

Escala da Reputação Corporativa¹

Manchester Business School

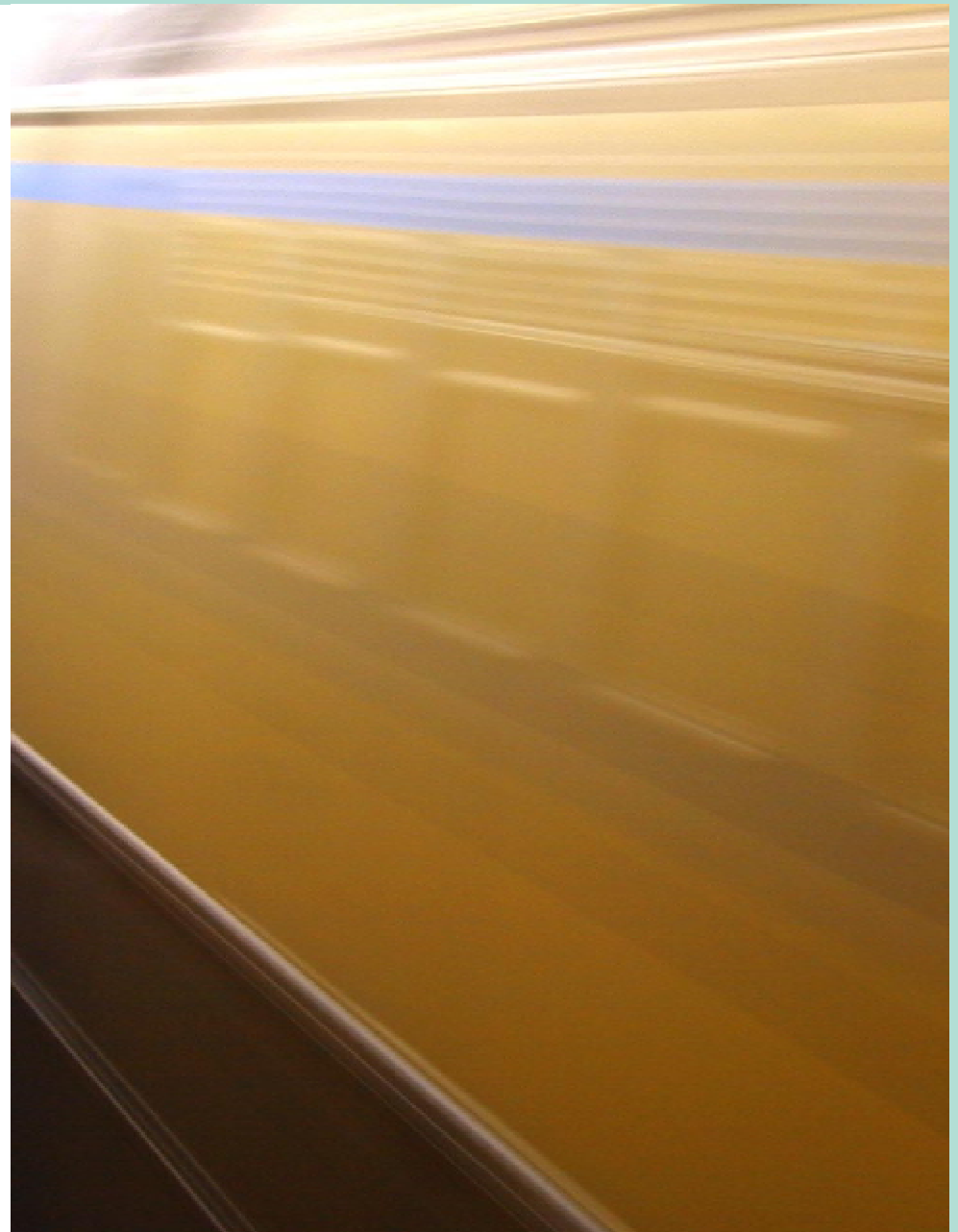
Daniel Raposo Martins, designer

Resumo

A “Escala da Reputação Corporativa” procura estabelecer um método quantitativo de análise da reputação.

Davies, G. [et. Al] (2003) consideram que diversos “Stakeholders” podem ter distintas imagens (mentais) da marca em função da sua experiência com a organização.

Para os autores, uma vez que a reputação resulta de pontos de vista, expectativas, satisfações e experiência de diferentes “Stakeholders”, controlando a componente interna (identidade), agindo sobre a definição dos valores corporativos e sobre a satisfação do staff, garantir-se-á uma experiência única ao cliente, tornando-se possível controlar a imagem (externa) e o conjunto da sua reputação.



1- Excerto da tese de mestrado do autor, sob o título “Gestão de Identidade Corporativa: do signo ao código”.

Os autores da MBS (Davies, G. [et. Al], 2003) dedicaram-se ao estudo de uma abordagem para a medição do conceito de “reputação corporativa”.

Segundo os autores, a orientação do negócio deve ter em conta as expectativas, satisfações e perspectivas dos diferentes “Stakeholders”², pois o sucesso da organização prende-se com esta interdependência.

Podem ser definidas duas categorias de “Stakeholders”, os que estão próximos da organização e podem ser muito e imediatamente afectados, incluem os clientes, o staff, os fornecedores, que interagem com a organização e entre si. A segunda categoria inclui aqueles mais dificilmente afectados, os media, os concorrentes e a população em geral, cujo envolvimento é normalmente ocasional (Davies, G. [et. Al], 2003).

Para os autores (Davies, G. [et. Al], 2003), uma organização orientada para o lucro terá o problema de saber onde estabelecer uma fronteira, entre ser membro estimado de uma comunidade local ou o prestígio junto de organizações ou mercados exteriores, uma questão central que vai ditar a sua reputação. Ou seja, uma empresa que lança os seus afluentes ao rio da região onde se encontra terá de encontrar um equilíbrio entre o que lhe é mais importante: produzir em larga escala com lucro máximo, poluindo o rio e prejudicando a população em geral e o staff, transformando-se

numa organização competitiva de referência ou investir no tratamento de resíduos que poderá implicar produção gradual e a diminuição do lucro.

Segundo Davies, G. [et. Al] (2003) existem múltiplos “Stakeholders”, que interagem entre si. A reputação é encarada como uma evolução do conceito de relações públicas (que tradicionalmente se ocupa das comunicação para o exterior) e que passa a ter em conta o staff e outros colaboradores importantes ao desempenho da organização (figura 1).

Figura, 1



Fonte: O modelo organizacional de “Stakeholders”, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.59).

2- Compreenda-se por “Stakeholder”, qualquer indivíduo ou grupo que possa beneficiar ou ser prejudicado pelas acções da organização.

Partindo do princípio defendido por alguns autores (Brown, 1998, citado pelos autores) de que a imagem da empresa se forma na mente de indivíduos de diferentes grupos e que poderão ter uma percepção diferente, ou ainda, (Van Riel, 1998, citado pelos autores) a opinião de que não existe ainda um método capaz de medir todos os aspectos de “corporate reputation”, será prudente uma avaliação simultânea interna (staff) e externa (clientes) da reputação corporativa.

“A imagem é influenciada pela experiência que os grupos externos têm com a organização enquanto que a identidade é similarmente induzida pelas experiências de empregados no trabalho. Se a visão e a liderança da empresa forem apropriadas, a imagem e a identidade serão coincidentes”. (Hatch e Shultz, 1997).

A proposta de Hatch e Shultz (1997) influenciou o modelo ou escala da reputação da MBS (Davies, G. [et. Al], 2003), que assume que diferentes “Stakeholders” podem ter diferentes experiências e portanto distintas percepções da marca (figura 2).

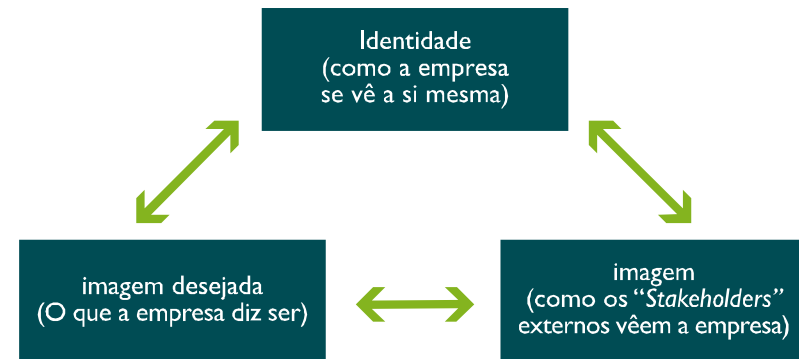
Figura 2



Fonte: Cultura organizacional – identidade e imagem: As Falhas na reputação. (Davies, G. [et. Al], Marketeer n. 983, p:89).

Davies, G. [et. Al] (2003) referem que diferentes pontos de vista, expectativas e satisfações e experiência com a marca, podem corresponder a distintas diferentes imagens (mentais) da organização. É possível que uma empresa tenha uma reputação diferente da que julga ter (figura 3).

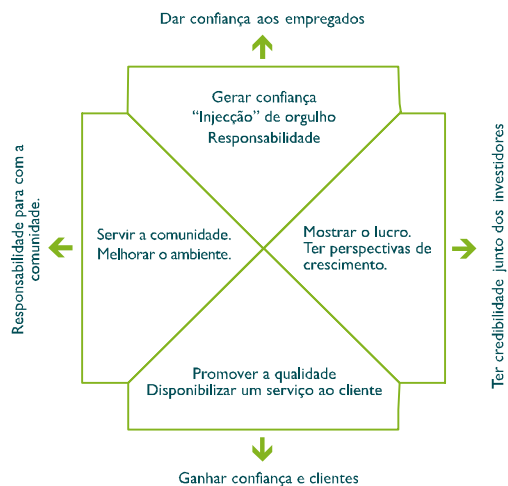
Figura 3



Fonte: As Falhas na reputação, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.62).

Na figura 4, a perspectiva de Fombrum (1998) sumaria a perspectiva de quatro “Stakeholders”. O desafio da aproximação da marca aos “Stakeholders” é o de encontrar pontos de convergência entre grupos com diferentes prioridades e pontos de vista, importante para a identificação da reputação, mas meio fundamental para obter conhecimento que pode ser aplicado ao negócio como um todo (Davies, G. [et. Al] 2003).

Figura 4

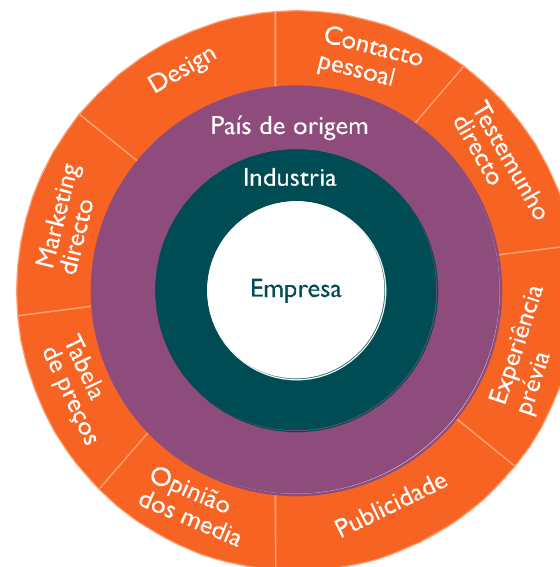


Fonte: A perspectiva dos “Stakeholders”. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.60).

Para Davies, G. [et. Al] (2003), alguns elos entre reputação e performance financeira, nunca foram provados e continuam a ser defendidos sob uma base intuitiva. Por outro lado, partindo do princípio de que a reputação afecta a performance comercial é necessário saber como conseguir desenvolvê-la e defendê-la.

Bevis (1967, citado pelos autores) refere que a imagem corporativa resulta “da interacção de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos, que as pessoas têm acerca da empresa”, enquanto Bernstein (1984) desenvolveu um esquema que explica a complexidade do fenómeno da reputação (figura 5) como resultado da análise das partes.

Figura 5



Fonte: Como se cria a reputação. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.63).

Algumas empresas, já apresentam esquemas com o valor da sua reputação, no relatório anual de contas, porém segundo os autores, não basta fazer uma avaliação financeira da organização, é importante considerar empregados, consumidores e outros “Stakeholders”.

A percepção de uma organização é feita no primeiro contacto com os elementos disponíveis, produtos, empregados ou locais o que pode demorar apenas 20 segundos, facilitando uma leitura errada da organização e embora seja possível alterar uma percepção negativa, é muito difícil (Davies, G. [et. Al] 2003).

Segundo Davies, G. [et. Al] (2003) a comunicação publicitária e o posicionamento³, podem ter um papel importante, uma vez que darão um ponto de vista favorável, anterior à experiência, diferenciando da concorrência, mas que devem ser confirmados no contacto (o pior que a organização pode fazer é trair uma expectativa).

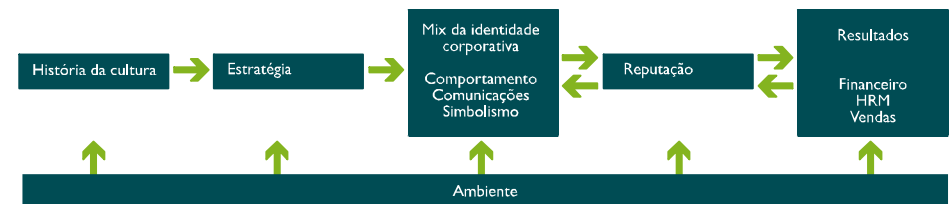
O papel do staff é fulcral para uma boa experiência do consumidor, uma relação que depende largamente das condições de trabalho, do ambiente laboral dos empregados e da opinião destes sobre a organização, que condicionam o atendimento.

Uma reputação tem valor e pode cativar melhores empregados e mantê-los mais anos, mas também levar a que os clientes fiquem menos sensíveis ao preço, assim como cativar fornecedores e distribuidores Davies, G. [et. Al] (2003).

Rier e Baulmer sugerem que as organizações podem gerir a sua imagem externa (que referem como reputação) através da “identidade corporativa mix” (comportamento dos empregados face a um cliente, comunicação corporativa, e simbolismo – tangíveis e intangíveis).

O tamanho da empresa, as estruturas, a cultura, os standards, a credibilidade são elementos tangíveis e intangíveis listados por alguns autores, como interligados e influenciadores da percepção. Referem Davies, G. [et. Al] (2003) que a estas abordagens, lhes falta uma comparação entre identidade e imagem (figura 6).

Figura 6



Fonte: Identidade, reputação e resultados, segundo a MBS(Davies, G. [et. Al], 2003, p.67).

Partindo do princípio de que a imagem (externa) está ligada à identidade (interna), os autores consideram que a gestão e controlo da reputação se faz de dentro para fora da organização.

Explicam os autores que a reputação da empresa, decorre de uma acumulação de todas as experiências pessoais e interações, com relatos e pontos de vista de outras pessoas acerca da reputação da identidade, também é condicionada por comunicações deliberadas. Por outro lado referem que a identidade (visão interna sobre a marca) influencia a imagem e o ponto de vista dos empregados acerca da organização, que por sua vez ajudam a formar a percepção dos clientes (aumenta com o grau de contacto directo).

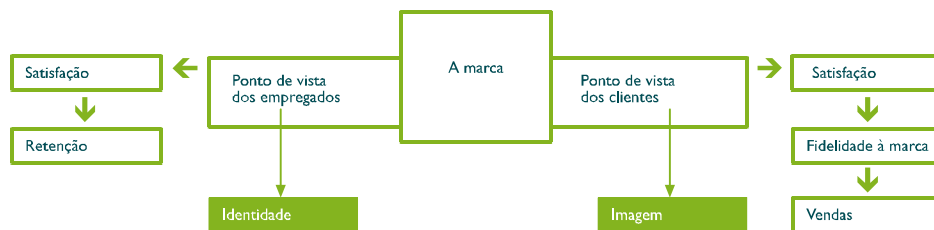
Assim, conforme a figura 2, o objectivo da marca é que a experiência dos “Stakeholders” contenha elementos emocionais e

3- O posicionamento acontece na mente dos consumidores (com base na concorrência) e não nas intenções da empresa.

acionais capazes de satisfazer clientes e staff e embora nem sempre seja possível, espera-se que ocorra na maioria dos casos, pois levará a uma reputação positiva (Davies, G. [et. Al] 2003).

O desafio era encontrar um instrumento de medição generalizável na medição da imagem e da identidade de qualquer organização, produto ou serviço, fazendo a análise das percepções tidas do grau de satisfação, com a empresa e avaliando o desempenho financeiro (figura 7).

Figura 7



Fonte: A cadeia da reputação, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.76).

A escala adoptada, a partir da personalidade humana é similar à proposta de David Aaker (1997, figura 8), procurando uma característica própria e capaz de distinguir a organização, e analisando os diferentes pontos de vista dos “Stakeholders”.

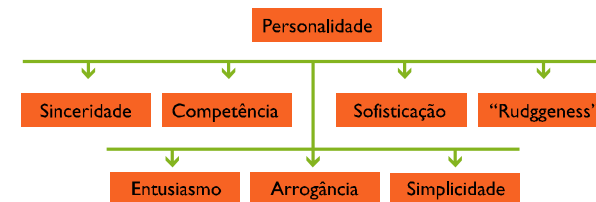
Figura 8

Personalidade da marca				
Sinceridade	Entusiasmo	Competência	Sofisticação	“Ruggedness”
Honesto Sadio Amigável Sincero	Ousado Espirituoso Imaginativo Moderno	Bem sucedido Líder Fiável Inteligente	Classe alta Encantador Bonito Feminino	Duro “Western” Aberto

Fonte: Personalidade da marca, de Aaker (1997). Revista Marketeer n.º83, p.90.

A escala desenvolvida na Manchester Business School (MBS) teve como base a literatura existente e pesquisa efectuada em vários sectores de actividade, e continua a ser desenvolvida embora as sete dimensões de personalidade da marca se mantenham: Satisfação, Empreendimento; Competência; “Ruthessness”; Elegância; Machismo e Informalidade. Procurando um método universal, aplicável a qualquer organização em qualquer sector (figura 9).

Figura 9



Fonte: Escala desenvolvida na Manchester Business School. (Davies, G. [et. Al], 2003, Marketeer n.º.83, p.90.

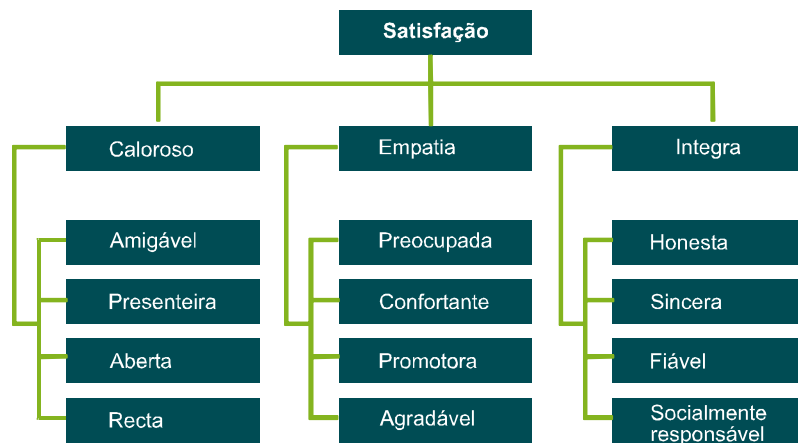
Satisfação

Uma ênfase na marca com responsabilidade social, honesta e fiável (figura 10).

A responsabilidade social relaciona-se com satisfação dos clientes (figura 4) e indica que ser vista como socialmente responsável é algo que realça a reputação corporativa criando nos “Stakeholders” predisposição para perdoar um erro.

A responsabilidade social é um aspecto fundamental para a organização, pois está na escala é associada a ser honesta, fiável e sincera, ou seja, dá uma visão de integridade.

Figura 10: Satisfação



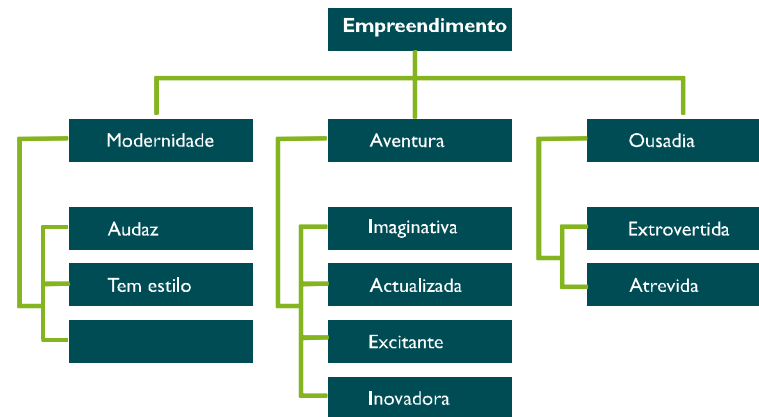
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.153).

Empreendimento

Relaciona-se com atributos como inovação e entusiasmo, sendo o primeiro mencionado como indicador positivo da reputação corporativa (figura 11).

A novidade ou a modernidade podem levar a empresa pretender a contratar empregados mais jovens, uma vez que estarão em contacto directo com os clientes.

Figura 11: Empreendimento



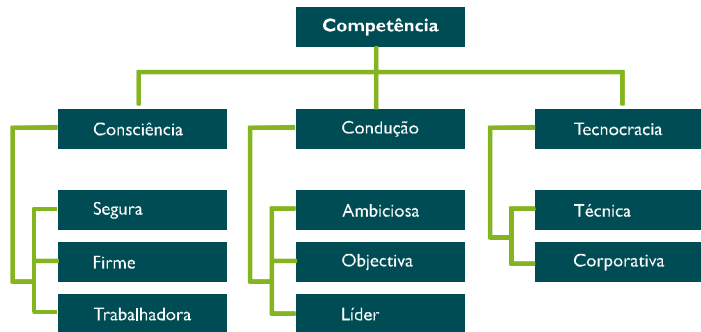
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.153).

Competência

A dimensão da competência é semelhante à proposta de Aaker (1997).

Esta dimensão é tão relevante para marcas corporativas e individuais, assim como para a imagem e identidade (figura 12).

Figura 12: Competência



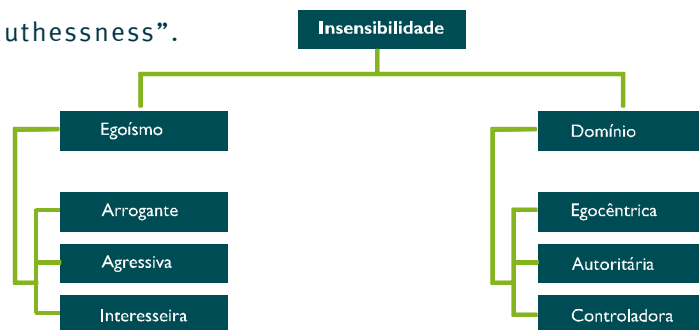
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.154).

”Ruthlessness”

É a única dimensão negativa, identificada e correlacionada com a satisfação do staff e mais com a do cliente (figura 13).

Os empregados relacionam as suas percepções com o tratamento que recebem da administração e os clientes relacionam com o atendimento dos empregados.

Figura 13: ”Ruthlessness”.



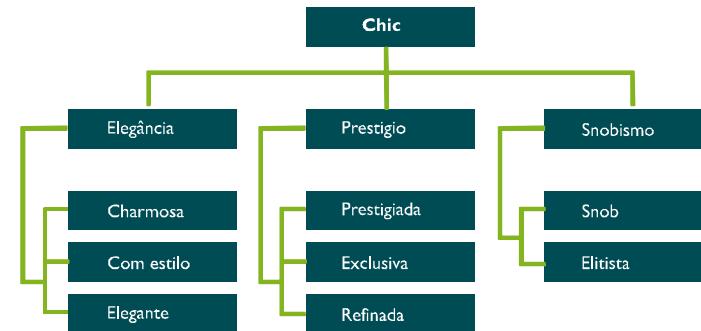
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.154).

”Chic”

Esta dimensão (figura 14) está muito relacionada com a “Sofisticação” de Aaker (1997).

Relaciona-se com sofisticação e com o prestígio da organização, embora esta associação não interesse a todos os empregados nem clientes, porque podem ser vistos como “snobs”.

Figura 14: ”chic”.



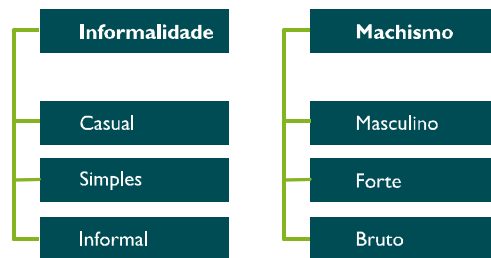
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.155).

Machismo e Informalidade

Ainda que não estejam fortemente definidas, nem expliquem a variação da informação estas duas dimensões foram mantidas e ambas variam com a cultura onde se encontra a organização. Pequenos factores podem revelar-se importantes em determinados contextos. O machismo é similar a “Ruggedness” de Aaker (1997). Quando a organização transmite uma imagem de informalidade, pode levar o cliente a pensar que é mais acessível o contacto (figura 15).

O Machismo pode transmitir a imagem de um tipo de organização muito diferente, como por exemplo uma construtora civil.

Figura 15: informalidade e machismo.



Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.157).

A escala contém os mesmos itens de avaliação para a identidade e para a imagem, o que permite a comparação directa entre as duas.

Assim, se forem detectados problemas sobre a imagem e a identidade, os gestores podem resolvê-los.

O processo:

Os autores da MBS, acreditam que identidade e imagem estão interligadas e que deve existir harmonia entre elas (Davies, G. [et. Al] 2003).

Com o objectivo de diagnosticar uma organização, é feito um questionário relativo à personalidade corporativa, aos empregados

(apenas aos que têm contacto directo com o cliente) e consumidores (aos habituais, com grande conhecimento sobre a empresa e não aos potenciais). A partir do resultado deverão ser tomadas medidas para melhorar a performance financeira e a satisfação do empregado e do cliente.

O estudo pretende descobrir as expectativas do desejo do cliente em relação à empresa – que tipo de empresa pretende - para retirar partido desses conhecimentos. Por outro lado, entender as expectativas do staff, para as poder satisfazer.

Conhecendo os desejos e necessidades do staff e dos clientes, é possível traçar um plano para as satisfazer. Um empregado satisfeito e consciente da importância do seu papel na empresa (pelo que poderão ser desenvolvidas formações ou meios de comunicação sobre os valores da empresa), vai receber bem o cliente que com base na experiência agradável vai julgar a organização como amigável e prestável. Criam-se condições para a lealdade do staff e do consumidor, cuja consequência é o aumento das vendas.

Os clientes leais fazem uma aquisição mais frequente dos produtos, por exemplo no caso dos hipermercados, compram bens de primeira necessidade, são normalmente aqueles que têm o “cartão cliente” e os mais satisfeitos, que preferem esses produtos aos da concorrência.

Uma forma de criar lealdade do staff é a promoção, e a melhoria das condições laborais/salariais.

A cadeia da reputação estabelece uma série de elos entre staff e cliente, através da imagem e da identidade, incluindo o desenvolvimento de uma missão partilhada e da comunicação desses valores, para todos os “Stakeholders”.

Segundo os autores da MBS, a identidade deveria ser encarada como “a forma como se sente a cultura, o que se valoriza ou não, no meio como são executadas as coisas, o elo emocional à conduta” (Davies, G. [et. Al] 2003, p.257). Então deverá ser possível gerir-las, pois ainda que não sejam exactamente o mesmo, estão relacionadas e mudar uma implica alterar a outra.

Se por um lado existem aspectos de identidade não negociáveis (valores constantes), por outro é possível modificar outros como a relação empregado – cliente, a identidade visual, e a política de recrutamento.

O kit da reputação representa alguns dos pontos nos quais as empresas poderão investir para melhorar a sua reputação, não representando no esquema, qualquer ordem ou exclusividade, pois dependerá do seu contacto concorrencial (Figura 16).

Na opinião dos autores, a reputação não é um produto de imagem de marca na mente dos consumidores, mas uma característica da empresa – “se uma empresa diz ser socialmente responsável, deve de procurar sê-lo realmente” (Davies, G. [et. Al] 2003).

Gestão da identidade visual

Os autores consideram que os clientes obtêm pelos menos parte

da imagem da organização, através da interacção com o staff que conhecem, vêem ou com quem falam, porém ambos grupos são influenciados pelo ambiente (design, cores, cheiros, sons) da organização. É importante que os empregados estejam satisfeitos e motivados com a organização, para que o atendimento ao cliente seja favorável à reputação.

Figura 16

Tangíveis (design de edifícios, selecção de cores, mobiliário, sinalética)
Temperamento (iluminação, som, cheiro, enquanto aquecimento)
Formação (especialmente para o contacto directo entre clientes e empregados)
Valores comunicacionais (treino de indução, missão e visão, comunicação interna, comunicação externa)
Identidade corporativa (logotipo, cabeçalho, sinalética)
Cultura de gestão (formação para que os gestores identifiquem micro-comportamentos apropriados)
Recrutamento (pagamento extra ao pessoal disposto a aderir aos valores desejados).

Fonte: kit da reputação. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.216).

Os autores da MBS usam o termo “Identidade” exclusivamente para referir a forma como os empregados vêem a reputação corporativa, que relacionaram com a afirmação de Aldersey-Williams, 1994 (o visual e a atitude do carácter de uma companhia) e Munari, 1999 (que explica que a marca pode exprimir força, durabilidade, delicadeza, desenvolvimento, flexibilidade, riqueza, estabilidade e que cada qualidade tem um signo e cor apropriada, que formas simples podem ser utilizadas para simbolizar diferentes atributos e ser manipuladas para transmitir sensações).

Segundo os autores, o logótipo pode ser muito poderoso, uma vez que evoca a associação com uma organização, marca ou com as experiências. Pode ser uma forma de rápida identificação e reconhecimento por parte dos consumidores (figura 17).

Consideram também que a forma da tipografia é um aspecto importante, uma vez que também transmite sensações e deve estar em harmonia formal com os valores a transmitir e com o símbolo ou restantes grafismos.

Figura 17

Seja original (pesquise o mercado para se assegurar que o design e as cores não são similares, para evitar confusão).
Assegure a flexibilidade (assegure-se que o logótipo se pode reproduzir a cores ou em monocromia, e em qualquer media, imprensa, televisão, cinema, websites, outdoors, e que possa ser reduzido e ampliado facilmente).
Experimente o simbolismo (apesar do cepticismo há certas associações que poderão ser feitas com certas formas e cores).
Assegure que o logótipo não restritivo a culturas (se a empresa é internacional, ou é uma hipótese durante a vida concebível do logótipo, será que funcionará igualmente em mercados diferentes?)
Fiscalize possíveis simbolismos inesperados (o que o novo logótipo pode representar, caso alguém o queira interpretar negativamente?).

Fonte: Como se cria a reputação, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.226).

Bibliografia

DAVIES, Gary, CHUN, Rosa, SILVA, Rui V. da – Corporate Reputation Competitiveness, 1ª Ed. Nova York: Routledge, 2002. ISBN: 041528743X.

Agradecimentos

A Rui Vinhas da Silva, professor na MBS e co-autor do livro que dá origem a este texto.

Breve Biografia

Daniel Raposo Martins é designer de comunicação e desenvolve actividade profissional na área da Identidade Corporativa em Portugal. Licenciado em Design de Comunicação e Técnicas Gráficas, Variante Design Gráfico.

Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto.

Professor na Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco. Membro fundador e actual secretário de Direcção da Associação Nacional de Designers – Portugal.