

# Reputação corporativa e desempenho *econômico*

POR **CARLOS GUSTAVO FORTES CAIXETA**

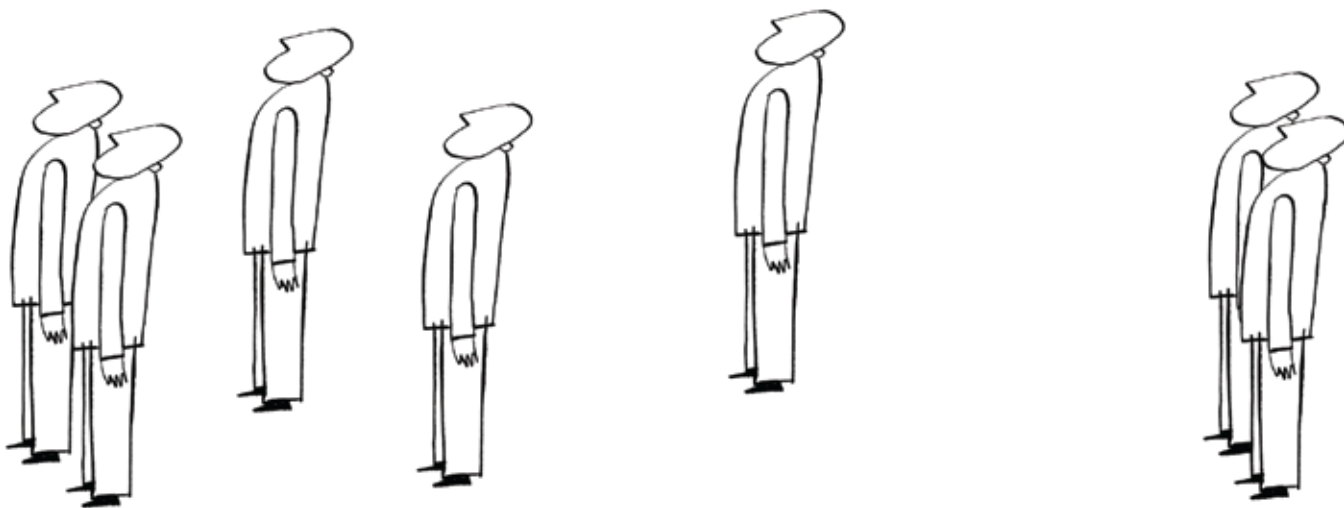
A crescente importância da reputação empresarial como recurso estratégico tem possibilitado a melhor inserção das empresas nos mercados globais, já que a percepção que os agentes econômicos têm a seu respeito costuma influir nas decisões mercadológicas, com impactos dentro e fora do ambiente organizacional. Assim, a reputação é percebida como fundamental para a geração de vantagem competitiva sustentável que torne a empresa ainda mais atrativa aos olhos de todos os seus *stakeholders*. Isso porque as organizações são forçadas a uma avaliação constante de suas políticas corporativas, para mostrar aos clientes as qualidades intrínsecas e extrínsecas de seus produtos e serviços, aos acionistas um desempenho mais favorável, aos ambientalistas ações efetivas de preservação, aos empregados uma relação mais justa e democrática, e à comunidade projetos de melhoria e responsabilidade social.

A reputação corporativa é a representação coletiva das ações passadas e dos resultados da organização, por meio dos quais a empresa demonstra sua habilidade de gerar valor para

clientes, acionistas, empregados, fornecedores e outros públicos interessados. Ela propicia um diferencial competitivo importante no atual cenário de concorrência acirrada, globalização, aumento da oferta de produtos e serviços, novas legislações e regras comerciais.

As empresas brasileiras, sobretudo as de grande porte com atuação nacional e internacional, concorrem com uma variedade de companhias de diferentes tamanhos, culturas e origens do capital, em mercados específicos e muitas vezes completamente distintos. Para elas, um grande desafio é construir relacionamentos positivos e duradouros, diferenciando-se dos concorrentes (em aspectos tangíveis e intangíveis) e, ao mesmo tempo, entregar progressivamente maior valor na percepção dos *stakeholders*.

**ESTUDO SOBRE REPUTAÇÃO** Haveria uma relação entre a reputação das grandes empresas e o seu desempenho econômico-financeiro? Para fazermos essa análise, inédita no Brasil, realizamos a pesquisa “Reputação de grandes empresas: um estudo comparativo entre empresas brasileiras



## O DESEMPENHO ECONÔMICO, POR SI SÓ, NÃO É CAPAZ DE GARANTIR UMA BOA REPUTAÇÃO

e internacionais em três dimensões – relações de trabalho, responsabilidade social, governança e ética”, desenvolvida em parceria com a Fapemig, o Reputation Institute e a PUC Minas. Foram selecionados cinco conglomerados brasileiros e utilizadas três das sete dimensões da metodologia RepTrak, instrumento de avaliação desenvolvido pelo Reputation Institute. Os grupos empresariais brasileiros escolhidos – Petrobras, Vale, Grupo Votorantim, Grupo Pão de Açúcar e Embraer – estão presentes na pesquisa global sobre reputação, conduzida anualmente pelo instituto, e as dimensões selecionadas na metodologia (Governança, Desempenho e Produtos e Serviços) são diretamente ligadas à percepção sobre a competitividade setorial das empresas. Até hoje, não havia sido feita uma análise que incorporasse às abordagens sobre reputação uma visão da atuação econômica de grandes companhias nacionais.

Os resultados do estudo indicaram não existir uma relação automática entre o desempenho econômico-financeiro e a reputação de uma empresa, percebida pelo público em geral, especificamente nas três dimensões que poderiam demonstrar essa inter-relação imediata. Em outras palavras, o desempenho econômico, por si só, não é capaz de garantir uma boa reputação.

Nossa pesquisa teve caráter quantitativo-descritivo, analisando os dados fornecidos pelo Reputation Institute sobre as cinco companhias selecionadas. Como complemento à análise sobre a reputação, feita com base nas três dimensões que se relacionam diretamente à formação da competitividade setorial da empresa, foram incluídos os valores referentes às suas principais receitas, ativos e investimentos, extraídos dos balanços consolidados e resultados do exercício financeiro de 2006, já que as 60 mil entrevistas do Global RepTrak Pulse 2007 ocorreram nos dois primeiros meses de 2007, quando ainda não tinham sido divulgados os dados daquele ano. Foram analisados: receita operacional bruta, receita operacional líquida, EBITDA,

lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido, ativo total, patrimônio líquido e investimentos no período (excluídas as aquisições) de cada um dos cinco grupos empresariais nacionais.

Na pesquisa do Reputation Institute foi pedido aos entrevistados que avaliassem tanto os atributos centrais do modelo RepTrak – estima, admiração, confiança e respeito – quanto as sete dimensões que o compõem:

**Desempenho** – retorno aos investidores, resultados financeiros, perspectivas de crescimento.

**Produtos e serviços** – qualidade percebida, relação custo-benefício, suprimento das necessidades do consumidor.

**Inovação** – incentivo a idéias, pioneirismo, poder de adaptação a mudanças.

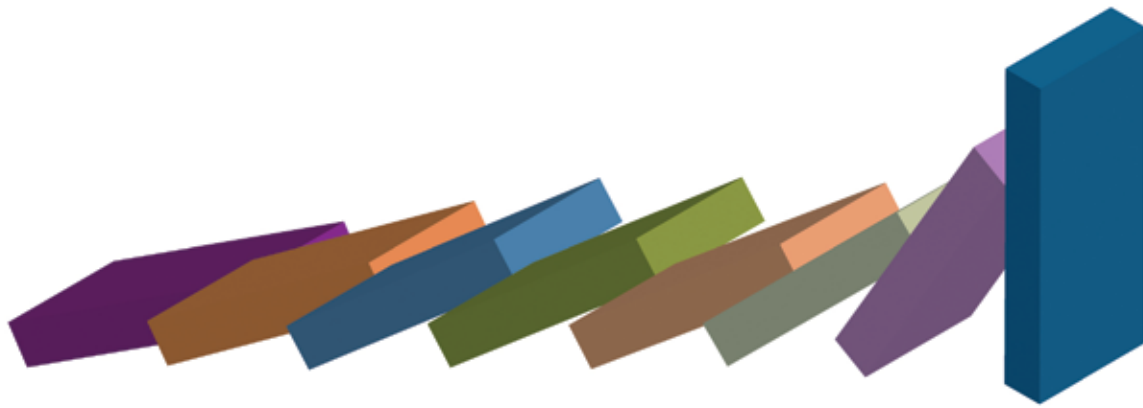
**Ambiente de trabalho** – recompensa ao mérito e igualdade de oportunidades, promoção do bem-estar e saúde dos empregados.

**Governança** – transparência e disponibilidade das informações, ética empresarial, idoneidade nos negócios.

**Cidadania** – responsabilidade ambiental e desenvolvimento social, apoio às causas comunitárias.

**Liderança** – organização, líderes carismáticos e eficientes, excelência gerencial, visão clara e compartilhada do futuro.

Foram analisadas perto de 175 mil avaliações, feitas por 60 mil respondentes de 29 países, utilizadas para compor resultados confiáveis sobre a reputação de mais de mil empresas, tendo como critério para a seleção as de maior receita bruta – todas elas, companhias bastante conhecidas, foram avaliadas em seu país de origem. Cada entrevistado podia analisar no máximo cinco empresas. Em cada país, a estratificação demográfica da amostra refletiu a distribuição da população com acesso à Internet. A escolha dos respondentes também foi ponderada quanto à idade e ao gênero, com



nível de instrução de médio a superior. Os índices foram estatisticamente ajustados e padronizados de acordo com a distribuição agregada de todos os índices obtidos no Anual Global RepTrak Pulse. Esse tratamento estatístico resulta na diminuição ou no aumento dos índices em países que tendem a avaliar as empresas mais positivamente ou mais negativamente.

A pesquisa de 2007 foi a segunda avaliação das maiores empresas do mundo, com o objetivo de oferecer aos executivos um mapeamento da reputação de suas organizações junto ao público. As reputações variaram de 24,15 a 85,01 pontos, situando-se a maior parte entre 60 e 70 pontos e

a média global em torno dos 64,2 pontos. Para melhor comparação entre os países, a partir do resultado global observado, classifica-se como excelente ou alta a reputação acima de 80 pontos; forte ou robusta, aquela entre 70 e 79 pontos; mediana ou moderada, entre 60 e 69; fraca ou vulnerável, entre 40 e 59; pobre ou baixa, a reputação abaixo dos 40 pontos. Na média, as empresas têm reputação mediana ou moderada. Entre as brasileiras avaliadas, a única que se situa nessa faixa é a Embraer, ficando as outras na faixa das empresas com reputação forte ou robusta (**Quadro 1**).

A Vale apresenta média total de 76,05 relativa às dimensões da reputação (superior à das demais instituições), com o menor desvio-padrão verificado (1,62), demonstrando certa regularidade na percepção por parte do público em geral. Mesmo registrando, em relação à Petrobras, conforme **Quadro 2**, uma receita operacional bruta quase quatro vezes inferior, e praticamente metade do ativo total e do patrimônio líquido, a Vale supera a Petrobras tanto na dimensão Desempenho (76,22 versus 75,94) quanto em Governança (74,36 versus 70,81). Já o índice de 77,58 (na dimensão Produtos e Serviços) indica esforços da Vale em ter produtos e serviços relevantes e bem avaliados pelo mercado, imprescindíveis para uma boa reputação.

**QUADRO 1 | VALOR DAS TRÊS DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO PARA AS CINCO CORPORações BRASILEIRAS**

Grupo empresarial	Produtos e serviços	Governança	Desempenho
Petrobras	80,30	70,81	75,94
Vale	77,58	74,36	76,22
Grupo Pão de Açúcar	73,11	71,51	66,90
Embraer	68,34	60,11	68,27
Grupo Votorantim	73,60	71,59	68,82

Fonte: dados da pesquisa

**QUADRO 2 | RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DAS CINCO CORPORações BRASILEIRAS**

Empresa	Receita Oper. Bruta	Receita Oper. Líquida	EBITDA	Lucro Bruto	Lucro Operacional	Lucro Líquido	Ativo Total	Patrimônio Líquido	Investimentos
Petrobras	205.403	158.239	52.061	63.573	40.672	25.919	210.538	97.531	33.686
Vale	46.746	45.292	22.759	24.536	18.145	13.431	123.009	39.098	4.500
Grupo Pão de Açúcar	16.460	13.880	971	3.917	65	86	11.672	4.842	854
Embraer	8.358	8.342	876	2.049	520	622	16.292	5.040	920
Grupo Votorantim	33.296	28.977	8.100	8.835	6.185	4.399	99.569	21.858	3.500

Fonte: dados da pesquisa

Valores consolidados, em milhões de reais. Os investimentos referem-se ao crescimento orgânico e sustentação dos negócios existentes, excluídas as aquisições.

## AS ANÁLISES DEMONSTRARAM QUE AS PERCEPÇÕES SOBRE A REPUTAÇÃO NÃO ESTÃO NECESSARIAMENTE CONDICIONADAS A RESULTADOS ECONÔMICOS VULTOSOS

Conforme o **Quadro 3**, a Vale forma um *cluster* com a Petrobras, quando analisadas as três dimensões da reputação. No entanto, quanto ao desempenho econômico, seus resultados são mais similares aos do Grupo Votorantim.

Do mesmo modo que a Vale, a Petrobras pontua sua nota máxima (80,30) na dimensão Produtos e Serviços, única da amostra classificada como excelente pelo Reputation Institute. Igualmente, fruto de esforços na construção de uma boa percepção quanto à proposta de valor ao mercado. O desvio-padrão (4,75), por sua vez, é o maior da amostra, indicando a menor regularidade entre as avaliações do público. Apesar de seus resultados econômico-financeiros serem muito superiores aos das outras quatro empresas, ocasionando sua separação em um *cluster* único quanto a esse quesito, a Petrobras fica atrás da Vale, do Grupo Votorantim e do Grupo Pão de Açúcar na dimensão Governança. Mas sua média geral (75,68) classifica-a como forte ou robusta, entre 70 e 79 pontos, mesma classificação recebida pela Vale (76,05), Grupo Votorantim (71,34) e Pão de Açúcar (70,51).

Os grupos Votorantim e Pão de Açúcar apresentam avaliações e médias gerais muito próximas nas dimensões da reputação, o suficiente para formarem um mesmo *cluster*. No entanto, os resultados econômico-financeiros do Grupo Votorantim superam, em muito, os registrados pelo Pão de Açúcar. A receita operacional bruta é o dobro, a receita operacional líquida é mais que o dobro, o EBITDA é oito vezes maior, o lucro operacional 95 vezes, o lucro líquido 55 vezes e os investimentos quatro vezes maiores. Por causa disso, o grupo Votorantim, nesse quesito, formou um *cluster* com a Vale, mais próxima de seus padrões (**Quadro 3**).

A Embraer, com a média geral de 65,57 (reputação mediana ou moderada, de acordo com os critérios do Reputation Institute), tem desvio-padrão de 4,73. É a segunda maior da amostra, depois da Petrobras, indicando menor regularidade entre as avaliações. Nesse quesito, sua discrepância em relação aos demais a isolou em um *cluster* individual. Seu desempenho econômico, no entanto, foi suficiente para agrupá-la num *cluster* juntamente com o Pão de Açúcar.

As análises demonstraram que as percepções sobre a reputação, nas dimensões consideradas, não estão necessariamente condicionadas a resultados econômicos vultosos. Ou seja, parece não existir uma relação direta, para o público em geral, entre o desempenho econômico-financeiro e a reputação das empresas, especificamente nas três dimensões selecionadas, capazes de demonstrar essa inter-relação imediata.

**VANTAGENS DE UMA BOA REPUTAÇÃO** Os benefícios estratégicos de uma reputação corporativa positiva foram detalhados por Greyser (1999), com base na análise de mais de dez mil entrevistas feitas com executivos em 16 países, entre 1997 e 1999. Mais de 90% dos entrevistados concordaram que,

**QUADRO 3** | COMPARATIVO ENTRE OS *CLUSTERS* FORMADOS PELA AVALIAÇÃO DA REPUTAÇÃO E PELO DESEMPENHO ECONÔMICO

<b>Clusters Formados: Avaliações da Reputação</b>	<b>Clusters Formados: Desempenho Econômico</b>
<i>Cluster 1</i> Grupo Votorantim e Pão de Açúcar	<i>Cluster 1</i> Embraer e Pão de Açúcar
<i>Cluster 2</i> Embraer	<i>Cluster 2</i> Vale e Grupo Votorantim
<i>Cluster 3</i> Vale e Petrobras	<i>Cluster 3</i> Petrobras

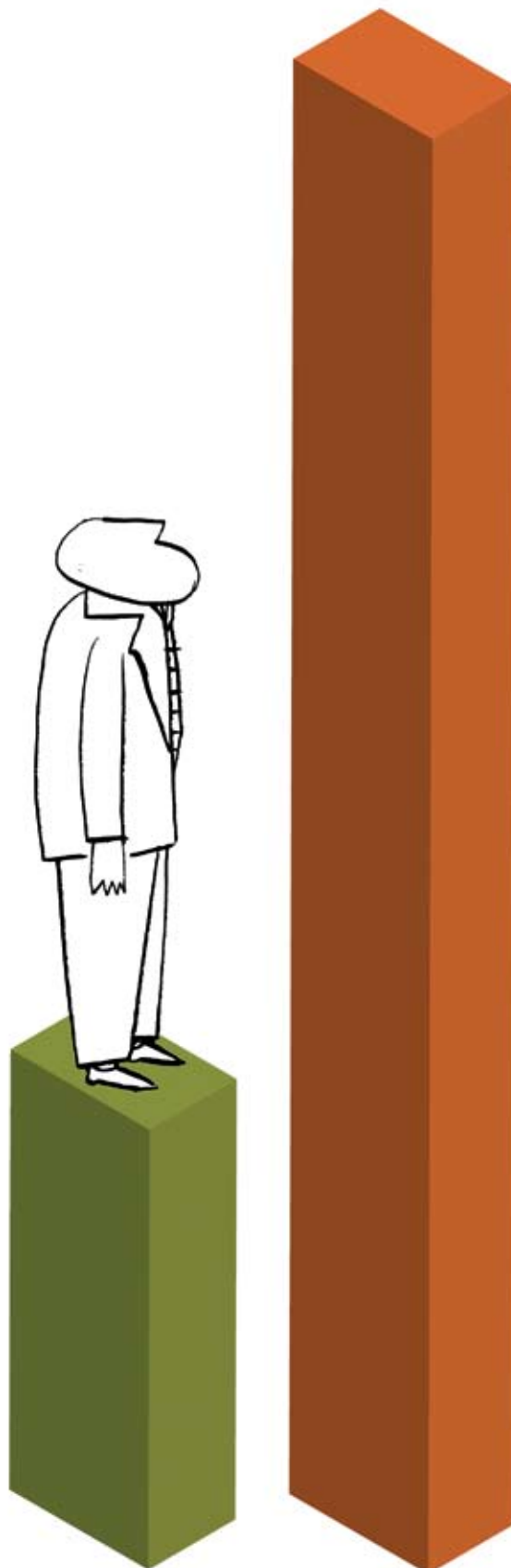
Fonte: dados da pesquisa

quando os bens e serviços de diferentes empresas são parecidos em qualidade e preço, é a reputação corporativa que determina a decisão de compra. E quase 70% afirmaram que empresas com forte reputação corporativa podem, normalmente, cobrar um preço maior do que aquelas com fraca reputação. No Reino Unido e nos Estados Unidos, 95% dos executivos entrevistados concordaram que a reputação corporativa tem um valor financeiro considerável e pode sustentar uma organização em períodos de desgaste da sua imagem. Os públicos não costumam mudar sua avaliação da reputação de uma empresa, mesmo quando confrontados com uma informação negativa, demonstrando que as reputações são bens valiosos e intangíveis em razão de sua inércia potencial.

Além disso, a reputação ajuda os diferentes públicos a lidarem com as complexidades do mercado. Analistas externos, credores e investidores, são particularmente direcionados pelo desempenho empresarial e rotineiramente incorporam essas informações em suas decisões comerciais. Por meio de redes informais e relatórios formais, avaliam as perspectivas da empresa, espalhadas pelos mercados de capital, e contribuem para a avaliação por parte de outros interessados.

A reputação também está relacionada com a cultura e a identidade da empresa, refletindo as relações entre os gestores e os principais *stakeholders*. Os valores culturais e o senso de identidade não apenas definem o significado da empresa, mas também guiam e justificam as estratégias dos gestores para lidar com os diversos públicos. Organizações com culturas e identidades fortes, coerentes e compartilhadas podem influenciar positivamente a percepção de seus públicos com relação à reputação corporativa.

O entendimento sobre a atribuição de valor de cada um dos públicos relevantes das empresas





é importante, mas insuficiente para uma gestão completa da reputação. As vantagens competitivas sustentáveis são mantidas por meio de um constante gerenciamento de habilidades e atributos – tangíveis e intangíveis –, que devem ser primeiramente identificados pela organização. O passo seguinte é a implementação contínua de programas para desenvolvimento, aprimoramento e proteção das habilidades e atributos escolhidos. A análise dos recursos intangíveis precisa ser incorporada às práticas formais de pesquisa e gerenciamento estratégico, e os executivos têm de embasar suas decisões mais importantes em constantes informações sobre a percepção dos *stakeholders*.

**CARLOS GUSTAVO FORTES CAIXETA** é professor associado da Fundação Dom Cabral, com mestrado em Administração pela FDC-PUC Minas.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CAIXETA, C. G. F. *Competitividade Brasileira: Um Estudo da Reputação de Empresas Nacionais por meio das Dimensões Governança, Desempenho e Produtos e Serviços*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

GREYSER, S. A. *Advancing and Enhancing Corporate Reputation*, 1999. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER S. A. *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing*. Londres: Routledge, 2003.

REPUTATION INSTITUTE. Disponível em [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

#### CONCLUSÃO

Ao focar o entendimento das três dimensões específicas do modelo RepTrak, relacionadas à percepção sobre o desempenho de mercado e os efetivos resultados econômicos das corporações, esperamos ter contribuído para o avanço das discussões e práticas da reputação e governança corporativa. O caráter original desta pesquisa está em ter incorporado aos estudos sobre a reputação uma visão crítica envolvendo a performance econômica das grandes empresas. Demonstrando que o desempenho econômico não é capaz de garantir, automaticamente, boas impressões por parte do público em geral – com relação às dimensões analisadas –, o estudo alerta as organizações para o entendimento dos desafios e gerenciamento da reputação, norteando a estruturação e atuação mais eficiente da gestão estratégica e das ações direcionadas aos seus diversos públicos relevantes