

## **Comunicação Corporativa, Reputação e Desempenho Organizacional: um diálogo estratégico<sup>1</sup>**

Glaucya TAVARES<sup>2</sup>

Pedro Simões COELHO<sup>3</sup>

Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### **Resumo**

O estudo investiga os estudos que relacionam comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional, realizando uma revisão da literatura sobre a estudos científicos que abordam essas relações fundamentais para o universo corporativo na atualidade. Pretendeu-se, percorrer a literatura sobre o assunto, apontando as definições e conceitos apresentados sobre o tema. E, a fim de, ampliar as possibilidades de trabalhos empíricos futuros, descrever as diferentes propostas que desenvolvem questões referentes as relações entre comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional. Esta proposta pretende evidenciar o caráter estratégico das relações entre comunicação corporativa, reputação corporativa e desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Corporativa; Reputação Corporativa; Desempenho Organizacional.

### **Introdução**

A enorme e vasta competição que marcas e organizações enfrentam, atualmente, para se destacarem ou terem algum ponto que as coloquem em vantagem competitiva, em muito, estão ligados à reputação das marcas e produtos, e a forma com que se desenvolve a comunicação no universo corporativo. Tendo em vista que o olhar neste estudo se volta às questões que relacionam comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional, já que comunicação corporativa é o processo por meio do qual os stakeholders percebem a identidade, a imagem e a reputação da empresa, como afirma Balmer e Gray (2000). O estudo se propõe, fazer uma revisão da literatura, descrevendo os estudos científicos que abordam as relações entre comunicação corporativa, reputação e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação e Sondagem de Mercado pela Universidade Nova de Lisboa em co-tutela com a Universidade de São Paulo (ECA/USP), email: [glaucya.tavares@gmail.com](mailto:glaucya.tavares@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Docente da Universidade Nova de Lisboa (Nova IMS), email: [psc@novaims.unl.pt](mailto:psc@novaims.unl.pt).

desempenho organizacional. Utilizando além da ampla revisão bibliográfica sobre o tema, uma análise descritiva dessa relação.

O objetivo geral, que ocupa posição mais abrangente, visa além de realizar uma revisão da literatura, traçar possibilidades de estudos científicos futuros que relacionem comunicação, reputação corporativa e o desempenho organizacional, preenchendo as lacunas a serem preenchidas nessa relação. A relevância destinada aos estudos que abordem essa relação, decorre do crescente interesse em questões referentes a gestão da reputação corporativa, como área de investigação, principalmente na última década e da enorme exigência que o mercado competitivo impõe cada vez mais.

### **Comunicação Corporativa e Reputação**

Partindo do pressuposto de que a comunicação corporativa envolve todas as interfaces comunicacionais no universo corporativo, trata-se em muitos aspectos da representação da organização perante seus públicos de interesse, além ainda da forma como a empresa se relaciona com esses. De acordo com Argenti e Forman (2002), a comunicação corporativa é um procedimento utilizado pela empresa para comunicar todas as suas mensagens a seus públicos, resultando em uma boa prática comunicativa que permeia a organização e está presente em todas as suas comunicações interna e externamente. Destaca-se ainda conforme estudos de Van Riel (1997, p.26), que a comunicação corporativa é:

(...) um instrumento de gestão através do qual toda forma de comunicação interna e externa conscientemente utilizada deve estar harmonizada tão efetiva e eficazmente quanto possível, a fim de se criar uma base favorável às relações da empresa com seus públicos.

Essa base favorável a que Van Riel (1997) se refere, é um dos pilares da construção e fortalecimento da reputação, enfatizando que falhas ou falta de integração nesse processo com os públicos de interesse, podem gerar ruídos e prejuízos para a reputação corporativa. Nesse contexto essa revisão da literature, consolida-se como uma fonte de pesquisa para futuros trabalhos envolvendo comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional.

Algumas características da comunicação corporativa precisam ficar evidentes nessa construção, como sua função gerenciadora dos relacionamentos da organização (troca de informações, símbolos e bens culturais), sua função de conectividade que permite a construção de relacionamentos muito próximos entre as organizações e seus públicos,

através de diálogos contínuos que se transformam numa crescente confiança no intercâmbio de comunicações. E, objetivando consolidar seu papel necessário, a comunicação deve monitorar constantemente as suas ações, demonstrando ser efetiva em concretizar, através de seu campo de atuação, os objetivos gerais da organização. Por fim, deve, ainda, manter uma interface integrada com toda a organização, dando suporte e consolidando sua identidade, imagem e reputação frente aos diversos públicos, através do diálogo (Schultz; Kitchen, 2004). No quadro 1, fica evidente a exposição de alguns estudos que abordam a relação entre reputação e comunicação corporativa, apontando possibilidades de correlações.

Quadro 1 - Reputação e Comunicação Corporativa

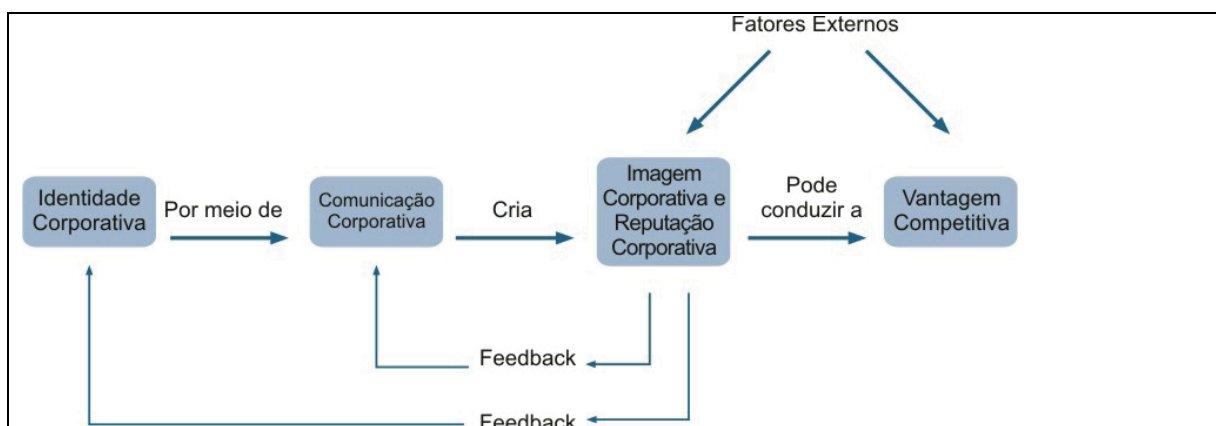
Conceito / Aplicação	Autor(es) / Ano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação Corporativa positiva é geralmente fruto de anos de competência demonstrada e pode contribuir significativamente para a manutenção de uma posição de mercado.</li> </ul>	Hall (1993)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os relacionamentos geridos pela organização através da comunicação corporativa, são os principais responsáveis pela construção e fortalecimento da reputação corporativa, já que a reputação é apresentada como a avaliação de uma empresa pelos seus grupos de relacionamentos em termos de afeição, estima e conhecimento;</li> <li>• A reputação advém da interação com os grupos de relacionamento e das informações circulantes sobre a empresa e suas ações;</li> <li>• Muitas características contribuem para a construção e fortalecimento da reputação corporativa, incluindo um ambiente de trabalho baseado na confiança dos funcionários em seus superiores, na habilidade de inspirar confiança nos acionistas, de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, de colocar os consumidores sempre em primeiro lugar e também de projetar tudo isso através da mídia e das relações públicas;</li> </ul>	Fombrun (1996)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações que ajudam os grupos de relacionamento a construir uma reputação, são geradas pela própria empresa, pela mídia ou outros canais. Após selecionar dentre todas as informações acerca da empresa, aquelas que julgam mais importantes, os públicos avaliam os sucessos e fracassos. No entanto, nem sempre estas informações estão disponíveis de forma clara, gerando interpretações individuais que podem se tornar conceitos coletivos.</li> </ul>	Powell; DiMaggio (2001)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações passadas da empresa, e seus resultados são descritos como a habilidade da organização em gerar valor a seus diversos públicos, o que é possível através de ferramentas estratégicas de comunicação corporativa.</li> </ul>	Gardberg; Fombrun (2002)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reputação pode ainda ser considerada como o produto do gerenciamento do relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse.</li> </ul>	<p>Grunig; Yang (2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reputação corporativa fundamenta-se no julgamento sobre os atributos de uma empresa, definidos a partir do comportamento demonstrado diariamente. Uma reputação diferenciada se constrói a partir de interações entre os públicos e a organização, bem como das avaliações decorrentes dessas interações.</li> <li>• Diante do fato de que a reputação é construída a partir de uma série de percepções e atributos que se baseiam em questões pessoais e subjetivas desenvolvidas durante a interação dos públicos com a empresa, os gestores da organização precisam compreender que esse relacionamento não está sob sua influência e controle direto e, assim, a reputação também não pode ser controlada e nem, tampouco, é determinada somente por ações da empresa.</li> </ul>	<p>Dolphin (2004)</p>

Fonte: autora baseado em ALMEIDA; GIRARD (2009)

Todos os estudos relacionados no quadro acima, evidenciam a necessidade de uma gestão estratégica dos relacionamentos com os stakeholders por parte da organização, para atingir, manter e fortalecer uma reputação corporativa positiva. Confirmando o papel da comunicação na constituição e fortalecimento da reputação corporativa, os estudos de Gray e Balmer (1998), reforçam esse processo através do modelo proposto como “Modelo Operacional de Gerenciamento de Reputação e Imagem Corporativa”, o qual abrange as seguintes variáveis base: identidade, comunicação, imagem, reputação e vantagem competitiva, com o objetivo principal de construir uma reputação positiva perante seus públicos de interesse.

Figura 1: Modelo Operacional de Gerenciamento de Reputação e Imagem Corporativa



Fonte: GRAY; BALMER (1998, p. 696)

A comunicação corporativa, de acordo com o modelo proposto na figura 1, representa todas as mensagens formais e informais, emitidas pela organização para seus públicos de

interesse, é possível traçar à partir desse modelo de Gray e Balmer (1998), uma relação direta entre comunicação e reputação corporativa. Os autores do modelo reforçam, que a comunicação deve transparecer o que a organização é, sua cultura e princípios organizacionais. Assim a comunicação corporativa adquire potencial para consolidar e propagar uma reputação positiva, mas, para tanto, o gerenciamento da reputação corporativa deve ser compreendido como um recurso estratégico vital. (Gray; Balmer, 1998).

Já Van Riel (1997) em seus estudos afirma que uma reputação favorável, exige outros recursos além da comunicação, demandando, por exemplo, uma identidade forte, sustentada em valores que se desenvolvem por meio de diretrizes e posturas consistentes consolidadas ao longo do tempo. Seguindo com a revisão teórica de estudos que abordem essa relação, destaca-se os autores Rindova e Fombrun (1999), os quais, discutem a relação entre reputação e comunicação, considerando que uma empresa pode construir vantagens competitivas não apenas pela criação de resultados desejáveis a partir de recursos materiais, mas também pelo gerenciamento das comunicações.

Com base nas pesquisas de Dolphin (2004), a comunicação estratégica é capaz de tornar a organização mais transparente, fazendo com que os públicos construam com maior facilidade a reputação da empresa. Nessa mesma linha de pensamento Burke (1998) afirmou que a comunicação corporativa tem como função essencial sustentar, zelar e desenvolver a reputação de uma empresa, sendo assim capaz de defender a empresa, maximizando uma vantagem competitiva. Fombrun e Rindova (1998) afirmam que empresas que investem em uma gestão estratégica da sua reputação corporativa, possuem também relacionamentos estratégicos com os seus stakeholders, essas empresas utilizam um grupo maior de canais de comunicação.

Ressalta-se ainda os estudos de Forman e Argenti (2005), os quais destacaram que, para o sucesso da implementação de estratégias de construção da reputação são necessários esforços significativos de comunicação interna. Destaca-se no quadro 2, à partir dos estudos de Fombrun e Van Riel (2004), as dimensões que potencializam a comunicação na construção e manutenção da reputação.

Quadro 2 - Dimensões da Comunicação

Dimensões	Relação com a Reputação Corporativa
Visibilidade	Exposição da marca/empresa. A não restrição às tradicionais ações publicitárias, ao contrário deve articular todas as áreas da comunicação integrada, depositando especial atenção nos resultados obtidos com a mídia espontânea.
Distintividade	Diferenciação da concorrência. Maior índice de lembrança e de posicionamento mais claro de características.
Transparência	Adoção de estratégia de abertura. Utilizando uma ampla comunicação para todos os públicos de interesse.
Consistência	Trabalhar a comunicação com consistência significa alinhá-la ao discurso organizacional e também integrá-la para que a empresa consiga transmitir uma imagem única e coesa a todos os seus públicos.
Autenticidade	Criar vínculos com os públicos de interesse, através do apelo emocional. Desenvolver apelo emocional significa sustentar sempre a coerência entre discursos e ações, alinhando a comunicação de acordo com os princípios organizacionais da empresas.
Reponsividade	Estabelecer uma dinâmica de diálogo entre a organização e seus <i>stakeholders</i> , permitindo que as informações relevantes sobre a empresa tornem-se públicas antes mesmo de serem demandadas.  Obs: essa dimensão foi incluída em estudo dos autores em 2005.

Fonte: autora, baseado nos estudos de FOMBRUN; VAN RIEL (2004 e 2005) apud ALMEIDA; GIRARD (2009)

### Reputação Corporativa e Desempenho Organizacional

Autores como Roberts e Dowling (2002) e Fombrun e Shanley (1990), avaliaram o impacto da reputação corporativa no desempenho organizacional e encontraram uma relação positiva entre a reputação e o desempenho organizacional. No entanto os estudos tomaram diferentes correntes teóricas, implicando formas diferentes de definir e medir o conceito. Os modelos de referência de reputação corporativa, trazem muitas vezes, outros conceitos como relacionados à reputação. Observa-se nos trabalhos de (CHUN; GARY; SILVA; ROPER, 2001; HATCH; SCHULTZ, 1997; RIEL, 1995), que a identidade e a comunicação corporativas são componentes elementares da imagem e da reputação.

Observa-se que vários estudos investigaram a relação entre reputação corporativa e desempenho (BRITO, 2005; CAMERER; WEIGELT 1988; FOMBRUN; SHANLEY, 1990; SHAPIRO). Nos quadros 3 e 4 respectivamente, relacionam estudos que trabalharam questões referentes a reputação e desempenho organizacional, através de análises de rankings e pesquisas que relacionam a reputação corporativa ao desempenho organizacional.

Quadro 3: Reputação e Desempenho Organizacional

AUTORES / ANO	ESTUDO / FOCO	CONCLUSÃO
Fombrun; Shanley (1990)	292 empresas britânicas (do ranking das “Empresas mais admiradas da América – da revista Fortune”.	A rentabilidade, o crescimento, o tamanho, o risco e o desempenho financeiro das empresas possuem alta correlação com a Reputação Corporativa
Roberts; Dowling (2002)	Avaliaram o impacto da reputação corporativa no desempenho organizacional (à partir da dimensão: lucratividade). Estudo com empresas relacionadas no Ranking “As empresas mais admiradas da América – da Revista Fortune”, de 1984 – 1998.	Destacaram uma correlação maior entre a reputação corporativa e a lucratividade e sua sustentabilidade em empresas com boa reputação, ressaltando que essas possuem maior capacidade para conquistar um maior aumento em sua lucratividade em longo prazo.
Schultz; Nielse; Boege (2002)	Analisaram as 25 empresas mais visíveis na Dinamarca, em busca da classificação de suas características quanto ao desempenho em “melhor” e “pior”.	Concluíram que a reputação corporativa é um fator determinante no ambiente de negócios dinamarqueses em se tratando de desempenho
Gary (2010)	Pesquisaram 56 empresas de serviço, com o objetivo de detectarem e analisarem os gaps entre reputação corporativa e o desempenho financeiro dessas organizações.	Destacaram que a reputação interna das organizações influenciam diretamente no desempenho financeiro de organizações de serviços.
Lee; Roh (2012)	Investigaram a associação entre reputação e características específicas de empresas de baixa e alta tecnologia, utilizaram o <i>Ranking</i> das “Empresas mais Admiradas da América de 2008” para operacionalizar a variável reputação corporativa.	A principal conclusão deste estudo é que a variável reputação corporativa é significativa e positivamente relacionada com a maioria dos índices de desempenho das empresas analisadas.

Fonte: autora

Quadro 4 - Reputação Corporativa e Desempenho Organizacional

Autor(es)	Conclusão do Estudo
McGuire; Schneeweis; Branch (1990)	Afirmam que trata-se de uma correlação, na qual o desempenho da empresa afeta sua reputação e a reputação afeta seu desempenho.
Brown; Perry (1994)	Desenvolveram um trabalho no qual removeram a influência do desempenho financeiro das empresas presentes na lista da revista Fortune, de forma a mensurar a reputação sem esses indicadores e constataram, após essa remoção, alta correlação remanescente entre o desempenho financeiro e a reputação.
Chauvin; Hirschey (1994)	Destacam em seu estudo, que os investidores são mais propensos a investir empresas que possuem uma reputação superior, em função dos menores riscos percebidos e das oportunidades potenciais de <i>marketing</i> criadas.
Dunbar; Schwalbach (2000)	Apresentaram a existência de uma relação positiva entre a reputação e o desempenho financeiro para as grandes indústrias alemãs.

	Constataram que a reputação não é dominada por atributos financeiros e que o tamanho da empresa, aliado à correta estrutura de seu capital, tendem a aumentar a sua reputação.
Miles; Covin (2000)	Estudaram a relação entre reputação com a performance financeira e ambiental das empresas, identificando evidências de uma correlação positiva entre as referidas variáveis.
Roberts; Dowling (2002)	Pesquisaram empiricamente o impacto da reputação corporativa sobre o desempenho financeiro da empresa, verificando que empresas com relativamente boa reputação são mais hábeis para sustentar lucratividade superior ao longo do tempo.
Inglis; Morley; Sammut (2006)	Testaram a relação entre reputação corporativa e desempenho financeiro em empresas australianas e não encontraram relação causal entre as variáveis analisadas.
Bebbington; Larrinaga; Moneva (2008)	Ressaltam o desempenho financeiro como um dos elementos da reputação corporativa, além da qualidade da gestão, da adoção de práticas de responsabilidade social e ambiental, da qualidade dos produtos e serviços prestados e do bem-estar dos funcionários.
Thomaz; Brito (2010)	Após pesquisarem clientes e funcionários de 57 organizações, destacaram na relação entre reputação, desempenho organizacional, relações positivas e estatisticamente significantes entre reputação e desempenho operacional.
Caixeta et al. (2011)	Pesquisaram possíveis relações entre reputação organizacional e desempenho econômico-financeiro em cinco grandes grupos empresariais brasileiros detectaram que, na maioria dos casos, a filiação a um grupo de alta reputação não coincidia com o grupo de melhor desempenho econômico-financeiro no curto prazo.
Cardoso; Gallon; De Luca (2012)	Destacam que a reputação corporativa é essencial para a continuidade e o desenvolvimento das organizações, ressaltando que as práticas de sua preservação devem estar representadas nas estratégias empresariais, haja vista que a reputação reflete diretamente no desempenho das organizações.

Fonte: autora baseada em MOURA (2013)

A partir dos estudos apresentados, observa-se que não há um consenso acerca da relação entre reputação corporativa e desempenho organizacional, além da existência de campos em aberto para investigações quanto as variáveis que representam o desempenho organizacional (destaca-se lacunas em variáveis quantitativas e qualitativas).

### **Considerações finais**

Questões referentes a relação entre comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional das empresas, ainda irão abarcar inúmeros trabalhos científicos para as áreas de interesse, já que trata-se de uma investigação em ascensão no mercado competitivo. Apontando possibilidades para futuros trabalhos empíricos sobre o tema, traçou-se um referencial teórico, dos estudos que relacionam comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional, tendo em vista que muitos são os gaps a serem estudados e



aprofundados, até pelas constantes mudanças no universo corporativo. Abre-se aqui possibilidades para estudos referentes a relação entre comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional referente a variáveis que imprimam mais do que questões financeiras, envolvendo o escopo organizacional como um todo, além de variáveis econômicas-financeiras ainda não abordadas e aprofundadas.

Esta revisão não pretendeu esgotar o tema, uma vez que é grande e crescente o volume de material desenvolvido sobre a relação trabalhada no estudo, principalmente nas últimas duas décadas. Mas sim apresentar, um panorama dos principais autores das áreas abrangentes, maximizando a possibilidade de outros estudos e pesquisas que desenvolvam a relação entre comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

BURKE, T. **Risks and Reputation**: the economics of transaction costs. *Corporate Communications*, v. 3, n. 1, 1998, p. 5-10.

DOLPHIN, R. R. **Corporate reputation** – a value creating strategy. *Corporate Governance*. Emerald Group Publishing Limited, v.4, n. 3, 2004, p. 77 - 92

ALMEIDA, A. L. de C. **A Influência da Identidade Projetada na Reputação Organizacional**. Tese (Doutorado) - Departamento de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALMEIDA, A.L.de C.; GIRARD, A.C. **A influência da Comunicação Corporativa na Reputação Corporativa do Banco Itaú**. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, SP setembro de 2009.

ARGENTI, Paul A.; DRUCKENMILLER, Bob. **Reputation and the Corporate Brand**. *Corporate Reputation Review*, London, v. 6, n. 4, 2004, p. 368 - 374

ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. **The power of corporate Communication**: crafting the voice and image of your business. New York: McGraw-Hill, 2002

BALMER, J. M. T.; WILSON, A. **Corporate identity**: There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, v. 28, n. 3, 1998, p. 12 – 31.

BALMER, J.M. GRAY, E. **Corporate identify and Corporate Communications**: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*. v. 32, n. 7, 2000, p. 255-261.

BEBBINGTON, J.; LARRINNAGA, C.G.; MONEVA, J. **Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management**. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 21, n.3, 2008, p. 337-361

BRITO, E. P. Z. **Reputação e Desempenho**: uma Análise Empírica no Setor Bancário. *E & G Economia e Gestão* - Belo Horizonte, v. 5, n. 11, 2005, p. 117-142

BROWN, B.; PERRY, S. **Removing the financial performance halo from Fortune's "Most**

**Admired” companies.** *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 5, 1994, p. 1.347-1.359

BROWN, T.J. **Corporate Associations in Marketing, Antecedents and Consequences.** *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, 1998, p. 215-233

CAIXELA, C.G.F.; LOPES, H.E.G.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M.R.; CARVALHO, A.M. **Reputação Corporativa e Desempenho Econômico-Financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros.** *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. v.1 n.9, 2011, p. 86 - 109

CARDOSO, V. I. C.; GALLON, A. V.; DE LUCA, M. M. M. **Reputação corporativa e o disclosure socioambiental de empresas brasileiras.** In: CONGRESSO ANPCONT, 6, 2012, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, 2012.

CHAUVIN, Keith; HIRSCHHEY, Mark. Godwill, **Profitability and Market Value of the firm.** *Journal of Accounting and Public Policy*. [S.L.]: v.13, 1994, p. 159-180

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. da; ROPER, S. **Corporate Reputation and Competitiveness.** London: Routledge, 2003.

DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; KAMINS, Michael. **Reputation Gaps and the Performance of Service Organizations.** *Strategic Management Journal* 31, 2010, p. 530-546

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance.** New York: Oxford University Press: 2001.

DOWLING, Grahame; MORAN, Peter. **Corporate Reputation – Built in or Bolted on.** *California Management Review* v. 54, n. 2, 2012, p. 25-42

DOWLING, Grahame; ROBERTS, P.W. **Corporate Reputation and sustained superior financial performance.** *Strategic Management Journal*. v. 23, n. 12, 2002, p. 1077-1093

DUNBAR, R. L. M.; SCHWALBACH, J. **Corporate reputation and performance in Germany.** *Corporate Reputation Review*, v. 3, n. 2, 2000, p. 115-123

FOMBRUN, Charles J. **A compilation of international corporate reputation ratings.** *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 2, 2007, p.144-153

FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, M. **What’s in a name reputation building and corporate strategy.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, 1990.

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

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **The Reputational Landscape.** *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n. 2, 1997, p. 5-13

FOMBRUN, C. Survey. **Mastering Management.** Financial Times, New York, 2000.

FOMBRUN, C.J; RINDOVA, V. **Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study.** *Corporate Reputation Review*. London, v.1, n.3, 1998.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

- FOMBRUN, Charles J.; PONZI, Leonard; GARDBERG, Naomi. **RepTrak Pulse: Conceptualizing and validating a short form measure of corporate.** *Corporate Reputation Review.* v. 14, n. 15, 2011, p. 15-35.
- FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. **How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study.** *Corporate Reputation Review*, London, v. 8, n. 3, 2005, p. 245-264
- GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. **The Global Reputation Quotient Project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation.** *Corporate Reputation Review*, London, n. 4; vol. 4, 2002, p. 303-307
- GOTSI, M.; WILSON, A.C. **Corporate Reputation: seeking a definition.** *Corporate Communications.* v. 6, n. 1, 2001, p. 24-30
- GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. **Managing corporate image and corporate reputation.** *Long Range Planning*, Great Britain, v.31, n.5, 1998, p. 695-702
- HALL, R. **A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage.** *Strategic Management Journal*, v. 14, 1993, p. 607 - 618
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Relations Between Culture, Identity and Image.** *European Journal of Marketing*, Reino Unido, v. 31, n. 5 / 6, 1997, p. 356-365
- INGLIS, R.; MORLEY, C.; SAMMUT, P. **Corporate reputation and organizational performance: an Australian study.** *Managerial Auditing Journal*, v. 21 n. 9, 2006, p. 934-947
- LEE, J.; ROH, J. J. **Revisiting corporate reputation and firm performance link.** *Benchmarking: An International Journal*, v. 19, n. 4, 2012, p. 649-664
- MCGUIRE, JB; SCHNEEWEIS, T; BRANCH B. Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance. **Journal of Management**, v. 16, 1990, p. 167-180
- MOURA, André Aroldo Freitas. **Reputação Corporativa e Desempenho: uma análise nas maiores companhias abertas do Brasil.** *In: 13 Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.* 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2013.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **El Nuevo Institucionalismo em el análisis organizacional.** 1a. reimp, México: Fondo de Cultura Económica, 2001.
- RIEL, C.B. **The management of corporate communication.** In: BALMER, J.M.T: CREYSER, S.A. *Revealing the Corporation.* London: Routledge, 2003.
- RINDOVA, V. P.; FOMBRUN, C.J. **Constructing competitive advantage: the role of firm constituent interaction.** *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 8, 1999, p. 691-710
- SCHULTZ, D.; KITCHEN, P. **Managing the changes incorporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella.** *Corporate Reputation Review.* v. 6, n. 4, 2004, p. 347-366.
- SHAPIRO, C. **Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations.** *The Quarterly Journal of Economics.* v. 98, n. 4. 1983.
- THOMAZ, J.C.; BRITO, E.P. Z. **Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para**

a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.2, 2010.

VAN RIEL, C. B. M. **Comunicación Corporativa**. Madri: Prentice-Hall, 1997.

VANCE, Patrícia de Salles; FELISONI, Claudio. **Reputação Corporativa**: uma revisão teórica. *Revista de Gestão da USP*, SP, v. 14, n.4, 2007, p. 93-108

WEIGELT, K.; CAMERER, C. **Reputation and Corporate Strategy**: A review of recente theory and aplications. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, 1988.

YANG, S.; GRUNIG, J. E. **Decomposing organizational reputation**: the effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*. Reino Unido. v. 9, n.4, 2005, p. 305-325