (2001), o Corporate Reputation Institute e Davies et al. (2003) conduziram novos estudos para a melhoria do modelo. Assim, as dimensões da personalidade corporativa tratadas no modelo (DAVIES et al., 2001; CRI, 2002; DAVIES et al., 2003) são: agradabilidade, empreendedorismo, competência, elegância e estilo, e crueldade, correspondendo às cinco dimensões originais, e machismo e informalidade, recém adicionadas. A “cadeia da reputação corporativa” resultante dos estudos está na Figura 2.



**Figura 2 Cadeia da reputação corporativa**

Fonte: Corporate Reputation Institute (2002)

## 2.6 Modelo de Referência

Os resultados e as conclusões obtidos por Aaker (1997), Davies et al. (2001) e Davies et al. (2003) incentivaram a que se adotasse sua linha de trabalho. Primeiro, porque os estudos de Davies et al. (2001) mostraram haver correlação entre a identidade e a imagem corporativas e, segundo, porque, para se ter um quadro compreensivo da reputação corporativa, deve-se utilizar uma escala que alcance esses componentes básicos - identidade e imagem corporativas.

Além disso, a associação de atributos da personalidade às características de uma organização, como oferecido pela metáfora, pode facilitar a tarefa dos respondentes das pesquisas. Os aspectos técnicos de um atendimento hospitalar, quer se trate de uma consulta de avaliação, de um exame investigativo ou de uma cirurgia, podem ser melhor expressos pelos pacientes, independente de seu grau cultural, por meio do simbolismo de uma metáfora.

Pretendeu-se, isto posto, abordar a reputação corporativa na visão do “corporate reputation chain” (CRI, 2002), aplicando-se o modelo da metáfora da personalidade, chamada por Davies et al. (2003, p. 148) de “corporate personality scale”.

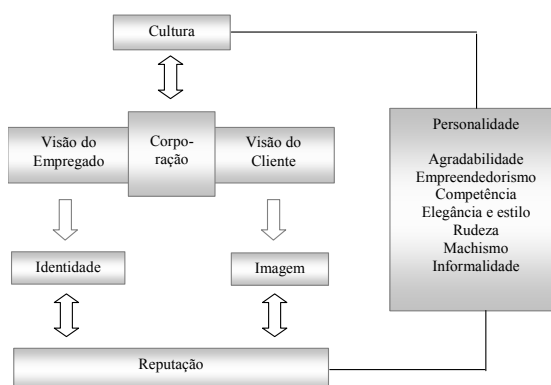
Van Riel, Stroecker e Maathuis (1998) aconselham escolher o método considerando-o sob as visões estratégicas e pragmáticas. Mencionam também que o método deve ser selecionado com base nos resultados que pode produzir, na atratividade do método para os respondentes e nos custos envolvidos em sua aplicação. Estrategicamente, o método da metáfora da personalidade humana, por ser um método fechado, em que os atributos são previamente selecionados, torna-se mais produtor em relação aos resultados esperados. Acredita-se ser mais fácil chegar aos resultados que se quer obter utilizando-se uma mesma



série de atributos numa mesma escala e o pragmatismo pode ser encontrado pelo fato desse método requerer moderado nível de envolvimento dos respondentes com o setor, além de ser para eles um método atrativo.

O método selecionado encaixa-se ainda nos outros critérios de van Riel, Stroecker e Maathuis (1998), pois sendo caracterizado como um método de escalas de atitudes, é direto, fácil de ser feito pelos respondentes, fácil de analisar e produz resultados claros, além de ter custos moderados. Tem ainda a vantagem de testar as diferenças de percepção de importantes atributos entre os diferentes grupos de *stakeholders*, sendo úteis igualmente para *benchmarks* (van RIEL; STROEKER; MAATHUIS, 1998).

A Figura 3 reproduz a “cadeia da reputação corporativa” complementado com a interligação entre identidade e imagem corporativas (para alimentar a reputação corporativa), com a cultura corporativa (base para a identidade e para a personalidade corporativas) e com as dimensões da personalidade contidas na metáfora que, por um lado, dão forma à personalidade corporativa e, por outro, prestam-se como instrumento de avaliação da reputação corporativa.



**Figura 3 – Modelo de Reputação Corporativa**

Fonte: os autores, baseado em Davies et al. (2003)

É importante notar que, apesar de Davies et al. (2001) não incorporarem ao seu modelo tanto a cultura como a comunicação corporativas, esses são construtos que permeiam toda a organização e são decisivos enquanto influenciadores da formação da identidade, da imagem e, como resultado, da reputação corporativas.

A comunicação deve ser, na Figura 3, entendida implicitamente em cada uma das setas que interconectam os componentes do modelo. Encorajam a inclusão da comunicação corporativa no modelo os fatos de a reputação ser produto de uma fermentada mistura de comportamento, comunicação e expectativa (LEWIS, 2001), de a reputação ser a fusão entre aspectos de gerenciamento de recursos humanos, *marketing*, estratégias de negócios e comunicação corporativa (CRI, 2002) e de a comunicação corporativa ser um processo por meio do qual os *stakeholders* percebem que a identidade, a imagem e a reputação corporativas da empresa estão formadas (BALMER; GRAY, 2000).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da identidade, da imagem e da comunicação corporativas sobre a reputação corporativa de organizações hospitalares e identificar as relações existentes entre essas dimensões corporativas.

As relações, ancoradas no referencial teórico, deram origem a três hipóteses:

H1: a imagem e a identidade corporativas são fortemente correlacionadas;

H2: a reputação corporativa é influenciada pela identidade, imagem e comunicação corporativas;

H3: existe uma relação positiva entre a identidade, a comunicação e a reputação corporativa.

As variáveis independentes no estudo foram:

a) **Identidade corporativa (Ident)** – aquilo que os membros de uma organização percebem, sentem e pensam sobre ela, como conceituado por Hatch e Schultz (1997). Neste estudo a identidade corporativa foi observada e mensurada por meio da avaliação de alguns atributos obtidos de trabalhos práticos e teóricos como: Sentimento de pertencer (integrac)- van Riel e Balmer (1997); Centralidade (oriunifo) - van Riel (1997), van REKOM (1997); Distinção (diferenc) - van Riel (1997), van REKOM (1997); Valores (idevalor) – Hatch e Schultz (1997), Moingeon e Ramanantsoa (1997), van Riel e Balmer (1997), van Riel e Balmer (1997); Comportamento (exelenc) – Hatch e Schultz (1997), Dowling (2001), Lewis (2001), van Riel e Balmer (1997), van Riel (1997), van Rekom (1997), Balmer e Soenen (1999), Markwick e Fill (1997);

b) **Imagem corporativa (Imag)** – o modo pelo qual o *stakeholder* externo vê a empresa, como conceituam van Riel (1995), Davies et al. (2001) e Davies et al. (2003). A observação e mensuração da imagem corporativa foram realizadas por meio da avaliação dos seguintes atributos: Qualidade (qualiser) –van Riel (1995), Markwick e Fill (1997), Harris (2002), Keller, in Schultz, Hatch, Larsen (2000), van Riel (1995), Dowling (1986); Credibilidade (confienc) - Keller, in Schultz, Hatch, Larsen (2000), van Riel (1995), Wright e Fill (2001), Huston (1993); Inovação - Keller, in Schultz, Hatch, Larsen (2000), Wright e Fill (2001), van Riel (1995), Lewis (2001); Foco no cliente (foclien) - Keller, in Schultz, Hatch, Larsen (2000); Responsabilidade social (respsoci) - Keller, in Schultz, Hatch, Larsen (2000), Harris (2002), Lewis (2001), Dowling (1986), Balmer e Gray (2000);

c) **Comunicação corporativa (Comunic)** – definida como instrumento de gerenciamento do intercâmbio de informações com os *stakeholders* internos e externos de forma integrada, harmônica e eficaz, segundo a definição de van Riel (1995), endossada por Melewar e Jenkins (2002) e por van Rekom (1997). A comunicação corporativa foi observada e mensurada por meio da avaliação dos seguintes atributos: Visibilidade (confienc) – Fombrun e Shanley (1990), Balmer e Gray (2000), Fombrun e Shanley (1990); Ouvidoria (abertura) – Bearden e Netemeyer (1998); Smidts, Pruyn e Riel (2001); Comunicação de *marketing* (informad) – van Riel (1995), Melewar e Jenkins (2002), van Rekom (1997), Markwick e Fill (1997), Dowling (1986), Keller (2000); Confiança (confinfo) – Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Mangold e Babakus (1990), Groenland (2002), Bromley (2002), Fombrun (1995), Lewis (2002), Pruzan (2001), Keller (2000), Hutton (2002) e Harmonização da informação (coerinfo) – van Riel (1995), Melewar e Jenkins (2002), van Rekom (1997).

A variável dependente estudada foi a **Reputação corporativa (Reputac)**, entendida como a avaliação ou estima coletiva dos atributos de uma organização entre seus *stakeholders* externos, conforme se pode inferir das definições de Davies et al. (2003) e de Fombrun, Gardberg e Sever (2000). Neste estudo a reputação corporativa mensurada por meio de uma escala somada a partir da observação e avaliação dos atributos: agradabilidade (sincero), empreendedorismo (carinhoso), competência (confiave), elegância e estilo (charmoso), simpatia (simpatic), delicadeza (delicado) e informalidade (informal) oriundos da escala da personalidade corporativa, desenvolvida por Davies et al. (2003) em complemento à escala proposta por Aaker (1997).

Para avaliar os atributos de cada um desses componentes da reputação, e da própria reputação corporativa de organizações hospitalares, foram coletados os dados de sete hospitais privados e quatro hospitais públicos de São Paulo a partir de uma amostra não-probabilística intencional, por facilidade de acesso, realizada pelos departamentos de atendimento ao cliente dos hospitais. E, para a análise das relações subjacentes aos dados, usou-se o procedimento de modelagem por equações estruturais.

Os pacientes selecionados na amostra estavam internados num período de duas a quatro semanas, sem restrição de sexo, idade, escolaridade ou qualquer outra. Procurou-se, mesclar as especialidades clínicas e a amostra envolveu pacientes de obstetria, ginecologia, pediatria, ortopedia, cardiologia e outras eventualmente oferecidas pelos hospitais pesquisados, resultando um total de 445 respondentes.

Os dados foram coletados usando-se questionário fechado, composto por afirmações para as quais se pediu que o entrevistado atribuísse uma avaliação que refletisse seu grau de concordância (entre 1 – discorda totalmente e 10 – concorda totalmente). Na elaboração do questionário foram considerados os atributos acima citados, por serem os mais utilizados pelos diversos autores pesquisados. As afirmações sobre as variáveis foram mescladas visando evitar o direcionamento que poderia ser causado se o respondente a identificasse ou associasse à variável. Essas variáveis foram testadas numa amostra pré-teste contendo 10 pacientes para identificação de possíveis inconsistências.

Os procedimentos estatísticos foram efetuados usando-se o *software* SPSS versão 10.0 e o *software* Lisrel 8.3 em duas etapas. Na primeira etapa, os dados obtidos foram explorados usando-se procedimentos de estatística descritiva para a detecção de *missing values* e respostas sem sentido, visando prevenir distorções nos resultados das análises posteriores. Foram identificados onze casos de *missing values* (2,47%) dos quais, um foi retirado das análises por apresentar a maioria das respostas incompletas. Dado ao percentual detectado de *missing values* usou-se o procedimento de substituição pela média para os demais casos.

Na segunda etapa, os parâmetros e os índices de ajustamento foram estimados usando-se o método de Máxima Verossimilhança a partir da reprodução do modelo teórico pela construção de um diagrama de caminho (*Path Analysis*) com o *software* Lisrel 8.3.

### 3.1 Apresentação e Análise dos resultados

O objetivo específico estabelecido neste estudo foi identificar as relações existentes entre a identidade, a imagem, a comunicação e a reputação corporativas. Para tal, procedeu-se à construção do modelo preconizado no referencial teórico e os parâmetros foram estimados pelo método de Máxima Verossimilhança. No processamento dos dados, com o *software* Lisrel 8.3, o modelo convergiu após quatro iterações e apresentou um Qui-quadrado de 942,95 com 203 graus de liberdade e significância ( $\text{sig.} = 0,000$ ). O índice de ajuste do modelo RMSEA foi de (0,091), acima do nível máximo recomendado em Hair et al. (1995).

A partir dos parâmetros padronizados verifica-se que a influência direta da variável Comunicação sobre a variável Reputação foi negativa (-0,134) e não foi significativa ao nível de 0,05. No entanto, suas correlações com as demais variáveis latentes exógenas foram elevadas, no patamar de 0,886 com a Imagem e 0,841 com Identidade, evidenciando o caráter veicular dessa variável na disseminação da imagem e da identidade corporativas.

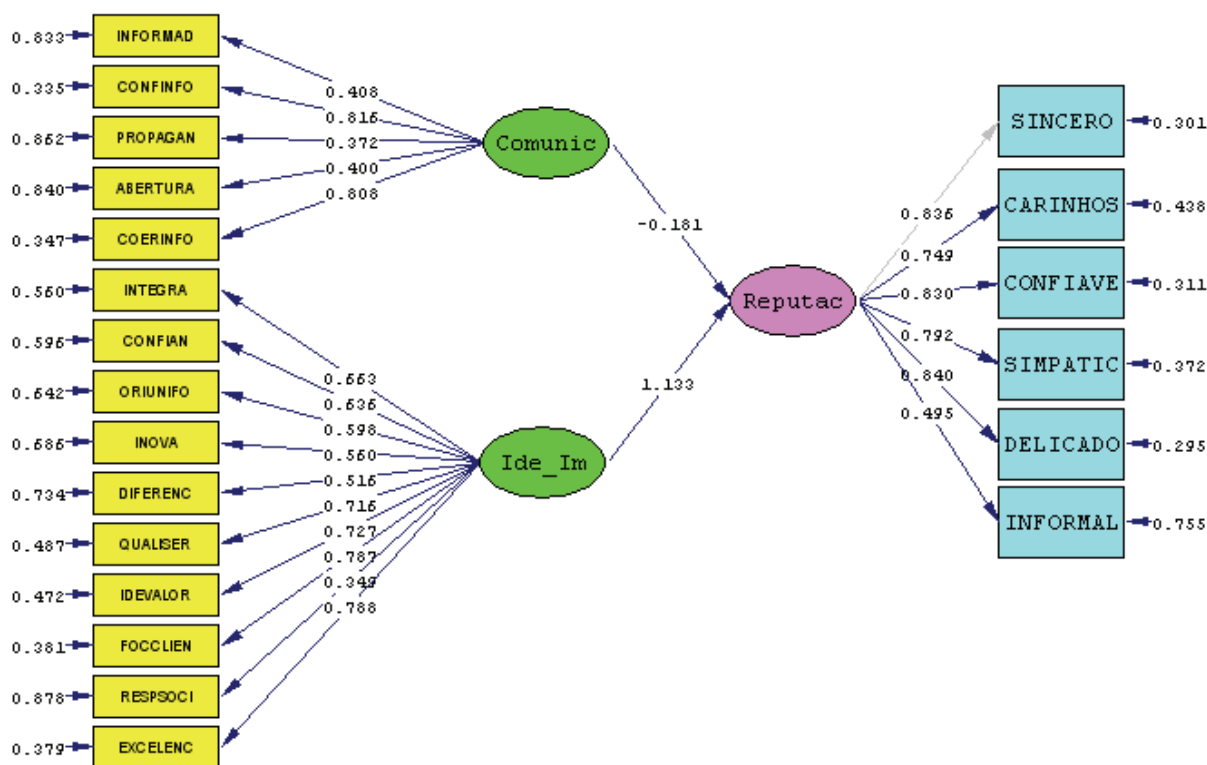
Verificou-se também que a influência direta da variável Identidade sobre a variável Reputação apresentou um parâmetro padronizado de 0,076, não significativa ao nível de 0,05 e um valor sem sentido de 1,046 para correlação entre a variável Imagem e a Identidade. Tais resultados evidenciam a dificuldade preconizada no referencial teórico para se dissociar imagem e identidade corporativas.

Amparado pela abordagem apresentada no referencial teórico, (ALVESSON, 1990; FOMBRUN, 1996; HATCH; SCHULTZ, 1997; DAVIES et al., 2001; DAVIES et al., 2003)

que associam diretamente a identidade corporativa à imagem corporativa, os indicadores dessas variáveis foram reunidos para formar o construto Identidade-Imagem (Ide\_Im). A análise de confiabilidade desse indicador apresentou uma elevada consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,8317). O mesmo aconteceu com a variável Comunicação (Alfa de Cronbach = 0,7107), e diante de tais resultados o modelo foi re-especificado.

O novo modelo (Figura 4) apresentou um qui-quadrado 841,06 e RMSEA 0,089. As diferenças apresentadas entre os valores do qui-quadrado e dos graus de liberdade dos dois modelos foram iguais a 101,89 e 17, respectivamente. Essa diferença no valor do qui-quadrado é significativa ao nível de significância 0,05. Tal resultado confirma a superioridade do modelo re-especificado em relação ao modelo inicial.

A análise dos resultados, a partir do modelo estrutural, revela a existência de forte correlação (0,850) entre o construto Identidade-Imagem (Ide\_Im) e o construto Comunicação (Comunic).



Chi-Square=841.06, df=186, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

**Figura 4 – Modelo básico da Reputação Corporativa**

Fonte: os autores

Os parâmetros padronizados indicam que a influência direta da comunicação sobre a variável endógena Reputação foi baixa (-0,181). No entanto, quando mediada pelo construto Identidade-Imagem (Ide\_Im), essa influência passa para 0,782, confirmando seu caráter veicular e disseminador.

A partir da modelagem por equações estruturais obteve-se a seguinte equação para se estimar a reputação corporativa, com coeficiente de explicação  $R^2 = 0,963$ :

$$\text{Reputac} = 1.133*(\text{Im}_\text{Ide}) - 0.181*(\text{Comunic}) + 0,033$$

Os índices estimados para avaliar a qualidade do ajuste do modelo apresentaram valores acima do nível mínimo sugerido por Hair et al. (1995) para aceitabilidade de ajuste marginal. Os valores obtidos foram: NFI (0,83), CFI (0,86) e GFI (0,81).

#### 4 CONCLUSÃO

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se o modelo adotado por Davies et al. (2003, p. 148), denominado “Corporate Reputation Chain”. Uma adaptação do modelo foi necessária para incluir as variáveis cultura e comunicação, para que fossem implicitamente tratadas. Essa adaptação deu origem ao modelo de referência mostrado na Figura 3. A partir desse modelo e do referencial teórico, foram definidas as variáveis para os construtos identidade, imagem e comunicação. Os valores do alfa de Cronbach, mencionados ao longo da análise dos dados, indicam que as variáveis foram adequadas aos propósitos do estudo.

O objetivo geral deste estudo foi atingido, uma vez que o modelo adotado permitiu analisar a influência da identidade, da imagem e da comunicação corporativas sobre a reputação corporativa.

As interpretações de Hatch e Schultz (1997) puderam ser observadas neste estudo, onde ficou patente a associação entre identidade e imagem. Como demonstrado na Figura 4, as variáveis exógenas Imagem e Identidade estão fortemente correlacionadas, confirmando a hipótese H1.

A análise dos dados demonstrou que, na avaliação dos pacientes, isoladamente os construtos Imagem e Comunicação não influenciam significativamente a Reputação corporativa dos hospitais pesquisados. No entanto, pôde-se observar que a variável Identidade exerce uma forte influência direta sobre a variável Imagem. Assim, a hipótese H2 foi parcialmente confirmada, realçando a não dissociação dessas variáveis conforme apresentado no referencial teórico.

Observou-se ainda que existe uma forte influência positiva da variável Comunicação sobre a Reputação corporativa quando a comunicação é mediada pelo construto formado pela conjugação das variáveis exógenas identidade e imagem (Ide\_Im), confirmando parcialmente a hipótese H3. Consequentemente, no caso particular deste estudo, as recomendações teóricas sobre comunicação (GRONROOS, 1993) foram parcialmente confirmadas, ou seja, deve-se dispensar maior atenção ao paciente para que este perceba a dimensão funcional do serviço.

Os resultados contidos nesse trabalho poderão contribuir para um aprofundamento de futuros estudos e proporcionar uma visão mais clara dos componentes da reputação corporativa, sua formação e seu gerenciamento. Por exemplo, os aspectos referentes à cultura e à comunicação inseridos no Modelo de Reputação Corporativa, trouxeram uma visão mais integrada desses construtos.

Costumeiramente, os construtos que se envolvem com reputação são abordados teoricamente ou isoladamente, dificultando uma visão ampla contextual. Daí decorre uma certa confusão ou desordem quando se abordam os diversos autores, pois na literatura os conceitos dos construtos acabam por se entrelaçarem sem deixar um quadro tão claro quanto seria necessário. Seguindo-se o modelo aqui adotado, espera-se dar maior clareza aos conceitos, suas relações e encadeamentos.

No terreno da prática organizacional, os administradores necessitam adquirir uma base para seus planejamentos estratégicos. Como, de fato, a reputação corporativa é um ativo, considerá-la na estratégia da organização e projetá-la nos planos táticos e operacionais poderá, no longo prazo, fazer com que esse ativo agregue maior valor à empresa. O conteúdo teórico e analítico desse trabalho pode contribuir para isso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, Jennifer L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, Chicago, vol. 34, no. 3, p. 347-356, 1997.
- ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, London, vol. 5, no. 1, p. 63-76, 1989.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds). **Research in Organizational Behaviour**. Vol. 7 p. 263-295, 1985.
- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? **Organization Studies**, Stockholm, vol. 11 no. 3, p. 373-394, 1990.
- BALMER, J. M. T.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, vol. 32, no. 7, p. 256-261, 2000.
- BALMER, J. M. T.; SOENEN, G. B. The acid test of corporate identity management. **Journal of Marketing Management**, London, vol. 15, p. 69-92, 1999.
- BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate Identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of Management & Organization**, White Plains, vol. 28. No. 3, 1998.
- BEARDEN, W. O.; NETEMEYER, R. G. **Handbook of marketing scales: Multi-item for marketing and consumer behavior research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- BERNSTEIN, D. **Corporate image and reality: a critique of corporate communications**. Eastbourne: Holt, Rhinehart and Wiston Ltd., 1984.
- BIRKIGHT, K; STADLER, M. M. **Corporate identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen**. Landsberg/Lech: Verlag, Moderne Industrie, 1986.
- BROMLEY, D. Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks or case studies? **Corporate Reputation Review**, London, vol. 5, no. 1, p. 35-50, 2002.
- BROMLEY, D. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, London, vol. 35, no. 3/4, p. 316-334. , 2001
- CARMELY, A.; FREUND, A. The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 5, no. 1, p. 51-68, 2002.
- CRI – Corporate Reputation Institute. Desenvolvido pelo Corporate Reputation Institute. Disponível em: <http://www.mbs.ad.uk> Acesso em: 05 ago. 2002.
- CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited. **European Journal of Marketing**, London, vol. 35, no. 3/4, p. 292-315, 2001.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V; ROPER, S. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4, no. 2, p. 113-127, 2001.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V; ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.
- DEVINE, Irene; HALPERN, Paul. Implicit claims: the role of corporate reputation in value creation. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4, no. 1, p. 42-49, 2001.
- DICHTER, E. What's in an image. **The Journal of Consumer Marketing**, New York, vol. 2 no. 1, p. 75-81, 1985.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, New York, no. 15, p. 109-115, 1986.
- DOWLING, G. R. **Creating corporate reputations: identity, image and performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, vol. 34 no. 3, p. 517-554, 1991.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, London, vol. 7, no. 4, p. 241-255, 2000.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name?: Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, New York, vol. 33, no. 2, p. 233-258, 1990.
- GROENLAND, E. A. G. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4 no. 4, p. 308-315, 2002.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GRONROOS, C. **Service Management and Marketing**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1995
- HARRIS Interactive. Desenvolvido pela Harris Interactive. Disponível em <http://harrisinteractive.com>. Acesso em: 10 ago. 2002.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, Bradford, vol. 31, no. 5, p. 356-365, 1997.
- HUSTON, P. How physicians rate manufacturers: the top ten. **Medical Marketing and Media**, Boca Raton, p. 28-32, Jan 1993.
- HUTTON, P. **The measurement and management of relationships to maximise shareholder value**. 2<sup>nd</sup> International Conference on Corporate Governance and Direction. Oxford, 1999. Disponível em <http://www.mori.com>. Acesso em: 05 out. 2002
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, Chicago, p. 1-30, jan. 1993.
- KELLER, K. L. Building and managing corporate brand equity. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, Mogens H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000, p. 115-137.
- KENNEDY, S. H. Nurturing corporate image: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 3, p. 120-164, 1977.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LEWIS, S. Measuring corporate reputations. **Corporate Communications**, vol. 6, Bradford, no. 1, p. 31-35, 2001.
- LEWIS, S. **Who's in charge of the brand?: Reflections on brand and reputation**. Disponível em <http://www.mori.com>. Acesso em: 05 set. 2002.
- MANGOLD, W. G.; BABAKUS, Emin. Monitoring service quality. **Review of Business**, New York, p. 21-27, Spring 1990.
- MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, Bradford, 1997, vol. 31, no. 5, p. 396-409.
- MELEWAR, T. C.; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 5, no. 1, p. 76-90, 2002.
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. **European Journal of Marketing**, Bradford, vol. 31, no. 5, p. 383-395, 1997.
- OLINS, W. **Corporate identity: making strategy visible through design**. London: Thames and Hudson, 1994.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Greenwich, vol. 64, no. 1, p. 12-40, 1988.
- PRUZAN, P. Corporate Reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, London, p. 50-64, 2001.
- SCHULTZ, M.; MOURITSEN, J.; GABRIELSEN, G. Sticky reputation: analysing a ranking system **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4, no. 1, p. 24-41, 2001.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand. **Oxford University Press**, New York, 2000.
- SMIDTS, A.; PRUYN, A. Th. H.; van RIEL, C. B. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, New York, vol. 49, no. 5, p. 1051-1062, 2001.
- THEVISSSEN, F. Corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4, no. 4, p. 316-326, 2002.
- van REKOM, J., van RIEL, C.B.M. and WIERENGA, B. Corporate identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal. Working paper, Corporate communication Centre, **Erasmus University Rotterdam**, 1991
- van REKOM, J. Corporate identity, ontwikkeling van concept en meetinstrument en de betekenis ervan voor concern-positionering. In van RIEL, C. B. M.; NIJHOF, W. H (eds.). **Handboek Corporate Communication**. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1992.
- van REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**, Bradford, vol. 31, no. 5/6, 410-422, 1997.
- Van RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Printice Hall, 1995.
- Van RIEL, C. B. M. Research in corporate communications. **Management Communication Quarterly**, Rotterdam, vol. 11, no. 2, p. 288-309, 1997.
- Van RIEL, C. B. M.; BALMER, J. M. T. Corporate Identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, Bradford, vol. 31, no. 5/6, 1997.
- Van RIEL, C. B. M.; STROEKER, N. E.; MAATHUIS, O. J. M. Measuring Corporate Images. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 1, no. 4, p. 313-326, 1998.
- WRIGHT, H.; FILL, C. Corporate images: attributes and the UK pharmaceutical industry. **Corporate Reputation Review**, London, vol. 4, no. 2, p. 99-110, 2001.
- ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, vol. 28, no. 1, p. 67-85, 2000.