

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA  
MARCA NA FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA**

A visão dos clientes empresariais

**Ana Comporta**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão  
Especialidade em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Dionísio, ISCTE Business School, Departamento de Ciências de Gestão

Co-Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cláudia Simões, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão  
e  
Open University, Open University Business School

Fevereiro 2015

Escola de Gestão

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA MARCA NA  
FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA.**  
A visão dos clientes empresariais

Ana Comporta

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão  
na especialidade de Marketing

Júri:

Doutor José Luís Mendes Loureiro Abrantes, Professor Coordenador da Escola Superior  
de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu;

Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos, Professor Adjunto do Instituto Politécnico  
de Coimbra;

Doutora Sónia Dahab, Professora Associada da Faculdade de Economia da  
Universidade Nova de Lisboa;

Doutora Hélia Maria Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar do ISCTE – Instituto  
Universitário de Lisboa;

Doutor José Pedro da Cunha Catalão Dionísio, Professor Associado do ISCTE –  
Instituto Universitário de Lisboa

Fevereiro, 2015  
Fevereiro 2015

*A influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa*

*Aos meus filhos, Sofia, Tiago e Pedro*



## **AGRADECIMENTOS**

---

Quando é chegado o momento de escrever os agradecimentos na elaboração desta tese, e são tantos, uma certa nostalgia e até emoção acaba por se sobrepôr à razão necessária.

Começo por agradecer aos meus orientadores pelo acompanhamento realizado. Ao Professor Pedro Dionísio pelos aconselhamentos e orientações nos momentos chave da realização deste trabalho. À Professora Cláudia Simões pelas suas orientações e transmissão de conhecimentos, sempre realizados de uma forma exemplar. Pelo seu elevadíssimo profissionalismo que colmatou a distância física, primeiro entre Braga e Lisboa e nos últimos dois anos entre Londres e Lisboa, mantendo a sua presença e interesse no desenvolvimento do trabalho agora apresentado. Um especial agradecimento pelos ensinamentos, pela coerência e também pela relação de amizade construída.

Agradeço aos responsáveis dos vários níveis do ISCTE-IUL, em especial aos Professores do Programa Doutoral de Gestão pela disponibilidade e ensinamentos transmitidos. Aos meus colegas de curso, já hoje Doutorados na sua maioria, que foram elementos importantes neste percurso.

Cabe aqui um agradecimento especial às colegas de curso, hoje minhas amigas Paula Hortinha, Ana Lisboa e Hélia Gonçalves, que constituíram uma força adicional ao acreditarem neste projeto e na minha determinação na sua realização e incentivarem sempre esta minha jornada.

À Professora Fátima Salgueiro, que me cativou para estudar os modelos com equações estruturais, e que num momento crucial desta investigação deu o seu contributo para que o tratamento estatístico, realizado neste trabalho, tivesse o seu cunho de qualidade e sabedoria. Um bem-haja muito grande.

Aos CTT e a todos os que desta grande Empresa, à qual me orgulho de pertencer, participaram de alguma forma na concretização deste projeto, o meu agradecimento. Em especial um agradecimento para a Carla Cruz e para o Miguel Salema Garção, por acreditarem neste projeto e no valor que pode aportar para os CTT, quer pelos conhecimentos por mim adquiridos, quer pela interação entre os conhecimentos académicos e de gestão que possam vir a ser partilhados por todos.

Ao João Ferreira e à Ana Santos do IMR pelo inestimável contributo na concretização do suporte digital para a realização do inquérito on-line e pela grande disponibilidade e simpatia nos trabalhos que conjuntamente levámos a cabo para o tratamento inicial dos dados.

Por último, mas sempre em primeiro lugar, àqueles que me colocam um brilhozinho nos olhos, a minha família. Sei que este projeto lhes “roubou” parte do tempo que deveríamos partilhar, pois conciliar trabalho a tempo inteiro nos CTT e a concretização deste projeto deixou uma janela de tempo menor do que aquela que gostaria de ter tido para vós. Aos meus pais, pelo amor incondicional, mas também pelas bases e princípios de vida que me transmitiram e que foram cruciais para vencer as dificuldades e desalentos próprios deste percurso. Ao João, meu marido e companheiro de jornada há quase trinta anos, pela força e incentivo, mesmo que muitas vezes um pouco contrariado.

Aos meus filhos, Sofia, Tiago e Pedro, pilares existenciais de tudo o que faço nesta vida, pelo seu amor, pela sua presença e pela partilha dos esforços e das lutas que esta tese nos colocou. Resta-me a firme convicção do exemplo de vida que o alcançar desta minha meta pessoal possa representar para os três.

## RESUMO

---

A literatura no âmbito da reputação corporativa designa a comunicação da marca como antecedente da reputação. Apesar disso são raros os estudos realizados para avaliar esta realidade. A nossa investigação teve como objetivo principal avaliar os antecedentes da reputação corporativa no âmbito da avaliação da comunicação da marca pelos clientes em contexto empresarial (B2B). Avaliou-se igualmente a associação das variáveis de resultado na relação com os clientes, confiança e lealdade à marca, como consequentes da reputação corporativa. A metodologia adotada passou pela realização de um estudo exploratório e de um inquérito quantitativo. A realização do estudo exploratório teve por objetivo obter maior conhecimento das variáveis de comunicação de marca a avaliar no contexto da nossa investigação e para construção de uma escala para medir o constructo avaliação da comunicação da marca. O inquérito quantitativo foi aplicado via web a clientes empresariais de uma empresa de serviços nacional, líder no setor postal, tendo-se obtido uma amostra de 345 respondentes. As principais análises estatísticas tiveram por base os modelos de equações estruturais, com recurso ao *software* Amos. Os resultados confirmam que a escala desenvolvida e aplicada na presente investigação se adequa no contexto do estudo. Verificou-se ainda que das dimensões da avaliação da comunicação de marca, a avaliação da comunicação integrada de marketing é a dimensão que maior peso tem na formação da reputação corporativa. Posteriormente o modelo confirmou que a comunicação da marca é uma antecedente da reputação e que a confiança e a lealdade à marca são consequentes da reputação.

**Palavras-chave:** Avaliação da comunicação da marca, *Customer-based reputation* (CBR), comunicação corporativa, comunicação integrada de marketing

**JEL:** M31 e M39



## **ABSTRACT**

---

Literature in corporate communication and reputation field area indicates brand communication as antecedent of reputation, but only a few empirical studies have been done to evaluate this reality. The main goal of this research was the evaluation of corporate reputation antecedents to capture customer's perceptions about brand communication in a B2B context. We also analyzed the association between outcome variables, trust and brand loyalty, with corporate reputation. The methodology began by performing an exploratory study and a quantitative survey. The exploratory study was done aiming to a better knowledge of brand communication variables and how can they be assessed in the context of our research and also the construction of a scale, designed by the authors, to measure the construct brand communication evaluation. Data was collected through a quantitative on-line survey resulting in a sample of 345 customers. Data analysis was conducted using the structural equation modelling technique (SEM), done with the use of software Amos. Our results demonstrating that the scale developed and applied in this research fits in the context of this study and support that brand communication influences corporate reputation. Moreover, we have discovered that there are two dimensions to evaluate brand communication, being integrated marketing communication evaluation the dimension that has a major influence in corporate reputation. The results also confirm the trust and loyalty as consequent variables of corporate reputation. Implications of these findings for marketing and communication researchers and managers are presented and future research recommendations are provided.

**Keywords:** brand communication evaluation, customer-based reputation (CBR), corporate communications, integrated marketing communication

**JEL:** M31 e M39



## **Índice**

---

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice .....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 – Âmbito e objetivos do estudo.....	1
1.2 – Contribuição teórica esperada .....	6
1.3 – Implicações para a gestão.....	6
1.4 – Método utilizado .....	7
1.5 – Estrutura da tese .....	9
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 – Reputação Corporativa.....	13
2.1.1 – O conceito de reputação corporativa.....	14
2.1.2 – Reputação corporativa e conceitos relacionados – imagem corporativa e identidade corporativa.....	18
2.1.3 – Medidas para reputação corporativa .....	19
2.2 – Avaliação da Comunicação da Marca .....	22

2.2.1 – Comunicação corporativa .....	22
2.2.2 – Comunicação integrada de marketing.....	23
2.4 – Conclusões .....	25
<b>CAPÍTULO 3 – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>26</b>
3.1 – Modelo conceptual .....	26
3.2 – Hipóteses de investigação .....	28
3.2.1 – Avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa .....	28
3.2.2 – Variáveis consequentes da reputação corporativa na relação com os clientes .....	29
3.3 – Conclusões .....	31
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
4.1 – Paradigma da investigação e opções metodológicas.....	32
4.2 – O estudo exploratório .....	33
4.3 – Estudo quantitativo.....	35
4.3.1 – Unidade de análise e <i>key informants</i> .....	36
4.3.2 – Desenvolvimento da escala Avaliação da Comunicação de Marca (ACM)	37
4.3.3 – Questionário e pré-teste .....	39
4.3.4 – A aplicação do questionário.....	42
4.4 – Técnicas de análise dos dados .....	44
4.4.1 – Preparação dos dados e elaboração da base de dados.....	44
4.4.2 – Análise Fatorial Exploratória e Alfa de <i>Cronbach</i> .....	45

4.4.3 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de medida .....	46
4.4.4 – Modelo de Equações Estruturais ( <i>Structural Equation Modelling</i> ) .....	47
4.5 – Software utilizado.....	49
4.6 – Conclusões .....	50
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>52</b>
5.1 – Caracterização da amostra.....	52
5.2 – Validação da Escala Avaliação da Comunicação da Marca .....	56
5.2.1 – Análise Fatorial Exploratória.....	56
5.2.2 – Análise Fatorial Confirmatória .....	59
5.3 – Modelos de Medida dos Constructos .....	61
5.3.1 – Modelo de medida dos antecedentes da Reputação .....	62
5.3.2 – Modelo de medida da Reputação Corporativa.....	62
5.3.3 – Modelo de medida dos consequentes da Reputação .....	66
5.4 – Modelo estrutural .....	67
5.5 – Discussão de Resultados .....	70
5.5.1 – Impacto da Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing na Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR).....	72
5.5.2 – Impacto da Avaliação da Comunicação Corporativa na Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR) .....	73
5.5.3 – A CBR impacta positivamente a Confiança .....	73
5.5.4 - A Confiança impacta positivamente na Lealdade à Marca .....	74
5.5 – Conclusões .....	75

<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>77</b>
6.1 – Contribuição da investigação .....	77
6.1.1 – Âmbito da avaliação da comunicação de marca .....	78
6.1.2 – Variáveis antecedentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR) .....	80
6.1.3 – Variáveis consequentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR) .....	81
6.2 – Implicações para a gestão.....	82
6.3 – Limitações da investigação .....	83
6.3 – Recomendações para futuras investigações .....	84
6.4 – Síntese conclusiva .....	86
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO A - Carta a clientes para marcação entrevista personalizada .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO B – Guião de entrevista estudo exploratório.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO C – Carta enviada aos Clientes com endereço questionário .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO D – Questionário via web.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO E – Modelo de Medida Global .....</b>	<b>127</b>

## **Índice de Figuras**

---

### **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Figura 1.1 – Estrutura da tese .....**Error! Bookmark not defined.**

### **CAPÍTULO 3 – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Figura 3.1 - Modelo conceptual proposto..... 27

### **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Figura 5.1 - Modelo de medida da Avaliação da Comunicação da Marca através dos constructos Avaliação Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação Comunicação Corporativa (ACC) ..... 61

Figura 5.2 – Modelo de medida da Reputação Corporativa com base no Cliente (CBR) ..... 64

Figura 5.3 – Modelo de medida dos consequentes da Reputação ..... 66

Figura 5.4 – Modelo Estrutural Final ..... 68

Figura 5.5 – Desenho do Modelo estrutural ..... 70

---

## Índice de Quadros

---

### **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Quadro 2.1 – Diferentes abordagens de Reputação Corporativa na Literatura ..... 14

Quadro 2.2 – Conceito de Reputação Corporativa ..... 17

Quadro 2.3 – Estudos realizados sobre Reputação Corporativa.....21

### **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA**

Quadro 4.2 – Constructos e escalas utilizadas.....39

Quadro 4.3 – Medidas de Avaliação da Qualidade de Ajustamento Modelo-Dados .....48

### **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Quadro 5.1 - Distribuição por Sectores de atividade.....53

Quadro 5.2 - Distribuição por Volume de Vendas .....54

Quadro 5.3 - Distribuição por Número de Trabalhadores .....54

Quadro 5.4 - Distribuição por Cargo ou Função na Empresa .....55

Quadro 5.5 - Distribuição por Formação Académica.....55

Quadro 5.6 - Valores da Escala Avaliação da Comunicação da Marca .....58

Quadro 5.7 - Resultados da Escala Avaliação da Comunicação de Marca .....59

Quadro 5.8 – Resultados da escala CBR (*Customer-based Reputation*).....63

Quadro 5.9 – Correlação entre as cinco dimensões de CBR .....65

Quadro 5.10 – Resultados dos constructos Confiança e Lealdade à Marca .....66

Quadro 5.11 – Resultados do Modelo Estrutural .....71

---

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

---

Neste capítulo de introdução pretende-se apresentar a investigação realizada. Na primeira secção apresentamos o âmbito da investigação, com um breve enquadramento dos temas em análise, e os objetivos da nossa investigação. As duas secções seguintes expõem o que consideramos serem as nossas propostas de contribuição teórica e de gestão e abordamos de forma concisa o método utilizado. Terminamos com a apresentação resumida da estrutura da tese.

### **1.1 – Âmbito e objetivos do estudo**

O aumento da concorrência numa economia globalizada, como a que experienciamos atualmente, promove a necessidade de identificação de vantagens competitivas sustentáveis na área dos ativos intangíveis das empresas. A criação e a gestão de ativos intangíveis possibilitam às empresas ter uma atuação estratégica ao direcionar os mercados, em vez de serem conduzidas por estes (Yasin e Bozbay, 2011). Em mercados de envolvente competitiva as empresas atuam não só em função da conquista de mais clientes, mas também competem entre si pelo *status* de reputação junto dos diferentes stakeholders (Henard e Dancin, 2010). No que respeita aos clientes, a sua influência torna-se cada vez mais importante para as empresas quer quanto aos resultados comerciais, de que os lucros representam o expoente máximo, quer quanto aos resultados não-comerciais, como por exemplo a confiança do cliente na marca (Fombrun, 1996; Davies *et al.*, 2002).

A reputação corporativa representa um ativo intangível para as empresas, proporcionam-lhes vantagens competitivas nos mercados em que atuam (Boyd *et al.*, 2010; Roberts e Dowling, 2002), transmitindo informações sobre as atividades passadas e futuras da empresa de forma a influenciar os clientes e outros stakeholders na forma como veem e se comportam em relação à própria empresa e constituindo o seu capital reputacional (Fombrun, 1996). Para as empresas na área dos serviços a reputação exerce um papel estratégico junto dos clientes, e potenciais clientes, uma vez que a

intangibilidade dos produtos/serviços leva a que a avaliação da qualidade seja obviamente vaga e incompleta antes da aquisição desses mesmos serviços (Fombrun, 1996; Kim e Choi, 2003; Wang *et al.*, 2003). Como resultado desta intangibilidade os efeitos da reputação na decisão de compra são especialmente relevantes junto das empresas de serviços, no entanto os estudos realizados no âmbito da avaliação da reputação nem sempre dão atenção suficiente às diferenças existentes na importância da reputação corporativa para as marcas de produtos e serviços (Walsh *et al.*, 2009a).

O constructo reputação corporativa é tratado por alguns autores de forma algo ambígua e como muito próximo do conceito de imagem corporativa, sendo algumas vezes apresentados como conceitos semelhantes (Chun, 2005). A reputação corporativa remete para as perceções sobre uma organização que se constrói num período de tempo alargado, em que estão em análise os comportamentos e toda a atuação de uma empresa, enquanto a imagem é formada pelas últimas ideias e atitudes decorrentes da relação recente com a empresa (Balmer, 1998).

A reputação corporativa é igualmente apresentada na literatura como um constructo multidimensional, que avalia as empresas em diferentes aspetos nomeadamente o apelo emocional, os produtos e serviços, a visão e liderança, o ambiente de trabalho, a responsabilidade ambiental e social e a *performance* financeira (Fombrun *et al.*, 2000) que afeta as reações dos clientes na relação com a empresa (Walsh e Beatty, 2007). A reputação constitui um importante fator para alcançar o sucesso corporativo (Kay, 1993) e de ajuda na redução de custos de transação, influenciando positivamente a *performance* financeira e as variáveis de resultado dos clientes, tais como a confiança do consumidor e a lealdade (Caruana *et al.*, 2004; Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002).

Enquanto representação das perceções sobre as ações passadas e futuras de uma empresa (Ruth e York, 2004) a reputação corporativa, na forma como é percebida pelos diferentes *stakeholders*, constitui um agregado de julgamentos ou de atitudes de coletivos (Fombrun, 1996) face à atuação da organização. A investigação na área de reputação corporativa normalmente remete para a sua avaliação junto de diferentes *stakeholders* (Fombrun *et al.*, 2000), no entanto as diferentes dimensões que constituem

a reputação podem ser diferentemente percebidas pelas diferentes audiências e estas podem atribuir diferentes pesos às dimensões de acordo com os seus interesses, podendo inclusive utilizar diferentes critérios de avaliação da empresa (Walsh e Beatty, 2007). Na literatura são menos frequentes os estudos que se debruçam sobre a avaliação da reputação corporativa para stakeholders específicos, como são exemplo os clientes, com exceção dos estudos apresentados por Walsh e Beatty (2007), Walsh *et al.*, (2009a, 2009b) e Davies *et al.*, (2002).

No seu estudo, Walsh e Beatty (2007), consideraram que a diferença de avaliação da reputação corporativa entre os grupos de stakeholders era significativa, pelo que identificaram a necessidade de realizar a avaliação da reputação corporativa com base na visão dos clientes, definindo o constructo *Customer-based Reputation (CBR)* como “a avaliação global que os clientes fazem sobre uma empresa, baseada nas suas reações aos produtos, serviços, ações de comunicação e interações com a empresa ou com os seus representantes (como por exemplo os empregados, gestores ou outros clientes) e/ou nas atividades corporativas percebidas (Walsh e Beatty, 2007:129). Para colmatar a falta de instrumentos de medida específica para avaliar a reputação corporativa na perspetiva dos clientes da empresa desenvolveram e testaram uma escala, a escala de *Customer-based Reputation (CBR Scale)*, uma escala multidimensional, com cinco dimensões: orientação para o cliente, bom empregador, empresa financeiramente forte, qualidade de produtos e serviços e empresa com responsabilidade social e ambiental. Na presente investigação optámos pela utilização esta escala para medir o constructo CBR.

A literatura apresenta como essencial a necessidade de medir e gerir a reputação corporativa (Davies et al, 2002; Fombrun, 2001; Gardberg e Fombrun, 2002; Wartick, 2002), sendo igualmente necessário avaliar e perceber as ligações de causalidade entre a reputação corporativa e importantes variáveis de relação com os clientes (Walsh e Beatty, 2007). Estudos anteriores sugeriram a existência de relação entre a reputação corporativa e a satisfação dos clientes (Davies *et al.*, 2002), confiança e lealdade à marca (Caruana et al., 2004; Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002; Rose e Thomsen, 2004) e *word of mouth* (passa palavra) positivo (Fombrun e van Riel, 1997).

A comunicação da marca é mencionada na literatura como um antecedente da reputação corporativa (Balmer e Gray, 2003; Walsh e Beatty, 2007) e como um importante factor na formação da imagem de marca (Madhavaram *et al.*, 2005). Neste sentido encontramos diferentes possibilidades de materialização da comunicação da marca merecendo a comunicação corporativa especial destaque. A comunicação corporativa representa um processo através do qual os *stakeholders* percebem a identidade da empresa e estabelecem a relação entre a identidade e a imagem, culminando na reputação da organização (Alessandri, 2001; Balmer e Gray, 2003), sendo que no seu conjunto, as disciplinas de marketing, *design* corporativo, relações públicas e comunicação corporativa promovem a visão de uma organização como um todo (Christensen *et al.*, 2008). Podemos igualmente considerar que a orientação estratégica da comunicação integrada de marca apoia os negócios (Kitchen *et al.*, 2004) e as atividades da empresa, razão pela qual as marcas corporativas são centrais na comunicação integrada de marketing (Schultz, 1998) uma vez que a comunicação de marketing ajuda as empresas a alcançar respostas favoráveis dos clientes para as mesmas (Duncan e Moriarty, 1998).

As organizações têm vindo a aumentar a importância dada à integração da sua comunicação, que pode ser definida como a conceção e a prática do alinhamento de símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos (Christensen *et al.*, 2008) com a finalidade de comunicar com clareza, consistência e continuidade as mensagens e sinais emitidos pela empresa. Sem uma estratégia de consistência entre as mensagens, procedimentos e comportamentos as organizações têm maiores dificuldades em ser reconhecidas e legitimadas como atores e participantes diferenciadores em mercados competitivos e globalizados (Balmer, 2001; Schultz e Kitchen, 2000). Neste estudo e no âmbito da formação da reputação considerámos como muito importante a forma, consistente e integrada, como a comunicação da marca é criada e transmitida.

A literatura mais recente nas áreas de gestão e de marketing reconhece a reputação corporativa como um ativo intangível crítico, estratégico e duradouro para as empresas (Yasin e Bozbay, 2011) pelo que o tema em estudo surge devido à importância crescente que a temática da reputação corporativa tem vindo a alcançar junto da comunidade académica e dos profissionais e gestores na área do marketing e da gestão

(Davies *et al.*, 2002; Gardberg e Fombrun, 2002; Roberts e Dowling, 2002). Acresce o facto de a literatura apontar a importância da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa e a necessidade de avaliar a influência que a comunicação da marca tem na formação da reputação corporativa, por parte dos clientes na área dos serviços e que os estudos efetuados até ao presente momento não deram especial atenção (Walsh e Beatty, 2007).

Apesar da literatura no âmbito da reputação corporativa indicar a comunicação como antecedente da reputação (Cornelissen, 2011; van Riel, 1997), os estudos realizados até ao momento presente tendem a avaliar esta ligação do ponto de vista organizacional e interno à empresa. No seu estudo Wiedman e Prauschke (2006) mediram o constructo comunicação corporativa no âmbito da sua influência na reputação, mas quanto às dimensões da qualidade dessa mesma comunicação, vista na perspetiva da organização como forma de alinhamento dos clientes face aos objetivos da organização.

Numa perspetiva diferente, o nosso estudo pretende medir, no ponto de vista do cliente como destinatário da comunicação da marca, qual a avaliação que este faz da comunicação emitida pela empresa no âmbito da sua influência na formação da reputação corporativa e enquanto antecedente desta. Neste sentido o objetivo principal da nossa investigação é obter respostas de como são originadas as perceções da reputação corporativa pelos clientes e de que forma estas são impactadas pelas ações da empresa (Walsh e Beatty, 2007), no âmbito da comunicação da marca e em contexto empresarial (*business to business* – B2B). Pretende-se igualmente avaliar a associação das variáveis de resultado na relação com os clientes com a reputação corporativa.

Assim as nossas principais questões de pesquisa são: 1) Qual é o âmbito da avaliação da comunicação de marca? 2) Quais são as variáveis antecedentes e as variáveis consequentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR)?

## **1.2 – Contribuição teórica esperada**

A contribuição desta tese para a ciência ao nível do domínio da reputação corporativa pretende ampliar o conhecimento dos antecedentes e consequentes desta e o alargamento do conhecimento empírico da Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR). Pretende-se igualmente validar a aplicação do modelo e escala para avaliar a CBR em contexto e âmbito diferente do estudo em que foi anteriormente aplicado, conforme referido na literatura (Walsh e Beatty, 2007).

Ao nível do domínio de comunicação da marca consideramos estar a contribuir para a definição do constructo avaliação da comunicação da marca, que na perspetiva da nossa investigação é definido como a avaliação realizada pelos destinatários das ações de comunicação da marca. No caso particular da avaliação da comunicação da marca pelos clientes a contribuição metodológica da presente investigação prende-se com a criação de um novo instrumento de medida aplicado e testado no âmbito desta investigação, contribuindo para o conhecimento da avaliação que os clientes fazem das ações de comunicação da marca no contexto corporativo. A contribuição para a literatura, neste caso, é constituída pela delimitação conseguida para a medição do constructo avaliação de comunicação da marca através de duas dimensões, avaliação da comunicação corporativa (ACC) e avaliação da comunicação integrada de marketing (ACIM).

No caso da nossa investigação focámo-nos apenas num dos grupos de stakeholders, o grupo considerado com um dos mais importantes para as empresas devido à sua importante contribuição enquanto fontes de receita, os clientes empresariais que constituíram os *key informants* da nossa investigação.

## **1.3 – Implicações para a gestão**

As implicações para a gestão, decorrentes desta investigação, prendem-se essencialmente com o desenvolvimento de uma ferramenta que permite a avaliação da comunicação da marca e de um modelo que valida a influência que esta tem na formação da reputação junto dos clientes empresariais, em contexto B2B. A avaliação

da comunicação da marca pode assim ser estimada através das duas dimensões que possibilitam avaliar este constructo, Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC) e Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM), contribuição que a par do alargamento da teoria da gestão da comunicação da marca neste âmbito, permite à gestão avaliar e gerir aspetos práticos das ações da comunicação. Esta realidade deve estar bem presente nas preocupações dos gestores aquando da definição da estratégia e da realização de actividades de comunicação da empresa, uma vez que representa uma forte influência na construção de uma reputação positiva (Wiedmann, 2004), bem como é importante na transmissão os valores da organização e na formação das percepções e interpretações dos diferentes *stakeholders* (Forman e Argenti, 2005).

É igualmente relevante o facto de com o presente trabalho facilitarmos o planeamento estratégico das actividades de comunicação da empresa, pela delimitação e indicação das ações de comunicação corporativa que têm especial relevância para os clientes na formação da reputação corporativa, em ambiente B2B. Deve ser dado especial enfoque na integração, na coerência e na consistência das mensagens, por parte da gestão da comunicação de marca, uma vez que os ítems desta dimensão representam ter uma forte influência na construção de uma reputação positiva.

Finalmente este estudo alerta para as circunstâncias específicas das variáveis de relação com o cliente, porquanto os gestores devem ter uma atenção redobrada na construção, manutenção e gestão da reputação corporativa por forma a obterem melhores resultados no que respeita à confiança e à lealdade dos clientes à marca.

#### **1.4 – Método utilizado**

Na presente investigação optámos por uma abordagem mista, em que predominantemente se adotou um paradigma positivista. Inicialmente e no desenvolvimento do estudo exploratório qualitativo foram realizadas entrevistas em profundidade a um conjunto aleatório de gestores de empresas e a especialistas, com o objetivo de obter maior conhecimento das variáveis de comunicação de marca a avaliar no contexto da nossa investigação. Numa segunda fase de investigação quantitativa,

desenvolvemos um questionário, para testar as hipóteses e validar o modelo proposto realizado com recurso a um questionário administrado via web a clientes empresariais.

Dada a necessidade de maior entendimento sobre a avaliação da influência da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, por parte dos clientes de uma empresa de serviços e na falta de um instrumento de medida que se mostrasse adequado, que seja do conhecimento dos autores, ou de uma escala que permitisse conhecer a avaliação da comunicação da marca pelos clientes, no âmbito empresarial e no contexto da reputação corporativa, levou-nos à criação de um instrumento de medida. Com o recurso ao estudo exploratório, através da realização de entrevistas em profundidade, validámos quais as ações e suportes de comunicação da marca que os gestores consideravam como mais importantes para a formação da reputação e delineámos o constructo pelo enquadramento na literatura de comunicação corporativa e da comunicação integrada de marketing. A Avaliação da Comunicação da Marca é um constructo que definimos, no âmbito desta investigação, como a avaliação que os clientes fazem da comunicação que é emitida pela empresa, enquanto destinatários da mesma.

O estudo quantitativo consistiu na construção e aplicação de um instrumento de pesquisa que se refletiu num questionário estruturado e que contou no seu desenvolvimento com a utilização de diferentes fontes: (1) revisão da literatura de estudos anteriormente realizados e que versaram sobre as variáveis que compõem o modelo, (2) a escala criada pelos autores para medir o constructo avaliação da comunicação da marca e a (3) adoção de medidas já anteriormente apresentadas na literatura e utilizadas para medir os restantes constructos que compõem o modelo teórico proposto, os constructos reputação corporativa baseada no cliente – *CBR Scale* (Walsh e Beatty, 2007; Walsh et al., 2009a), confiança (Morgan e Hunt, 1994) e lealdade à marca (Arnold e Reynolds, 2003). Para a amostra foram considerados 1185 clientes empresariais, com contrato ativo há mais de um ano, constantes da base de dados dos clientes empresariais dos CTT que responderam ao questionário via web. Após validação foram considerados como válidos 345 questionários, representando uma taxa de resposta de 29% que podemos considerar como uma boa taxa de resposta.

Para a realização do estudo empírico recorreremos à avaliação de uma empresa de serviços, pelo que foi analisada uma empresa de capital 100% português, com larga experiência e liderança no seu sector de atividade. Optámos por ter como unidade de análise na presente investigação os CTT – Correios de Portugal, SA (CTT), empresa líder no sector postal em Portugal, com uma longevidade assinalável de quase 500 anos de atividade.

As principais razões que levaram à seleção dos CTT devem-se à sua atuação no mercado. O capital social da empresa é detido pelo Estado português, a 100% até dezembro de 2013, estando a decorrer um processo de privatização de parte do capital social (em curso no momento da escrita desta tese). Representa o maior operador da atividade postal em Portugal, detendo a maior rede de lojas (lojas próprias e lojas a operar em parceria com terceiros) e tem a maior abrangência do território nacional. Por último, uma das razões para a seleção desta empresa para o estudo empírico deve-se à conveniência e facilidade de acesso à realidade e dados da empresa.

Realizámos uma análise qualitativa para tratamento das respostas do estudo exploratório de forma verificar as tendências das respostas. Para análise dos dados do estudo quantitativo realizou-se primeiro uma Análise Fatorial Exploratória e posteriormente uma Análise Fatorial Confirmatória para validação e confirmação das dimensões a considerar nos fatores e do ajustamento dos itens. Em ambas as análises os dados foram trabalhados com recurso ao *software* SPSS – versão 20. Para testar o modelo estrutural optámos pela técnica de modelo de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) para o qual utilizámos o *software* AMOS (*Analysis of Moments Structures*).

## **1.5 – Estrutura da tese**

Esta tese está organizada em seis capítulos, conforme apresentamos na Figura 1.1. Apresentamos de seguida e de forma resumida os temas abordados em cada capítulo.

Capítulo 1 – Fazemos a introdução ao assunto tratado nesta tese, com a definição do âmbito e objetivos presentes no estudo. De seguida apresentamos as contribuições que

consideramos poder alcançar com esta investigação para a teoria e para a gestão. Terminamos com a apresentação da estrutura da tese.

Capítulo 2 – Realizamos a revisão da literatura dos principais conceitos presentes na tese. Iniciamos com a apresentação e definição dos constructos, em seguida apresentamos alguns estudos realizados no âmbito da reputação corporativa e as principais preocupações apresentadas para futuras investigações.

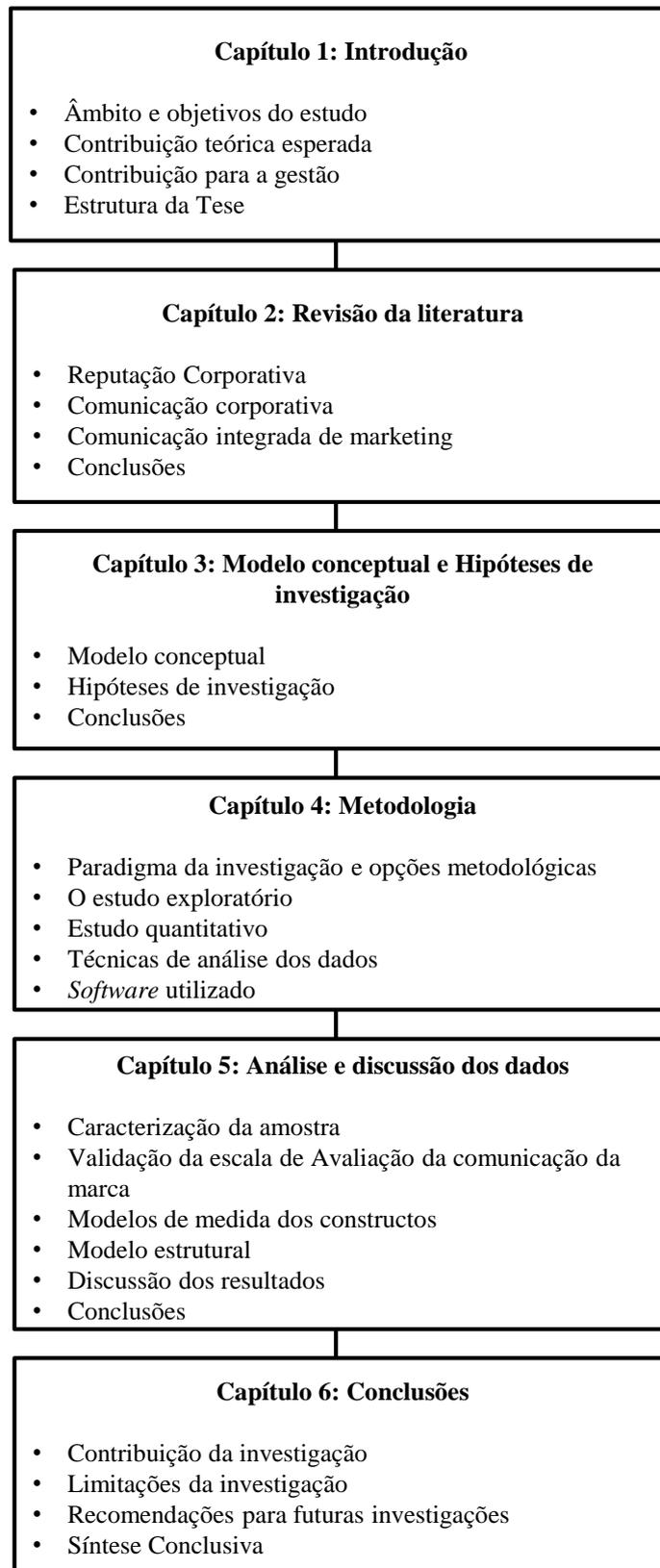
Capítulo 3 – Apresentamos o modelo conceptual e as hipóteses de investigação propostas, tendo por base a literatura.

Capítulo 4 – Descrevemos as opções metodológicas adotadas nas diversas etapas da investigação – o estudo exploratório e o estudo quantitativo. Apresentamos as técnicas estatísticas de análise dos dados e *Software* utilizados.

Capítulo 5 – Realizamos a análise e discussão dos dados, primeiro com a caracterização da amostra e a validação da escala da avaliação da comunicação da marca. Depois fazemos a análise e discussão dos modelos de medida dos constructos e do modelo estrutural. Terminamos com a discussão dos resultados obtidos e apresentamos as principais conclusões deste capítulo.

Capítulo 6 – Apresentamos as principais conclusões da nossa investigação com indicação das contribuições da mesma e as limitações que consideramos serem de realçar. De seguida fazemos algumas recomendações que consideramos serem relevantes para ter em consideração em futuras investigação, sendo que algumas configuram respostas às limitações anteriormente apresentadas. Terminamos com uma síntese conclusiva.

**Figura 1.1 – Estrutura da tese**



## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA**

---

O objetivo deste capítulo é apresentar o enquadramento teórico nos domínios de gestão e de marketing relacionados com os conceitos em estudo nesta investigação: reputação corporativa e avaliação da comunicação da marca. Tendo presente que o nosso objetivo não é realizar uma revisão exaustiva de toda a literatura sobre estas matérias, apresentamos os conceitos e uma perspetiva das diferentes definições e abordagens presentes na literatura com indicação de estudos realizados sobre os mesmos, em particular sobre a reputação corporativa com base nos clientes em contexto de serviços, que constitui o foco do nosso trabalho.

O capítulo divide-se em quatro secções. Na primeira secção apresentamos o conceito de reputação corporativa com diferentes abordagens e definições. Seguimos com uma abordagem de dois conceitos presentes na literatura, frequentemente relacionados com a reputação corporativa - os conceitos de imagem corporativa e identidade corporativa e concluimos com a apresentação de estudos e medidas para avaliar a reputação corporativa. Na secção seguinte apresentamos o constructo comunicação da marca e o seu enquadramento na literatura, com abordagem de dois constructos que a literatura apresenta como estando interligados com a comunicação de marca e que nos possibilitam realizar a sua avaliação explicando a ligação a cada um. Nas duas secções seguintes abordamos os constructos comunicação corporativa e comunicação integrada de marketing (IMC), quanto à definição dos conceitos e enquanto variáveis utilizadas para a avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa.

Como nota final apresentamos as nossas conclusões sobre as questões levantadas na revisão da literatura que constituem o suporte teórico do modelo de investigação e das hipóteses de investigação que propomos no capítulo seguinte, capítulo 3.

## **2.1 – Reputação Corporativa**

As empresas são identificadas na maioria das vezes pelo seu bom nome pelo que o reconhecimento desta realidade tem vindo a aumentar junto dos académicos e dos gestores, legitimando a crescente atenção da gestão sobre a reputação, a par das decisões operacionais, legais e financeiras (Walsh e Beatty, 2007). O crescente interesse na reputação corporativa prende-se igualmente com o que esta representa enquanto ativo intangível que fornece às empresas vantagens competitivas nos mercados em que atuam (Ponzi *et al.*, 2011).

A reputação corporativa representa um ativo intangível para as empresas, que lhes proporcionam vantagens competitivas nos mercados em que atuam (Boyd *et al.*, 2010; Roberts e Dowling, 2002). Apresenta-se neste caso com particular importância a transmissão de informações sobre as atividades passadas e futuras da empresa de forma a influenciar os clientes e outros stakeholders na forma como percebem e se comportam em relação à própria empresa, constituindo este agregado de julgamentos o seu capital reputacional (Fombrun, 1996). Para as empresas na área dos serviços a reputação exerce um papel estratégico junto dos clientes, e potenciais clientes, dado que a intangibilidade dos produtos/serviços leva a que a avaliação da qualidade seja obviamente vaga e incompleta antes da aquisição desses mesmos serviços (Fombrun, 1996; Kim e Choi, 2003; Wang *et al.*, 2003). Em presença desta intangibilidade a reputação assume uma importância maior na decisão de compra, especialmente relevantes junto das empresas de serviços.

Os estudos realizados no âmbito da avaliação da reputação presentes na literatura nem sempre dão atenção suficiente às diferenças existentes quanto à importância que a reputação corporativa assume para as marcas de produtos e serviços (Walsh *et al.*, 2009a). São igualmente menos frequentes os estudos que se debruçam sobre a avaliação da reputação corporativa para stakeholders específicos, como são exemplo os clientes, com exceção dos estudos apresentados por Walsh e Beatty (2007), Walsh *et al.*, (2009a, 2009b) e Davies *et al.*, (2002).

A literatura apresenta como essencial a necessidade de medir e gerir a reputação corporativa (Davies *et al.*, 2002; Fombrun, 2001; Gardberg e Fombrun, 2002; Wartick, 2002), sendo igualmente necessário avaliar e perceber as ligações de causalidade entre a reputação corporativa e importantes variáveis de relação com os clientes (Walsh e Beatty, 2007). Estudos anteriores sugeriram a existência de relação entre a reputação corporativa e a satisfação dos clientes (Davies *et al.*, 2002), confiança e lealdade à marca (Caruana *et al.*, 2004; Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002; Rose e Thomsen, 2004) e *word of mouth* (passa palavra) positivo (Fombrun e van Riel, 1997).

### **2.1.1 – O conceito de reputação corporativa**

O conceito de reputação corporativa apresenta diferentes definições e interpretações de acordo com as diferentes abordagens apresentadas na literatura relacionadas com o conceito. Fombrun e van Riel (1997) definiram reputação corporativa com base na perspectiva de seis áreas académicas distintas, contabilidade, economia, marketing, comportamento organizacional, sociologia e estratégia (quadro 2.1), que pese embora o facto de serem diferenciadas, em alguns aspetos complementam-se e até se sobrepõem.

Na abordagem da literatura de contabilidade, a reputação corporativa é considerada um ativo intangível que pode contribuir para obter vantagem competitiva no mercado de bens e serviços (Barney, 1991; van Riel, 1997). Na visão dos economistas a reputação está relacionada com a qualidade de produto e o preço (Shapiro, 1983; Wilson, 1985). Do ponto de vista de comportamento organizacional a reputação faz parte da identidade social e representa um recurso intangível importante que pode contribuir significativamente para o alcançar dos objetivos da organização, inclusive da sua sobrevivência (Fombrun e Shanley, 1990; Hall, 1993). Alguns autores sugerem que as empresas com boa reputação têm vantagens competitivas e conseguem atrair mais clientes (Gardberg e Fombrun, 2002; Gotsi e Wilson, 2001).

**Quadro 2.1 – Diferentes abordagens de Reputação Corporativa na Literatura**

Área de estudo	Significados de reputação corporativa
Contabilidade	Reputação vista como um ativo intangível e a que pode ou deve ser dado valor financeiro.
Economia	Reputação vista como traços ou sinais. Perceção da organização realizada por agentes externos de uma organização.
Marketing	Reputação analisada do ponto de vista do cliente ou na perspetiva do utilizador final. Centraliza-se no modo pelo qual as reputações são formadas.
Comportamento Organizacional	Vista como as experiências que levam à formação de opinião de funcionários ou a perceção da organização realizada pelas partes interessadas internas de uma organização
Sociologia	Vista como uma avaliação global de desempenho da empresa em relação à expectativa e normas num contexto institucional.
Estratégia Empresarial	Reputação vista como ativos e barreiras à mobilidade. Considerando que as reputações são baseadas em perceções, estas são difíceis de gerir.

Fonte: Fombrun e van Riel (1997).

Na literatura de marketing, mas também presente na literatura de estratégia empresarial, a reputação corporativa é analisada de uma perspetiva externa, sendo formada através de um conjunto de impressões e perceções acumuladas pelos stakeholders da empresa, resultantes das interações com a comunicação recebida acerca desta (Fombrun e Shanley, 1990), tratada como uma componente do valor da marca (i.e. *brand equity*) (Aaker, 1996) e associada com a credibilidade da empresa (Herbig *et al.*, 1994). Na abordagem de marketing e de gestão a reputação corporativa é observada em relação às pessoas que têm laços com a empresa, e representa as perceções destes sobre as ações passadas e as perspetivas futuras da empresa (Ruth e York, 2004), na forma como é

percebida pelos diferentes *stakeholders*, constituindo um agregado de julgamentos ou de atitudes de coletivos face à atuação da organização (Fombrun e van Riel, 1997).

A reputação corporativa é considerada um constructo dinâmico (Gotsi e Wilson, 2001), pelo que a sua definição no domínio do marketing, teve uma evolução no sentido de corresponder à soma das percepções dos *stakeholders* mais relevantes de uma organização. Ou seja, o que os clientes, empregados, fornecedores, gestores, credores, meios de comunicação e comunidade acreditam que a empresa representa e as associações que fazem dessas percepções na sua relação com a empresa (Chun, 2005; Dowling, 2001). Este processo é considerado como um fenómeno complexo (Davies *et al.*, 2001) e que requer consistência nas ações da empresa durante um período de tempo prolongado (Herbig e Milewicz, 1993).

No seu estudo Walsh e Beatty (2007) aceitam esta definição mas defendem a existência de diferenças das percepções de cada um dos grupos de *stakeholders* que se relaciona com a empresa que pode alterar de acordo com a interação estabelecida entre o grupo em estudo e a empresa, realizando assim avaliações distintas (Gotsi e Wilson, 2001). Tendo por base esta realidade, os clientes são considerados como um dos grupos de *stakeholders* que têm maior importância para as empresas, uma vez que se apresentam como fontes de receita e que não têm sido alvo de avaliação apropriada (Walsh e Beatty, 2007; Walsh *et al.*, 2009). Para Walsh e Beatty (2007) a reputação corporativa com base nos clientes, que denominaram de *Customer-based Reputation (CBR)*, é definida como a avaliação global realizada pelo cliente que resulta da sua experiência pessoal na interação com a empresa, das suas reações aos serviços e produtos, bem como às atividades de comunicação da empresa.

### Quadro 2.2 – Conceito de Reputação Corporativa

Definições	Autores
Reputação corporativa é definida a partir dos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa, uma vez que esta está dependente da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos <i>stakeholders</i> e também do alinhamento entre identidade e imagem percebida.	Argenti e Forman (2002)
Reputação equivale à soma das percepções que os <i>stakeholders</i> mais relevantes de uma organização têm, ou seja, o que os clientes, empregados, fornecedores, gestores, credores, meios de comunicação e comunidade acreditam que a empresa representa e as associações que fazem dessas percepções na sua relação com a empresa.	Chun (2005)
Representação das percepções sobre as ações passadas e as perspectivas futuras de uma empresa, na forma como é percebida pelos diferentes <i>stakeholders</i> , constituindo um agregado de julgamentos ou de atitudes de coletivos face à atuação da organização.	Fombrun e van Riel (1997)
Reputação corporativa com base no cliente ( <i>customer-based reputation</i> – CBR) é vista como a avaliação realizada pelo cliente que tanto pode resultar da sua experiência pessoal, na interação com a empresa prestadora de serviços, bem como da informação relevante rececionada sobre a mesma.	Walsh e Beatty (2007)

Fonte: Elaboração dos autores

Estamos assim perante definições do constructo de reputação corporativa que tem por base as percepções dos clientes, formuladas a partir da relação que estabelecem com empresa, com os seus produtos e serviços, com as ações de comunicação da empresa, com os empregados ou outros representantes e outras ações corporativas. Na presente investigação partilhamos da definição de Walsh e Beatty (2007) sobre o constructo reputação corporativa com base nos clientes (CBR), constituindo a base do nosso trabalho no que à avaliação da reputação corporativa diz respeito.

### **2.1.2 – Reputação corporativa e conceitos relacionados – imagem corporativa e identidade corporativa**

O constructo reputação corporativa é tratado por alguns autores de forma algo ambígua e como muito próximo do conceito de imagem corporativa, sendo algumas vezes apresentados como conceitos semelhantes (Chun, 2005). Imagem e reputação não representam a mesma realidade, apesar de em algumas situações aparecerem na literatura como similares, a sua diferenciação dá-se essencialmente pelo tempo a que respeitam uma e outra (Chun, 2005). A reputação corporativa remete para as perceções sobre uma organização que se constrói num período de tempo alargado (Cornelissen, 2004), em que estão em análise os comportamentos e toda a atuação de uma empresa, enquanto a imagem é formada pelas últimas ideias e atitudes (Balmer, 1998), decorrentes da relação recente com a empresa. A gestão e construção da reputação corporativa requer tempo (Gotsi e Wilson, 2001).

A imagem da organização é definida por Argenti e Forman (2002) como reflexo da identidade da organização, a partir da perceção dos diferentes stakeholders (empregados, acionistas, consumidores, etc.). A imagem é determinada pela publicidade realizada pela empresa, pelas suas ações junto da comunidade e pelas informações recebidas sobre ela. Esta perceção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com os empregados da empresa ou com produtos e serviços da organização. Para alguns autores (e.g. Argenti e Forman, 2002; Dowling, 2001) a imagem é identificada como a perceção das diferentes partes que integram a empresa (empregados) ou que interagem com ela (i.e. investidores, consumidores e comunidade). Já a identidade corporativa é definida como o conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa.

Van Riel e Balmer (1997) identificam três abordagens diferenciadas para o constructo identidade corporativa que denominam de paradigma do *design* gráfico, paradigma de comunicação integrada e paradigma interdisciplinar. No primeiro paradigma a identidade corporativa é definida a partir dos aspetos visuais da organização como logós, nomes e aplicações dos símbolos de marca. O segundo está relacionado com a comunicação e baseia-se na preocupação do alinhamento da comunicação visual com a

comunicação de marketing, com a finalidade da existência de uma comunicação formal consistente com os diferentes *stakeholders*. O terceiro paradigma remete-nos para a importância estratégica da identidade corporativa que de acordo com estes autores deve ser gerida com base numa abordagem multidisciplinar que envolva os comportamentos, a comunicação e o simbolismo da organização.

### **2.1.3 – Medidas para reputação corporativa**

Encontramos na literatura diferentes formas e medidas para avaliar o constructo de Reputação Corporativa. As mais conhecidas são o estudo anual publicado na revista Fortune - *AMAC America's Most Admired Companies* que inclui as empresas que compõem a *Fortune 1000* e o estudo do *Reputation Institute* que determina o coeficiente de reputação (Reputation Quotient – RQ) (Fombrum *et al.*, 2000).

A revista Fortune elabora e publica um ranking das empresas mais admiradas dos Estados Unidos da América desde 1984 (Harrington, 2004). Este estudo é efetuado junto de gestores, diretores e analistas financeiros de empresas que compõem a amostra de pesquisa e que selecionam as empresas que para si se destacam mais em cada setor. De seguida dão resposta a um questionário com oito variáveis de análise sobre essas empresas: inovação, saúde financeira, talento dos empregados, qualidade da gestão, utilização dos ativos corporativos, valor dos investimentos a longo prazo, responsabilidade para com a comunidade e com o ambiente, a qualidade dos produtos e serviços (Caruana, 1997; Roberts e Dowling, 2002). A publicação dos resultados da Fortune tem sido utilizada para estudos sobre reputação corporativa (Dowling, 2001; Wartick, 2002).

Apesar da longevidade e reconhecimento este estudo tem sido questionado o facto de as respostas serem apenas de um segmento de público muito ligado às questões financeiras, sendo que não podem ser considerados com representantes dos restantes *stakeholders* das empresas (i.e. clientes, empregados, acionistas e outros).

O índice Reputation Quotient – RQ (Fombrun *et al.*, 2000) estima as percepções do público em geral com a avaliação de vinte atributos, agrupados em seis dimensões (apelo emocional, produtos e serviços, desempenho financeiro, responsabilidade social, visão e liderança e o ambiente de trabalho). Os inquiridos são questionados sobre nomes de empresas que admirem e empresas que não admirem e é-lhes pedido que façam avaliação da reputação que considerem mais significativa.

Neste caso as críticas apontadas referem-se ao facto de avaliar apenas as percepções do público em geral, descurando os restantes públicos, apresentando um índice que agrega o somatório de conjunto de indicadores (Helm, 2005), o que permite facilmente fazer comparações entre empresas mas que não permite identificar os resultados de cada grupo de *stakeholders* (Wartick, 2002).

Davies *et al.* (2001) apresentam uma abordagem alternativa de avaliação da reputação corporativa com a adaptação da escala de Aaker (1997) de cinco dimensões para avaliação da personalidade de marca. Estas dimensões correspondem a cinco traços de personalidade humana (sinceridade, competência, sofisticação, entusiasmo e robustez), que avalia a organização com base na comparação das percepções de empregados e dos clientes. Na sequência do seu estudo Davies *et al.* (2001) apresentaram uma nova escala de sete dimensões para medir a personalidade corporativa (amabilidade, iniciativa, competência, elegância, crueldade, machismo, informalidade).

Walsh e Beatty (2007) consideram que a reputação corporativa é um constructo multidimensional que afeta as reações dos clientes na relação com a empresa como um importante factor para alcançar o sucesso corporativo (Kay, 1993) e de ajuda na redução de custos de transação, influenciando positivamente a performance financeira e as variáveis de resultado dos clientes, tais como a confiança do consumidor e a lealdade (Caruana *et al.*, 2004; Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002).

As escalas presentes na literatura não permitiam uma avaliação adequada das percepções do grupo de *stakeholders* considerado como um dos mais importantes, os clientes. Neste sentido Walsh e Beatty (2007) identificaram as dimensões de reputação corporativa com base nos clientes e desenvolveram uma escala para medir a reputação corporativa

(*Customer-based reputation scale* - CBR scale). Trata-se de uma escala multidimensional, com cinco dimensões: orientação para o cliente, bom empregador, empresa financeiramente forte, qualidade de produtos e serviços e empresa com responsabilidade social e ambiental, que teve por base do seu desenvolvimento e construção uma outra escala multidimensional anteriormente desenvolvida e apresentada na literatura, o índice de reputação *Reputation Quotient* – RQ de Fombrun *et al.* (2000), concebido para avaliar a reputação corporativa no conjunto dos diferentes *stakeholders* de uma organização.

**Quadro 2.3 – Estudos realizados sobre Reputação Corporativa**

<b>Âmbito do estudo</b>	<b>Escalas utilizadas para medir reputação corporativa</b>	<b>Autores</b>
Reputação corporativa na visão dos executivos, diretores e analistas financeiros	Oito variáveis de análise	Fortune
Reputação corporativa avaliação do público em geral (diferentes stakeholders)	RQ – modelo de seis dimensões	Fombrun <i>et al.</i> (2000)
Reputação corporativa com base na comparação das percepções dos clientes e dos empregados	Modelo de cinco dimensões de personalidade de marca baseada em Aaker (1997)	Davies <i>et al.</i> (2001)
Reputação corporativa com base nos clientes da empresa	<i>CBR Scale</i> - escala multidimensional com cinco dimensões	Walsh e Beatty (2007)

Fonte: elaborado pelo autor

No seu estudo Walsh e Beatty (2007) evidenciam que é importante avaliar como são formadas as percepções da reputação corporativa e apresentam a necessidade de em futuras investigações se investigar a forma como a formação da reputação é impactada pelas ações da empresa ao nível corporativo, como por exemplo a comunicação da marca.

## **2.2 – Avaliação da Comunicação da Marca**

A globalização de mercados tem obrigado as organizações a mudanças nas suas estratégias de atuação. Em consequência destas alterações as empresas têm vindo a diminuir a sua atuação ao nível do marketing de produtos e à comunicação das marcas de produtos e a aumentar gradualmente a ênfase dada à comunicação da marca corporativa (Aaker, 1996; Balmer, 1995, 2001a; Dowling, 2001; Keller, 2001). A diferenciação nos mercados requer o posicionamento não só de produtos, mas de toda uma organização. Por consequência os valores e as emoções simbolizadas pela organização tornam-se elementos chave na diferenciação de estratégias e as organizações centralizam as atenções em si próprias (Hatch e Schultz, 2003). A importância dada à comunicação de marca foi passando de forma genuína e crescente dos produtos para as próprias empresas (Forman e Argenti, 2005).

A literatura indica-nos que uma gestão cuidadosa da marca corporativa pode melhorar a reputação, orientando e estimulando as ações da empresa de forma manter a gestão focada na implementação de estratégias (Argenti e Druckenmiller, 2004). Por força destas alterações as marcas necessitam de se comunicar em termos corporativos, *corporate branding*, com focalização na própria empresa, comunicando os seus valores e atributos. A comunicação corporativa é sugerida na literatura como forma de criação de competências adequadas nas empresas para estas criarem e divulgarem as suas estratégias corporativas (Forman e Argenti, 2005).

### **2.2.1 – Comunicação corporativa**

A comunicação da marca em contexto corporativo pode apresentar-se em diferentes suportes de comunicação sendo que existem diversas abordagens para o constructo de comunicação corporativa. Van Riel (1995: 26) define comunicação corporativa como “um instrumento de gestão através do qual todas as formas conscientemente usadas para comunicar interna e externamente, são harmonizadas de forma tão eficaz e eficiente

possível, de modo a criar uma base favorável para os relacionamentos de que a empresa está dependente”.

No seu modelo operacional para gerir a reputação e imagem corporativa Gray e Balmer (1999) examinam a forma como a identidade corporativa cria a imagem corporativa, através de uma variedade de canais de comunicação corporativa. A identidade visual desempenha um papel fundamental na comunicação corporativa e na comunicação de marketing, sendo que os modelos de gestão de identidade corporativa incorporam uma perspetiva visual (e.g. Balmer, 1995; Melewar, 2003; Melewar e Jenkins, 2002; Melewar e Karaosmanoglu, 2006; Simões *et al.*, 2005; Suvatjis e De Chernatony, 2005). Nesta sequência podemos concluir que a criação de imagem é dependente da comunicação (Kennedy, 1977).

Apesar de a literatura apontar para a influência da comunicação corporativa na transmissão da identidade corporativa (Balmer e Gray, 2003) e esta por sua vez na formação da reputação (Alessandri, 2001; Balmer, 2001b; Suvatjis e De Chernatony, 2005), não existem estudos empíricos conhecidos que confirmem esta relação entre as variáveis. A comunicação corporativa representa um processo através do qual os *stakeholders* percebem a identidade da empresa e estabelecem a relação entre esta e a imagem e a reputação da organização (Balmer e Gray, 2003). No seu conjunto, as disciplinas de marketing, *design* corporativo, relações públicas e comunicação corporativa promovem a visão de uma organização como um todo (Christensen *et al.*, 2008).

No entanto sem uma estratégia de consistência entre as mensagens, procedimentos e comportamentos as organizações não podem esperar ser reconhecidas e legitimadas como atores e participantes num mundo moderno e globalizado (Balmer, 2001; Schultz e Kitchen, 2000).

### **2.2.2 – Comunicação integrada de marketing**

As organizações têm vindo a aumentar a importância dada à integração da sua comunicação, que pode ser definida como a noção e a prática do alinhamento de

símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos (Christensen et al., 2008) com a finalidade de comunicar com transparência. As principais dimensões a gerir são a comunicação de marketing e a comunicação corporativa, com o objetivo de obter coerência, consistência e continuidade das mensagens ou dos sinais emitidos pela empresa em todos os suportes comunicacionais (Simões *et. al.*, 2005).

A literatura apresenta-nos diferentes definições da comunicação integrada de marketing (*Integrated Marketing Communication - IMC*), sendo uma das mais abrangentes a definição exposta por Schultz (2004: 9): “IMC constitui um processo estratégico de negócio utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar de forma coordenada e mensurável, programas de comunicação persuasiva da marca, ao longo do tempo, com consumidores, clientes, potenciais clientes, trabalhadores, associados e outros públicos internos e externos relevantes para a empresa.”

De acordo com Smith *et al.* (2003) a IMC tem início na percepção dos clientes sobre as suas necessidades e o conhecimento de novas formas de satisfazer estas necessidades, colocando a receção da comunicação como ponto central nesta relação. É importante que esta comunicação tenha coerência na construção da percepção global sobre a empresa e a forma como os clientes e outros stakeholders integram as mensagens que recebem (Duncan e Moriarty, 1998). A comunicação integrada apresenta-se como uma ligação crucial no relacionamento entre a empresa e os clientes (Schultz e Kitchen, 2000), com um âmbito virtualmente alargado, pois abarca tudo o que a organização diz e faz contemplando os públicos da organização.

Comunicação e marketing são complementares, no sentido de que “tudo o que é comercializado tem de ser comunicado” (Schultz e Kitchen, 2000: 65). Assumindo que tudo o que é escrito, verbalmente declarado, ou visualmente apresentado sobre uma empresa envolve comunicação, incluindo os aspetos de comunicação de marketing (i.e. patrocínios, publicidade, promoções), de comunicação corporativa (i.e. relatórios anuais, publicações internas) e a presença de símbolos da marca na sinalética e decoração de instalações e frota (van Riel, 1995). Para as empresas alcançar consistência e coerência entre estas áreas é vital para o processo de gestão e para transmitir mensagens consistentes de marca (Duncan e Moriarty, 1998). A evolução da

IMC passa assim de um processo do interior para o exterior da empresa. Para além da utilização integrada das ferramentas promocionais, passa a ser um processo estratégico de gestão da marca (Kitchen *et al.*, 2004).

## **2.4 – Conclusões**

Com base nas diferentes abordagens e medidas para avaliação de reputação corporativa optámos por seguir nesta investigação o método de Walsh e Beatty (2007) para avaliação da reputação corporativa com base nos clientes (CBR), uma vez que se enquadra melhor na perspetiva seguida e no âmbito de estudo das empresas de serviços.

Avaliar como são formadas as perceções da reputação corporativa e de que forma esta é impactada pela ação da empresa (Walsh e Beatty, 2007), apresenta-se como um passo absolutamente necessário de investigação neste domínio. Nesta sequência considerámos como fundamental avaliar a comunicação da marca ao nível corporativo, através de duas variáveis que se apresentam como essenciais neste âmbito, a comunicação corporativa e a comunicação integrada de marketing.

## **CAPÍTULO 3 – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

---

Este capítulo apresenta a proposta de modelo conceptual e as hipóteses de investigação baseados na revisão da literatura exposta no capítulo 2. Analisamos igualmente as relações entre os principais constructos da nossa investigação: a avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação (através das variáveis de comunicação integrada de marketing e comunicação corporativa), a reputação corporativa (reputação com base nos clientes) e das variáveis de relação com os clientes confiança e a lealdade à marca, enquanto consequentes da reputação.

O capítulo divide-se em três secções: primeiro introduzimos o modelo proposto para investigação, de seguida formulamos as hipóteses a serem testadas e terminamos com o delinear de algumas conclusões.

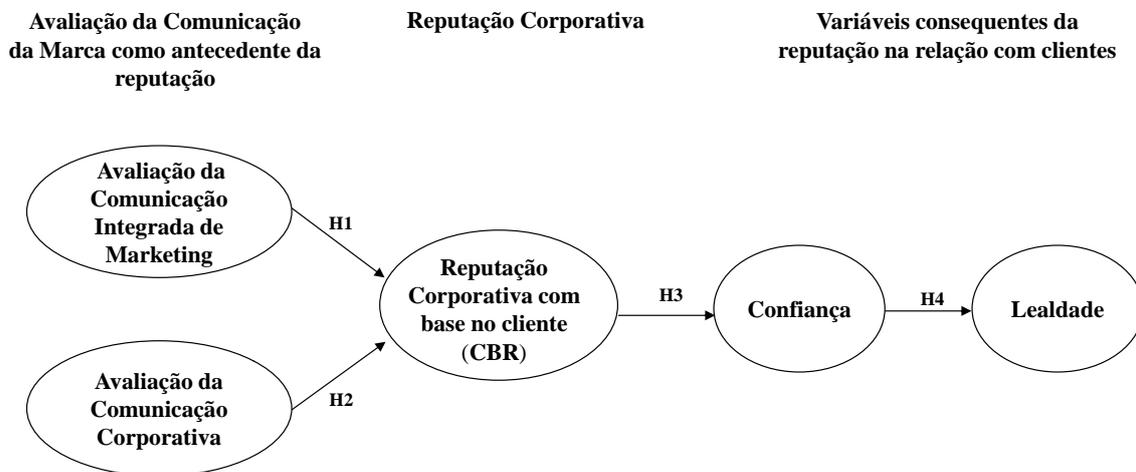
### **3.1 – Modelo conceptual**

Tal como descrevemos no capítulo anterior, revisão da literatura, a reputação corporativa constitui o constructo central da nossa investigação. É apresentada na literatura da reputação corporativa a necessidade de avaliar como são formadas as perceções da reputação corporativa e de que forma esta é impactada pelas ações da empresa no âmbito da comunicação da marca, pois existe uma clara falta de estudos empíricos que comprovem esta ligação de causalidade (Walsh e Beatty, 2007).

Neste sentido o modelo conceptual proposto decorre da revisão da literatura sobre os domínios em análise, ou seja do enquadramento teórico realizado. O nosso modelo de investigação (Figura 3.1) está dividido em três etapas, em que cada uma destas corresponde a um tema em análise. O tema central corresponde à reputação corporativa e a avaliação é realizada através das cinco dimensões que compõem a escala de avaliação da reputação com base no Cliente (CBR). Tendo presente que a literatura

aponta a construção da reputação corporativa como uma reação a todas as atividades da empresa, aos seus serviços e/ou produtos e também à comunicação da identidade corporativa, a qual tem expressão, por exemplo, em todas as aplicações de marca e de design corporativo, em todas as ações de comunicação corporativa e no comportamento dos membros da empresa (Balmer e Greyser, 2003; Shultz et al., 2000; Wiedmann, 2004), considerámos, na nossa investigação, a avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa, medida através da avaliação que os clientes fazem das variáveis comunicação integrada de marketing e comunicação corporativa. Por último, avaliámos as variáveis confiança e a lealdade à marca enquanto variáveis da relação com os clientes como consequentes da reputação corporativa.

**Figura 3.1 - Modelo conceptual proposto**



### **3.2 – Hipóteses de investigação**

Como foi anteriormente referido optámos pelo modelo de estudo de Walsh e Beatty (2007), como referência na nossa investigação para avaliação da reputação corporativa e nesse sentido torna-se importante a avaliação das variáveis de relação com os clientes, enquanto consequentes da reputação corporativa. Tendo presentes as variáveis de resultado na relação com os clientes apresentadas na literatura como são exemplo a satisfação do cliente, a lealdade à marca, a confiança e *word of mouth* (W-O-M), considerámos como relevantes analisar em contexto de B2B e de avaliação corporativa pelos clientes as variável da confiança e da lealdade à marca.

A reputação corporativa é analisada de uma perspectiva externa, sendo formada através de um conjunto de impressões e percepções acumuladas pelos stakeholders da empresa, resultantes das interações com a comunicação recebida acerca da empresa (Fombrum e Shanley, 1990). A construção da reputação corporativa depende de tudo o que a empresa faz e de todas as ações que manifesta enquanto organização, mas essencialmente depende dos sinais e da comunicação que opta por enviar ao mercado (Davies e Miles, 1998).

#### **3.2.1 – Avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa**

A literatura indica que a comunicação corporativa tem um papel importante na construção da reputação corporativa junto dos stakeholders (Balmer e Gray, 2003; Wiedmann e Prauschke, 2006). Esta realidade deve estar bem presente aquando da realização de actividades de comunicação da empresa, uma vez que representa uma forte influência na construção de uma reputação positiva (Wiedmann, 2004), bem como é importante na transmissão os valores da organização e na formação das percepções e interpretações dos diferentes *stakeholders* (Forman e Argenti, 2005).

Tendo presente que a comunicação corporativa promove a visão de uma organização como um todo é no entanto essencial ter uma estratégia de consistência, coerência e

continuidade na integração de todas as mensagens emitidas pela empresa, tendo por base uma estratégia de comunicação integrada de marketing (Christensen *et al.*, 2008; Duncan e Moriarty, 1998; Kitchen *et al.*, 2004; Smith *et al.*, 2003).

Neste sentido e tendo presente o pressuposto de que a avaliação da comunicação da marca impacta positivamente na formação da reputação corporativa (Walsh e Beatty, 2007), optámos por realizar a avaliação da comunicação da marca através da avaliação destes dois constructos, comunicação integrada de marketing e comunicação corporativa pelo que formulamos as hipóteses:

H1: A avaliação da comunicação integrada de marketing tem impacto positivo na reputação corporativa com base no cliente (CBR).

H2: A avaliação da comunicação corporativa tem impacto positivo na reputação corporativa com base no cliente (CBR).

### **3.2.2 – Variáveis consequentes da reputação corporativa na relação com os clientes**

Apesar de na literatura encontrarmos autores que mencionam a confiança nas organizações como sendo um factor correlacionado com a reputação corporativa (e.g. Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002; Rose e Thomsen, 2004) esta ligação raramente foi validada com resultados de estudos empíricos. Walsh e Beatty (2007) no seu estudo estabeleceram a existência de relação entre a confiança e reputação corporativa, comprovando-a através dos resultados obtidos.

O conceito de confiança tem sido analisado a partir de diferentes perspectivas. Os economistas tendem a ver a confiança como institucional (Korczynski, 2000), os psicólogos focalizam-se na relação entre o ser confiável e estar confiante (Rotter, 1980) e os sociólogos colocam o conceito numa perspectiva social de relacionamento entre pessoas (Wicks *et al.*, 1999).

No âmbito do marketing a confiança é entendida como a percepção dos clientes de que estão seguros nas transações que fazem com a empresa (Delgado-Ballester e Munuera-Alemán, 2001; Foster e Cadogan, 2000; Sivadas e Baker-Prewitt, 2000), que leva ao estabelecimento de laços baseados na fiabilidade dos parceiros de negócio (Moorman *et al.*, 1992), na sua credibilidade e integridade (Morgan e Hunt, 1994).

A literatura apresenta a confiança como sendo essencial na construção de relacionamentos bem-sucedidos entre a empresa e os seus clientes (Anderson e Narus, 1990; Berry, 1995; Hewett e Bearden, 2001; Sirdeshmukh *et al.*, 2002), podendo ser considerada como uma variável fundamental na construção e manutenção nas relações de longo prazo (Geyskens *et al.*, 1996; Rousseau *et al.*, 1998; Singh e Sirdeshmukh, 2000).

Neste sentido a reputação corporativa é positivamente associada com os comportamentos e os resultados da relação dos clientes face à marca. Uma reputação corporativa positiva influencia a confiança dos clientes na marca (Walsh e Beatty, 2007), pelo que se formula a hipótese:

H3: A reputação corporativa tem impacto positivo na confiança dos clientes na marca.

A importância do estabelecimento de laços de relação entre os clientes e uma marca corporativa tem merecido ênfase na literatura de marketing. Neste contexto, Aaker (1991) avaliou o papel da lealdade no processo de equidade da marca e notou que a lealdade dos clientes a uma marca demonstra ter vantagens, tais como a redução de custos de marketing, aquisição de novos clientes e obtenção de níveis de venda mais elevados aos clientes atuais. A reputação corporativa afeta os comportamentos e atitudes dos diferentes *stakeholders* face à organização influenciando, por exemplo, a lealdade do cliente à marca (Chun, 2005).

Sirdeshmukh *et al.* (2002) desenvolveram um modelo que procura explicar como se desenvolve a confiança do consumidor e os mecanismos que permitem converter confiança em valor e lealdade no relacionamento, uma vez que a confiança se

desenvolve ao longo do tempo (Anderson e Weitz, 1989). Tendo presente que a confiança promove a lealdade, neste sentido formula-se a hipótese:

H4: A confiança impacta positivamente na lealdade dos clientes à marca.

### **3.3 – Conclusões**

Neste capítulo apresentámos o nosso modelo conceptual e as hipóteses de investigação tendo por base o constructo da reputação corporativa e da avaliação da comunicação da marca, através dos constructos comunicação corporativa e comunicação integrada de marketing.

Apesar de a literatura apresentar a comunicação de marca como um factor com impacto reputação corporativa (Balmer e Gray, 2003), apresenta igualmente a necessidade de avaliar como são formadas as percepções da reputação corporativa e como a formação da reputação é impactada pelas ações da empresa ao nível corporativo, como por exemplo a comunicação da marca (Walsh e Beatty, 2007). Até ao presente momento, poucos estudos se debruçaram sobre a avaliação dos antecedentes na formação da reputação corporativa (Walsh *et al.*, 2009b).

No próximo capítulo apresentamos a metodologia utilizada para realizar a investigação e dar resposta às hipóteses colocadas.

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA**

---

Este capítulo descreve a abordagem metodológica que utilizámos neste estudo. Iniciamos com uma reflexão sobre o paradigma da investigação e as opções metodológicas seguidas. Seguimos com a descrição e justificação da metodologia adotada na operacionalização nas diferentes etapas da investigação: enquadramento amostral, estudo exploratório, desenvolvimento do questionário, aplicação do questionário, recolha de dados e por fim a análise dos dados.

### **4.1 – Paradigma da investigação e opções metodológicas**

De uma forma geral pode-se afirmar que existem duas escolas de pensamento filosófico no que respeita ao enquadramento da realidade através da produção de conhecimento científico, no âmbito das ciências sociais: o positivismo e o interpretativismo/construtivismo (Gummesson, 1991; Proença, 2000). Uma ontologia que assume que o investigador tem acesso direto ao mundo real, subscreve o paradigma positivista e todos os enquadramentos teóricos que lhe dão corpo para objetivar o conhecimento acerca dessa realidade externa, assumindo que sujeito e objeto são independentes e não se influenciam no processo de conhecimento (Girod-Séville e Perret, 1999). Pelo contrário, uma ontologia que assume que o investigador não tem acesso direto ao mundo real, que postula que o conhecimento é interno e subjetivo a cada indivíduo, subscreve o paradigma interpretativista/construtivista.

O conceito de metodologia dá corpo ao método e às técnicas usadas pelo investigador para descobrir a realidade em estudo (Carson *et al.*, 2001). A metodologia pode ser entendida como o conjunto de regras explícitas e procedimentos em que se baseia a investigação científica e que garantem a correta avaliação e objetividade dos resultados (Nachmias e Nachmias, 1992). A definição dos meios a utilizar na pesquisa fundamenta-se, por princípio, nas questões de investigação, e a opção, em termos gerais, recai entre o método qualitativo e o método quantitativo. Uma abordagem metodológica

associada ao paradigma interpretativista tem por base estudos de carácter qualitativo que permitem compreender a realidade em estudo. Por outro lado, uma abordagem metodológica baseada num paradigma mais quantitativo tem por base o desenvolvimento e aplicação de um questionário com o objetivo de testar as hipóteses formuladas e validar o modelo proposto.

Uma abordagem alternativa à dicotomia entre as abordagens positivista e a interpretativista é apresentada por Huberman e Miles (2002) que defendem que ambas representam um *continuum epistemológico*, contrariando esta assunção de aparente dicotomia. É proposta, desta forma, uma abordagem mista como sendo a mais adequada aos estudos de marketing (Douglas e Craig, 1983), porquanto nesta área de conhecimento grande parte dos estudos pretendem captar uma perspetiva dos diferentes públicos, tentando perceber a sua visão sobre determinado fenómeno.

Na presente investigação optámos por uma abordagem mista, em que predominantemente se adota um paradigma positivista. Inicialmente e no desenvolvimento do estudo exploratório qualitativo foram realizadas entrevistas em profundidade a clientes e a especialistas, com o objetivo de obter maior conhecimento das variáveis de comunicação de marca a avaliar no contexto da nossa investigação, conforme descrito no ponto 4.3. deste capítulo. Numa segunda fase de investigação quantitativa, desenvolvemos um questionário, para testar as hipóteses e validar o modelo proposto.

## **4.2 – O estudo exploratório**

Apesar de a literatura apresentar um conjunto de variáveis para medir a comunicação emitida pela marca, não é do conhecimento dos autores, até ao presente momento, a existência de um instrumento de medida que permitisse realizar a avaliação da comunicação da marca pelos clientes. Com base neste facto mostrou-se adequado conhecer a opinião dos clientes quanto à avaliação da comunicação da marca. Usámos assim a pesquisa qualitativa para avaliar qual a interpretação que os clientes fazem da comunicação emitida pela empresa de forma a gerar uma melhor perceção da marca, ao

nível corporativo. Esta técnica qualitativa de recolha de informação é indicada como sendo apropriada para captar as ideias, pensamentos e opiniões dos indivíduos, as suas atitudes e motivações (Sayre, 2001).

Esta etapa da investigação e de recolha de informação teve como principais objetivos: (1) obter conhecimento sobre a perceção dos gestores quanto à influência da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, (2) desenvolver da escala para medir comunicação de marca através da identificação das variáveis que os gestores entendem ter maior relevância no contexto dos serviços e (3) validar a importância dada pelos gestores quanto à forma como é efetuada a comunicação, em contexto corporativo.

Foram realizadas 13 entrevistas em profundidade após resposta positiva ao convite para participação realizado através de carta enviada a um conjunto aleatório de gestores de empresas (Anexo A). Estas entrevistas foram realizadas presencialmente pela investigadora, com recurso a um guião (Anexo B) previamente elaborado para dar resposta aos objetivos desta fase da investigação e anteriormente enunciados. Os entrevistados são gestores com elevado nível de responsabilidade e com experiência e conhecimento dos serviços dos CTT em análise o que permitiu a obtenção de respostas baseadas não só no conhecimento profundo da realidade da comunicação desta empresa, bem como no relacionamento constante destes com a mesma. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e o seu conteúdo sujeito a tratamento e análise da informação de acordo com as técnicas de análise de conteúdos (Bardin, 2003). As entrevistas tiveram em média a duração de 20 minutos.

O guião das entrevistas era composto por duas partes. Na primeira parte além dos agradecimentos pela realização da entrevista, foi efetuada uma breve apresentação e explicação dos objetivos do trabalho, bem como do carácter de garantia de confidencialidade e anonimatos dos respondentes. Na segunda parte seguiam-se as questões a colocar ao entrevistado, deixando que este possa falar o mais abertamente sobre os assuntos em causa. Foi colocada uma primeira questão sobre a opinião que o entrevistado tem relativa à empresa em estudo (Questão 1- Q1), procurando conhecer a opinião, de uma forma geral, sobre a empresa. De seguida tentámos saber (Q2) que tipo

de comunicação recebe, ou conhece da empresa e (Q3) em que é que esta comunicação emitida pela empresa afeta a sua percepção sobre a marca. Foi realizada uma breve apresentação do conceito de reputação corporativa, como sendo a imagem global que se forma ao longo do tempo na relação com a empresa, procurando conhecer (Q4) quais as formas de comunicação que o entrevistado considera mais importantes para a formação da reputação da empresa. Para tal recorreremos à apresentação de uma lista, com um conjunto alargado de técnicas e formas de comunicação, para facilitar a seleção pelos entrevistados. Foram ainda colocadas as questões de se (Q5) considera o valor que a empresa investe em publicidade como um fator importante para a formação de reputação e (Q6) no geral qual é a opinião que tem sobre as campanhas de publicidade desta empresa. Considerou-se igualmente necessário conhecer a opinião do entrevistado quanto à possibilidade da comunicação da empresa exercer influência (Q7) na confiança depositada na marca e (Q8) na lealdade à marca, enquanto seu cliente.

Como resultado destas entrevistas obteve-se a confirmação de que a avaliação da comunicação da marca é considerada por estes gestores como importante na formação da reputação corporativa, particularmente no que diz respeito à integração e coerência das mensagens nos diferentes suportes de comunicação. Assim como foram consideradas as técnicas e formas de comunicação que maior impacto têm na formação da reputação corporativa: a comunicação corporativa, os patrocínios da marca e a presença dos símbolos da marca (logótipo e cores) nos edifícios e frota.

### **4.3 – Estudo quantitativo**

O estudo quantitativo consistiu na construção e aplicação de um instrumento de pesquisa que se refletiu num questionário estruturado e que contou no seu desenvolvimento com a utilização de diferentes fontes: (1) revisão da literatura de estudos anteriormente realizados e que versaram sobre as variáveis que compõem o modelo, (2) uma escala criada pelo autor para medir o constructo avaliação da comunicação da marca e a (3) adoção de medidas já anteriormente utilizadas e testadas para medir os restantes constructos que compõem o modelo teórico proposto.

#### **4.3.1 – Unidade de análise e *key informants***

Dado que a nossa investigação resulta da avaliação das perceções dos clientes em contexto corporativo, considerou-se como população-alvo da presente investigação as empresas clientes que têm um contrato ativo e em uso, com data de contratação igual ou superior a um ano, de uma empresa na área dos serviços. Tendo por base o pressuposto de que a reputação corporativa tem subjacente o estabelecimento e manutenção de relações duradouras a nível empresarial entre as partes envolvidas - empresa fornecedora de serviços e empresa cliente - temos como unidade de análise os clientes empresariais de uma empresa de serviços.

Considerámos importante ter por base de análise uma empresa de capital 100% português, com larga experiência e liderança no seu sector de atividade. Neste sentido optou-se pelos CTT – Correios de Portugal, SA (doravante denominada CTT), empresa líder no sector postal em Portugal. As principais razões que levaram à seleção dos CTT prendem-se com:

a) A sua atuação no mercado – capital social da empresa detido pelo Estado português, a 100% até dezembro de 2013 e em que o modelo de negócio foi durante muitos anos operado em exclusividade, tendo a situação sido recentemente alterada na sequência das diretivas europeias, com a consequente abertura à entrada de novos operadores alternativos aos CTT;

b) Processo de privatização de parte do capital social (em curso no momento da escrita desta tese);

c) Dada a sua dimensão – maior operador da atividade postal em Portugal, com a maior rede de lojas (lojas próprias e lojas a operar em parceria com terceiros) e máxima abrangência do território nacional;

e) Conveniência e facilidade de acesso à realidade e dados da empresa.

Esta seleção vê-se reforçada no facto de o segmento empresarial ser da maior importância nos negócios dos CTT, porquanto representam 70% da faturação anual da

atividade postal (i.e. de correios) e 60% do total do negócio das empresas do grupo (Relatório e Contas CTT, 2012), sendo este segmento o que se apresenta como mais atrativo num cenário de liberalização e concorrência plena do sector.

Como *key informants* foram considerados os clientes empresariais dos CTT.

#### **4.3.2 – Desenvolvimento da escala Avaliação da Comunicação de Marca (ACM)**

Apesar da literatura no âmbito da reputação corporativa indicar a comunicação como antecedente da reputação (Cornelissen, 2011; van Riel, 1997), os estudos realizados até ao momento tendem a avaliar esta ligação do ponto de vista organizacional. No seu estudo Wiedmann e Prauschke (2006) mediram o constructo comunicação corporativa no âmbito da sua influência na reputação, mas quanto às dimensões da qualidade dessa mesma comunicação. Este estudo foi realizado na perspetiva interna da organização, como forma de alinhamento das mensagens para os clientes de acordo com os objetivos de qualidade da comunicação da organização. Numa perspetiva diferente, o nosso estudo pretende medir, no ponto de vista do cliente, qual a avaliação que este faz da comunicação emitida pela empresa no âmbito da sua influência na formação da reputação.

Sendo a comunicação corporativa entendida como um importante meio para as empresas criarem diálogo com os seus diferentes públicos, como forma de obter uma melhor compreensão dos seus interesses (Varey e White, 2000), na revisão da literatura efetuada verificámos que não existem estudos empíricos sobre a avaliação da comunicação da marca pelos clientes, pelo que se mostrou necessário e adequado o desenvolvimento de uma escala que possibilitasse realizar esta avaliação. Para o desenvolvimento desta escala percorremos diferentes etapas, seguindo os passos apontados por Churchill (1979) na especificação do domínio do constructo e do detalhe dos itens (fatores) que devem ser avaliados para medir o constructo. Numa primeira fase exploratória avaliámos os domínios de comunicação corporativa, comunicação de marketing e comunicação integrada de marketing com base na literatura existente.

Numa segunda fase incorporámos os resultados do estudo qualitativo de forma a ver refletidas as opiniões dos Clientes.

Tudo o que a empresa escreve, apresenta em termos visuais e diz envolve comunicação. Todas as ações de comunicação realizadas pela empresa, nos diferentes meios e suportes comunicam sobre si, quer seja através da aplicação dos elementos de identidade visual corporativa utilizados na comunicação, como são exemplo os edifícios, a decoração de frota e a imagem do vestuário de serviço (van den Bosch *et al.*, 2005), ou das próprias ações de comunicação corporativa (presença em feiras, imagem do website, relatórios anuais, publicações internas, patrocínios, publicidade, promoções, pessoal de contacto) (Joachimsthaler e Aaker, 1997; Keller, 2001; Shultz e Kitchen, 2000). Da mesma forma, apresenta-se como vital para as empresas a obtenção de consistência e coerência na gestão da comunicação, para que possam transmitir mensagens de marca coerentes com os seus princípios e valores, de forma integrada (Duncan e Moriarty, 1998). Tal como referimos anteriormente no capítulo 2 - Revisão da literatura, a comunicação integrada de marketing tem sido avaliada quanto à utilização de ferramentas da comunicação, relativamente a questões internas à organização, e escasseiam os estudos que analisem e avaliem a opinião ou perceção dos clientes da organização sobre este tema (Christensen *et al.*, 2008).

Assente nesta realidade, definimos avaliação da comunicação da marca como a avaliação que os clientes fazem da comunicação corporativa que é emitida pela empresa. Esta avaliação é constituída por duas dimensões, por um lado as ações de comunicação corporativa da empresa (acima descritas) e os suportes de aplicação dos elementos de identidade visual corporativa, incluindo a aplicação dos símbolos da marca na comunicação, e por outro lado quanto à integração, coerência e consistência na forma como é executada. Numa fase inicial foram considerados 23 *itens* que contemplavam os *itens* de comunicação corporativa (Joachimsthaler e Aaker, 1997; Keller, 2001; Shultz e Kitchen, 2000; van den Bosch *et al.*, 2005) e comunicação integrada de marketing (Christensen *et al.*, 2008; Duncan e Moriarty, 1998; Smith *et al.*, 2003), bem como a incorporação dos resultados e conclusões da parte qualitativa. Desta forma construiu-se um instrumento de medida para avaliar a Comunicação de Marca, com base na literatura e nas respostas obtidas no estudo exploratório, conforme

anteriormente explicitado. O teste da escala foi feito conjuntamente com o pré-teste da aplicação do questionário.

#### **4.3.3 – Questionário e pré-teste**

Na construção do questionário, para além da medida de avaliação da comunicação de marca, desenvolvida no âmbito deste estudo conforme descrevemos anteriormente neste capítulo, foram utilizadas escalas anteriormente testadas e apresentadas na literatura para avaliação dos constructos reputação corporativa baseada no cliente – CBR Scale (Walsh e Beatty, 2007; Walsh *et al.*, 2009), confiança (Morgan e Hunt, 1994) e lealdade (Arnold e Reynolds, 2003). Como estas escalas foram desenvolvidas e testadas originalmente em inglês, fez-se a tradução de inglês para português e posteriormente de português para inglês, de acordo com o método *back-translation*. Os constructos (conforme Quadro 4.2) foram medidos por escalas *multi-item* (Churchill, 1979), utilizando diferentes questões para medir uma mesma dimensão ou constructo.

Para medir cada *item* foi utilizada uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente, assim como de 1 – nada importante a 7 – muito importante).

Após a construção do questionário passámos à fase de pré-teste. Para realizar a avaliação da adequabilidade do questionário em termos conceptuais, de objetivos e hipóteses, desenho e codificação de variáveis assim como captar possíveis dificuldades de interpretação e resposta às questões, Dillman (1978) aponta três grupos distintos de indivíduos para a realização do pré-teste: (i) especialistas ou outros investigadores da área de estudo, (ii) gestores a quem podem interessar os resultados do estudo e (iii) indivíduos com características idênticas às da amostra a quem o questionário vai ser aplicado. O pré-teste foi realizado junto de 12 entrevistados a quem foi apresentado o questionário e respondido presencialmente:

Professores/investigadores de marketing - 3 entrevistas com os especialistas para validação das variáveis e da adequação ao modelo proposto;

Gestores - 3 entrevistas com gestores em funções de gestão/direção de comunicação e marketing para validação das variáveis de comunicação;

Clientes - 6 entrevistas e aplicação do questionário para validação das questões e da compreensão das perguntas/respostas.

Posteriormente a esta etapa foram reformuladas duas questões, com incorporação das sugestões dos entrevistados, para um melhor entendimento das mesmas, bem como foram retirados cinco dos vinte e três itens de Avaliação da Comunicação da Marca, por se considerarem redundantes ou sem valor acrescentado.

### Quadro 4.2 – Constructos e escalas utilizadas

Constructos	Itens	Fonte
Avaliação de comunicação de Marca	<u>Comunicação Integrada</u>	
	A comunicação desta empresa é apelativa	Adaptado de:
	A minha empresa recebe comunicação desta empresa de forma contínua	Christensen et al., (2008);
	A comunicação desta empresa parece ser consistente	Duncan e Moriarty (1998);
	Esta empresa comunica de uma forma coerente	Smith et al., (2003) e resultados do estudo exploratório
	Esta empresa comunica de forma clara	
	Esta empresa comunica de forma integrada nos diferentes meios utilizados	
	Esta empresa comunica regularmente e globalmente os valores e a missão da marca	
	<u>Comunicação Corporativa</u>	
	Considero apelativa a imagem das lojas desta empresa	Adaptado de:
	Tenho uma boa imagem da frota desta empresa	Joachimsthaler e Aaker (1997);
	O vestuário dos colaboradores desta empresa está de acordo com os propósitos da marca	Keller (2001);
	Como cliente valorizo a presença dos símbolos desta empresa na comunicação da marca	Shultz et al., (2000);
	Como cliente considero que a presença desta empresa em feiras e eventos acrescenta valor para a marca	van den Bosch et al., (2005) e resultados do estudo
	Os patrocínios desta empresa valorizam positivamente a marca	exploratório
	Globalmente a imagem do <i>website</i> desta empresa valoriza positivamente a marca	
	Esta empresa é dinâmica no envio de marketing direto aos Clientes	
	Esta empresa tem pessoal de contacto e/ou assistência personalizada de vendas que comunicam bem os serviços/ produtos	
	Esta empresa apresenta uma boa comunicação nos vários meios para promover e dar conhecimento dos seus serviços/ produtos	
	O <i>website</i> desta empresa é um canal importante na divulgação e promoção dos serviços/ produtos da organização	

Continuação quadro 4.2		
Constructos	Ítems	Fonte
Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR Scale)	<p><u>Orientação para o Cliente</u></p> <p>Tem empregados que estão preocupados com as necessidades dos Clientes</p> <p>Tem empregados que tratam os Clientes com cortesia</p> <p>Está preocupada com os seus clientes</p> <p><u>Bom empregador</u></p> <p>Aparenta ser uma boa empresa para se trabalhar</p> <p>Parece tratar bem o seu pessoal / trabalhadores</p> <p>Parece ter excelentes líderes</p> <p><u>Empresa de confiança e financeiramente forte</u></p> <p>Tende a superar os seus concorrentes</p> <p>Parece reconhecer e tirar partido das oportunidades de mercado</p> <p>Parece ter fortes perspectivas de crescimento futuro</p> <p><u>Qualidade de produtos e serviços</u></p> <p>Oferece produtos e serviços de boa qualidade</p> <p>É uma empresa forte e em que confiamos</p> <p>Desenvolve serviços inovadores</p> <p><u>Responsabilidade social e ambiental</u></p> <p>Parece desenvolver esforços para criar novos postos de trabalho</p> <p>Reduziria os seus lucros para garantir melhores condições ambientais</p> <p>Parece ser ambientalmente responsável</p>	<p><u>Adaptado de:</u></p> <p>Walsh e Beatty (2007); Walsh et al. (2009)</p>
Confiança na marca	<p>Enquanto representante da minha empresa, tenho grande confiança nesta empresa</p> <p>Posso contar com esta empresa para executar corretamente as tarefas</p> <p>Na minha empresa desenvolvemos um bom relacionamento com esta empresa</p>	<p><u>Adaptado de:</u></p> <p>Morgan e Hunt (1994)</p>
Lealdade com a marca	<p>A minha empresa tem a intenção de ficar cliente desta empresa</p> <p>Globalmente a minha empresa é leal a esta empresa</p> <p>Posso indicar/aconselhar esta empresa a outras pessoas</p>	<p><u>Adaptado de:</u></p> <p>Arnold e Reynolds (2003)</p>

#### 4.3.4 – A aplicação do questionário

Tendo presente que este questionário se destinava a ser preenchido maioritariamente por gestores optámos pela aplicação do questionário via web, o que pelas características próprias deste meio permite ter vantagens ao nível da rapidez da resposta e adesão ao preenchimento do mesmo. A utilização do meio virtual apresenta em termos de investigação alguns benefícios – menores custos, maior rapidez e cobertura. Requer igualmente uma atenção especial a aspetos mais específicos nomeadamente a

necessidade do envio de uma pré-notificação, da personalização, da extensão do questionário, da possibilidade de utilização de cores e formatos especiais e de contatos de follow-up (Cavusgil e Elvey-Kirk, 1998; Sheehan, 2001). A pré-notificação potencia o aumento de taxa de resposta, especialmente quando esta é dirigida pessoalmente ao indivíduo que se quer inquirir (Schaefer e Dillman, 1998).

Para esta fase do estudo foi considerada uma base de dados de 1185 clientes empresariais, que respeitavam a condição de terem contrato ativo com a empresa, com data de realização igual ou superior a um ano e com os dados de contato e endereço eletrónico completos. Na base de dados dos clientes constava o nome da empresa, a morada, o número de telefone, o nome e o endereço eletrónico do responsável de contacto.

No caso da nossa investigação adotámos o envio prévio pelo correio de uma carta endereçada ao responsável do contacto com os CTT, preferencialmente o decisor de utilização do serviço, assinada pelo responsável do serviço de gestão de clientes. Neste sentido foram enviadas 1185 cartas (Anexo C), de 1 a 15 de Junho de 2012 assinadas pelos respetivos responsáveis de área de gestão de clientes, a solicitar resposta ao questionário via web com a indicação do endereço do *website* para acesso direto, ou em alternativa para contactarem a investigadora, com indicação dos contactos desta.

Uma semana após o envio das cartas foi feito um primeiro reforço às respostas através do envio de um *e-mail* para o endereço eletrónico do destinatário da carta anteriormente enviada, com indicação uma vez mais do endereço eletrónico do questionário, facilitando o acesso através de link direto. Na segunda semana de Julho tínhamos 217 respostas. Foi realizado um segundo reforço de respostas nos dias 23, 24 e 25 de Julho através de contactos telefónicos diretos, o que nos permitiu obter um total de 393 respostas, no final do mês de Julho.

#### **4.4 – Técnicas de análise dos dados**

Para analisar os dados utilizámos em primeiro lugar a análise fatorial exploratória (EFA) para identificar fatores ou dimensões que reflitam o que as variáveis têm em comum e para testar os modelos de medida propostos utilizámos a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Para testar o modelo estrutural optámos pela técnica de modelo de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM). Esta técnica permite examinar várias relações dependentes simultaneamente e permite ter variáveis latentes, que não são diretamente mensuráveis (Salgueiro, 2006). Além disso, fornece informações sobre a componente estrutural e o componente de medição do modelo (Hair et al., 2009).

##### **4.4.1 – Preparação dos dados e elaboração da base de dados**

As respostas foram diretamente importadas para uma folha de cálculo do *excel* a partir do inquérito *online* (Anexo D), após o que foi realizada uma análise e validação dos questionários respondidos. Foram considerados como completos e válidos 345 questionários, representando uma taxa de resposta de 29%. Podemos considerar que se obteve uma elevada taxa de resposta, tendo em conta que a média de respostas dadas por gestores a questionários se situa entre os 15% e 20% (Menon *et al.*, 1999).

Nos questionários e para cada questão não respondida e/ou em que o inquirido omitiu a sua opinião, considerámos resposta omissa (*missing value*), codificando as mesmas com o código 99. No caso da nossa amostra os valores de *missing values* eram inferiores a 10% do total das respostas e encontravam-se distribuídos aleatoriamente pelas diferentes questões, pelo que optámos pela substituição de cada *missing value* pelo valor da média registada nas respostas válidas da restante amostra. O método de substituição pelo valor da média é o método mais comumente utilizado e é apresentado na literatura como o melhor método de substituição para amostras com valores de respostas omissas baixos, ou seja inferiores a 10% do total das respostas, e quando estas

se apresentam distribuídas de forma aleatória, dado que a substituição do valor omissivo de uma variável é realizada pelo valor da média observada dessa mesma variável (Hair *et al.*, 2006).

#### **4.4.2 – Análise Fatorial Exploratória e Alfa de Cronbach**

A análise fatorial exploratória (EFA) é usada primeiramente para identificar fatores ou dimensões que reflitam o que as variáveis têm em comum. O principal objetivo na sua utilização consiste em identificar as dimensões latentes, ou constructos, representados nas variáveis originais (Hair *et al.*, 2006). Na análise fatorial agrupamos as variáveis pela sua correlação, assim as variáveis num grupo, ou factor, têm elevadas correlações entre si. De acordo com Hair *et al.*, (2006) na interpretação dos resultados da EFA os itens são por norma alvo de rejeição, isto é não devem permanecer na análise, quando têm valores de *communality* inferiores a 0,50 ou que pontuem fortemente em dois ou mais fatores (“cross-load”), salvo se teoricamente se justificar a sua manutenção.

Na presente investigação, e tendo por base o objetivo de purificação da medida de Avaliação da Comunicação da Marca realizámos primeiramente uma análise fatorial exploratória (EFA), para apurar quais as dimensões, ou fatores, que deveriam ser considerados no conjunto dos itens observados. Apesar do debate em torno de qual das medidas de fiabilidade passíveis de serem estimadas se apresenta como a melhor, o coeficiente Alfa de Cronbach mantém-se como um dos indicadores de consistência interna comumente utilizado (Hair *et al.*, 2006). Os valores recomendados na literatura devem ser superiores a 0,70, pelo que avaliámos o coeficiente Alfa de Cronbach para aferir a consistência interna de cada um dos constructos (Churchill, 1979). De seguida realizámos uma análise fatorial confirmatória para confirmação dos resultados obtidos, de acordo com o que está descrito no ponto 4.5.3.

#### **4.4.3 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de medida**

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é uma técnica multivariada utilizada tradicionalmente para testar (confirmar) relações preestabelecidas em modelos de medida (Hair *et al.*, 2006), representando as relações estabelecidas entre as variáveis latentes e os respectivos indicadores de medida. É igualmente utilizada para validação dos resultados obtidos na EFA.

Na nossa investigação realizámos uma AFC com o objetivo de aferir da validade e da fiabilidade de cada um dos indicadores que compõe a escala de Avaliação da Comunicação da Marca, bem como para confirmação dos fatores, com os respetivos itens. Realizámos igualmente uma AFC para confirmar as restantes escalas utilizadas para medir os constructos do modelo conceptual proposto. Estas escalas estão presentes na literatura e foram testadas e validadas em estudos anteriormente realizados nos domínios em estudo.

Para validar a adequabilidade dos modelos de medida verificámos a consistência, a validade convergente e a validade discriminante. De acordo com Churchill (1979) para realizar a avaliação da fiabilidade e consistência de uma medida o investigador tem de determinar (1) qual a dimensão em que esta medida se correlaciona com as outras medidas concebidas para medir a mesma coisa – validade convergente – e (2) se a medida se comporta como era esperado.

Primeiro avaliámos a consistência individual dos itens pela verificação do *loading* de cada item face ao respetivo constructo, cujo valor apontado na literatura para a sua permanência – “rule of thumb” – é igual ou superior a 0,70 (Hair *et al.*, 2006), bem como avaliámos a consistência interna dos constructos através do índice de fiabilidade compósita (*composite reliability index*) (Bagozzi, 1980), cujo valor deve ser superior a 0.7 (Nunnally e Bernstein, 1994).

De seguida confirmámos a validade convergente através do cálculo do valor da variância média extraída (*Average Variance Extrated* – AVE). Para assegurar a validade convergente dos constructos o valor de AVE tem de ser superior ao valor recomendado na literatura de 0.50 (Fornell e Larcker, 1981).

Por fim avaliámos a validade discriminante, que se refere à separação entre os constructos latentes, ou seja, na avaliação da extensão em que a medida de um determinado constructo não se correlaciona com as medidas de outros constructos. Esta avaliação faz-se comparando o valor da correlação entre cada par de constructos com o valor da raiz quadrada de AVE do constructo. Assim a validade do modelo de medida está assegurada quando o valor da correlação entre dois constructos é inferior ao valor da raiz quadrada, registada para cada um dos mesmos constructos (Fornell e Larcker, 1981).

#### **4.4.4 – Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*)**

Para testar o modelo conceptual proposto e as hipóteses formuladas recorreremos à técnica de modelação estatística de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling – SEM*). Os Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling - SEM*) são uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que estabelecem hipóteses de relações de causalidade entre variáveis (Marôco, 2010) e de dependência entre variáveis independentes e dependentes, em que algumas das variáveis do modelo poderão ser variáveis latentes, ou seja não diretamente mensuráveis por si mesmas (Salgueiro, 2012).

Em SEM o racional baseia-se num quadro teórico estabelecido *a priori* e os dados recolhidos confirmam ou contrariam esse quadro teórico. Apesar de não ser uma técnica recente, o seu desenvolvimento e maior utilização nas ciências sociais fica a dever-se ao crescente desenvolvimento de *software* que permite realizar de uma forma rápida o ajustamento de modelos, mesmo os mais complexos (Marôco, 2010). No caso do marketing a sua ampla utilização fica a dever-se também pela possibilidade de validar modelos em que se analisam possíveis relações complexas entre um conjunto de variáveis explicativas e explicadas (Vilares e Coelho, 2005).

Com o recurso às SEM é possível estimar, simultaneamente, várias equações de regressão múltipla. Nesta tipologia de modelos as variáveis assumem, por vezes, papéis distintos e de forma alternada, sendo que as variáveis dependentes assumem papel de

independentes em relações subsequentes, bem como os seus efeitos variam também em função das variáveis dependentes, evidenciando a natureza interdependente do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2006).

**Quadro 4.3 – Medidas de Avaliação da Qualidade de Ajustamento Modelo-Dados**

MEDIDAS	NÍVEIS RECOMENDADOS DE BOM AJUSTAMENTO
Medidas de Ajustamento absoluto	
$\chi^2$ p-value	$\geq 0,05$
Goodness-of-fit index (GFI)	$> 0,90$
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$<0,05$ bom ajustamento $\geq 0,05 < 0,08$ ajustamento aceitável $> 0,08$ fraco/mau ajustamento
Medidas de Ajustamento Incremental	
Normed Fit Index (NFI), Comparative Fit Index (CFI)	$> 0,90$
Tucker-Lewis Index (TLI)	$> 0,90$
Relative Fit Index (RFI)	Quanto maior, melhor o ajustamento
Medidas de Parcimónia do Ajustamento	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	Quanto > melhor ajustamento/parcimónia
Parsimonious Goodness-of-fit Index (PGFI)	“
$\chi^2 / df$	$> 1 < 5$
Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)	$> 0,90$
Akaike Information Criterion (AIC)	Quanto maior, melhor o ajustamento

Fonte: elaborado com base em Hair *et al.*, 2006

Para avaliar o ajustamento do modelo estrutural recorreremos a diferentes critérios. Um dos critérios amplamente utilizado na literatura é o valor de  $R^2$  que representa a proporção de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes no modelo (Salgueiro, 2012). Segundo Chin (1998), resultados de  $R^2$  de 0,67 ou superiores são considerados fortes, de 0,33 moderados e de 0.19 fracos. Sendo que em

qualquer dos casos os valores de  $R^2$  das variáveis endógenas devem satisfazer um valor mínimo de 10% (Falk e Miller, 1992).

Outro critério de avaliação são os testes de ajustamento em que é predominante o teste estatístico do  $\chi^2$  (e respetivo *p-value*). Existem na literatura diferentes índices de avaliação da qualidade de ajustamento modelo-dados, de que é exemplo o índice do  $\chi^2$  com os graus de liberdade (*df*), para validação do respetivo ajustamento e para analisar se o mesmo reproduz a matriz de variâncias-covariâncias (ou correlações) da população. O rácio  $\chi^2/df$ , tem critérios de bom ajustamento variáveis de autor para autor. Os valores de rácio apontados na literatura vão de bom para valores inferiores a 2, aceitável se inferior a 5 e inaceitável para valores superiores a 5 (Marôco, 2010). O RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) é um índice igualmente utilizado e baseia-se no erro de aproximação à população, em que valores  $<0,05$  indicam um bom ajustamento, valores entre 0,05 e 0,08 indicam um ajustamento aceitável e valores  $>0,08$  um fraco/mau ajustamento. Existem outros índices que, no seu conjunto, ajudam a concluir sobre a validade do modelo, como é o caso do GFI (*Goodness of Fit Index*), do TLI (*Tucker-Lewis Index*), do CFI (*Comparative Fit Index*) e outros representados no Quadro 4.3.

#### **4.5 – Software utilizado**

Os dados quer no caso da análise descritiva, quer da análise fatorial exploratória foram trabalhados com recurso ao *software* SPSS – versão 20.

Para os Modelos de Equações Estruturais utilizámos o *software* AMOS (*Analysis of Moments Structures*), da autoria de James Arbuckle que em 1994 desenvolveu este sistema tendo como principal objetivo o ensino de SEM na área das ciências sociais e humanas (Arbuckle, J.L., 2008) e que se caracteriza essencialmente por ter um interface gráfico que permite a completa especificação do modelo de forma visual (Marôco, 2010). A ênfase deste *software* é posta na construção do modelo a partir do diagrama conceptual (Salgueiro, 2012).

Este *software* foi igualmente utilizado nos estudos que constituem a base deste trabalho, existindo diferentes artigos publicados na literatura da Reputação Corporativa, como por exemplo no *Journal of Business Research* (Bartikowski e Walsh, 2011; Walsh, Beatty e Shiu, 2009), no *Journal of the Academic Marketing Science* (Walsh e Beatty, 2007). Na presente investigação seguimos esta orientação, pelo que adotámos a utilização do *software* estatístico AMOS – versão 20 e do estimador Robusto de Máxima Verosimilhança (*Robust Maximum Likelihood* – RML), um estimador considerado na literatura como sendo consistente, assintoticamente não enviesado e eficiente, sendo que a sua distribuição se aproxima da normal com o incremento da dimensão da amostra (Salgueiro, 2008; Hair *et al.*, 2006).

#### **4.6 – Conclusões**

Neste capítulo apresentámos a metodologia proposta para testar as hipóteses desenvolvidas no capítulo 3. Iniciámos com uma breve abordagem sobre a ontologia e epistemologia da ciência, especialmente a que respeita às Ciências Sociais e ao Marketing em particular, e descrevemos a metodologia adotada para a presente investigação.

De seguida apresentamos o enquadramento amostral e a necessidade de maior entendimento sobre a avaliação da influência da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, por parte dos clientes de uma empresa de serviços. Para que isso fosse possível, e dada a falta de um instrumento de medida que se mostrasse adequado, recorremos ao desenvolvimento da escala Avaliação da Comunicação de Marca através do recurso à literatura e à realização de um estudo exploratório qualitativo para definição dos itens a constar no questionário. Realizámos o teste da escala proposta simultaneamente à aplicação do questionário, com recurso primeiro à análise fatorial exploratória e posteriormente à análise fatorial confirmatória.

Terminámos com os pressupostos para análise dos dados em que foram delineadas as etapas de preparação dos dados e elaboração da base de dados bem como das análises estatísticas de validação dos modelos de medida e do modelo estrutural.

No próximo capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos.

## **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

---

Este capítulo tem como objetivo principal a apresentação dos resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística da informação recolhida através da aplicação do questionário. Numa primeira fase realizamos a caracterização da amostra, de seguida abordamos a purificação e validação da escala que desenvolvemos para medir a Avaliação da Comunicação da Marca, após o que analisamos a validade convergente e a validade discriminante dos constructos nos modelos de medida (*measurement models*). Por último, testamos as relações estruturais de acordo com o modelo teórico proposto e as hipóteses de investigação formuladas e apresentamos e discutimos os resultados obtidos. O capítulo termina com uma síntese dos principais resultados das análises efetuadas.

### **5.1 – Caracterização da amostra**

A amostra final compreende 345 respondentes ao questionário, na qualidade de representantes de igual número de empresas, enquadradas em diferentes sectores de atividade. Analisamos, também, a distribuição da amostra pelo volume de vendas e número de trabalhadores das empresas, bem como pelas funções exercidas ou cargos e a formação académica dos respondentes.

No que respeita ao sector de atividade são maioritariamente empresas da área dos serviços, conforme se pode observar no quadro 5.1. Sendo que 45,2 % do total dos respondentes se enquadram na categoria Outros Serviços, para além dos 16,2% que representam serviços explicitamente referenciados. As Instituições públicas e privadas ocupam o 2º lugar com 16,8% nos respondentes e o Comércio retalho/grosso aparece em 3º lugar com 8,7%. As atividades ligadas à indústria apesar de representarem 13% do total da amostra encontram-se repartidas por diferentes sectores que compõem esta atividade.

**Quadro 5.1 - Distribuição por Sectores de atividade**

SECTORES	FREQUÊNCIAS	%
Instituições públicas e privadas	58	16,8
Comércio Retalho/ Grosso	30	8,7
Automóveis, Eletrónica e Maquinaria	15	4,3
Construção Civil	6	1,7
Indústria extrativa	3	0,9
Alimentar e Bebidas	3	0,9
Vestuário e Calçado	1	0,3
Outras indústrias	17	4,9
Eletricidade, Água e Gás	20	5,8
Transportes e Logística	18	5,2
Telecomunicações	8	2,3
Hotelaria e Restauração	7	2,0
Informática e Sistemas de Informação	3	0,9
Outros Serviços	156	45,2
TOTAL	345	100

No que respeita ao volume de vendas, a amostra encontra-se repartida por 57,6% de empresas até €5.000.000 e 42,4% acima deste valor, conforme quadro 5.2. Os respondentes que referem volume de vendas até €500.000 representam 28,6% da amostra, sendo que um número muito semelhante (29% da amostra) estão nos escalões entre €500.001 e €5.000.000. A restante amostra afirma ter um volume de vendas entre €5.000.001 e €15.000.000 (14,3%), entre €15.000.001 e €25.000.000 (6,9%) e um volume de vendas superiores a €25.000.000 (21,2%). De salientar o número de respostas omissas a esta questão (86).

**Quadro 5.2 - Distribuição por Volume de Vendas**

VOLUME DE VENDAS	FREQUÊNCIAS	%
Até €500.000	74	28,6
€500.001 – €1.000.000	32	12,4
€1.000.001 – €2.500.000	23	8,9
€2.500.001 – €5.000.000	20	7,7
€5.000.001 – €15.000.000	37	14,3
€15.000.001 – €25.000.000	18	6,9
Mais de €25.000.000	55	21,2
TOTAL	259	100

Quanto ao número de trabalhadores a maioria das empresas respondentes (57,7%) têm entre 26 e 250 trabalhadores (ver Quadro 5.3). Até 25 trabalhadores representam 29% das empresas respondentes. Apenas 13,4% estão acima dos 250 trabalhadores.

**Quadro 5.3 - Distribuição por Número de Trabalhadores**

NÚMERO DE TRABALHADORES	FREQUÊNCIAS	%
Até 4	8	2,3
5 – 25	92	26,7
26 – 50	83	24,1
51 – 250	116	33,6
251 – 500	14	4,1
Mais 500	32	9,3
TOTAL	345	100

Os respondentes desempenham cargos/funções, tal como se pode ver no Quadro 5.4, na área Administrativa (33,6%), nas Compras e Logísticas (19,7%), na Direção Financeira (17,4%) e na Administração ou Direção Geral (15,1%), correspondendo com o perfil delineado de que os respondentes fossem os decisores e/ou os responsáveis com maior contato com o prestador do serviço em análise na nossa investigação.

**Quadro 5.4 - Distribuição por Cargo ou Função na Empresa**

CARGO / FUNÇÃO	FREQUÊNCIAS	%
Função Administrativa	116	33,6
Compras e Logística	68	19,7
Direção Financeira	60	17,4
Administrador/Diretor Geral	52	15,1
Direção de Marketing/Vendas	16	4,6
Outros	32	9,3
TOTAL	344	100

**Quadro 5.5 - Distribuição por Formação Académica**

FORMAÇÃO ACADÉMICA	FREQUÊNCIAS	%
Ensino Secundário	191	55,4
Licenciatura	130	37,7
Mestrado	13	3,8
Ensino básico	11	3,2
TOTAL	345	100

Quanto à formação académica, os respondentes distribuem-se pelo ensino secundário (55,4%) e pelo ensino superior (41,5%), apenas 3,2% referem ter o grau do ensino básico, conforme mostra o Quadro 5.5.

## **5.2 – Validação da Escala Avaliação da Comunicação da Marca**

Para a realização deste trabalho desenvolvemos uma medida para avaliação da Comunicação da Marca, conforme descrito no ponto 4.4.1 do capítulo 4 – Metodologia. Foram efetuadas várias etapas para alcançar um conjunto simplificado de itens que melhor descrevessem os dados em análise.

### **5.2.1 – Análise Fatorial Exploratória**

Como resultado da Análise Fatorial exploratória (EFA), conforme apresentado no quadro 5.6, obteve-se a indicação de que apenas dois fatores deveriam ser mantidos para a observação das 18 variáveis em análise. Estes dois fatores apresentam bons níveis de fiabilidade e consistência interna, confirmados através dos valores elevados dos coeficientes alfa de *Cronbach* com valores de 0,90 e 0,87 respetivamente, superiores aos 0,70 recomendados na literatura (Hair *et al.*, 2006). A medida de adequação da amostra (MSA) obtém o valor de 0,93, o que demonstra ser um bom valor, interpretação considerada para valores superiores a 0,80 (Hair *et al.*, 2006). Os *eigenvalues* iniciais representam 43,25% e 11,10% da variância explicada para os fatores 1 e 2, respetivamente.

O fator1 apresenta como itens com maior peso, quatro itens ligados à consistência, coerência e à forma apelativa e contínua da comunicação, como são exemplo “a minha empresa recebe comunicação dos CTT de forma contínua”, “a comunicação dos CTT é apelativa”, “a comunicação dos CTT parece ser coerente” e “os CTT comunicam de uma forma coerente”, face a isto optou-se por denominar este factor como “Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing” (ACIM).

O fator 2 tem itens com valores elevados relacionados com a identidade visual corporativa, como são exemplo “uma boa imagem da frota”, “o vestuário dos colaboradores está de acordo com os propósitos da marca” e “valorizo a presença de símbolos da marca na comunicação”. Este factor tem igualmente valores elevados nos itens que se prendem com ações de comunicação corporativa como “a presença em feiras e eventos acrescenta valor à marca”, “globalmente a imagem do *website* valoriza positivamente a marca” e “os patrocínios valorizam positivamente a marca”, pelo que se optou pela denominação de “Avaliação da Comunicação Corporativa” (ACC) para o fator 2.

Na presente análise temos dois itens, 3a) “Considero apelativa a imagem das Estações dos CTT” e 3h) “Os CTT são uma empresa dinâmica no envio de Marketing Direto aos Clientes” que obtêm pontuações próximas nos dois fatores, sendo que se optou pela manutenção de ambos os itens com a sua inclusão no fator 2, por razões teóricas assentes na revisão da literatura e nos resultados da fase qualitativa.

**Quadro 5.6 - Valores da Escala Avaliação da Comunicação da Marca**

<b>Resultados da Análise Fatorial Exploratória (EFA) e Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i></b>			
<i>Rotated Factor Matrix</i>	<i>Factor Loadings</i>		<i>Variables</i>
	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Communality</b>
<b>Fator 1</b>			
1b) A minha empresa recebe comunicação dos CTT de forma contínua	0,81	0,17	0,69
1a) A comunicação dos CTT é apelativa	0,81	0,24	0,71
1c) A comunicação dos CTT parece ser consistente	0,74	0,19	0,59
1d) Os CTT comunicam de uma forma coerente	0,69	0,28	0,56
1e) Os CTT comunicam de forma clara	0,69	0,10	0,48
1g) Os CTT comunicam regularmente os valores e a missão da marca	0,63	0,10	0,40
3a) Considero apelativa a imagem das Estações dos CTT	0,60	0,57	0,69
1f) Os CTT comunicam de forma que parece ser integrada nos diferentes meios utilizados	0,60	0,23	0,42
3h) Os CTT são uma empresa dinâmica no envio de Marketing Direto aos Clientes	0,60	0,44	0,55
3i) Os CTT têm pessoal de contacto e/ou assistência personalizada de vendas que comunicam bem os serviços	0,51	0,33	0,36
<b>Fator 2</b>			
3b) Tenho uma boa imagem da frota dos CTT	0,26	0,81	0,73
3e) Como cliente considero que a presença dos CTT em feiras e eventos acrescenta valor para a marca	0,22	0,78	0,65
3g) Globalmente a imagem do website dos CTT valoriza positivamente a marca	0,20	0,76	0,61
3d) Como cliente valorizo a presença dos símbolos dos CTT na comunicação da marca	0,16	0,75	0,59
3c) O vestuário dos colaboradores dos CTT está de acordo com os propósitos da marca	0,18	0,73	0,56
3f) Os patrocínios dos CTT valorizam positivamente a marca	0,20	0,71	0,55
3k) O website dos CTT é um canal importante na divulgação e promoção dos serviços/produtos da organização	0,17	0,57	0,35
3j) Os CTT apresentam uma boa comunicação nos vários meios para promoverem e dar conhecimento dos seus serviços	0,37	0,40	0,30
MSA (.93). N=345			
<i>Eigenvalues</i> iniciais	7,79	2,00	
Variância explicada (por cada fator)	0,43	0,11	
Coeficiente $\alpha$ de Cronbach para cada fator	0,90	0,87	
Nota: Foi aplicado como método de extração a análise de componentes principais e o método de rotação Varimax, com normalização Kaiser; MSA = medida de adequação da amostra.			

## **5.2.2 – Análise Fatorial Confirmatória**

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) confirmam que os itens avaliados, na escala apresentada no ponto anterior, ajustam bem nos dois fatores indicados na análise fatorial exploratória. Dos 18 itens iniciais apenas 11 têm *factor loadings* iguais ou superiores a 0,70. Foram retirados 7 itens da escala após a análise fatorial confirmatória, por registarem *factor loadings* abaixo de 0,70 (quadro 5.7) uma vez que a literatura refere que fatores com *loadings* inferiores a 0,70 devem ser eliminados (Hair, 2006).

Tal como foi anteriormente referido no capítulo metodologia, ponto 4.5.4, para avaliar a adequabilidade do modelo de medida, verificámos a validade convergente e a validade discriminante. A validade do modelo de medida está assegurada quando o valor da correlação entre dois constructos é inferior ao valor da raiz quadrada, registada para cada um dos mesmos constructos (Fornell e Larcker, 1981). Esta avaliação faz-se comparando o valor da correlação entre cada par de constructos com o valor da raiz quadrada de AVE do constructo.

Pela análise dos resultados (ver quadro 5.7) podemos confirmar a validade convergente do modelo de medida, primeiro porque os constructos reúnem valores de fiabilidade compósita (*composite reliability*) de 0,86 e 0,90, valores acima do mínimo recomendado de 0,70 (Bagozzi, 1980), depois porque todos os itens apresentam *loadings* acima de 0,70 (conforme figura 5.1) com os respetivos valores de  $R^2$  superiores a 0,50. Exceção para o item 3f) “Os patrocínios dos CTT valorizam positivamente a marca” que apesar de ter um *loading* de 0,70 tem um valor  $R^2$  de 0,49. Dado que o *factor loading* é de 0,70 decidimos pela sua manutenção na escala.

Os resultados para a variância média extraída (Average Variance Extrated - AVE), com valores de AVE=0,79 para ACIM e AVE=0,73 para ACC, mostram ser valores acima dos 0,50 recomendados pela literatura (Fornell e Larcker, 1981). Os valores registados confirmam a validade convergente dos constructos e do modelo de medida.

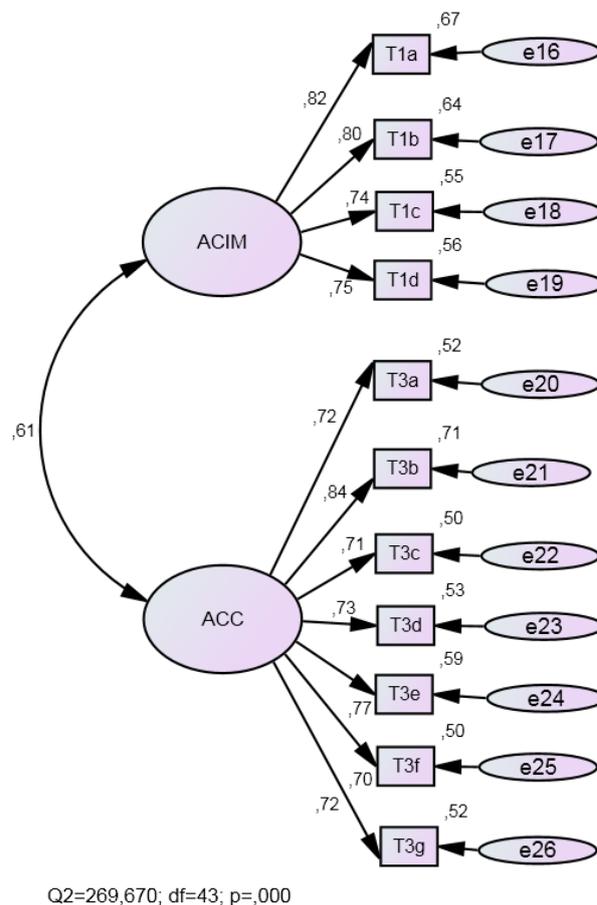
**Quadro 5.7 - Resultados da Escala Avaliação da Comunicação de Marca**

Variáveis			Fiabilidade das Variáveis individuais ( $R^2$ )				
			<i>Factor Loadings</i>				
<b>Avaliação Comunicação Integrada de Marketing (ACIM)</b>							
1a) A comunicação dos CTT é apelativa			0,82				
1b) A minha empresa recebe comunicação dos CTT de forma contínua			0,80				
1c) A comunicação dos CTT parece ser consistente			0,74				
1d) Os CTT comunicam de uma forma coerente			0,75				
<b>Avaliação Comunicação Corporativa (ACC)</b>							
3a) Considero apelativa a imagem das Estações dos CTT			0,72				
3b) Tenho uma boa imagem da frota dos CTT			0,84				
3c) O vestuário dos colaboradores dos CTT está de acordo com os propósitos da marca			0,71				
3d) Como cliente valorizo a presença dos símbolos dos CTT na comunicação da marca			0,73				
3e) Como cliente considero que a presença dos CTT em feiras e eventos acrescenta valor para a marca			0,77				
3f) Os patrocínios dos CTT valorizam positivamente a marca			0,70				
3g) Globalmente a imagem do website dos CTT valoriza positivamente a marca			0,72				
Consistência Interna			<i>Composite reliability (<math>\rho</math>)</i>		<i>Average Variance Extrated (AVE)</i>		
ACIM			0,86		0,79		
ACC			0,90		0,73		
Model Fit	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>AGFI</i>
	269,67	43	0,88	0,88	0,86	0,87	0,81
Nota: <i>df</i> = degrees of freedom; <i>GFI</i> = Goodness-of-Fit Index; <i>NFI</i> = Normal Fit Index; <i>TLI</i> = Tucker-Lewis Index; <i>CFI</i> = Comparative Fit Index; <i>AGFI</i> = Adjusted Goodness-of-Fit Index							

O valor da raiz quadrada de AVE é 0,89 para ACIM e 0,85 para ACC, valores superiores ao valor de correlação de 0,61 entre os dois constructos. Tal revela validade discriminante (Fornell e Larcker, 1981).

As medidas de bondade do ajustamento do modelo de medida podem considerar-se aceitáveis tendo valores de *Goodness-of-Fit Index* (GFI) = 0,88, *Normal Fit Index* (NFI) = 0,88, *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,89, *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 0,86 e *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) = 0,81.

**Figura 5.1 - Modelo de medida da Avaliação da Comunicação da Marca através dos constructos Avaliação Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação Comunicação Corporativa (ACC)**



### 5.3 – Modelos de Medida dos Constructos

Inicialmente testaram-se três modelos de medida, tal como já referido no ponto 4.5.4 do capítulo 4. Metodologia. Um primeiro modelo de medida para os constructos Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC) enquanto antecedentes da Reputação Corporativa, um segundo modelo de medida para o constructo Reputação Corporativa - *Customer-based Corporate Reputation* (CBR) e um terceiro modelo de medida para os constructos Confiança e Lealdade como consequentes da reputação corporativa. Optámos por realizar o Modelo de Medida Global, que apresentamos como Anexo E.

### **5.3.1 – Modelo de medida dos antecedentes da Reputação**

O modelo teórico proposto apresenta a medida de Avaliação da Comunicação da Marca através das dimensões ACIM e ACC, como antecedentes da Reputação Corporativa. Este modelo de medida inclui os dois constructos que foram analisados e os resultados apresentados no ponto 5.2.2 deste capítulo, dado que constitui uma etapa da avaliação e definição da escala, apresentado os resultados da AFC e do modelo de medida confirmando que os itens avaliados ajustam bem nos dois fatores indicados na análise fatorial exploratória.

### **5.3.2 – Modelo de medida da Reputação Corporativa**

Para medir o constructo Reputação Corporativa utilizámos uma escala de medida anteriormente testada e validada na literatura - Escala CBR *Customer Based Reputation* - (Walsh e Beatty, 2007). Este modelo de medida apresenta-se num modelo de 2ª ordem, com o constructo CBR (escala) a ser medido diretamente por cinco constructos de 1ª ordem (subescalas) e indiretamente por 15 itens (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010).

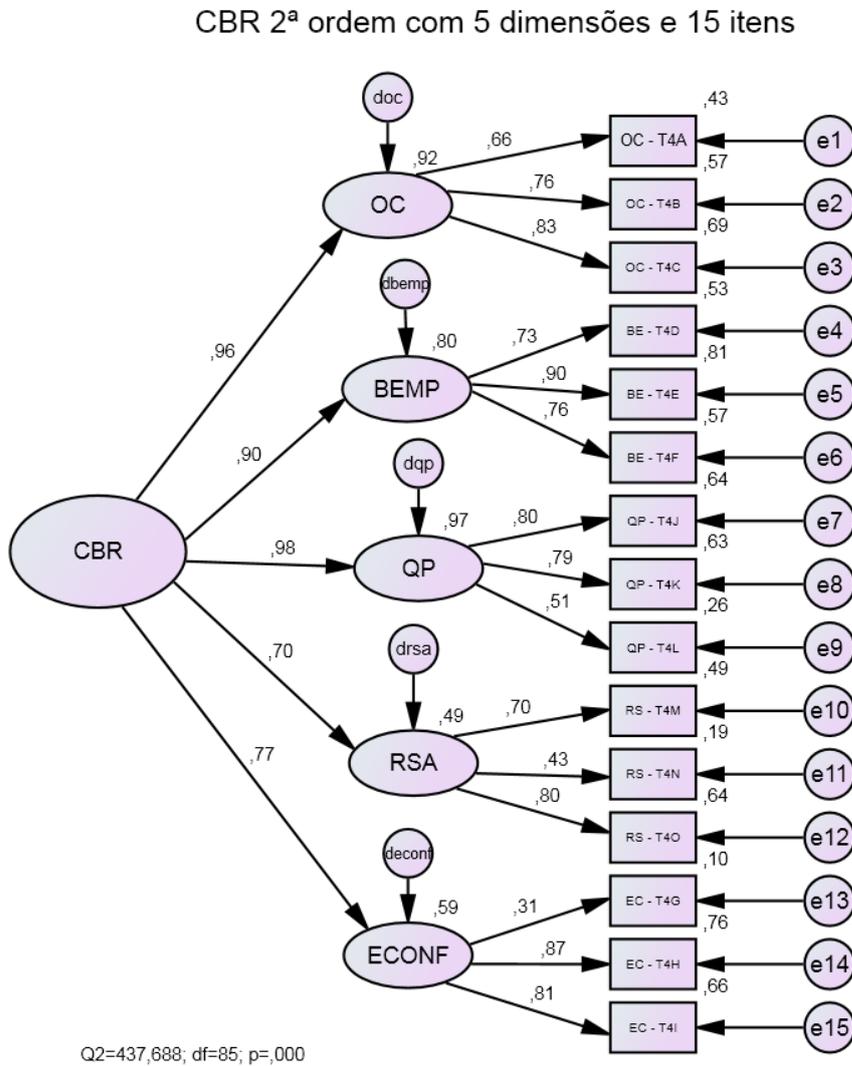
Da análise dos resultados (Quadro 5.8) podemos validar a estrutura do modelo de medida para o constructo CBR, sendo confirmada a validade convergente quer pelo valor de fiabilidade compósita (*composite reliability*) de 0,94 do constructo de 2ª ordem, quer pelos valores dos *factor loadings* dos fatores de 1ª ordem com valores acima do mínimo recomendado 0,70. Os cinco constructos de 1ª ordem obtêm valores de fiabilidade compósita (*composite reliability*) acima dos 0,70 recomendados na literatura, com valores de 0,72 no constructo Responsabilidade Social e Ambiental, 0,79 para Orientação para o Cliente, 0,80 na Qualidade de Produtos e Serviços, 0,83 em Empresa de Confiança e 0,84 para o constructo Bom Empregador. Os resultados para a variância média extraída (Average Variance Extrated – AVE) confirmam igualmente a validade convergente do constructo CBR e do modelo de medida, com valores de AVE=0,89. Todos os constructos de 1ª ordem obtêm valores de AVE muito superiores aos 0,50 recomendados na literatura.

**Quadro 5.8 – Resultados da escala CBR (*Customer-based Reputation*)**

Constructos	AVE	Composite Reliability	Factor Loadings estandardizados			
<b>CBR (Customer-based Reputation)</b>	<b>0,89</b>	<b>0,94</b>				
<b>OC -Orientação Cliente</b>	<b>0,74</b>	<b>0,79</b>	0,96			
4a) Têm empregados que estão preocupados com as necessidades dos Clientes			0,66			
4b) Têm empregados que tratam os Clientes com cortesia			0,76			
4c) Estão preocupados com os seus clientes			0,83			
<b>BEMP -Bom Empregador</b>	<b>0,81</b>	<b>0,84</b>	0,90			
4d) Aparentam ser uma boa empresa para se trabalhar			0,73			
4e) Parecem tratar bem o seu pessoal / trabalhadores			0,90			
4f) Parecem ter excelentes líderes			0,76			
<b>QP - Qualidade Produtos e Serviços</b>	<b>0,85</b>	<b>0,79</b>	0,98			
4j) Oferecem produtos e serviços de boa qualidade			0,80			
4k) São uma empresa forte e em que confiamos			0,79			
4l) Desenvolvem serviços inovadores			*			
<b>RSA - Responsabilidade Social e Ambiental</b>	<b>0,74</b>	<b>0,72</b>	0,70			
4m) Parecem desenvolver esforços para criar novos postos de trabalho			0,70			
4n) Reduziriam os seus lucros para garantir melhores condições ambientais			*			
4o) Parecem ser ambientalmente responsáveis			0,80			
<b>ECONF - Empresa de Confiança</b>	<b>0,89</b>	<b>0,83</b>	0,77			
4g) Tendem a superar os seus concorrentes			*			
4h) Parecem reconhecer e tirar partido das oportunidades de mercado			0,87			
4i) Parecem ter fortes perspectivas de crescimento futuro			0,81			
Model Fit	$\chi^2$	df	GFI	NFI	CFI	TLI
	437,69	85	0,85	0,85	0,87	0,84
Nota: df =degrees of freedom; GFI =Goodness-of-Fit Index, NFI=Normal Fit Index; CFI= Comparative Fit Index; TLI= Tucker-Lewis Index						

Dos 15 itens avaliados (Figura 5.2) existem quatro cujos valores dos *factor loadings* estão abaixo de 0,70. O factor Orientação para o Cliente, o item T4a) “Têm empregados que estão preocupados com as necessidades dos clientes” registou um *factor loading* de 0,66.

**Figura 5.2 – Modelo de medida da Reputação Corporativa com base no Cliente (CBR)**



De acordo com Chin (1998), fatores com *loadings* inferiores a 0,70, mas superiores a 0,50, podem ser admitidos no modelo, desde que os outros itens do mesmo constructo apresentem valores elevados. Por esta razão e pela sua importância em termos conceptuais decidimos manter o item OC- T4a) com um *loading* de 0,66 e retirar os restantes três itens com *loadings* inferiores (QP-T4L = 0,51, RS-T4O = 0,43 e EC-T4G = 0,31).

A validade discriminante do constructo CBR é avaliada com base na raiz quadrada de AVE das cinco dimensões que constituem os constructos de primeira ordem, e nas correlações entre cada par de sub-constructos (quadro 5.9). Todos os constructos observam valores da raiz quadrada de AVE superiores às correlações existentes entre si e cada uma das restantes variáveis, com exceção da variável OC (Orientação para o cliente). OC tem um valor da raiz quadrada de AVE (0,86) inferior aos valores de correlação entre si e as variáveis BEMP (Bom empregador) (0,88) e QP (Qualidade de produtos e serviços) (0,92), mas superior nas correlações com as restantes variáveis latentes que medem o constructo CBR. Podemos considerar que existe validade discriminante no modelo de medida de CBR, com algumas reservas quanto à variável OC, pela verificação dos valores elevados de correlação entre esta e as duas variáveis acima referenciadas.

**Quadro 5.9 – Correlação entre as cinco dimensões de CBR**

	<b>OC</b>	<b>BEMP</b>	<b>QP</b>	<b>RSA</b>	<b>ECONF</b>
<b>OC</b>	<b>0,86</b>				
<b>BEMP</b>	0,88	<b>0,90</b>			
<b>QP</b>	0,92	0,82	<b>0,91</b>		
<b>RSA</b>	0,65	0,68	0,60	<b>0,86</b>	
<b>ECONF</b>	0,69	0,66	0,80	0,57	<b>0,94</b>

Nota: Na diagonal apresentam-se os valores de raiz quadrada de AVE (variância média extraída)

As medidas de bondade do ajustamento deste modelo de medida apresentam resultados que podemos considerar como aceitáveis, com valores de *Goodness-of-Fit Index* (GFI) = 0,85, *Normal Fit Index* (NFI) = 0,85, *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,87 e *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 0,84.

### 5.3.3 – Modelo de medida dos consequentes da Reputação

Como consequentes da Reputação Corporativa, na relação com os clientes, o modelo teórico proposto apresenta, com base na literatura, os constructos Confiança e Lealdade à Marca, sendo cada um medido por três itens (Figura 5.3). A validade convergente do modelo de medida é confirmada pelos valores de fiabilidade compósita registados pelos constructos, com valores de 0,93 para o constructo Confiança e 0,96 para o constructo Lealdade à Marca, bem como porque todos os itens apresentam *loadings* acima de 0,7 (Quadro 5.10). Também os valores de AVE, 0,96 no constructo Confiança e 0,98 no constructo Lealdade, confirmam a validade convergente do modelo de medida.

**Quadro 5.10 – Resultados dos constructos Confiança e Lealdade à Marca**

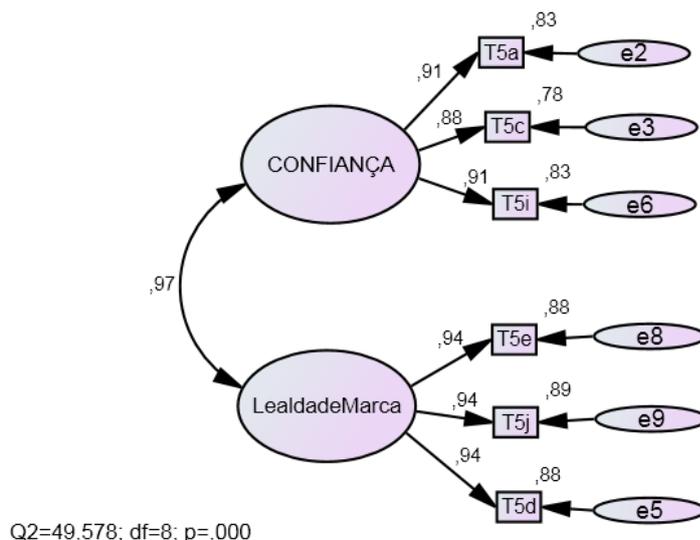
Constructos	AVE	Composite Reliability	Factor Loadings estandardizados			
<b>Confiança</b>	<b>0,96</b>	<b>0,93</b>				
5a) Enquanto representante da minha empresa, tenho grande confiança nesta empresa			0,91			
5c) Posso contar com esta empresa para executar corretamente as tarefas			0,88			
5i) Na minha empresa desenvolvemos um bom relacionamento com esta empresa			0,91			
<b>Lealdade à Marca</b>	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>				
5e) A minha empresa tem a intenção de ficar cliente desta empresa			0,94			
5j) Globalmente a minha empresa é leal a esta empresa			0,94			
5d) Posso indicar/aconselhar esta empresa a outras pessoas			0,94			
Model Fit	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
	49,58	8	0,95	0,98	0,98	0,97

Nota: *df* = degrees of freedom; *GFI* = Goodness-of-Fit Index, *NFI* = Normal Fit Index; *CFI* = Comparative Fit Index; *TLI* = Tucker-Lewis Index

O valor da raiz quadrada de AVE dos dois constructos, 0,98 para Confiança e 0,99 para Lealdade à Marca, são superiores ao valor de correlação de 0,97 entre estes dois constructos, pelo que se confirma a validade discriminante do modelo de medida e dos constructos.

As medidas de bondade do ajustamento deste modelo de medida apresentam bons resultados, com valores de *Goodness-of-Fit Index* (GFI) = 0,95, *Normal Fit Index* (NFI) = 0,98, *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,98 e *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 0,97.

Figura 5.3 – Modelo de medida dos consequentes da Reputação



#### 5.4 – Modelo estrutural

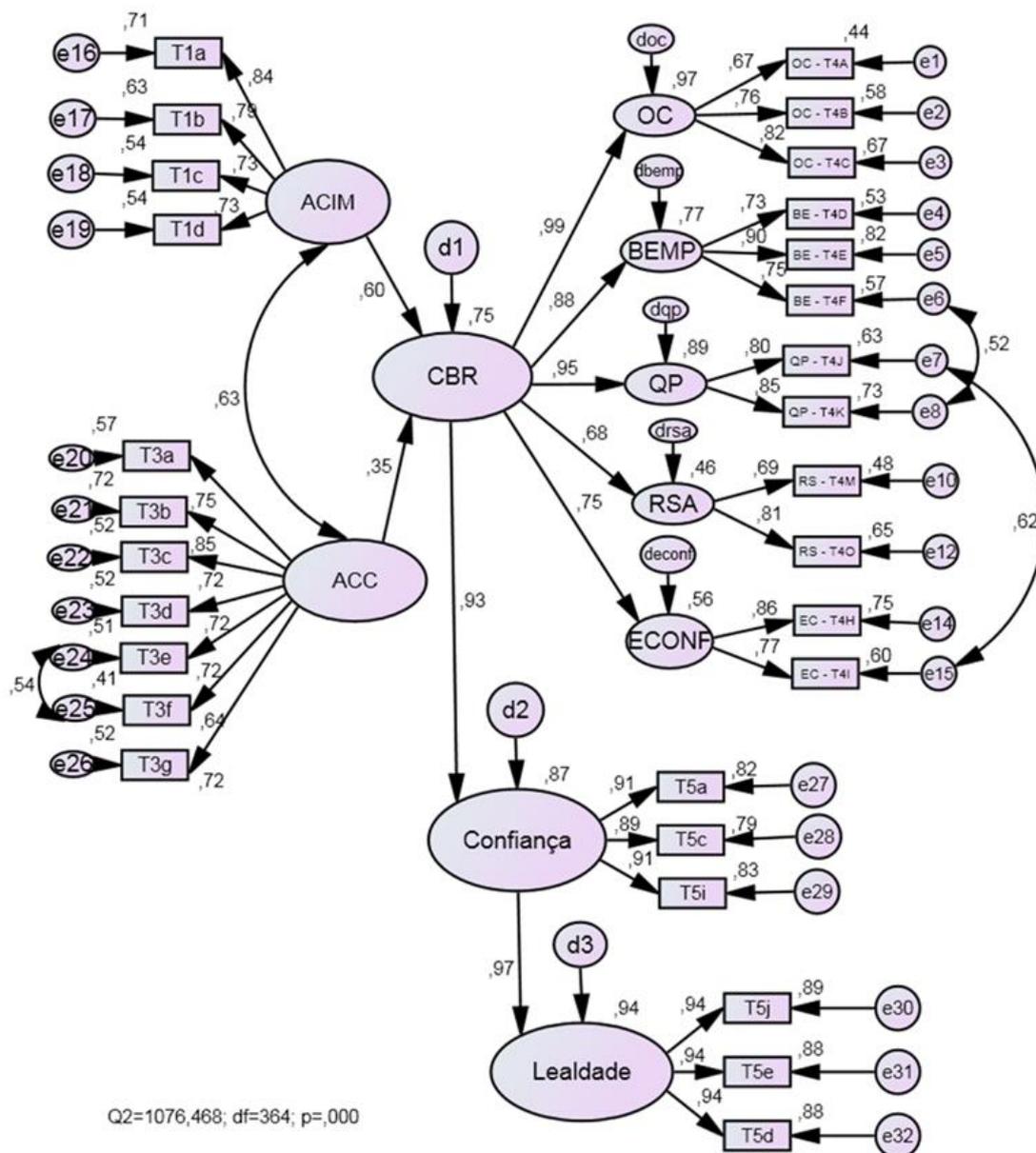
Na sequência da avaliação dos modelos de medida, testámos o modelo estrutural final, de acordo com o modelo conceptual proposto no Capítulo 3. Optámos por correlacionar alguns erros de medida de forma a alcançar uma melhor qualidade das medidas de bondade do ajustamento, com as estimativas obtidas numa solução completamente *standardizada* (Figura 5.4).

Tendo presente os resultados alcançados para este modelo estrutural com valores de  $\chi^2=1076,468$ ,  $df=364$  para  $p < .000$ , com um rácio de  $\chi^2/df=2,9$ , *Goodness-of-Fit Index* (GFI)=0,81, *Normal Fit Index* (NFI) = 0,88, *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,92, *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 0,91 e RMSEA =0,08, podemos considerar que as medidas

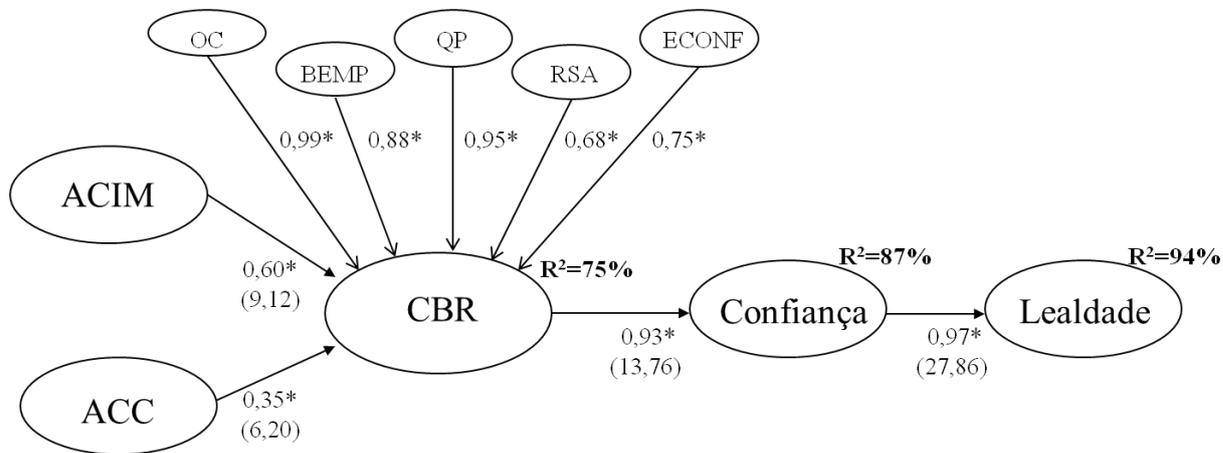
de bondade do ajustamento encontradas apresentam resultados aceitáveis, pelo que consideramos este modelo como possível e aceitável para representar a realidade em estudo.

Apresentamos, igualmente, o desenho do modelo estrutural (Figura 5. 5) em que os valores presentes no modelo representam os resultados para o nível de significância (\*p=,000), os *t-values* ( ) e os valores de  $R^2$  ou variância explicada das variáveis endógenas, critérios recomendados para validar o modelo estrutural. De acordo com os valores, que podemos observar na Figura 5.5, as variâncias explicadas são de 75%, 87% e 94% para CBR, Confiança e Lealdade respetivamente. Estes valores podem considerar-se como robustos, dado que são superiores aos 67% apontados na literatura como resultados fortes para  $R^2$  das variáveis endógenas (Chin, 1998). A incidência de relações significativas, verificada pelos níveis de significância registados e pelos *t-values*, constitui igualmente um indicador que nos auxilia na validação o modelo estrutural.

Figura 5.4 – Modelo Estrutural Final



**Figura 5.5 – Desenho do Modelo estrutural**



$\chi^2=1076,468$ ,  $df=364$ ,  $p=.000$  \* Níveis de significância para  $p=.000$ , ( ) valores de *t-values*

## 5.5 – Discussão de Resultados

Nesta secção discutimos os resultados obtidos quanto à escala e ao modelo de investigação propostos. O instrumento de medida criado na presente investigação para avaliar a comunicação da marca, foi construído a partir da literatura de marketing no âmbito dos constructos de comunicação corporativa e de comunicação integrada de marketing, bem como nas respostas obtidas no estudo exploratório, conforme anteriormente explicitado.

Da avaliação dos resultados obtidos confirmamos a adequação dos itens avaliados relativamente aos dois fatores Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC). Confirmamos o modelo de medida para os constructos ACIM e ACC para medição da Avaliação da Comunicação de Marca enquanto antecedente da Reputação Corporativa, quer pelos valores registados da validade convergente do modelo de medida destes dois constructos, quer pelos valores registados quanto aos níveis de significância e *t-values* o que denota que relação

estabelecida é significativa. O constructo ACIM obtém um maior nível de significância (0,60,  $p=0.000$ ), representando uma maior predominância na relação estabelecida com a CBR, face ao constructo ACC (0,35  $p=0.000$ ) que ainda assim obtém um bom resultado.

Os resultados confirmam a existência da relação positiva entre a variável Avaliação da Comunicação da Marca (ACM) porquanto no nosso modelo uma parte significativa (75%) da variância da CBR é explicada pela ACM pelo que podemos confirmar os pressupostos da relação entre as duas variáveis presentes na literatura.

**Quadro 5.11 – Resultados do Modelo Estrutural**

<b>Hipóteses</b>	<b>Estimativas estandardizadas (<i>t-values</i>)</b>	<b>Conclusão: Hipótese</b>
<b>H1</b> - Avaliação de comunicação integrada de marketing → CBR	0,60* (9,12)	Aceite
<b>H2</b> - Avaliação da comunicação corporativa → CBR	0,35* (6,20)	Aceite
<b>H3</b> - CBR → Confiança	0,93* (13,76)	Aceite
<b>H4</b> - Confiança → Lealdade à Marca	0,97* (27,86)	Aceite

Nota: estimativas estandardizadas para \*  $p=0,000$ ; ( ) = *t-values*

Da avaliação dos resultados obtidos, conforme anteriormente exposto, podemos afirmar que todas as hipóteses propostas no modelo são estatisticamente significativas. Tal como podemos verificar pelo Quadro 5.11, e dado que todas as relações testadas são significativas, podemos dizer que todas as hipóteses podem ser consideradas como aceites.

### **5.5.1 – Impacto da Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing na Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR)**

A Hipótese 1 (H1) indica que a Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) está positivamente relacionada com a Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR). A estimativa da relação entre ACIM e CBR é positiva e significativa pelo consideramos a H1 como hipótese aceite.

A literatura indica que a integração, a consistência e a coerência das mensagens constituem factores importantes na construção de uma voz consistente da marca corporativa (Duncan e Moriarty, 1998) e que esta, por sua vez, exerce influência na construção da reputação corporativa (Walsh e Beatty, 2007; Walsh et al., 2009). Os resultados confirmam que a percepção dos clientes sobre a comunicação da marca e a avaliação que fazem da comunicação integrada de marketing reforçam positivamente as percepções da reputação corporativa da empresa. Desta forma vê-se reforçada a importância que deve ser dada à coerência e integração na construção das ações de comunicação da empresa para uma percepção global sobre a empresa e a forma como os clientes e outros stakeholders devem integrar as mensagens que recebem (Duncan e Moriarty, 1998).

Tendo presente o contexto do nosso estudo, estes resultados são particularmente importantes. Primeiro porque confirmam que a comunicação integrada se apresenta como uma ligação crucial no relacionamento entre a empresa e os clientes (Schultz e Kitchen, 2000), com um âmbito virtualmente alargado, pois abarca tudo o que a organização diz e faz contemplando os públicos da organização. Em segundo lugar porque possibilitam o conhecimento da avaliação deste grupo de *stakeholders* tão importante para as empresas o que lhes permite planear e executar a utilização integrada das ferramentas promocionais, integrando um processo estratégico de gestão da marca (Kitchen *et al.*, 2004).

### **5.5.2 – Impacto da Avaliação da Comunicação Corporativa na Reputação Corporativa com Base no Cliente (CBR)**

A hipótese 2 (H2) assinalava que Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC) se relaciona positivamente com a CBR. Pelos valores alcançados podemos considerar que a relação entre ACC e CBR é positiva pelo que consideramos a H2 como hipótese aceite.

Os resultados vêm confirmar o que é referenciado na literatura, em que a comunicação corporativa é apontada como tendo um papel importante na construção da reputação corporativa junto dos stakeholders (Balmer e Gray, 2003; Wiedmann e Prauschke, 2006). A gestão de comunicação corporativa deve ter presente esta realidade aquando da realização de actividades de comunicação da empresa, uma vez que representa uma forte influência na construção de uma reputação positiva (Wiedmann, 2004), bem como é importante na transmissão dos valores da organização e na formação das percepções e interpretações dos diferentes *stakeholders* (Forman e Argenti, 2005).

Esta confirmação é especialmente importante uma vez que a literatura indicava a comunicação da marca como um importante fator na formação da reputação corporativa, apesar de poucos estudos empíricos terem sido realizados para o provarem. Desta forma ficam validadas as indicações presentes na literatura, reforçadas pelos resultados alcançados na nossa investigação onde se comprova que, no contexto em análise, a avaliação positiva da comunicação corporativa pelos clientes de uma empresa tem impacto positivo na formação da reputação corporativa.

### **5.5.3 – A CBR impacta positivamente a Confiança**

A hipótese 3 (H3) aponta para um relacionamento positivo entre CBR e Confiança como consequência da primeira. A estimativa da relação entre estes dois constructos apresenta valores positivos e muito significativos pelo que confirmamos a H3 como hipótese aceite.

Os valores observados confirmam a existência da relação entre a reputação corporativa e a confiança por parte dos clientes, sendo que a literatura aponta estes dois factores como factores que se correlacionam entre si (e.g. Dowling, 2001; Roberts e Dowling, 2002; Rose e Thomsen, 2004). Confirma-se igualmente o que está presente na literatura e que a reputação corporativa é positivamente associada com os comportamentos e os resultados da relação dos clientes face à marca, tal como Walsh e Beatty (2007) observaram no seu estudo, e mais especificamente na relação entre CBR e Confiança. Estes resultados assumem uma maior importância uma vez que o nosso estudo empírico é realizado em contexto diferente do estudo de Walsh e Beatty (2007) quer quanto à diferente natureza dos serviços avaliados, quer quanto à tipologia de mercados e clientes B2B e num e país diferente, confirmando desta forma a adequação do modelo de estudo e das escalas utilizadas.

Podemos assumir que a gestão da reputação corporativa deve ter presente esta preocupação uma vez que uma reputação corporativa positiva influencia a confiança dos clientes na marca (Walsh *et al.* 2009; Walsh e Beatty, 2007), e que este é um importante factor para reduzir a incerteza dos clientes sobre as acções futuras da empresa, (Wiedmann e Prauschke, 2006).

#### **5.5.4 - A Confiança impacta positivamente na Lealdade à Marca**

A hipótese 4 (H4) é formulada tendo por base a literatura da reputação corporativa que aponta a Confiança e a Lealdade à Marca como sendo dois constructos relacionados com a CBR (Walsh *et al.* 2009; Walsh e Beatty, 2007) e consequentes desta, na relação que os clientes têm com a marca. Pelos resultados verificados podemos validar a relação positiva entre estas duas variáveis, Confiança e Lealdade à Marca, pelo que entendemos a H4 como hipótese aceite.

A confirmação deste pressuposto presente no nosso modelo de estudo vem confirmar por um lado a literatura que considera a Confiança como antecedente da Lealdade à Marca (Chaudhuri e Holbrook, 2001; Singh e Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh *et al.*,

2002) e por outro o elevado valor observado na relação entre o constructo Confiança e o constructo Lealdade valida esta relação como muito significativa.

## **5.5 – Conclusões**

Neste capítulo realizámos a análise e discussão dos dados obtidos na presente investigação. Iniciámos o capítulo com a caracterização da amostra e seguimos com o desenvolvimento de uma nova escala para medir a avaliação da comunicação da marca.

Apresentámos a etapa de validação através da realização de análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória, bem como da análise da validade convergente e da validade discriminante dos constructos nos modelos de medida (*measurement models*). No modelo estrutural final validámos a significância de cada constructo presente no modelo, de acordo com o modelo teórico proposto e as hipóteses de investigação formuladas. O capítulo termina com uma discussão dos principais resultados obtidos tendo como base as hipóteses formuladas no capítulo 3.

No próximo capítulo apresentaremos as principais conclusões desta investigação.



## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES**

---

Este capítulo descreve as principais conclusões deste trabalho de investigação em que nos propomos analisar e validar a influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, do ponto de vista dos clientes empresariais, na área de atividade dos serviços. A nossa investigação avaliou igualmente a relação da reputação corporativa com as variáveis consequentes confiança e lealdade à marca.

Iniciamos com a apresentação do que consideramos serem as principais contribuições ao nível teórico e de gestão. Posteriormente indicamos as limitações da presente investigação que julgamos serem pertinentes e que apontam caminhos a percorrer em futuras investigações nos domínios da avaliação da comunicação da marca e da reputação corporativa. Terminamos o capítulo com um breve resumo conclusivo.

### **6.1 – Contribuição da investigação**

A nossa investigação pretende contribuir para um maior conhecimento na área da reputação corporativa. Em particular, podemos afirmar que a presente investigação contribui para o avanço da teoria nas áreas de conhecimento da avaliação da comunicação de marca e da reputação corporativa. No primeiro caso o estudo propõe que a comunicação de marca é constituída pelas dimensões Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC). No segundo caso o estudo permitiu identificar variáveis antecedentes e consequentes da reputação corporativa. A resposta às duas questões de pesquisa permite analisar com maior detalhe a contribuição deste estudo.

Relembramos que as questões de pesquisa são a) Qual é o âmbito da avaliação da comunicação de marca? e b) Quais são os antecedentes e as variáveis consequentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR)?

### **6.1.1 – Âmbito da avaliação da comunicação de marca**

A comunicação da marca em contexto corporativo pode apresentar-se em diferentes suportes de comunicação sendo que no seu conjunto, as disciplinas de marketing, *design* corporativo, relações públicas e comunicação corporativa promovem a visão de uma organização como um todo (Christensen *et al.*, 2008). A avaliação da comunicação de marca constitui um recurso importante para as empresas poderem aferir o impacto das ações de comunicação que executam e adequarem a sua estratégia de comunicação de forma a alcançarem os resultados pretendidos, face aos objetivos delineados.

Esta avaliação constitui um dos aspetos fundamentais para a gestão da comunicação, tal como está exposto em estudos anteriores que avaliaram a comunicação do ponto de vista interno à organização. No entanto, a referida avaliação nunca foi realizada na perspetiva da avaliação dos seus destinatários, os diferentes stakeholders da empresa. Com base no anteriormente exposto, definimos na perspetiva da nossa investigação o constructo avaliação da comunicação da marca como a avaliação realizada pelos destinatários das ações de comunicação da marca. No caso da nossa investigação focámo-nos apenas num dos grupos de stakeholders, o grupo considerado com um dos mais importantes para as empresas devido à sua importante contribuição enquanto fontes de receita, os clientes empresariais.

Partindo do princípio de que tudo o que é escrito, verbalmente declarado, ou visualmente apresentado sobre uma empresa envolve comunicação, incluindo os aspetos de comunicação de marketing (i.e. patrocínios, publicidade, promoções), de comunicação corporativa (i.e. relatórios anuais, publicações internas) e a presença de símbolos da marca na sinalética e decoração de instalações e frota (van Riel, 1995). Considerámos por isso, e para efeitos do nosso estudo, que a comunicação da marca em contexto corporativo permite por um lado comunicar a identidade corporativa através da presença dos símbolos da marca na comunicação, no vestuário de serviço, na frota e nos edifícios da empresa e por outro comunicar os valores e o posicionamento da marca através de ações de comunicação corporativa.

Tendo por base a literatura, definimos que no âmbito da presente investigação as dimensões que possibilitam a avaliação do constructo avaliação da comunicação de marca são a comunicação corporativa e a integração da comunicação de marketing. Neste sentido e para avaliação do constructo comunicação corporativa incluímos itens relativos à imagem da frota da empresa, à presença da empresa em feiras e eventos, à presença dos símbolos corporativos na comunicação da marca e à imagem dos edifícios e instalações da empresa.

Pela consistência pretendida entre todos os meios e suportes de comunicação e as mensagens é igualmente importante para o processo de gestão da comunicação das empresas alcançar consistência e coerência quer ao nível da emissão, quer ao nível da descodificação pelos destinatários das mensagens da marca. De forma a criar uma voz consistente da marca que permita aos destinatários terem uma perceção em sintonia com os objetivos da marca considerámos, no âmbito do nosso estudo, que a dimensão da comunicação integrada de marketing permite avaliar a comunicação da marca na forma como esta se mostra apelativa para os destinatários e quanto à regularidade e continuidade das ações de comunicação. Permite igualmente avaliar quanto à coerência e consistência das mensagens emitidas pela empresa. Para avaliação desta dimensão incluímos itens como por exemplo “a comunicação da empresa x é apelativa”, “a empresa x comunica de forma contínua”, e “a empresa x comunica de forma coerente”.

A nossa tese começa assim por contribuir para o conhecimento da teoria do constructo avaliação da comunicação de marca através da construção e aplicação de um novo instrumento de medida. A relevância deste contributo prende-se com a não existência, que seja do nosso conhecimento, de uma escala no âmbito quer da literatura da comunicação de marca, quer da reputação corporativa, que permitisse conhecer a avaliação da comunicação da marca pelos clientes no âmbito empresarial e no contexto da reputação corporativa. A contribuição para a literatura neste caso é constituída pela delimitação conseguida para a medição do constructo avaliação de comunicação da marca através de duas dimensões, avaliação da comunicação corporativa (ACC) e avaliação da comunicação integrada de marketing (ACIM).

### **6.1.2 – Variáveis antecedentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR)**

Este trabalho contribui igualmente para o aprofundar do conhecimento na teoria da reputação corporativa. Através da realização de um estudo empírico junto de clientes empresariais, no contexto dos serviços, avaliámos a influência da avaliação da comunicação da marca na formação reputação corporativa. O nosso estudo pretendeu dar resposta a um gap apontado na literatura da reputação corporativa que indica a comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa, mas em que existe uma falta de estudos empíricos que possam comprovar a relação entre estes dois constructos.

Neste estudo definimos como variáveis antecedentes as variáveis que produzem efeito ou provocam uma influência causal sobre outras variáveis. Foi proposta assim uma relação de causalidade entre a variável avaliação da comunicação da marca como antecedente da reputação corporativa. Os estudos empíricos existentes que se debruçam sobre os antecedentes da reputação corporativa têm em conta variáveis como são exemplo a satisfação dos clientes e as notícias, de sentido negativo, veiculadas nos media. Os estudos que indicam a importância da comunicação da marca enquanto antecedente da reputação avaliam esta relação na perspectiva da avaliação da sua qualidade (Wiedman e Prauschke, 2006). Pelo que no nosso estudo pretendemos avaliar como as perceções presentes na formação da reputação corporativa são impactadas pelas ações da empresa no que às ações de comunicação da marca diz respeito. Significa isto que a avaliação da comunicação de marca pelos seus destinatários, os clientes da empresa, na presente investigação foi realizada através da avaliação de duas variáveis, a comunicação corporativa e a comunicação integrada de marketing, tal como anteriormente está explicitado neste capítulo.

Esta relação causal entre as variáveis foi estabelecida *à priori* no modelo de investigação proposto, uma vez que a literatura existente no domínio da reputação corporativa aponta para a existência de uma relação de causalidade e de influência entre a comunicação da marca e a formação da reputação corporativa com base no cliente (CBR). O estudo propõe e confirma a existência de uma relação positiva entre as variáveis avaliação da comunicação da marca e reputação corporativa.

A presente investigação contribui assim para a confirmação das afirmações presentes na literatura de que a comunicação tem um papel importante na construção da reputação corporativa (Balmer e Gray, 2003; Wiedmann e Prauschke, 2006), porquanto os resultados verificados confirmam a influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, constituindo-se esta como sua antecedente.

### **6.1.3 – Variáveis consequentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR)**

As variáveis de resultado (outcomes variables) são variáveis que tem resultados de acordo com o impacto de uma variável preditiva, ou seja são variáveis influenciadas por outras.

Considerámos como variáveis consequentes da reputação corporativa, no caso da nossa investigação, as variáveis de resultado de comportamento dos clientes resultantes da reação da sua perceção da reputação corporativa (Herbig e Milewicz, 1993). As variáveis de resultado na relação com os clientes que a literatura apresenta são, entre outras, a satisfação do cliente, a lealdade à marca, a confiança e *word of mouth* (W-O-M). No caso da nossa investigação considerámos que uma reputação positiva tem impacto positivo na variável confiança e esta por sua vez na lealdade à marca, por serem estas as variáveis que julgamos serem mais significativas no relacionamento com a marca, em contexto B2B.

Os resultados da nossa investigação confirmam o impacto da CBR na confiança. E comprova-se igualmente que a confiança tem impacto positivo na Lealdade à marca. A contribuição da nossa investigação acontece por dois motivos, por um lado pela confirmação do que a literatura afirma quanto às variáveis consequentes da reputação corporativa e ao impacto positivo nestas variáveis consequentes e por outro pelo contexto de B2B, numa empresa de serviços, em que foi aplicado.

Desta forma e de acordo com a literatura, confirma-se que a reputação corporativa positiva impacta favoravelmente nas variáveis de relação com o cliente, confiança e

lealdade à marca (Ball *et al.*, 2004; Walsh e Beatty, 2007) reafirmando-se o que é a literatura indica de que uma reputação corporativa positiva promove a lealdade e fidelização dos clientes, facilitando não só à aquisição de produtos e serviços atuais da empresa, como criando uma maior predisposição para aderir a novos produtos e serviços que essa empresa possa vir a lançar no futuro.

Com o presente estudo ficou igualmente provada a possibilidade de utilização da escala CBR, desenvolvida, aplicada e testada por Walsh e Beatty (2007), na sua aplicação em contexto empresarial (*Business to business* - B2B). Apesar de em estudos anteriores se ter realizado investigação com aplicação da escala CBR para avaliação da reputação corporativa, essa avaliação foi feita num contexto de consumidor individual (Yasin e Bozbay, 2011; Walsh *et al.*, 2009a), ou de entrevistas a estudantes e amostras de conveniência (Walsh *et al.*, 2009b; Walsh e Beatty, 2007). No nosso caso realizámos a investigação em contexto empresarial com os respondentes a pertencerem à base de dados de clientes empresariais da empresa de serviços avaliada, o que muito raramente é apresentado na literatura. Neste sentido consideramos ser este estudo uma contribuição importante e efetiva para a teoria de reputação corporativa avaliada no contexto B2B.

Outro contributo constitui-se pela aplicação da escala CBR num contexto de serviços postais, e em Portugal o que representa uma aplicação . Os estudos apresentados na literatura referem que as investigações ocorreram habitualmente em países como Alemanha, Inglaterra, Turquia e Estados Unidos da América no sector dos serviços como são exemplo a banca, empresa fornecedora de eletricidade, restaurantes de *fast-food* e operadores de telecomunicações.

## **6.2 – Implicações para a gestão**

A presente investigação pensa contribuir ao nível da gestão quanto à definição da estratégia de comunicação e quanto às linhas de orientação na realização das ações de comunicação da empresa com o objetivo de obter uma reputação corporativa positiva. Ao definirmos a avaliação da comunicação da marca como a avaliação que os clientes fazem da comunicação que é emitida pela empresa ao nível corporativo chamamos a

atenção para o facto de esta avaliação ser constituída por duas dimensões, por um lado as ações de comunicação corporativa da empresa e por outro lado quanto à integração, coerência e consistência na forma como é executada. Pensamos contribuir assim para um melhor entendimento dos gestores para este domínio.

É igualmente relevante o facto de com o presente trabalho facilitarmos a utilização de um instrumento de medida que permite aos gestores realizar a avaliação da comunicação da marca, junto dos seus clientes, em contexto de reputação corporativa, de forma a monitorizar aspetos que devem ser melhorados para que se obtenham os melhores resultados para a empresa. A avaliação da comunicação da marca pode assim ser estimada através das duas dimensões que possibilitam avaliar este constructo, Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC) e Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM), contribuição que a par do alargamento da teoria da gestão da comunicação da marca neste âmbito, permite à gestão avaliar e gerir aspetos práticos das ações da comunicação. No desenvolvimento e realização das actividades de comunicação da empresa, em especial das ações de comunicação corporativa, deve ser dado especial enfoque na integração, na coerência e na consistência das mensagens, por parte da gestão, uma vez que os ítems desta dimensão representam ter uma forte influência na construção de uma reputação positiva.

Finalmente este estudo alerta para as circunstâncias específicas das variáveis de relação com o cliente, porquanto a CBR apresenta especial impacto na confiança dos clientes, levando esta à criação de lealdade à marca por parte dos mesmos. Significa isto que, e de acordo com os resultados obtidos na nossa investigação, os gestores devem ter uma atenção redobrada na construção, manutenção e gestão da reputação corporativa por forma a obterem melhores resultados na que respeita à confiança e à lealdade dos clientes à marca.

### **6.3 – Limitações da investigação**

Apesar da presente investigação nos permitir trazer novos contributos teóricos e para a gestão, no âmbito da reputação corporativa e da avaliação da comunicação da marca, tal

como é observado em anteriores investigações, também apresenta limitações. Desde logo a amostra considerada para o estudo ficou restrita a um determinado grupo de clientes de uma empresa na área dos serviços, pelo que consideramos que a replicação deste modelo de investigação em contextos diferentes poderá testar a validade dos resultados obtidos.

Por outro lado o facto de a presente investigação ter trabalhado a CBR como um constructo de 2ª ordem levou a que não fosse possível aferir qual, ou quais, das cinco dimensões que compõem a CBR são mais impactadas por parte da avaliação de comunicação de marca. Sabemos que no seu todo a CBR é influenciada pela Avaliação da Comunicação da Marca através das dimensões ACIM e ACC, não sabemos no entanto se este impacto é diferente para cada uma das dimensões que compõe o constructo CBR, o que constitui um *gap* que em futuras investigações pensamos ser útil investigar.

O facto da presente investigação ter sido realizada num determinado espaço delimitado de tempo constitui em si outra limitação. Consideramos útil que em futuras investigações seja equacionada uma abordagem longitudinal que permita avaliar as relações entre os constructos ao longo do tempo. O tempo necessário para este tipo de estudos não era compatível com a realização do nosso trabalho de tese de doutoramento, no entanto pensamos que este aspeto é importante para a investigação dos constructos em análise e das relações entre si, em especial pelo facto da reputação corporativa ter por base na sua construção uma relação duradoura entre a empresa e os seus stakeholders.

Outras limitações provêm das recomendações dadas pelos autores para futuras investigações, conforme sugerido na secção 6.3.

### **6.3 – Recomendações para futuras investigações**

Os estudos apresentados na literatura de reputação corporativa apontam a comunicação da marca como um antecessor da formação da reputação, ainda que se manifeste uma

grande falta de estudos empíricos que o comprovem. Com os resultados do estudo empírico da presente investigação aumentámos o conhecimento na área da reputação corporativa, no que respeita à avaliação da comunicação de marca enquanto antecedente desta, porquanto ficou provado no âmbito da presente investigação que o constructo Avaliação da Comunicação de Marca é uma antecedente com peso significativo na formação da CBR. Importa no entanto realizar investigações para validar outras possíveis variáveis antecedentes da CBR, como por exemplo a satisfação dos clientes.

Mostra-se igualmente importante validar a aplicação do instrumento de medida aplicado para medir a avaliação da comunicação da marca e do próprio modelo de estudo, noutros contextos e diferentes enquadramentos. Propomos a aplicação em áreas de atividade e indústrias diferentes como por exemplo o sector dos serviços hoteleiros, ou a área do comércio de retalho em que existe uma forte presença da comunicação da marca. Importa avaliar se nestes contextos e diferentes enquadramentos os resultados são similares ou totalmente diferentes dos observados na nossa investigação.

A escala desenvolvida e aplicada na presente investigação mostrou-se adequada no contexto do estudo no entanto importa validar a possibilidade de ampliação da escala com outros itens que possam ser introduzidos e validados e que não foram avaliados nesta investigação. São exemplo de itens a avaliar futuramente a importância dada pelos trabalhadores da empresa à comunicação que a empresa faz dos produtos/serviços e a avaliação de quais os meios que os clientes consideram mais adequados para promover os produtos/serviços.

Nesta investigação avaliámos unicamente as perceções de um grupo de stakeholders, os clientes empresariais. Consideramos igualmente importante que numa investigação futura possam ser avaliadas as perceções de outros stakeholders, como por exemplo, os acionistas, os fornecedores e o público em geral.

#### **6.4 – Síntese conclusiva**

A nossa investigação teve como objetivo principal identificar o papel da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, por parte dos clientes empresariais de uma empresa de serviços. Apesar de na literatura ser apontada a comunicação da marca como um antecedente considerado importante na formação da reputação corporativa, poucos estudos se debruçaram sobre esta realidade, pelo que o contributo do presente trabalho de investigação foi o de possibilitar que através dos resultados empíricos alcançados se confirme este pressuposto.

Neste sentido, concluímos que a avaliação da comunicação da marca realizada pelos clientes tem influência significativa na formação da reputação corporativa por parte dos clientes, sendo que a variável de comunicação integrada de marketing revela ter um papel ainda mais influente, comparativamente com a variável comunicação corporativa. Os gestores devem ter especial atenção na realização de ações de comunicação ao nível corporativo pois os clientes mostraram que existe uma forte influência de toda a comunicação efetuada pela empresa na formação da reputação corporativa, especialmente quando esta tem uma forma apelativa, contínua, coerente e consistente.

Com os resultados da nossa investigação pensamos dar resposta às nossas principais questões de pesquisa que propunham investigar por um lado a delimitação do constructo avaliação da comunicação de marca bem como os itens que devem constituir o próprio instrumento de medida e por outro conhecer os antecedentes e os consequentes da reputação corporativa com base no cliente (CBR).

Quanto à questão “Qual é o âmbito da avaliação da comunicação de marca?” obtivemos a delimitação do constructo pelo enquadramento na literatura de comunicação corporativa e da comunicação integrada de marketing. Com o recurso ao estudo exploratório validámos quais as ações e suportes de comunicação da marca que os gestores consideravam como mais importantes para a formação da reputação. Obtivemos um conjunto de itens que validámos através da aplicação questionário quantitativo. Após tratamento e análise dos dados podemos afirmar que a Avaliação da Comunicação da Marca é um constructo que se pode medir através de duas dimensões,

Avaliação da Comunicação Integrada de Marketing (ACIM) e Avaliação da Comunicação Corporativa (ACC).

Para a questão “Quais são os antecedentes e as variáveis de relação consequentes da CBR?” confirmámos através dos resultados do estudo empírico a influência da comunicação da marca na formação da reputação corporativa, consistindo numa antecedente da CBR como era indicado na literatura. Confirmamos igualmente que as variáveis confiança e lealdade à marca são variáveis consequentes da CBR.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Aaker, D.A, (1991), *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York.
- Aaker, D.A, (1996), Mesuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, Spring 38 (3), 102
- Aaker, J.L., (1997), Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Aug. 34(3), 347
- Arbuckle, J.L. (2008), *AMOS 17 user's guide*. Chicago,IL:SPSS
- Anderson J. e Narus J., (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58
- Anderson E. e Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8 (4), 310-323
- Alessandri, S. W. (2001), Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications*, 6(4), 173-183.
- Argenti P.A. e Druckenmiller, B. (2004), In practice: Reputation and the corporate brand, *Corporate Reputation Review*, &(4), 368-374
- Argenti P.A. e Forman, J. (2002), *The power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York, NY
- Arnold, M.J.e Reynolds, K.E. (2003), Hedonic shopping motivations, *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95
- Bagozzi, R.P. (1980), Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, Spring 44(2), 65-77

Ball, D., Coelho, P.S. e Machás, A. (2004), The role of communication and trust in explaining customer loyalty, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1272-1293.

Balmer, J.M.T. (1995), Corporate branding and connoisseurship, *Journal of General Management*, 21(1), 24-46

--- (1998), Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of General Management*, 14(8), 963-996.

--- (2001a), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-270.

--- (2001b), From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, 4(10), 11-23.

Balmer, J.M.T. e Gray, E.R. (2003), Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-998.

Balmer, J.M.T. e Soenen, GR. (1999), The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.

Bardin, L. (2003), *Análise de Conteúdo*. 2ª ed. Edições 70. Lisboa

Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Bartikowski, B. e Walsh, G. (2011), Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 64(1), 39-44

Berry, L.(1995), Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-45

Boyd, B.K., Bergh, D.D e Ketchen Jr. D.J. (2010), Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view, *Journal of Management*, 36(3), 588-609

Carson, D.J., Gilmore, A., Perry, C. e Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, SAGE Publications, 1st edition

Caruana, A., (1997), Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), 109 - 118.

Caruana, A., Ramasashan, B. e Krentler, K.A. (2004), Corporate reputation, customer satisfaction & customer loyalty: what is the relationship? In H.E. Spotts (Ed.) *Proceedings: Developments in marketing science, Academy of Marketing Science*, 27, 301

Cavusgil, S. e Elvey-Kirk, L. (1998), Mail survey response behavior, *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1165-1192

Chaudhuri, Arjun e Holbrook, Morris (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty . *Journal of Marketing*, 65, 81-93.

de Chernatony L . (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth & Heinemann, Oxford

Chin, W.W. (1998), The partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling in *Modern Methods for Business Research*, G.A. Marcoulides, ed Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates Publisher.

Christensen, L.T., Firat, A.F. e Cornelissen, J. 2009. New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 207-219.

Christensen, L.T., Firat, A.F. e Torp, S.. 2008. The organization of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 423-452.

Chun, R. (2005), Corporate reputation - meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 96-98

Churchill, G. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research* 16 (1), 64-73.

Cornelissen, J.P. (2004), *Corporate Communications: Theory and Practice*, SAGE Publications

--- (2011), *Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications

CTT, (2012). Relatório e Contas

Davies, G. e Miles L. (1998), Reputation Management: Theory versus Practice, *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16-27.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. e Roper, S. (2001), The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., e Roper, S. (2002), *Corporate Reputation and Competitiveness*. UK: Routledge.

Delgado-Ballester, E. e Munuera-Alemán, J. L. (2001), Brand trust in the context of consumer loyalty, *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238 – 1258

Dillman, D. A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method* (New York, John Wiley & Sons)

Dowling, G. (2001), *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Douglas, S.P., Craig, C.S. (1983), *International Marketing Research*, Prentice-Hall International

Duncan, T e Moriarty, S.E. (1998) A communication-based marketing model for managing relationships, *Journal of Marketing*, 62, 1-13.

Falk, R.F. e Miller, N.B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*, Akron, Ohio:University of Akron Press

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

Fombrun, C.J. e van Riel, C. (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1 (1,2)

Fombrun, C. J., e van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT: Prentice Hall.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Sever, J.M. (2000), 'The Reputation Quotient: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation', *The Journal of Brand Management*, 7 ( 4), 241-255.

Fombrun, C.J. e Shanley, M. (1990), What's in a Name? Reputation building and Corporate Strategy, *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258

Fombrun, C. J. , Gardberg, N. A. e Sever, J. ( 2000 ) The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241 – 255

Forman, A e Argenti, P. (2005), How Corporate Communication Influences Strategy Implementation Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264

Fornell, C. e Larcker, D.(1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, (February) 18, 39-50

Foster B.D., Cadogan, J.W. (2000) Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation, *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 185 - 199

Gadberg, N.A. e Fombrun,C.J (2002), For better or worse: The most visible American corporate reputations, *Corporate Reputation Review*, 4(4), 385-391

Geyskens, I., J.-B. E. M. Steenkamp, L. K. Scheer, and N.Kumar. (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment: Atransatlantic study. *International Journal of Research in Marketing* 13(4), 303–17.

Girod-Séville, M. e Perret, V.(1999), Fondements épistémologiques de la reserche, em R.A. Thiétant *et al.*, eds, *Méthods de la Reserche en Management* (Dunod, Paris)

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1999), Corporate identity and corporate communications: creating a competitive. *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 171–176

Gotsi, M., e Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.

Gummesson, E. (1991), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications

Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618

Hair, J.F., R.P. Bush and D.J. Ortinau (2006), *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*. Boston: McGraw-Hill.

Harrington, A. (2004) Who's up and who's down. *Fortune*, v. 149, n. 5, 109-114, 3 August.

Hatch, M.J. e Schultz, M. (2003), Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064

Helm, S. (2005), Designing a formative measure for corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109

Henart, D.h. e Dacin, P.A. (2019), Reputation for product innovation: Its impact on consumers. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 321-335

Hewett, K. e Bearden, W. (2001), Dependence, Trust and Relational Behaviour on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations, *Journal of Marketing*, 65, 51-66

Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J., (1994) A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31, 23-31

Herbig, P. Milewicz, J. (1993), The relationship of reputation and credibility to brand success, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10 (3), 18 – 24

Huberman, A. e Miles, M. (2002), *The qualitative researchers Companion*, SAGE Publications, California. USA

Joachimsthaler E. e Aaker D.A. (1997), Building brands without mass media. *Harvard Business Review* Jan-Feb, 75 (1), 39(9)

Kay, J. 1993. *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.

Keller, K.L. (2001), *Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands*, Marketing Science Institute, Working Paper Series.USA

Kennedy, S.. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, 11(3): 120-164.

Kim, J.-B. e Choi, C.J. (2003), Reputation and product tampering in services industries, *Service Industries Journal*, 23(4), 3-11

Kitchen, P.J., Brignell, J., Li, T.e Jones, G.J. 2004, The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective, *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 19-30

Korczyński, M.(2000), *The political economy of trust*, Journal of Management Studies, 37 (1)

Madhavaram, S., Vishag, B. e McDonald, R.E. (2005), Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as critical components of Brand Equity Strategy, *Journal of Advertising*, 34 (4), 69-80

Marôco, J. (2010), *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*, Pêro Pinheiro, Ed. ReportNumber

Melewar, T.C. (2003), Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature, *Journal of Marketing Communications*, 9 (4), 195-220

Melewar, T.C. e Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*. 5(1), 76-93.

Melewar, T.C. e Karaosmanoglu E. (2006), Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8, 20), 846-869

Menon, A., S.G. Bharadwaj, P.T. Adidam e S.W. Edison (1999), Antecedents and

Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test, *Journal of Marketing* 63(2), 18-40.

Moorman C., Zaltman G., e Deshpandé, R..(1992), Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29(3), 314–29.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994), Brand-building in the 1990's. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Nachmias, C., e Nachmias D. (1992), *Research Methods in The Social Sciences* (4th Ed., St. Martin Press, New York, USA)

Nunnally, J. C., e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, (3rd edn.) McGraw-Hill, New York.

Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. (2011), RepTrack™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35

Proença, R.A.G. (2000), *Modelling and categorization of Portuguese GP's prescribing behavior: the case of patients with hypertension*, PhD Thesis, Faculty of Social Science, University of Glasgow, 2 vol., 1, 123-125

Roberts, P.W. e Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1077-1093.

Rose, C. e Thomsen, S. (2004), The Impact os Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22(2), 201-210

Rotter, J.B. (1980), Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility, *American Psychologist*, 35(1), 1-7

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., R.S. Burt e Camerer C.F. (1998), Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3),393-404

Ruth, J. A. & York, A. (2004). Framing information to enhance corporate reputation: The impact of message source, information type and reference point. *Journal of Business Research*, 57: 14-20.

Salgueiro, M.F. (2008), *Modelos de Equações Estruturais - Aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE.

--- (2012), *Modelos com Equações Estruturais – Edições Sociedade Portuguesa de Estatística Porto*

Sayre, S. (2001), *Qualitative Methods for Marketing Research*, Sage Publications Inc., E.U.A.

Schaefer, D. e Dillman D. (1998), *Development of a Standard E-Mail Methodology, Results of an Experiment*, revision of a paper presented at the 53rd Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, St Louis, MO

Schultz, D.E. (2004). IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, September 15, 8-9.

Schultz, D. E. e Kitchen P.J. (2000). A response to Theoretical Concept or Management Fashion? *Journal of Advertising Research*, 40 (5): 17-21.

Shapiro, C. (1983), Premium for high quality products as returns to reputations, *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659-679

Sheehan. K. (2001), E-mail Survey Response Rates: a Review, *Journal of Computer Mediated Communication*, 6(2)

Shultz, D.E. e Kitchen, P.J. (2000), *Communicating Globally. An Integrated Marketing Approach*, Palgrave, Chorley

Simões, C., Dibb S. & Fisk R., (2005), Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, vol.33, nº2: 153-168.

Singh, J.V. e Sirdeshmukh D. (2000), Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgements, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 150-67

Sirdeshmukh, D., Singh, J. e Sabol B. (2002), Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, 66, January, 15-37

Sivadas, E. e Baker-Prewitt, J. L. (2000), An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty, *Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2),73-82

Smith, P. Berry, C. e Pulford, A. (2003), *Handbook of Strategic Marketing Communications. New Ways to Build and Integrate Communications*, Crest Publishing House, Darya Ganj.

Suvatjis, J.Y., de Chernatony, L. (2005), Corporate identity modelling: a review and presentation of a new multi-dimensional model, *Journal of Marketing Management*, 29, 809-834

van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead

van Riel, C.B.M. (1997). Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm's reputation. *Corporate Reputation Review*. 1(2): 135-140

van Riel, C.B.M. e Balmer, J.M.T. (1997). Corporate Identity: the concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 340-355.

van den Bosh, A.L.M., de Jong, M.D.T. e Elving, W.J.L.(2005), How corporate visual identity supports reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108-116

Varey, R. J. e White, J., (2000) The corporate communication system of managing, *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), 5 - 12

Vilares, M. J. e Coelho, P.S. (2005), *A Satisfação e a Lealdade do Cliente – Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise*, Lisboa, Escolar Editora

Wang, Y., Lo, H.-P. e Hui, Y.V. (2003), The antecedents of service quality and product quality and their influence on bank reputation: Evidence from the banking industry in China, *Managing Service Quality*, 13 (1), 72-83

Walsh G. e Beatty, S.E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35: 127-143.

Walsh G., Beatty, S.E. e Shiu E. (2009a) The customer-based reputation scale: replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10):924-930

Walsh G., Mitchell V-W, Jackson P. e Beatty, S.E. (2009b) Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20: 187-203

Wartick, S. L. (2002), Measuring Corporate Reputation – Definition and Data. *Business & Society*, v. 41, n.4, p. 371-392, Dec.

Wiedmann, K.P. (2004), Managing a company's brand leadership activities: Framework and discussion, *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 2, 64-77

Wiedmann, K.P. e Prauschke, C. (2006), *How do stakeholder alignment concepts influence corporate reputation? The role of corporate communication in reputation building*, For presenting in 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, May 25-28, New York, USA

Wilson, R. (1985), *Reputations in games and markets. Game-theoretic Models of Bargaining*, Roth, A. (Ed.), Cambridge University Press, NY.

Wicks, A.C., S.L. Berman e T.M. Jones (1999), The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, *Academy of Management Review*, 24, 99-116

Yasin, B. e Bozbay, Z. (2011). *The Impact of Corporate Reputation on Customer Trust*. In 16th International Conference on Corporate Marketing Communications CMC 2011 (pp.505-518). Athens.

## ANEXO A - Carta a clientes para marcação entrevista personalizada



CTT Correios de Portugal, S.A.  
Sede Social: Rua São José, nº 20  
1166-001 LISBOA  
Capital social €87 325 000,00  
NIPC 500 077 568  
CRC Lisboa 4ª Secção nº1697

sua referência

sua data

nossa referência

data de expedição  
2012.03.13

Assunto: Investigação académica na área da comunicação sobre os CTT.

Estimado Cliente,

Os CTT conscientes do património, inigualável, de confiança que detêm junto dos portugueses e da essência da sua actividade, apostaram recentemente num novo posicionamento da sua marca, assente em soluções de menor impacte ambiental, com diferentes produtos e serviços que evidenciam novas formas de comunicar que respeitam o ambiente.

Todos os dias a marca é avaliada, particularmente pelos nossos clientes. E todos os dias, em função dessa avaliação, a Empresa necessita de ajustar os seus mecanismos de gestão, quer do ponto de vista estratégico, quer tático.

Para que essas medidas sejam eficazes – com vantagens para todos – importa que se incorporem as perspectivas e as apreciações de todos os que no seu dia-a-dia estão comprometidos com esta marca, em especial a **opinião dos nossos clientes**.

Neste sentido estamos a apoiar a realização de um estudo que faz parte de um trabalho académico com o ISCTE-IUL, para elaboração de uma tese de doutoramento de uma trabalhadora dos CTT, para o qual gostaríamos de contar com a sua colaboração, dando-nos a sua valiosa opinião sobre a comunicação da instituição CTT.

O seu contributo é de extrema importância para a nossa investigação sendo as respostas totalmente confidenciais.

Poderia dispensar-nos algum tempo para uma breve entrevista com a investigadora e responder a algumas questões? Responda por favor para Ana Comporta, telefone 21 047 0653, telemóvel 922003231 ou para o endereço [ana.m.comporta@ctt.pt](mailto:ana.m.comporta@ctt.pt)

Com os melhores cumprimentos,



## **ANEXO B – Guião de entrevista estudo exploratório**

---

### **Estudo exploratório - Guião de Entrevista**

1. Apresentação, agradecimentos e explicação dos objetivos do trabalho.
2. Garantir o carácter confidencial de toda a informação recolhida.
3. Enquadramento do tema: Esta investigação tem como objetivo principal analisar, a perceção dos clientes empresariais sobre a comunicação emitida pela empresa CTT.

**Q1.** Gostaria de saber qual é a sua opinião, de uma forma geral, sobre os CTT?

**Q2.** Que tipo de comunicação recebe, ou conhece, dos CTT?

**Q3.** Em que é que esta comunicação emitida pela empresa (CTT) afeta a sua perceção sobre a marca?

**Q4.** Considerando o conceito de reputação corporativa como sendo a imagem global que tem formado ao longo do tempo sobre os CTT, diga-me qual ou quais são as formas de comunicação que considera importantes para a formação da reputação da empresa?

**Q5.** De que forma considera importante o valor investido em publicidade pelos CTT, na formação da reputação?

(utilizar lista para auxiliar/complementar a resposta caso seja necessário)

**Q6.** Em geral qual é a sua impressão sobre as campanhas de publicidade dos CTT?

**Q7.** De que forma considera que a Confiança na marca CTT pode ser influenciada pela comunicação da empresa?

**Q8.** De que forma considera que a Lealdade à marca CTT pode ser influenciada pela comunicação da empresa?

Agradecer



**Lista auxiliar (só utilizar para completar a resposta espontânea)**

Comunicação Corporativa

Identidade Visual Corporativa

(imagem da frota; imagem dos espaços físicos – Lojas, escritórios;-  
vestuário de serviço dos trabalhadores)

A presença dos símbolos corporativos na comunicação escrita

Presença em feiras

Patrocínios/eventos

Site da empresa (informação e imagem institucional)

Publicidade Corporativa

Relatório de sustentabilidade

Relatório e Contas

Comunicação de Produto/ Marketing

Marketing Direto

Publicidade nos Media (TV, Jornais, etc.)

Brochuras promocionais

Venda personalizada

Preço dos produtos/serviços

Call Center

Site da empresa (publicidade/ informação sobre produtos/serviços)



## ANEXO C – Carta enviada aos Clientes com endereço questionário



CTT Correios de Portugal, S.A.  
Sede Social: Rua São José, nº 20  
1166-001 LISBOA  
Capital social 687 325 000,00  
NIPC 500 077 568  
CRC Lisboa 4ª Secção nº1697

sua referência

sua data

nossa referência

data de expedição

Assunto: Investigação académica na área da comunicação sobre os CTT.

Estimado Cliente,

Nos CTT estamos conscientes do património de confiança que a nossa marca detém junto dos portugueses e da essência da nossa atividade.

Sabemos que todos os dias a marca é avaliada, particularmente pelos nossos clientes. E todos os dias, em função dessa avaliação, a Empresa necessita de ajustar os seus mecanismos de gestão, quer do ponto de vista estratégico, quer tático.

Para que essas medidas sejam eficazes – com vantagens para todos – importa que se incorporem as perspetivas e as apreciações de todos os que no seu dia-a-dia estão comprometidos com esta marca, em especial a **opinião dos nossos clientes**.

Neste sentido, estamos a apoiar a realização de um estudo que faz parte de um trabalho académico com o ISCTE-IUL, para elaboração de tese de doutoramento de uma trabalhadora dos CTT, para o qual gostaríamos de contar com a sua colaboração, dando-nos a sua valiosa opinião.

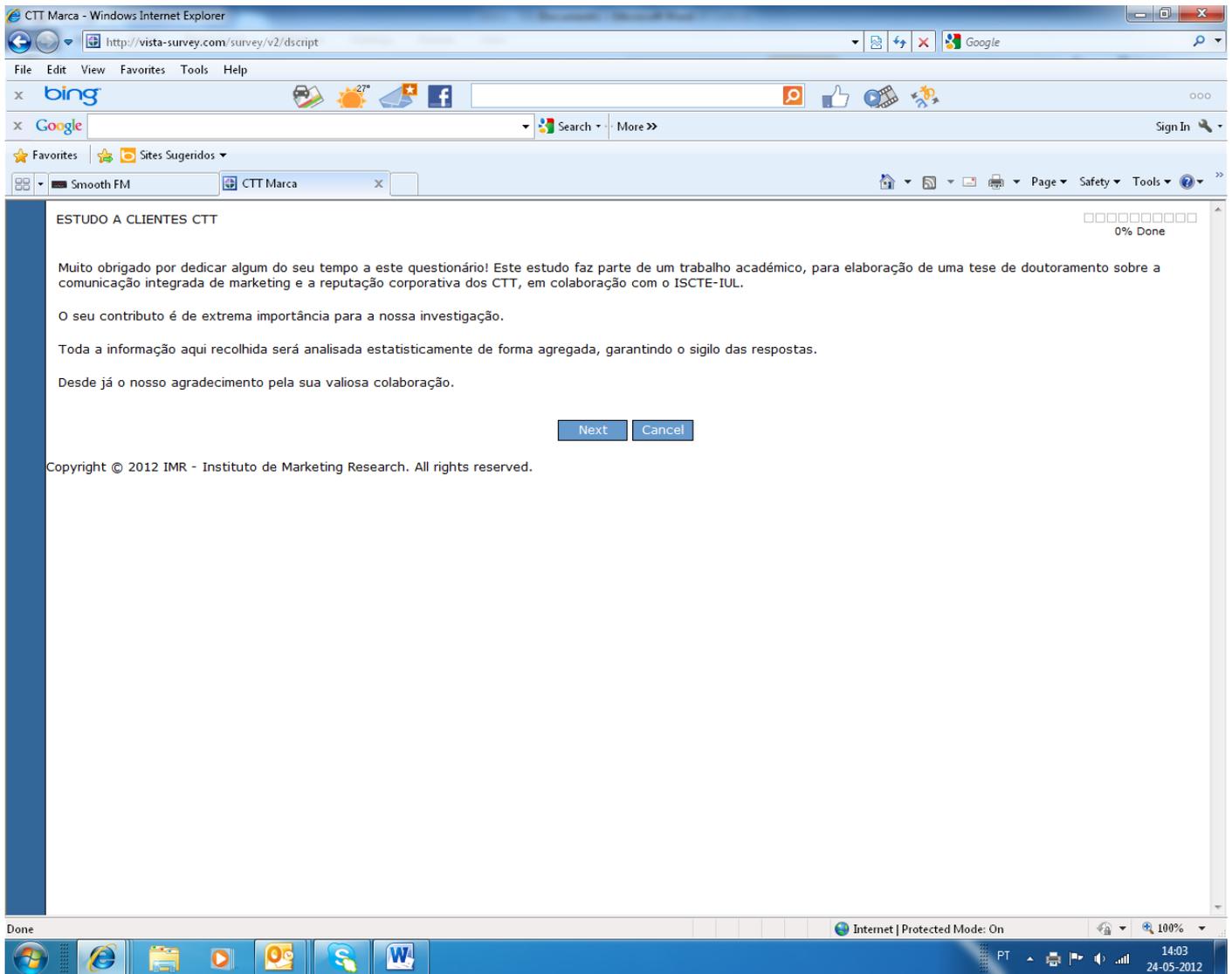
Para tal basta a aceder ao endereço <http://tinyurl.com/cttiscte2012> e responder por escrito a um breve questionário. Ou, se preferir, envie um mail para [ana.m.comporta@ctt.pt](mailto:ana.m.comporta@ctt.pt) e será remetido para o seu endereço eletrónico o *link* direto para preenchimento do questionário.

O seu contributo é de extrema importância para a nossa investigação, sendo as respostas totalmente confidenciais.

Qualquer dúvida, ou questão sobre este estudo, contacte por favor com Ana Comporta, telefone 21 047 0653, telemóvel 922003231 ou para o endereço [ana.m.comporta@ctt.pt](mailto:ana.m.comporta@ctt.pt).

Com os melhores cumprimentos,

## ANEXO D – Questionário via web





CTT Marca - Windows Internet Explorer

http://vista-survey.com/survey/v2/dscript

File Edit View Favorites Tools Help

bing Google

Smooth FM New Tab CTT Marca

ESTUDO A CLIENTES CTT

Q1. Relativamente à comunicação dos CTT, enquanto Cliente desta empresa, numa escala de 1 a 7, qual é a sua opinião em relação às seguintes afirmações?

1 = "DISCORDO TOTALMENTE" ... 7 = "CONCORDO TOTALMENTE"

	1 DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 CONCORDO TOTALMENTE	N/A
A comunicação dos CTT é apelativa	<input type="radio"/>							
Os CTT comunicam regularmente os valores e a missão da marca	<input type="radio"/>							
O logotipo dos CTT está sempre presente na comunicação da empresa	<input type="radio"/>							
Os CTT comunicam de forma que parece ser integrada nos diferentes meios utilizados	<input type="radio"/>							
A minha empresa recebe comunicação dos CTT de forma contínua	<input type="radio"/>							
A informação que recebo, através da comunicação dos CTT, é de confiança	<input type="radio"/>							
A comunicação dos CTT parece ser consistente	<input type="radio"/>							
Os CTT comunicam de uma forma coerente	<input type="radio"/>							
Os CTT comunicam de forma clara	<input type="radio"/>							
Considero que a minha empresa é bem informada pelos CTT	<input type="radio"/>							
Os CTT informam os Clientes de uma forma sincera	<input type="radio"/>							

Back Next Cancel

Copyright © 2012 IMR - Instituto de Marketing Research. All rights reserved.

Internet | Protected Mode: On 75%

14:47 24-05-2012



*A influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa*

CTT Marca - Windows Internet Explorer

http://vista-survey.com/survey/v2/dscript

File Edit View Favorites Tools Help

bing

Google

Smooth FM CTT Marca

ESTUDO A CLIENTES CTT 8% Done

Q2. Enquanto Cliente dos CTT, numa escala de 1 a 7, qual a sua opinião quanto à importância dos seguintes itens para a sua perceção da organização?

1 = "NADA IMPORTANTE" ... 7 = "MUITO IMPORTANTE"

	1 NADA IMPORTANTE	2	3	4	5	6	7 MUITO IMPORTANTE	N/A
O Marketing Direto que os CTT enviam aos Clientes	<input type="radio"/>							
O pessoal de contacto e/ou assistência personalizada de vendas	<input type="radio"/>							
A presença dos símbolos dos CTT na comunicação da marca	<input type="radio"/>							
A imagem do Site dos CTT	<input type="radio"/>							
O vestuário dos colaboradores dos CTT	<input type="radio"/>							
A imagem da frota dos CTT	<input type="radio"/>							
A comunicação que recebo dos CTT	<input type="radio"/>							
A comunicação que os CTT fazem dos seus serviços/ produtos nos diferentes meios	<input type="radio"/>							
A presença dos CTT em feiras e eventos	<input type="radio"/>							
Os patrocínios que os CTT promovem	<input type="radio"/>							
O website dos CTT	<input type="radio"/>							
A imagem das Estações dos CTT	<input type="radio"/>							

Back Next Cancel

Copyright © 2012 IMR - Instituto de Marketing Research. All rights reserved.

Done Internet | Protected Mode: On 100% 14:09 24-05-2012



CTT Marca - Windows Internet Explorer

http://vista-survey.com/survey/v2/dscript

ESTUDO A CLIENTES CTT 15% Done

Q3. Enquanto Cliente dos CTT, numa escala de 1 a 7, qual a sua opinião quanto às seguintes afirmações?

**1 = "DISCORDO TOTALMENTE" ... 7 = "CONCORDO TOTALMENTE"**

	1 DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 CONCORDO TOTALMENTE	N/A
O website dos CTT é um canal importante na divulgação e promoção dos serviços/produtos da organização	<input type="radio"/>							
Considero apelativa a imagem das Estações dos CTT	<input type="radio"/>							
O vestuário dos colaboradores dos CTT está de acordo com os propósitos da marca	<input type="radio"/>							
Globalmente a imagem do website dos CTT valoriza positivamente a marca	<input type="radio"/>							
Como cliente valorizo a presença dos símbolos dos CTT na comunicação da marca	<input type="radio"/>							
Os CTT são uma empresa dinâmica no envio de Marketing Direto aos Clientes	<input type="radio"/>							
Como cliente considero que a presença dos CTT em feiras e eventos acrescenta valor para a marca	<input type="radio"/>							
Tenho uma boa imagem da frota dos CTT	<input type="radio"/>							
Os patrocínios dos CTT valorizam positivamente a marca	<input type="radio"/>							
Os CTT têm pessoal de contacto e/ou assistência personalizada de vendas que comunicam bem os serviços/produtos	<input type="radio"/>							
Os CTT apresentam uma boa comunicação nos vários meios para promoverem e dar conhecimento dos seus serviços/ produtos	<input type="radio"/>							

Copyright © 2012 IMR - Instituto de Marketing Research. All rights reserved.

Internet | Protected Mode: On 100%

14:10 24-05-2012



CTT Marca - Windows Internet Explorer

http://vista-survey.com/survey/v2/dscript

File Edit View Favorites Tools Help

bing

Google

Smooth FM CTT Marca

ESTUDO A CLIENTES CTT 23% Done

Q4. As seguintes questões pretendem recolher a sua opinião sobre a reputação dos CTT. Por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Os CTT...

1 = "DISCORDO TOTALMENTE" ... 7 = "CONCORDO TOTALMENTE"

	1 DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 CONCORDO TOTALMENTE	N/A
Parecem tratar bem o seu pessoal / trabalhadores	<input type="radio"/>							
Tendem a superar os seus concorrentes	<input type="radio"/>							
Estão preocupados com os seus clientes	<input type="radio"/>							
Parecem ter fortes perspetivas de crescimento futuro	<input type="radio"/>							
Desenvolvem serviços inovadores	<input type="radio"/>							
Parecem ser ambientalmente responsável	<input type="radio"/>							
Têm empregados que tratam os Clientes com cortesia	<input type="radio"/>							
Têm empregados que estão preocupados com as necessidades dos Clientes	<input type="radio"/>							
Parecem ter excelentes líderes	<input type="radio"/>							
Parecem desenvolver esforços para criar novos postos de trabalho	<input type="radio"/>							
Oferecem produtos e serviços de boa qualidade	<input type="radio"/>							
Parecem reconhecer e tirar partido das oportunidades de mercado	<input type="radio"/>							
São uma empresa forte e em que confiamos	<input type="radio"/>							
Reduziriam os seus lucros para garantir melhores condições ambientais	<input type="radio"/>							
Aparentam ser uma boa empresa para se trabalhar	<input type="radio"/>							

Back Next Cancel

Copyright © 2012 IMR - Instituto de Marketing Research. All rights reserved.

Internet | Protected Mode: On 100%

Done

14:10 24-05-2012



*A influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa*

CTT Marca - Windows Internet Explorer

http://vista-survey.com/survey/v2/dscript

File Edit View Favorites Tools Help

bing Google

Smooth FM CTT Marca

ESTUDO A CLIENTES CTT

31% Done

Q5. As questões seguintes dizem respeito à actuação dos CTT. Enquanto Cliente dos CTT, numa escala de 1 a 7, qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações?

1= "DISCORDO TOTALMENTE" ... 7 = "CONCORDO TOTALMENTE"

	1 DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 CONCORDO TOTALMENTE	N/A
A comunicação dos CTT transmite confiança na marca	<input type="radio"/>							
Considero que a comunicação dos CTT influencia a fidelidade da minha empresa à marca	<input type="radio"/>							
Enquanto representante da minha empresa, tenho grande confiança nos CTT	<input type="radio"/>							
Os CTT têm uma elevada integridade	<input type="radio"/>							
Posso indicar/aconselhar os CTT a outras pessoas	<input type="radio"/>							
A minha empresa tem a intenção de ficar cliente dos CTT	<input type="radio"/>							
A minha empresa planeia utilizar os serviços dos CTT no futuro	<input type="radio"/>							
A minha empresa é um cliente fiel aos CTT	<input type="radio"/>							
Na minha empresa desenvolvemos um bom relacionamento com os CTT	<input type="radio"/>							
Na minha empresa podemos contar com os CTT para executar corretamente as tarefas	<input type="radio"/>							
Globalmente a minha empresa é leal aos CTT	<input type="radio"/>							
Considero que a comunicação dos CTT influencia a confiança na marca	<input type="radio"/>							
Mesmo que existam outras marcas que ofereçam os mesmos serviços os CTT são a primeira escolha da minha empresa	<input type="radio"/>							

Back Next Cancel

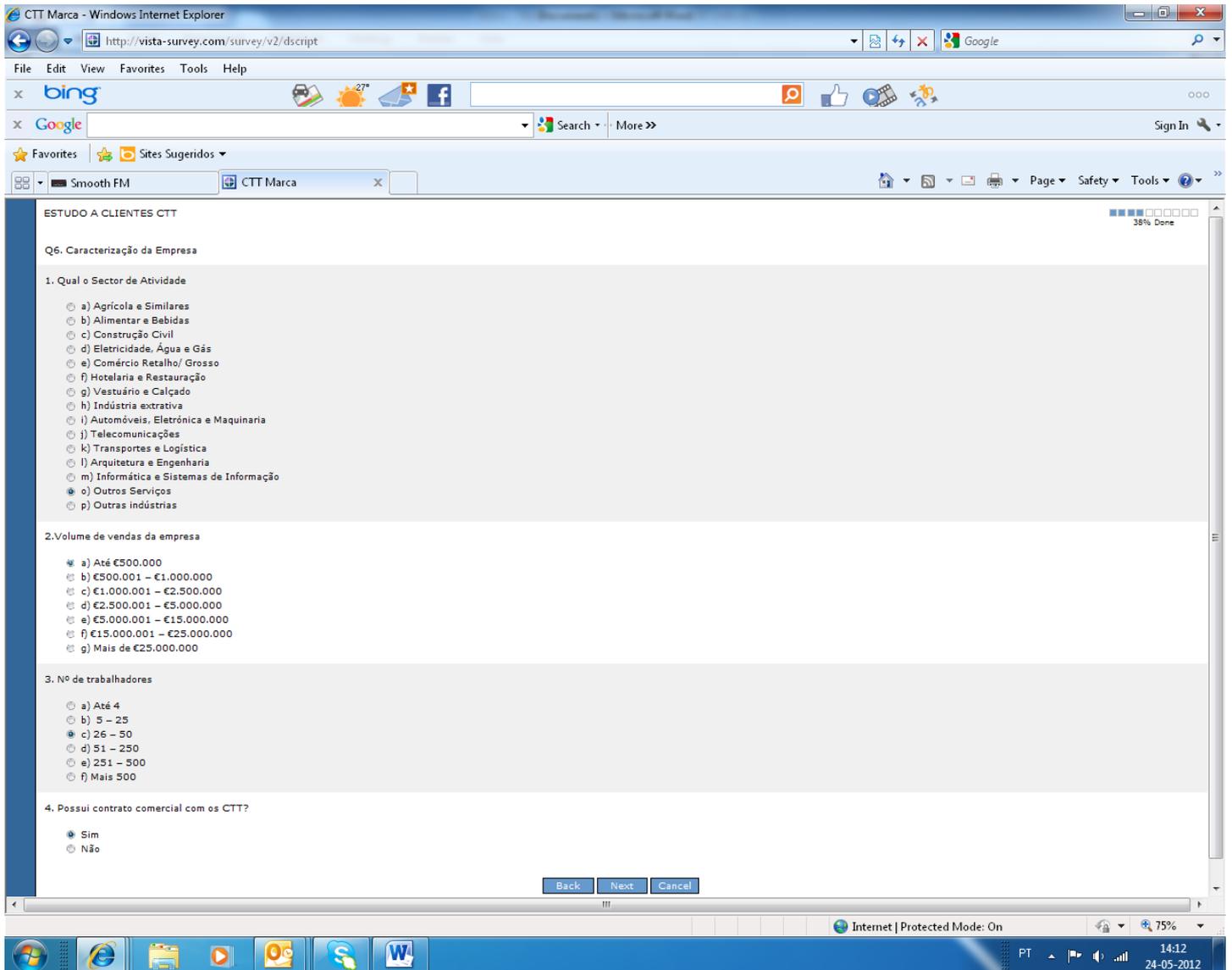
Copyright © 2012 IMR - Instituto de Marketing Research. All rights reserved.

Internet | Protected Mode: On

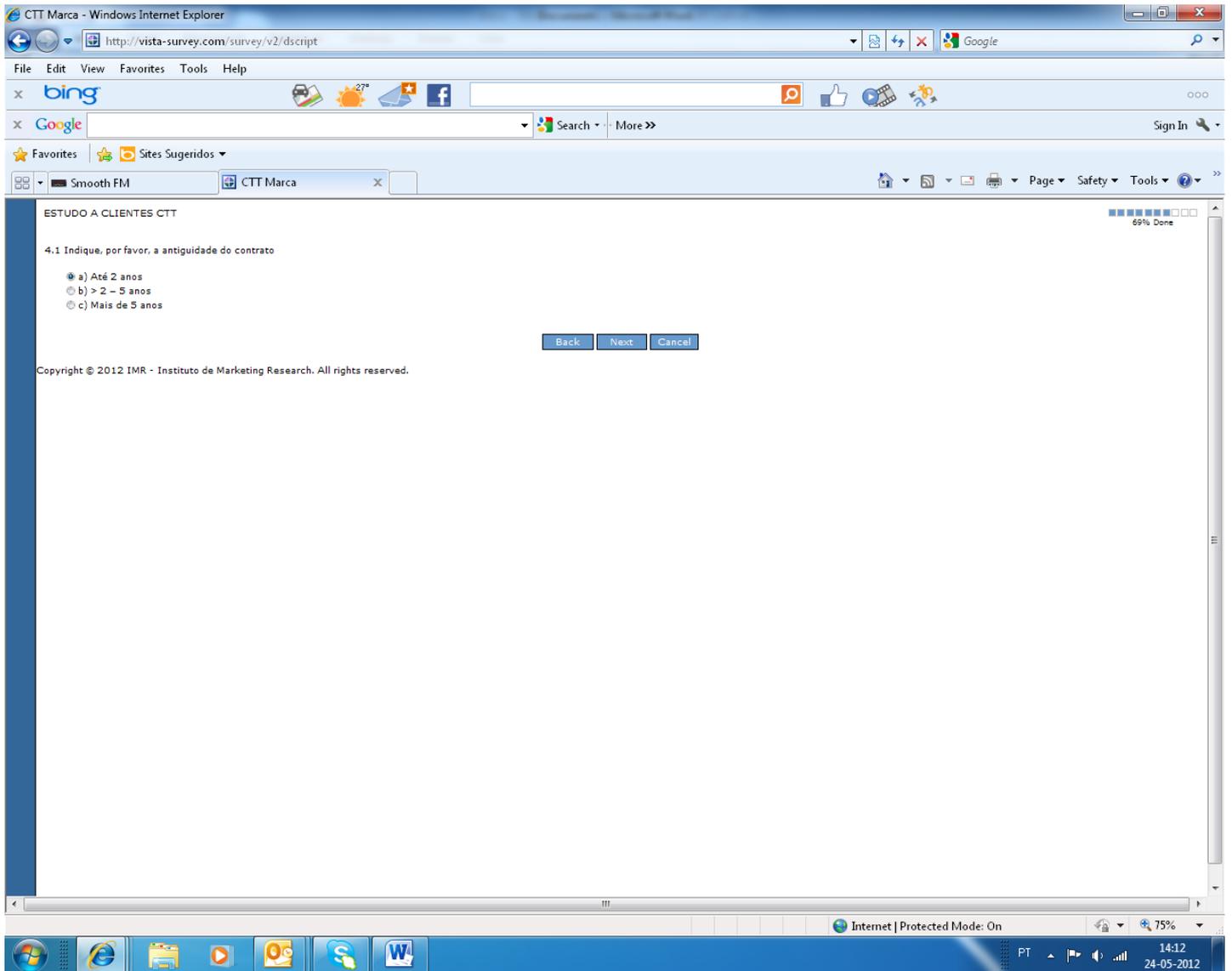
Done

14:11 24-05-2012

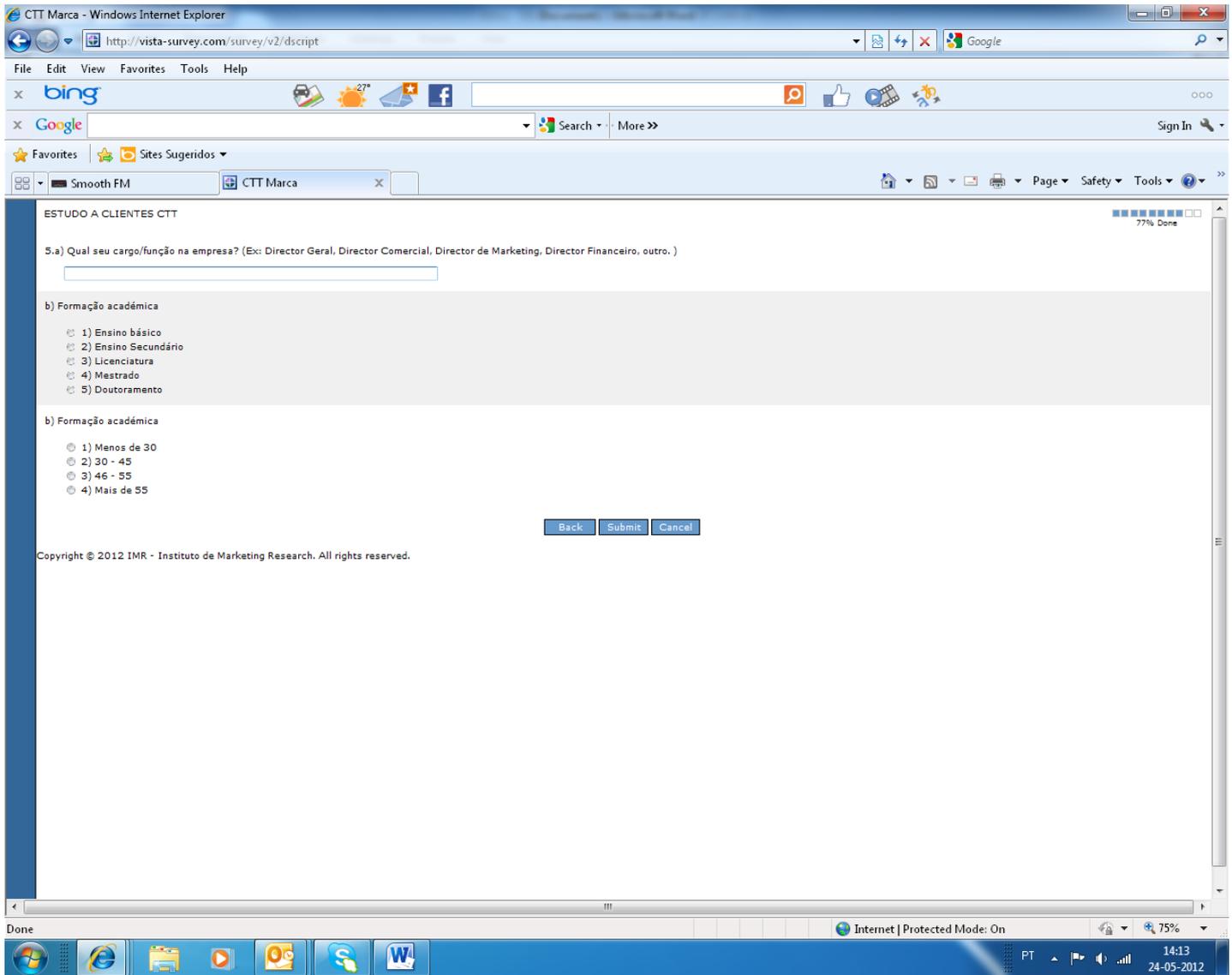






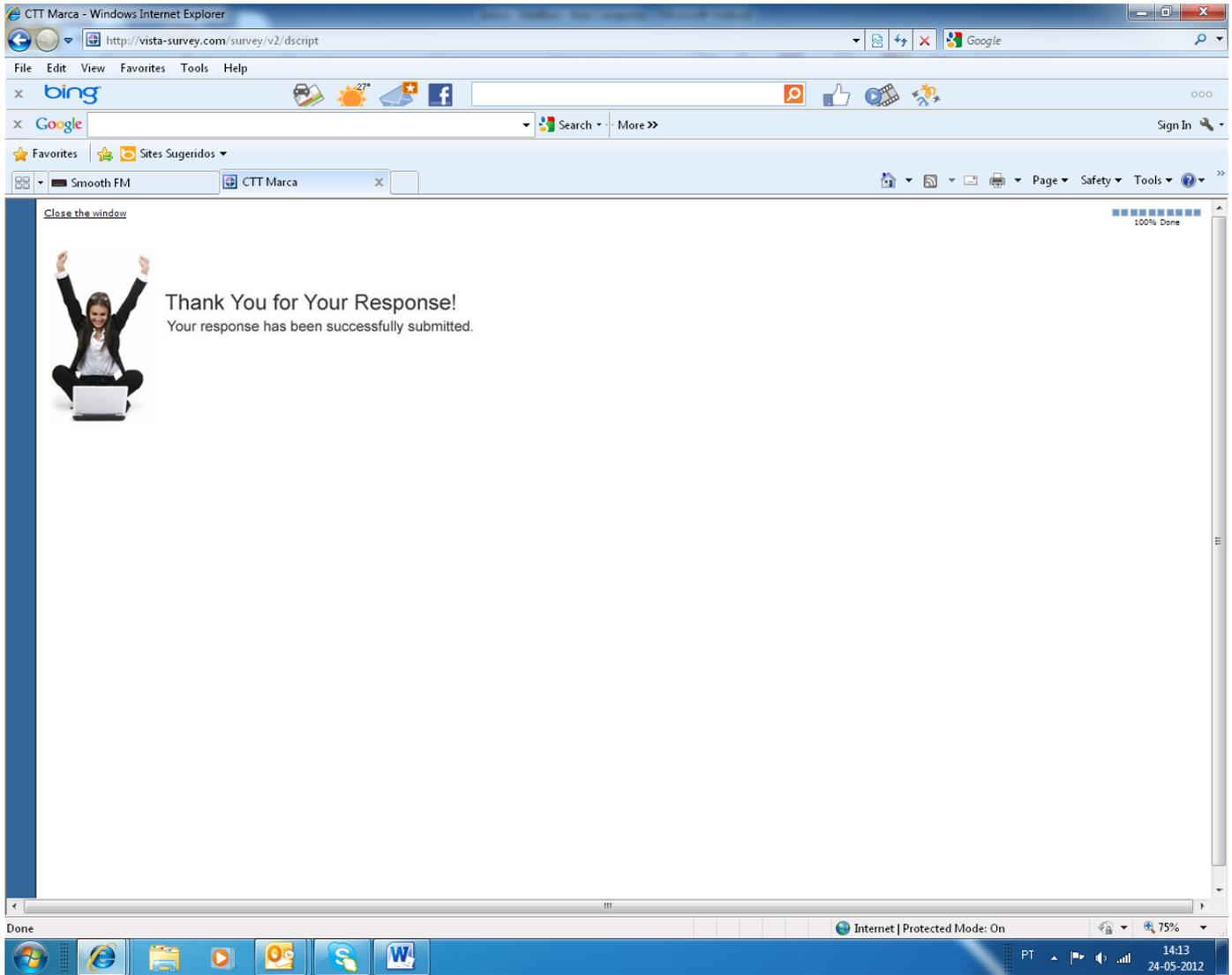








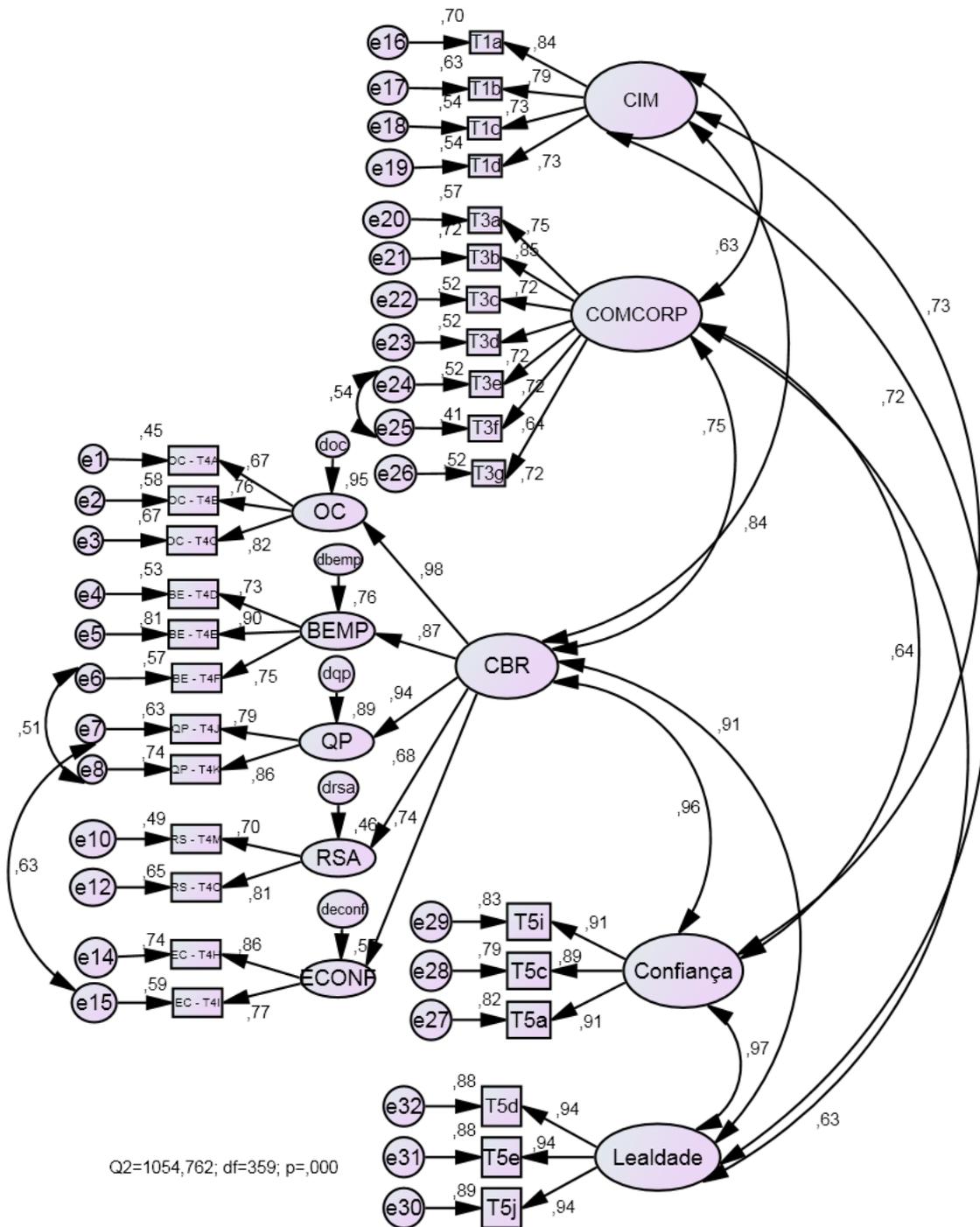
*A influência da avaliação da comunicação da marca na formação da reputação corporativa*



## ANEXO E – Modelo de Medida Global

Constructos	AVE	Composite Reliability	Factor Loadings estandardizados
<b>Avaliação Comunicação Integrada de Marketing</b>	<b>0,78</b>	<b>0,86</b>	
1a) A comunicação dos CTT é apelativa			0,84
1b) A minha empresa recebe comunicação dos CTT de forma contínua			0,79
1c) Os CTT comunicam de uma forma consistente			0,73
1d) Os CTT comunicam de uma forma coerente			0,73
<b>Avaliação Comunicação Corporativa</b>	<b>0,71</b>	<b>0,89</b>	
3a) Considero apelativa a imagem das Estações dos CTT			0,75
3b) Tenho uma boa imagem da frota dos CTT			0,85
3c) O vestuário dos colaboradores dos CTT está de acordo com os propósitos da marca			0,72
3d) Como cliente valorizo a presença dos símbolos dos CTT na comunicação da marca			0,72
3e) Como cliente considero que a presença dos CTT em feiras e eventos acrescenta valor para a marca			0,72
3f) Os patrocínios dos CTT valorizam positivamente a marca			0,64
3g) Globalmente a imagem do website dos CTT valoriza positivamente a marca			0,72
<b>CBR (Customer-based Reputation)</b>	<b>0,80</b>	<b>0,95</b>	
<b>OC -Orientação Cliente</b>			0,98
4a) Têm empregados que estão preocupados com as necessidades dos Clientes			0,67
4b) Têm empregados que tratam os Clientes com cortesia			0,76
4c) Estão preocupados com os seus clientes			0,82
<b>BEMP -Bom Empregador</b>			0,87
4d) Aparentam ser uma boa empresa para se trabalhar			0,73
4e) Parecem tratar bem o seu pessoal / trabalhadores			0,90
4f) Parecem ter excelentes líderes			0,75
<b>QP - Qualidade Produtos e Serviços</b>			0,94
4j) Oferecem produtos e serviços de boa qualidade			0,79
4k) São uma empresa forte e em que confiamos			0,86
<b>RSA - Responsabilidade Social e Ambiental</b>			0,68
4m) Parecem desenvolver esforços para criar novos postos de trabalho			0,70
4o) Parecem ser ambientalmente responsáveis			0,81
<b>ECONF - Empresa de Confiança</b>			0,74
4h) Parecem reconhecer e tirar partido das oportunidades de mercado			0,86
4i) Parecem ter fortes perspectivas de crescimento futuro			0,77
<b>Confiança na Marca</b>	<b>0,96</b>	<b>0,93</b>	
5a) Enquanto representante da minha empresa, tenho grande confiança nos CTT			0,91
5c) Na minha empresa podemos contar com os CTT para executar corretamente as tarefas			0,89
5i) Na minha empresa desenvolvemos um bom relacionamento com os CTT			0,91
<b>Lealdade à Marca</b>	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>	
5e) A minha empresa tem a intenção de ficar cliente dos CTT			0,94
5j) Globalmente a minha empresa é leal aos CTT			0,94
5d) Posso indicar/aconselhar os CTT a outras pessoas			0,94
Model Fit	$\chi^2$	df	GFI NFI CFI TLI
	1054,762	359	0,82 0,88 0,92 0,91
Nota: df = degrees of freedom; GFI = Goodness-of-Fit Index, NFI = Normal Fit Index; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index			

**Modelo de Medida Global**



	<b>CIM</b>	<b>ACC</b>	<b>CBR</b>	<b>Confiança</b>	<b>Lealdade</b>
<b>ACIM</b>	<b>0,78</b>				
<b>ACC</b>	0,40	<b>0,71</b>			
<b>CBR</b>	0,71	0,56	<b>0,80</b>		
<b>Confiança</b>	0,53	0,41	0,92	<b>0,96</b>	
<b>Lealdade</b>	0,52	0,40	0,83	0,94	<b>0,98</b>

Nota : Os valores bold representam o AVE de cada constructo e os restantes são os valores da correlação entre os constructos ao quadrado

Todos os constructos apresentam validade discriminante de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), comparando o valor da variância comum entre cada par de constructos (i.e. o valor do quadrado da correlação entre dois constructos) com o valor da variância média extraída (AVE - average variance extracted) pelo constructo. Para garantir validade discriminante, a variância comum entre o par dos constructos deve ser sempre inferior ao valor de AVE do constructo.