

Reputação e desempenho: uma análise empírica no setor bancário

Reputation and performance: an empirical analysis in the bank sector

Eliane Brito

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar a relação entre a reputação corporativa e seus componentes e o desempenho econômico de agências de um dos maiores bancos de varejo privado nacional. A idéia era comparar a percepção dos clientes e funcionários da reputação corporativa de agências de uma mesma instituição financeira com o desempenho de cada uma das agências pesquisadas. Baseado na teoria esperava-se que a variabilidade do desempenho econômico da agência pudesse ser explicada pela variabilidade na percepção de clientes e funcionários da reputação, imagem e identidade das respectivas agências. A marca da instituição financeira foco da pesquisa foi avaliada como uma das mais valiosas do mercado brasileiro em 2004. Foram entrevistados 595 clientes e 104 funcionários em janeiro e fevereiro de 2005. Os resultados mostram a baixa correlação entre a percepção da imagem e da reputação das agências pelos clientes e o desempenho econômico dessas. Por outro lado, a percepção da identidade e da imagem das agências pelos funcionários explicou, aproximadamente, 70% da variação do desempenho econômico das agências pesquisadas. O resultado indica a importância do papel do gerenciamento no nível da agência e mostram o efeito da comunicação com os clientes, fazendo-os avaliar suas agência de maneira muito uniforme.

Palavras-chave: Reputação; Imagem; Identidade; Bancos financeiros; Escala de caráter.

Hall (1993) afirma que existem recursos intangíveis que podem fazer a diferença na estratégia de uma organização. Esses recursos, segundo o autor, podem ser: a propriedade intelectual e as patentes, os segredos comerciais, os contratos e as licenças, as bases de dados, as redes de contato pessoais e organizacionais, o conhecimento dos empregados, a rede de fornecedores e a de dis-

• Artigo recebido em 24/9/2005 e aprovado para publicação em 6/2/2006.

tribuidores, a cultura e a reputação da organização e de seus produtos. Cada vez mais, tais recursos são vistos como fontes de vantagem competitiva das organizações. Isso pode ser justificado pela maior dificuldade de se copiar ou comprar desses fatores intangíveis e em alguns casos, como é o exemplo da reputação, pela dependência de caminho da empresa que levou à criação do recurso (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; CASTANIAS; HELFAT, 2001).

Estudos sobre a relação existente entre o desempenho da organização e sua reputação ainda não são conclusivos. Por esse motivo, este trabalho teve como objetivo analisar a relação entre reputação e desempenho, tendo como base o setor bancário, que é um dos setores mais importantes da economia brasileira. Este estudo ficou restrito à relação entre reputação e seus componentes e desempenho no nível operacional do banco, ou seja, nas agências. É importante salientar que várias são as correntes de estudo que tratam de reputação, e este estudo teve como ponto de partida o modelo desenvolvido pelo Corporate Reputation Institute da Manchester University.

Não se têm notícias de outros estudos que tiveram o mesmo foco na avaliação do efeito da reputação das unidades operacionais de uma mesma organização. No caso analisado avaliou-se essa dinâmica em agências de um grande banco. Esse procedimento apresenta desafios adicionais para o gestor da reputação que devem ser observados. Nesses casos as ações, as iniciativas e a construção de competências podem ser tratadas em dois níveis de análise diferentes – das agências e da central corporativa do banco. Na definição do problema de pesquisa considerou-se que as ações da gerência e dos funcionários da unidade de atendimento (no caso as agências) possam modificar a percepção pelos clientes da reputação, da imagem e da identidade de uma organização. Tal suposição foi inspirada em Davies *et al.* (2003), que relacionaram o desempenho de lojas de varejo e os componentes da reputação.

A escolha do setor bancário considerou o fato de que a busca por desempenho faz com que o setor bancário apareça como um dos mais evoluídos na economia brasileira e um dos mais rentáveis. A tecnologia vem sendo utilizada maciçamente, e a evolução de processos e serviços vem tornando bancos públicos e privados cada vez mais eficientes segundo dados da própria Febraban (2004a). Além da eficiência operacional e financeira, os itens intangíveis vêm sendo trabalhados largamente pelas instituições financeiras. Códigos de ética, canais de relação com investidores, *disclosure* de informações financeiras, mapeamento de riscos operacionais e de mercado e suas marcas, vêm sendo utilizados para que essas instituições se diferenciem de seus concorrentes de forma sustentável.

Estudos de reputação no setor serviço são particularmente relevantes, pois,

como afirma Fombrun (1996), quanto maior o grau de intangibilidade de um bem, maior deve ser a preocupação sobre a reputação. Por isso, segundo o autor, nos últimos anos empresas de serviços têm explorado e sustentado a reputação como a mais vital das estratégias. A boa reputação adiciona valor psicológico aos produtos e serviços, diminui os riscos que o cliente imagina quando do processo de compra, conseqüentemente influenciando o processo, e ainda tende a aumentar a satisfação dos empregados com seu trabalho, proporcionando acesso à mão-de-obra mais qualificada (DOWLING, 2001).

Focou-se na comparação da reputação das agências de um mesmo banco, e não na comparação da reputação do banco como instituição em relação a outros bancos. Salienta-se também que o estudo restringiu-se a pesquisar a avaliação de dois *stakeholders* – clientes e funcionários, ficando a avaliação dos demais grupos para estudos futuros.

Este artigo encontra-se estruturado em quatro seções: a primeira diz respeito à fundamentação teórica dos construtos do estudo, e as seguintes tratam dos métodos da pesquisa de campo, dos resultados da pesquisa e das considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são discutidas as idéias usadas para a fundamentação da pesquisa de campo deste estudo. Inicia-se introduzindo a idéia de tratar a reputação como fonte de vantagem competitiva para a organização. Em seguida discute-se a definição de reputação, imagem e identidade, seus princípios e principais características. Por fim, é feita uma breve apresentação das medidas de desempenho do setor bancário, focando-se mais especificamente no desempenho de agências bancárias.

Vale ressaltar que não se pretendeu aqui esgotar a discussão de cada construto envolvido neste estudo, mas de fato apresentar aquilo que foi relevante para a construção do instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo. Os construtos são complexos, e não há uma definição universal para eles, implicando, portanto, que opções teóricas foram feitas para a construção deste estudo.

Vantagem competitiva e a visão baseada em recursos

Alcançar uma vantagem competitiva sustentável é uma situação almejada por muitas empresas. No entanto, essa vantagem não advém de ações isoladas; ela deriva de decisões estratégicas, estruturadas, que visem obter do mercado e da própria empresa as melhores opções. O conceito intrínseco da palavra vantagem

indica uma condição de relatividade; neste enfoque, vantagem é tida em relação a competidores (BARNEY, 2002, p. 9).

Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente posta em prática por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Para justificar a diferença de desempenho das organizações, Amit e Schoemaker (1993) e Barney (1986) focam em imperfeições do mercado de fatores. Esses autores defendem a idéia de que o tipo, a magnitude e a natureza dos recursos, aliados à capacidade da organização em utilizá-los, são determinantes significativos para a sua rentabilidade.

Peteraf (1993) completa esse raciocínio, ao associar a vantagem competitiva de empresas a quatro condições. A primeira é a heterogeneidade entre as empresas, implicando a premissa de que organizações, por variar em capacidades, podem competir em um mercado, pelo menos, no ponto do equilíbrio. A segunda, *ex post limits to competition*, indica que, após uma organização ganhar uma posição diferenciada obtendo retornos superiores, forças que limitem a competição por aqueles retornos que criam a heterogeneidade devem existir. Caso isso não ocorra, a competição tende a dissipar tais retornos por aumentar a oferta de recursos antes escassos. A terceira condição denominada de *imperfect mobility*, afirma que recursos são perfeitamente imóveis quando não podem ser comercializados. Outros tipos de recurso podem ser descritos como imperfeitamente móveis. Nesse caso, eles são negociados, mas com um valor superior ao seu valor intrínseco, fazendo com que o comprador transfira antecipadamente ao vendedor os ganhos adicionais que perceberá pelo uso do recurso. Apenas uma imperfeição no mercado de fatores percebida pela empresa compradora poderá permitir-lhe comprar recursos que poderão gerar ganhos acima da média. A quarta condição é denominada pela autora como *ex ante limits to competition* e indica que, antes de uma organização estabelecer uma posição diferenciada utilizando-se de uma fonte de recursos superiores, deva haver uma competição limitada ou ausência de competição por essa posição. O foco, portanto, é nos recursos das empresas.

Amit e Schoemaker (1993) definem recursos como estoque de fatores disponíveis que uma empresa tem. Recursos são convertidos em produtos ou serviços finais, usando uma gama de outros recursos e mecanismos vinculados, como tecnologia, sistemas de informação, confiança entre gerentes e empregados, entre outros.

Wernerfelt (1984) sugere que os recursos podem ser classificados em recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Esses recursos podem ser definidos como ativos tangíveis ou intangíveis os quais estão ligados de forma permanente à empresa, destacando-se sua marca, seu conhecimento tecnológico, seus equipamentos, seus processos, entre outros.

A reputação é vista como um recurso fonte potencial de vantagem competitiva, já que ela cria heterogeneidade entre as empresas, gera valor aos *stakeholders*, é difícil de ser duplicada, comprada ou transferida e pode criar uma reserva de mercado para a empresa. Vários autores associam reputação com vantagem competitiva (HALL, 1992, 1993; GROENLAND, 2002; LANDON; SMITH, 1997, 1998; DIERICKX; COOL, 1989; DUNBAR; SCHWALBACH, 2000; KOWALCZYK; PAWLISH, 2002; TARAGAN, 2003).

Embora os pesquisadores e executivos apontem a reputação como um ativo intangível importante, está ainda em aberto a associação da reputação ao desempenho. Weigelt e Camerer (1988) indicam que reputação corporativa compreende um grupo de atributos conferidos a uma organização em razão de suas ações passadas. Atributos que se tornam ativos para a organização, podendo gerar rendas futuras, e que são importantes em cenários em que as informações são incompletas. Shapiro (1983) e Poiesz (1989) seguem o mesmo raciocínio, visto que defendem a idéia de o uso da reputação fazer sentido apenas em um ambiente com informações imperfeitas. Na hipótese de todos os atributos dos produtos e dos serviços serem perfeitamente pré-observáveis, as crenças ou percepções dos clientes, inclusive a reputação, seriam substituídos pelo resultado dessas observações. É importante salientar que as colocações desses autores remetem à natureza ainda ambígua da relação entre reputação e desempenho, ou seja, não é claro o direcionamento causal da relação que se estabelece entre esses construtos.

Ainda considerando a literatura específica sobre reputação, tem-se que vários autores, como Brown; Perry (1994); Hall (1992, 1993); Brown; Costa (1999); Fombrun; Shanley (1990); Landon; Smith (1997, 1998); Mcguire; Sundgren; Schneeweis (1998); Shapiro (1983); Purohit; Srivastava (2002); Dunbar; Schwalbach (2000); Roberts; Dowling (2002); Weigelt; Camerer (1988); Dowling (2001); Quagraine (2003); Ravasi (2004), estudaram a relação existente entre reputação e o desempenho financeiro. Brown e 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. Fombrun e Shanley (1990) indicam que um levantamento medindo os ganhos corporativos, os retornos, o crescimento, o tamanho e o risco, resultou na verificação de alta correlação entre o desempenho financeiro e a reputação, auxiliando autores como Fombrun (1996) e Hall (1993), os quais sugerem a existência de uma relação produtiva unidirecional entre reputação e desempenho. Para o caso específico de uma pesquisa sobre vinhos, Landon e Smith (1997) constataram que consumidores estão dispostos a pagar um preço superior para produtos que apresentem reputação superior. Em uma segunda pesquisa,

Landon e Smith (1998), mensurando o impacto da reputação sobre o preço, verificaram ser este aproximadamente vinte vezes superior ao impacto da qualidade atual dos produtos sobre o preço. Dunbar e Schwalbach (2000), por meio de uma pesquisa empírica, indicaram 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.

Vale destacar que os estudos citados acima não apresentam uniformidade para se mensurar o construto reputação. Além disso, o foco dos estudos, em geral, é no desempenho da corporação, e não no das unidades operacionais. A capacidade de se mensurar os recursos e relacioná-los ao desempenho das organizações tem sido uma das grandes críticas e preocupações daqueles que estudam a visão baseada em recursos. Essas críticas apontam a necessidade de se compreender melhor os recursos e entender quando, onde e como eles podem ser úteis (PRIEM; BUTLER, 2001). É nesse sentido que este estudo foi elaborado.

Reputação

Barnet, Jermier e Lafferty (2004), realizando um levantamento na literatura sobre reputação corporativa, verificaram que, apesar de ainda pouco estudada, tem-se intensificado nos últimos anos o número de estudos sobre o tema, resultando em um crescimento exponencial da quantidade de artigos publicados. Verificaram também que a literatura não apresenta definição clara sobre o tema. Três vertentes foram identificadas: a primeira trata reputação como uma percepção, indicando que os *stakeholders* têm, em geral, conhecimento a respeito da organização; a segunda trata reputação como um julgamento ou como uma consideração, indicando que os *stakeholders*, por estarem envolvidos com a organização, estimam-na e a julgam por sua reputação. Uma terceira vertente analisa a reputação como um ativo, referindo-se a ela como um recurso intangível, com valor financeiro.

Por outro lado, Berens e van Riel (2004) fizeram levantamento similar da literatura e classificaram os estudos em reputação em grupos, sendo três os principais. O primeiro inclui estudos que associam a reputação às expectativas dos *stakeholders* sobre o comportamento da organização na sociedade. Essa corrente de pensamento foi denominada de "expectativas sociais". Uma segunda linha de pensamento, que descreve a reputação com a ajuda de traços do caráter, foi denominada de "personalidade corporativa". A terceira corrente de pensamento engloba estudos que associam reputação ao conceito confiança. Essas correntes têm mensurado a reputação, mas de formas diferentes entre si. O presente estudo

fundamentou-se na segunda corrente de estudos, ou seja, aquela que utiliza os traços do caráter para medir a reputação. Essa escolha deveu-se em função da maior facilidade de operacionalizar o construto e do estudo realizado por Davies *et al.* (2003), que trata de reputação e desempenho de lojas de um mesmo varejo, idéia semelhante a do presente estudo. Davies é o principal expoente na corrente de estudos aqui adotada.

Davies *et al.* (2003, p. 159) propõem que a idéia central do gerenciamento da reputação consiste na crença de que a identidade e a imagem estão conectadas, ou, em outras palavras, o modo como os empregados avaliam a organização influencia a maneira como os clientes a avaliam e esses dois formam a reputação. O modelo descrito como "Corporate Reputation Chain" foca na percepção dos dois *stakeholders* considerados como os principais para o estudo da reputação, os clientes e os empregados.

A escala desenvolvida por Aaker (1997), que utiliza abordagem metafórica de personalidade para avaliar marcas, foi a inspiração de Davies *et al.* (2003, p. 137-158) para a criação de uma escala para medir a reputação. A metodologia desenvolvida pelos autores prevê o desenvolvimento de uma escala para a mensuração da reputação baseando-se na metáfora do caráter humano. O termo personalidade foi adequado pelos autores, que passaram a usar escala de caráter (DAVIES *et al.*, 2004). São consideradas sete dimensões do caráter, quais sejam: agradabilidade; empreendedorismo; competência; elegância; simpatia; delicadeza; informalidade. O importante nessa escala não são as dimensões analisadas separadamente, mas, sim, o resultado delas analisadas em conjunto.

Baseado no modelo da "Corporate Reputation Chain", neste estudo, além da reputação, foram mensuradas a imagem e a identidade das agências. A definição operacional desses construtos não está plenamente desenvolvido nas referências do "Corporate Reputation Institute", que é liderado por Davies. Por isso, a discussão de como esses construtos são entendidos na teoria e como foram operacionalizados na pesquisa de campo deste estudo é apresentada abaixo.

Imagem

Para van Riel (1995, p. 27) há clara falta de precisão sobre o significado de "imagem corporativa", em que muitos confundem o termo com conceitos relacionados à identidade corporativa. Para ele há uma diferença fundamental entre os dois, já que, enquanto imagem corporativa pode ser descrita como um quadro que as pessoas têm da empresa, identidade corporativa denota as expressões que a empresa utiliza para oferecer compreensão de sua natureza. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Davies *et al.* (2001, 2003, p. 61) apresentam a imagem corpo-

rativa como percepção da empresa do ponto de vista dos *stakeholders* externos, em especial os clientes.

Markwick e Fill (1997, p. 398) definem imagem corporativa como a totalidade de percepção pelos *stakeholders* do modo como uma organização se apresenta deliberadamente ou acidentalmente. Na mesma linha, Hatch e Schultz (1997, p. 358) a definem como o modo que os dirigentes da organização gostariam que os de fora vissem sua organização, o que poderia ser associado ao conceito de "imagem corporativa ideal".

Além da definição do que é imagem, entende-se como importante a determinação de formas de mensurar o construto. Assim como, para reputação, os indicadores usados para mensurar imagem tratam, por vezes, dos aspectos formadores da imagem ou, por outro lado, dos reflexos do construto. Essa dificuldade inerente dos estudos de reputação e imagem não será tratada aqui, ficando, portanto, uma sugestão para um estudo futuro. Na seqüência são apresentados alguns autores que propõem aspectos ou fatores que devem ser avaliados como indicadores da imagem corporativa e que serviram de base para a construção da escala do presente estudo.

Keller (2000, p. 119) relaciona quatro diferentes tipos de associação que têm impacto sobre a imagem corporativa, a saber: atributos, benefícios e atitudes comuns do produto, como qualidade e inovação; pessoas e relacionamentos, que pode ser entendido como orientação ao consumidor; valores e programas, que estão associados com a preocupação com o ambiente e a responsabilidade social; e credibilidade corporativa.

Outro conjunto de atributos ou associações é apresentado por Lewis (2001, p. 6-7), explorando um modelo utilizado na Market & Opinion Research International Organization (MORI). O autor relaciona como dimensões a comunicação, as contribuições à comunidade, a relação com o ambiente, o gerenciamento, a força financeira, o respeito aos direitos humanos e a contribuição econômica. Ele completa salientando a importância do alinhamento entre as forças da empresa e as prioridades da sua audiência como a receita para a construção de imagem positiva.

Wright e Fill (2001, p. 101-102) e Huston (1993, p. 28-29), ao relatarem resultado de pesquisas com médicos, apontaram atributos utilizados para avaliar a imagem de empresas farmacêuticas que muito se assemelham àqueles listados por Keller. Os atributos apontados foram: eficácia da droga; relacionamento com os representantes; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; relação custo-efeito da droga; esforços de treinamento do *staff*, e credibilidade da empresa.

No presente estudo, a imagem foi medida por meio dos atributos listados abaixo. Junto de cada atributo, são apresentadas algumas referências que citam o atributor como formador da imagem corporativa:

- *Qualidade* – van RIEL (1995, p. 99-104), Markwick e Fill (1997, p. 397), Keller (2000, p. 119), Dowling (1986, p. 111) e Harris-Interactive (2002);
- *Credibilidade* – Keller (2000, p. 119), van RIEL (1995, p. 96), Wright e Fill (2001, p. 108) e Huston (1993, p. 28-29);
- *Inovação* – Keller (2000, p. 119), Wright e Fill (2001, p. 108), van RIEL (1995, p. 103-104) e Lewis (2001, p. 5);
- *Foco no cliente* – Keller (2000, p. 119);
- *Responsabilidade social* – Keller (2000, p. 119), Lewis (2001, p. 5), Dowling (1986, p. 109-110), Balmer e Gray (2000, p. 259) e Harris-Interactive (2002).

Identidade

Hatch e Schultz (1997, p. 358) afirmam que a identidade corporativa emerge de interações diárias entre os membros internos da organização, incluindo todos os níveis organizacionais, indicando que a identidade corporativa está muito mais voltada para o interior das organizações, mas projetada não somente para os *stakeholders* internos.

Van Riel (1995, p. 72) afirma não haver, no plano conceitual, uma definição inequívoca e geralmente aceita para o construto identidade corporativa. Daí decorre não haver instrumento de medição correspondente que meça a identidade corporativa por completo. Há, por conseguinte, divergência quanto às dimensões e aos métodos empregados para a mensuração dessa identidade. Como apontam van Riel (1995, p. 47-48; 1997, p. 290-291) e van Riel e Balmer (1997, p. 342-343), durante a última década muitos métodos têm sido desenvolvidos para revelar identidade corporativa. Citam que muitos desses métodos se desenrolam por meio das tradicionais pesquisas de comportamento do consumidor, apoiadas em técnicas de pesquisa de opinião, para verificar a imagem externa da organização. Assim são os métodos utilizados por Poiesz (1989) e adotados por Keller (1990). Também têm sido explorados métodos que utilizam entrevistas semi-estruturadas (BERNSTEIN, 1984), os que utilizam os princípios da etnografia, como Balmer (1998) e os que utilizam análise heurística de fontes históricas, como o método de socioanálise (MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997).

Neste estudo a identidade corporativa foi medida por meio da avaliação de alguns atributos a ela relacionados. Como se pretendeu usar a mesma escala para o público interno e externo, incluiu-se na escala dimensões que pudessem ser avaliadas por ambos os grupos. Os atributos inseridos foram os que se seguem. Juntamente com os atributos, apresentam-se os estudos considerados como referência para cada escolha:

- *Sentimento de pertencer* – “Rotterdam Organizational Identification Scale” e van Riel e Balmer (1997, p. 345);

- *Aceitação* – “Rotterdam Organizational Identification Scale” e van Riel e Balmer (1997, p. 345);
- *Reconhecimento* – “Rotterdam Organizational Identification Scale” e van Riel e Balmer (1997, p. 347);
- *Valores* – “Rotterdam Organizational Identification Scale”, van Riel e Balmer (1997, p. 344-345), Hatch e Schultz (1997, p. 357-358), Moingeon e Ramantsoa (1997, p. 386), van Rekom (1997) e Balmer’s Affinity audit;
- *Comportamento* – Hatch e Schultz (1997, p. 356); Dowling (2001, p. 18-20); Lewis (2001, p. 2); van Riel e Balmer (1997, p. 341); van Riel (1997, p. 290); van Rekom (1997, p. 410); Balmer e Soenen (1999, p. 74-75), Markwick e Fill (1997, p. 398);
- *Centralidade* – van Riel (1997, p. 290) e van Rekom (1997, p. 418);
- *Distinção* – van Riel (1997, p. 290) e van Rekom (1997, p. 418).

Mensuração do desempenho das agências

A Febraban utiliza como métrica para a mensuração do desempenho de instituições financeiras o Índice de Eficiência, indicando a relação entre despesas e receitas (FEBRABAN, 2004a). Esse índice é empregado para a avaliação do setor, sendo obtido pela soma das despesas de pessoal e demais despesas administrativas, dividindo-se essa pela soma do resultado bruto da intermediação financeira e das receitas de prestação de serviços. Quanto menor a parcela das despesas nos resultados e receitas, mais eficiente será a instituição, ou seja, quanto menor esse índice, melhor o desempenho da instituição.

Indicadores de desempenho, em geral, são calculados para a organização. Como este estudo compara o desempenho financeiro de agências de um mesmo banco, dados organizacionais não foram considerados no escopo deste trabalho. Logo este foca na estrutura de custos e na rentabilidade das agências bancárias estudadas. Tomando-se por base o banco estudado, os principais indicadores para o desempenho de suas agências bancárias podem ser definidos como: receita por agência; receita por m² de área de venda; receita média por cliente; total de recursos captados na agência; e recursos por clientes. A receita por agência mede a receita total obtida pela agência pela venda de produtos, intermediação financeira, taxas de serviços e tarifas bancárias. O total de recursos captados mede a quantidade de aplicações que os clientes têm na agência. Todos os dados acima são considerados estratégicos e confidenciais para qualquer instituição financeira, representando grande restrição para a divulgação explícita do nome da empresa deste estudo. Por outro lado, o índice de eficiência de uma agência, similar ao índice de eficiência calculado para a instituição financeira como um todo, segundo a Febra-

ban (2004a), indica a relação entre as despesas e as receitas da agência, podendo ser utilizado como indicador do desempenho financeiro.

A ênfase neste estudo foi no índice de eficiência. Dada a composição do índice e sua relação com a demonstração econômica de desempenho e o entendimento inadequado que o uso da expressão "índice de eficiência" poderia causar, pela associação com parâmetros de operacionais, decidiu-se denominar o índice de eficiência como desempenho econômico.

Em uma análise prévia da instituição pesquisada, foi constatado que as despesas de uma agência são geridas e controladas pela administração central dessa instituição, e não pela própria agência. Por exemplo, os contratos de transporte de numerário de todas as agências são realizados por uma gerência da administração central, com custos rateados entre todas. Com isso, considerando as despesas proporcionais para todas as agências pesquisadas, a variação do seu índice de eficiência ocorre em função da variação do desempenho financeiro de cada uma das agências, visto que, quanto maior a receita, melhor o desempenho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve caráter descritivo correlacional. Utilizaram-se métodos de coleta, tratamento e análise de dados da pesquisa quantitativa, como descritos abaixo.

O processo de escolha da amostra desta pesquisa ocorreu em etapas, uma vez que, primeiramente, foram escolhidas as agências que tomariam parte da pesquisa e, posteriormente, clientes e funcionários das agências foram selecionados. Uma amostragem não probabilística intencional foi escolhida. As agências foram eleitas de acordo com critérios precisos, estabelecidos pelos pesquisadores em conjunto com executivos do banco pesquisado, visando propiciar, como resultado do estudo desta amostra, um tipo analítico de generalização. Espera-se que, apesar da limitada validade externa dos dados obtidos, os resultados da pesquisa tenham significado, tanto em termos do conhecimento teórico do fenômeno como gerencial. As opções realizadas foram ocasionadas pelas dificuldades existentes para a obtenção de uma amostra probabilística em um banco presente em mais de mil cidades brasileiras e contando com estruturas paralelas de gestão para regiões geográficas distintas. Além disso, a quantidade de variáveis de controle para uma amostra probabilística poderia inviabilizar a pesquisa. Fatores operacionais, tais como a realização da pesquisa em diversas localidades, a obtenção de informações sobre as agências pesquisadas e o contato com diferentes executivos da organização de regiões distintas e distantes poderiam tornar o estudo complexo e até mesmo não factível.

Visando a maior abrangência do estudo, foram selecionadas agências da cidade de São Paulo, local que concentra o maior número delas. Dentro dessa capital foi selecionada uma região geográfica e, dentro desta, uma amostra de 15 agências. A delimitação da amostra em uma região geográfica da cidade foi pensada para evitar o efeito de outras variáveis exógenas, como renda média da região, nível de escolaridade da população, participação de clientes pessoa jurídica. Essas variáveis poderiam fazer com que o desempenho econômico, a média de recursos e o perfil de uso dos serviços, por exemplo, ficassem distorcidos, caso a amostra fosse selecionada aleatoriamente entre o total de agências da cidade. Apenas agências com mais de cinco anos de funcionamento foram selecionadas, de modo que os clientes pudessem ter um histórico de relação com a agência, aspecto relevante para o estudo em questão, em função das características de construção do construto reputação. Além disso, a aparência física e recursos internos das agências igualmente antigas tenderiam a ser equivalentes.

A região selecionada apresenta 52 agências, cujas despesas foram analisadas para se ter certeza de que se tratava das despesas recorrentes, e não se incluía algum tipo de despesa pontual que pudesse alterar os dados da amostra, como a realização de uma obra na agência durante esse período. Após a análise das características das agências com relação aos aspectos apontados, foram desconsideradas quatro, restando um total de 48; destas selecionaram-se, aleatoriamente, 15.

Para a realização deste trabalho, depois de definidas as agências, foi necessário coletar a opinião de funcionários da área comercial de cada uma delas, bem como de clientes, contando com pelo menos um produto bancário, segundo definição de Prado (2004). Foram entrevistados em média 40 clientes por agência. Selecionaram-se clientes que freqüentaram a agência no período em que os dados foram coletados e que passaram pelos filtros da pesquisa: clientes da agência pesquisada; clientes da agência por mais de um ano; utilização de, no mínimo, um produto bancário; aplicadores de recursos; e segundo grau como escolaridade mínima. Os clientes foram selecionados de forma aleatória, mas não probabilística.

Participaram todos os funcionários da área comercial dessas agências, que mantinham contato direto com o público e que eram subordinados ao superintendente comercial da região, segundo a estrutura do banco, que se dispuseram a responder à pesquisa.

Para este estudo, a coleta de dados deu-se de duas formas: uma voltada para o desempenho econômico das agências e outra para a reputação, a imagem e a identidade. O desempenho das agências, como declarado anteriormente, foi obtido com a instituição financeira pesquisada; dados relativos a seis anos anteriores foram disponibilizados pela instituição (2000 a 2005); o desempenho representa 12 meses de operação. Para os demais construtos, optou-se pela aplicação de questio-

nários. Foram construídos dois questionários, um para os funcionários e outro para os clientes, baseando-se nos atributos listados no referencial teórico. Esses atributos foram transformados em afirmações que melhor traduzissem seu significado, focando-se na objetividade, por meio da utilização de afirmações curtas e da não-utilização de afirmações negativas. O questionário para os clientes continua também 12 questões relativas ao perfil do cliente, indicando os produtos que eles tinham adquirido na agência e outros dados, tais como tempo como cliente da agência, idade, sexo e escolaridade.

Anteriormente à aplicação do questionário nas agências, foi realizado um pré-teste com dez funcionários da administração central e dez clientes. A idéia do pré-teste era identificar problemas de entendimento, inconsistência entre as afirmações, e adequação da linguagem aplicada. Nesse pré-teste observou-se a necessidade de ajustar algumas afirmativas à "linguagem praticada pelo banco", por exemplo, utilizar o nome do produto disponibilizado pela instituição em vez de "título de capitalização". Também se observou, em função da aplicação da metáfora do caráter humano, a necessidade de adequar as palavras para melhor entendimento pelo respondente, melhor dizendo, trocou-se a palavra "empreendedora" por "que faz acontecer". Algumas afirmações foram reverso-codificadas para que não fossem utilizadas afirmações negativas, como na escala original de Davies *et al.* (2003); como exemplo, o termo "rude" foi substituído pelo antônimo "delicado".

O entrevistado teve de identificar o seu grau de concordância para cada uma das afirmações apresentadas no questionário, tendo sido usada uma escala de dez pontos, com um desses representando "discordo totalmente" e dez, a concordância total. Cada afirmação estava relacionada a um atributo e este, por sua vez, relacionado a um dos três construtos (reputação, imagem e identidade).

Para a obtenção dos dados dos clientes, foi contratada uma entrevistadora responsável pela aplicação do questionário. Esta, devidamente identificada, ficou postada na parte interna da agência, próxima à porta giratória de entrada, ao lado de vigilantes armados, para propiciar maior segurança ao cliente no momento de ele responder ao questionário. Em uma abordagem inicial, a entrevistadora buscava aplicar os filtros da pesquisa. O cliente foi informando de que se tratava de uma pesquisa com fins acadêmicos.

Para obtenção dos dados relativos junto aos funcionários, a entrevistadora explicou o caráter acadêmico da pesquisa e convidou-os a preencher o questionário. Os respondentes não se identificavam, aumentando, assim, a disposição de colaborar com a pesquisa. Nesse caso, os questionários foram preenchidos pelos próprios funcionários.

Como os respondentes indicaram notas que variavam, em uma escala intervalar, de um a dez, correspondendo proporcionalmente ao grau de concordância a

cada afirmação da escala, foi possível utilizar técnicas de estatísticas, tais como a análise de correlação e a análise de regressão múltipla. Além disso, foram usadas técnicas para a análise da confiabilidade de amostras, como a análise de Cronbach e o método *split-half*.

A primeira limitação da pesquisa pode estar contida na construção dos questionários aplicados aos clientes e aos funcionários. Kerlinger e Lee (2000) indicam que a validade das perguntas ocorre quando o que está sendo medido é o que se espera medir. Visando reduzir ao máximo essa limitação, a busca pela validade do questionário foi cuidadosa. Ainda assim, não é possível afirmar que o instrumento de medição utilizado é o melhor possível para o estudo em questão, já que, como exemplo, se pode ater no fato de que até interpretações regionais de uma expressão podem levar a resultados ambíguos, causando problemas de validade para alguns construtos.

Outra limitação refere-se aos respondentes da pesquisa, ou seja, a base de amostragem dos funcionários ficou restrita, por exigência do banco, aos funcionários da área comercial, presentes na agência no dia da coleta dos dados. Em algumas delas, o número de respondentes ficou proporcionalmente inferior às demais, em razão da quantidade de funcionários em férias. Aliado a esse fato, o número "otimizado" de funcionários por agência reduz a amostra, sendo um limitador para o estudo.

A base para amostragem dos clientes ficou restrita àqueles que freqüentam a agência, existindo um número não desprezível de clientes que executam suas transações via internet ou telefone. A opinião de vários clientes, mesmo predispostos a responder ao questionário, foi descartada, considerando que eram clientes de outra agência da instituição, ou ainda tinham escolaridade abaixo do definido como mínimo para a pesquisa.

Inicialmente previu-se a realização da entrevista em duas agências por dia, limitada às terças, quartas e quintas-feiras, observando-se as considerações contidas no Guia da Febraban (2004b). Segundo esse documento, existem dias da semana mais aptos ao atendimento bancário. A dificuldade em conseguir os 40 questionários necessários por agência fez com que a pesquisa passasse a ser realizada de segunda a sexta-feira, durante quatro semanas consecutivas, entre janeiro e fevereiro de 2005. Mesmo assim, em duas agências, não foi possível entrevistar o número desejado, por causa de fatores imprevisíveis, como a ocorrência de fortes chuvas durante os dias das entrevistas, o que pode ter dificultado a ida de clientes às agências.

Foram definidas dez hipóteses da pesquisa de campo, que estão listadas a seguir, resultantes do referencial teórico apresentado. A visão baseada em recursos trata de associar o desempenho à existência de recursos, tornando-se uma vanta-

gem, uma desvantagem ou mesma uma paridade competitiva. Aqui os recursos considerados foram a reputação e seus construtos formativos. Portanto, as hipóteses estabelecem relações direcionais entre os quatro construtos da pesquisa:

- H1: A avaliação da reputação do banco pelos clientes está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco.
- H2: A avaliação da reputação do banco pelos funcionários está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco.
- H3: A identidade do banco pelos funcionários está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco.
- H4: A avaliação da imagem do banco pelos clientes está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco.
- H5: A avaliação da imagem do banco pelos funcionários está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco.
- H6: As avaliações da identidade e da imagem do banco pelos funcionários estão positivamente relacionadas em agências do banco.
- H7: As avaliações da reputação e da identidade do banco pelos funcionários estão positivamente relacionadas em agências do banco.
- H8: As avaliações da reputação e da imagem do banco pelos funcionários estão positivamente relacionadas em agências do banco.
- H9: As avaliações da reputação e da imagem do banco pelos clientes estão positivamente relacionadas em agências do banco.
- H10: A avaliação da reputação do banco pelos funcionários está positivamente relacionada à avaliação da reputação do banco pelos clientes em agências do banco.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados estão apresentados em etapas. A primeira delas mostra a avaliação dos dados coletados para se identificar casos extremos. Após esse tratamento, procedeu-se à análise da confiabilidade das escalas usadas para mensurar identidade, imagem e reputação. Isso foi necessário para se poder usar uma escala somada para cada construto. A partir disso, pôde-se analisar a correlação entre os construtos por tipo de respondente – funcionários e clientes. Na seqüência analisa-se a correlação dos construtos imagem e reputação entre os dois grupos de respondentes e a diferença entre as agências para os construtos identidade, imagem, reputação e desempenho econômico. Por fim, foram calculadas regressões lineares múltiplas entre os construtos pesquisados para clientes e funcionários, considerando-se o desempenho econômico como a variável dependente.

A avaliação de casos extremos (*outliers*) levou à exclusão de um caso entre funcionários e 16 entre clientes. Excluiu-se da massa de dados coletada entre os funcionários um indivíduo cujas respostas ficaram três desvios-padrão da média para os três construtos simultaneamente, considerando para tal análise a escala somada. Usou-se o mesmo raciocínio para a massa de clientes, mas apenas os construtos imagem e reputação foram considerados.

O construto identidade foi mensurado por uma escala com sete atributos; apenas os funcionários o avaliaram. A análise de correlação desses sete atributos indica que eles estão positivamente correlacionados ao nível de 1% de significância estatística. O menor índice de correlação entre os sete atributos foi de 0,613. O teste do Alpha de Cronbach da escala obteve o valor 0,9401, indicando que os atributos medem o mesmo fenômeno, podendo-se, portanto, usar a escala somada dos atributos originais. O resultado do teste de correlação dos atributos reforça o resultado do Alpha de Cronbach.

Cinco atributos foram usados para mensurar a imagem das agências entre os dois grupos de respondentes. A análise de correlação dos atributos indica que eles estão positivamente correlacionados ao nível de 1% de significância estatística. Os índices de correlação dos funcionários foi, em geral, maiores que para os clientes e variaram entre 0,784 e 0,529 para os funcionários e entre 0,594 e 0,329 para os clientes.

Assim como para a identidade, verificou-se se a escala de medição do construto imagem poderia ser somada, ou seja, se a avaliação dada a cada um dos cinco atributos que mediam o construto poderia ser somada às demais. O teste do Alpha de Cronbach mostrou ser possível essa soma, já que obtiveram o valor do Alpha de 0,8847 e 0,8235 para a massa de dados dos funcionários e clientes, respectivamente, indicando que medem o mesmo fenômeno. O resultado do teste de correlação dos atributos reforça o resultado do Alpha.

Semelhante às análises já realizadas para as escalas de mensuração da identidade e da imagem, analisou-se a reputação. A análise de correlação dos sete atributos usados para mensurar a reputação indica que eles estão positivamente correlacionados ao nível de 1% de significância estatística. Os índices de correlação entre os respondentes funcionários variaram entre 0,775 e 0,397, e entre 0,739 e 0,459 para os clientes. Verificou-se também se a escala de medição do construto reputação poderia ser somada. O teste do Alpha de Cronbach mostrou ser possível essa soma, visto que obtiveram o valor do Alpha de 0,8997 e 0,9003 para a massa de dados dos funcionários e clientes, respectivamente, indicando que medem o mesmo fenômeno. O resultado do teste de correlação dos atributos reforça o resultado do Alpha.

A correlação entre os construtos reputação e imagem para os clientes usando a

escala somada de cada construto é elevada (0,901) ao nível de 1% de significância estatística. Esse resultado indica que os dois construtos são praticamente semelhantes para o conjunto de clientes pesquisados. A mesma avaliação junto aos funcionários, mas nesse caso incluindo também o construto identidade tem-se que a correlação entre identidade e imagem é de 0,866, e entre identidade e reputação, de 0,889, enquanto entre imagem e reputação é de 0,858. Todos os resultados ao nível de 1% de significância. Similarmente ao já comentado, esses resultados indicam que os três construtos são praticamente semelhantes para o conjunto de funcionários respondentes. O passo seguinte da análise foi testar a diferença entre as agências em termos dos construtos da pesquisa para os dois grupos de stakeholders. As Tabelas 1 e 2 apresentam os resultados dessas análises de variância. Pode-se notar na Tabela 1 que a avaliação dos clientes não diferiu entre as agências, ou seja, a avaliação da imagem e da reputação de cada agência por seus respectivos clientes foi muito próxima àquelas atribuídas às demais agências.

Tabela 1. Análise de variância entre agência para respondentes clientes – Anova.

		Soma quadrados	df	Média quadrada	F	Sig.
Imagem clientes	entre grupos	614,593	14	43,899	1,167	0,297
	dentro grupos	21.219,204	564	37,623		
	Total	21.833,796	578			
Reputação clientes	entre grupos	1.152,739	14	82,338	1,143	0,317
	dentro grupos	40.625,907	564	72,032		
	Total	41.778,646	578			

Fonte: Os autores.

Tabela 2. Análise de variância entre agência para respondentes funcionários – Anova.

		Soma quadrados	df	Média quadrada	F	Sig.
Identidade funcionários	entre grupos	3.378,012	14	241,287	5,384	,0001
	dentro grupos	3.809,348	85	44,816		
	Total	7.187,360	99			
Imagem funcionários	entre grupos	1.497,032	14	106,931	5,434	,0001
	dentro grupos	1.672,608	85	19,678		
	Total	3.169,640	99			
Reputação funcionários	entre grupos	4.091,235	14	292,231	6,126	,0001
	dentro grupos	4.054,475	85	47,700		
	Total	8.145,710	99			

O resultado das avaliações da identidade, imagem e reputação das agências no que concerne aos funcionários indicou que existe diferença entre as agências (ver Tab. 2). Usando o teste Bonferroni, verificou-se quais agências diferiram-se entre si para cada construto. No caso da identidade, apenas uma agência (AG 4) destacou-se do grupo. Esta mesma agência também se apresentou diferente das de-

mais, no caso da imagem e da reputação. Com relação à imagem, outra agência se diferenciou (AG 15), e, quanto à reputação, também foi verificado que uma segunda agência se destacou das demais (AG 11).

Para se testar as hipóteses de pesquisa, foram calculadas as médias de cada construto por agência e fez-se a análise de correlação, incluindo o desempenho econômico atual (ano 2005) das agências. Os resultados podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3. Análise de correlação dos construtos da pesquisa.

		Identidade funcionários	Imagem funcionários	Reputação funcionários	Imagem clientes	Reputação clientes	Desempenho econômico 2005
Identidade funcionários	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	1 , 15					
Imagem funcionários	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	0,923** 0,0001 15	1 , 15				
Reputação funcionários	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	0,905** 0,0001 15	0,927** 0,0001 15	1 , 15			
Imagem clientes	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	0,635* 0,011 15	0,543* 0,037 15	0,641** 0,010 15	1 , 15		
Reputação clientes	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	0,541* 0,037 15	0,411 0,128 15	0,505 0,055 15	0,918** 0,0001 15	1 , 15	
Desempenho econômico	Pearson correlação Sig. (2-tailed) N	0,417 0,122 15	0,666** 0,007 15	0,584* 0,022 15	0,296 0,284 15	0,276 0,319 15	1 , 15

Fonte: Os autores.

* Correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

A primeira hipótese de pesquisa estabelecia que a avaliação da reputação pelos clientes está positivamente relacionada com o desempenho econômico em agências do banco. Esta hipótese não foi confirmada, uma vez que, apesar de o teste mostrar que as variáveis estão positivamente relacionadas (0,276), o resultado não é estatisticamente significativo, indicando que a correlação calculada pode

ser aleatória. Por outro lado, a segunda hipótese que também estabelecia a relação positiva entre o desempenho econômico das agências e a sua reputação na avaliação dos funcionários foi aceita (0,584) ao nível de 5% de significância estatística (ver Tab. 3).

A terceira hipótese da pesquisa previa uma relação positiva entre identidade e desempenho em agências do banco e também foi negada (0,417, ver Tab. 3). A quarta hipótese estabelecia uma relação positiva entre a avaliação da imagem pelos clientes e o desempenho das agências e igualmente foi negada (0,296), enquanto se aceitou a existência de uma relação positiva entre desempenho e avaliação da imagem (0,666) pelos funcionários, ao nível de 1% de significância estatística (hipótese cinco).

Os resultados permitiram aceitar a hipótese seis, que estabelecia uma relação positiva entre as avaliações da identidade e da imagem pelos funcionários (0,923). Esse resultado apresentou significância estatística ao nível de 1% (ver Tab. 3). Aceitou-se também a hipótese sete ao nível de 1% de significância estatística, que estabeleceu relação positiva entre a avaliação da reputação pelos funcionários e a identidade (0,905, ver Tab. 3).

Reputação e imagem avaliada mostraram-se positivamente correlacionadas ao nível de 1% de significância estatística, tanto para os funcionários (0,927) quanto para os clientes (0,918, ver Tab. 3). Esses resultados permitem aceitar as hipóteses oito e nove, respectivamente.

A avaliação da reputação dos clientes está positivamente correlacionada com a avaliação dos funcionários, mas apenas ao nível de 5,5% de significância estatística (ver Tab. 3). A correlação é a menos intensa de todas. O resultado não contradiz a afirmação de Davies *et al.* (2003) de que a reputação dos funcionários afeta a reputação dos clientes, mas esse resultado pode ser aleatório.

Portanto, apenas duas das cinco hipóteses de pesquisa que relacionavam o desempenho econômico aos construtos reputação, imagem e identidade foram aceitas. As evidências apontam para a não-existência de relação entre a avaliação dos clientes e o desempenho das agências, mas indicam uma relação importante entre desempenho e avaliação dos funcionários para a imagem e a reputação da agência. Em termos gerenciais, é importante salientar a falta de correlação entre o desempenho econômico da agência e a identidade dos funcionários, já que, ao estimular a integração dos funcionários, o sentimento de pertencer desse funcionário, a aceitação entre colegas, os valores de grupo, os mecanismos de reconhecimento dele, o gestor pode não estar contribuindo positivamente para o desempenho da unidade operacional. Além disso, procedimentos muito padronizados podem criar uma identidade, mas também uma paralisia mental nos funcionários.

Enfim, a cultura, os símbolos e as atividades com funcionários devem ser mais

bem entendidos, por meio de trabalhos empíricos, para se compreender o efeito da identidade no desempenho das unidades operacionais. No caso da imagem e da reputação, as evidências apontam para um reflexo positivo das ações da organização sobre os funcionários, no sentido de influenciar o desempenho das agências.

Para completar a análise da relação entre reputação e desempenho econômico, foram testadas várias regressões lineares entre o desempenho e os demais construtos da pesquisa. Algumas dessas não serão relatadas aqui. Inicialmente testou-se como variáveis independentes a avaliação da reputação pelos clientes e pelos funcionários. O R^2 ajustado dessa regressão foi de 0,231 com nível de significância estatística de 8%. Apenas o coeficiente da reputação dos funcionários foi estatisticamente significativo ao nível de 5%. Esses resultados foram desprezados. Na seqüência colocaram-se a imagem e a reputação do ponto de vista do cliente como as variáveis independentes, e o desempenho, como a dependente. O R^2 ajustado dessa regressão foi negativo e baixo (-0,064) sem significância estatística (0,576). Não se pode relatar uma relação entre os construtos.

A regressão que apresentou significância estatística e significado gerencial teve como variável dependente o desempenho econômico, e como independente, a avaliação da imagem, da identidade e da reputação pelos funcionários. Nesse caso foi usado o método que vai adicionando variáveis ao modelo da regressão até que a variável adicionada não ajude a melhor explicar a variável dependente. A avaliação da reputação não foi incluída no modelo final. A Tabela 4 apresenta os resultados dos dois modelos considerados. O primeiro com apenas a avaliação da imagem pelos funcionários com variável independente, e o segundo incluindo também a avaliação da identidade pelos funcionários. Neste segundo caso, as duas variáveis independentes explicam 66% da variabilidade do desempenho (ver R^2 ajustado, Tab. 4). A regressão com o modelo 2 (introduzindo a variável identidade dos funcionários) mostrou-se com elevada significância estatística, como pode ser observado na Tabela 5, na qual o p-valor foi de 0,001.

Tabela 4. Regressão linear entre desempenho econômico e avaliação dos funcionários.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão estimativa	Mudança R ²	Mudança F	df1	df2	Significância mudança F
1	0,666a	0,444	0,401	0,11577	0,444	10,374	1	13	0,007
2	0,843b	0,711	0,663	0,08684	0,267	11,106	1	12	0,006

Fonte: Os autores.

a = Preditoras: (Constante), imagem dos funcionários.

b = Preditoras: (Constante), imagem dos funcionários, identidade dos funcionários.

c = Variável dependente: desempenho econômico 2005.

Tabela 5. Anova.

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média quadrada	F	Sig.
1a Regressão	0,139	1	0,139	10,374	0,007
Residual	0,174	13	0,013		
Total	0,313	14			
2b Regressão	0,223	2	0,111	14,772	0,001
Residual	0,090	12	0,008		
Total	0,313	14			

Fonte: Os autores.

a = Preditoras: (Constante), imagem dos funcionários

b = Preditoras: (Constante), imagem dos funcionários, identidade dos funcionários

c = Variável dependente: desempenho econômico 2005

A Tabela 6 apresenta os coeficientes da regressão. Deve-se salientar o valor negativo do coeficiente da variável identidade. O significado gerencial desse resultado deve ser motivo de reflexão. Assim como colocado anteriormente, as evidências trazidas por este estudo podem estar indicando um efeito negativo no desempenho econômico das iniciativas de criar ambientes em que os funcionários se sintam parte do grupo, tenham forte sentimento de compromisso profissional, sejam altamente aceitos pelo grupo e se percebam distinguidos e reconhecidos.

Tabela 6. Coeficientes da regressão entre desempenho, imagem e identidade.

Modelo		Coefficiente não padronizados B	Erro padrão	Coefficiente padronizado Beta	t	Sig.	Colinearidade tolerância	VIF
1	Constante	-0,336	0,351		-0,959	0,355		
	Im func.	0,025	0,008	0,666	3,221	0,007	1,000	1,000
2	Constante	-0,304	0,263		-1,153	0,271		
	Im func.	0,073	0,015	1,910	4,726	0,001	0,147	6,785
	Id func.	-0,035	0,010	-1,347	-3,333	0,006	0,147	6,785

Fonte: Os autores.

a = Variável dependente: desempenho econômico 2005.

A análise dos resíduos da regressão não indicou qualquer anormalidade, tampouco qualquer viés ou variável influente não controlada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo são significativos do ponto de vista gerencial e devem servir para reflexão. No entanto, conquanto linha de pesquisa, é necessário se ponderar as escalas usadas, a fim de avaliar os construtos identidades, imagem e reputação, uma vez que os resultados parecem indicar colinearidade

entre os atributos usados para compor os construtos individualmente. Hatch e Schultz (2000) questionam a independência dos construtos identidade, imagem e cultura, e os resultados aqui encontrados permitem que se acrescente o construto reputação. Estudos exploratórios seriam importantes para trazer luz a esse questionamento.

Sendo a amostra usada neste estudo não probabilística, os resultados não podem ser generalizados para o restante da população, para outras populações e para condições diferentes das encontradas durante a realização da pesquisa.

Outro fator limitante deste estudo é a não-divulgação de qual instituição financeira foi analisada e, conseqüentemente, a não-consideração da influência de sua imagem institucional, identidade corporativa e reputação corporativa para o mercado na análise. A inclusão de dados secundários divulgados na impressão, bem como aspectos de comunicação interna e externa da instituição, poderia ilustrar e substanciar alguns dos achados da pesquisa de campo.

Com relação à confiabilidade dos dados, considerada a consistência e a estabilidade na medição de um conceito, aplicou-se o método *split-half* para se conhecer a consistência dos dados, sendo utilizado o coeficiente de correlação como estimativa da confiabilidade medida. Esse método divide aleatoriamente uma amostra em duas metades, calculando a correlação entre essas metades, estando a confiabilidade diretamente proporcional ao coeficiente de correlação. Para a amostra dos clientes e funcionários, a aplicação do método *split-half* calculou correlação entre os construtos que compõem os construtos variáveis reputação, imagem e identidade, resultando nos seguintes valores: reputação clientes apresentou correlação de 0,8036 e Alfa 0,8274 e 0,8241; reputação funcionários apresentou correlação de 0,7923 e Alfa 0,8502 e 0,7888; imagem clientes apresentou correlação de 0,6886 e Alfa 0,7151 e 0,7229; imagem funcionários apresentou correlação de 0,7282 e Alfa 0,8695 e 0,7374; e, finalmente, identidade funcionários apresentou correlação de 0,8829 e Alfa 0,8929 e 0,8999.

ABSTRACT

This research investigated the relationship between corporate reputation, its components, and the financial performance of branches of one of the largest retail banks in Brazil. The perception of reputation by both customers and employees of the branches was compared with the financial performance of bank branches. Theoretically, a direct relationship was expected between both reputation perceptions (employees and customers) and financial performance. The brand of the researched bank was considered one of the most valuable brands in the country in 2004. Interviews covered 595 customers and 104 employees and were done in January and February, 2005. Results indicated a low correlation between the perception of branch reputation by customers and branch financial performance. On the other hand, perceptions of identity and image of branches by employees explained approximately 70% of branch financial performance. Findings emphasize the importance of branch management on employees and of corporate communication with customers, causing them to evaluate uniformly branches of the same bank.

Key words: Reputation; Image; Identity; Financial bank; Character scale.

Referências

- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-56, August 1997.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1 p. 33-46, 1993.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 8, p. 963-996, 1998.
- BALMER, J. M. T.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v. 32, n. 7, p. 256-261, 2000.
- BALMER, J. M. T.; SOENEN, G. B. The Acid test of Corporate identity management. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1, p. 69-92, 1999.
- BALMER, J. M. T.; STOTVIG, S. Corporate identity and private banking: a review and case study. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 5, p. 169-172, 1997.
- BARNET, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. **Corporate reputation: the definitional landscape**. EUA: The University of South Florida, 2004.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck e business strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1231-1241, Oct. 1986.

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.
- BERNSTEIN, D. **Corporate image and reality**: a critique of corporate communications. Eastbourne: Holt, Rhinehart and Wiston, 1984.
- BROWN, B.; PERRY, S. Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1.347-1.359, 1994.
- BROWN, E.; COSTA, L. A. America's most admired companies. **Fortune**, v. 139, n. 4, p. 68-73, March 1999.
- CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. The managerial rents model: theory and empirical analysis. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 661-678, 2001.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, July/Aug. 1995.
- DAVIES, G. *et al.* The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 113-127, 2001.
- DAVIES, G. *et al.* **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.
- DAVIES, G. *et al.* A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 125-146, Sum. 2004.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.
- DOWLING, Grahame R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, p. 109-115, 1986.
- DOWLING, G. R. **Creating corporate reputations**: identity, image and performance. New York: Oxford University Press, 2001.
- DUNBAR, R. L. M.; SCHWALBACH, J. Corporate reputation and performance in Germany. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 2, p. 115-123. Feb. 2000.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Dados do setor**: atendimentos e serviços. São Paulo: Febraban, 2004. Disponível em: http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/DadosdoSetor/Links_2003_dadossetor.asp. Acesso 29 jun. 2004a.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Você e seu banco**: um guia que vai facilitar seu relacionamento com os bancos. 2. ed. São Paulo: Febraban, 2004b.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation**: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- GROENLAND, E. A. G. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 308-315, Winter 2002.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scalling the tower of babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization**: Linking identity, reputation and the corporate brand. United Kingdom: Oxford University Press, 2000.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, Bradford. v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.
- HARRIS Interactive. **The financial services reputation quotient**: a new study of corporate reputations in financial services. 2001. Disponível em <http://harrisinteractive.com>. Acesso em: 10 ago. 2002.
- HUSTON, Phillips. How physicians rate manufacturers: the top ten. **Medical Marketing and Media**, v. 28, n. 1, p. 28-32, Jan. 1993.
- KELLER, K. L. Building and managing corporate brand equity. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H. **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4. ed. United Kingdom: Thomson Learning, 2000.
- KOWALCZYK, S. J.; PAWLISH, M. J. Corporate branding through external perception of organizational culture. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2-3, p. 159-174, Fall 2002.
- LANDON, S.; SMITH, C. E. The use of quality and reputation indicators by consumers: the case of Bordeaux wine. **Journal of Consumer Policy**, v. 20, n. 3, p. 289-323, Sep 1997.
- LANDON, S.; SMITH, C. E. Quality expectations, reputation, and price. **Southern Economic Journal**, v. 64, n. 3, p. 628-647, 1998.
- LEWIS, S. Measuring corporate reputations. **Corporate Communications**, v. 6, n. 1, p. 31-35, 2001.
- MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, p. 396-409, 1997.
- MCGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 854-872, 1998.
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 383-395, 1997.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- POIESZ, T. B. C. The image concepts: its place in consumer psychology. **Journal of Economic Psychology**, v. 10, n. 4, p. 457-472, 1989.
- PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente**: um estudo em bancos de varejo. 2004. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

- PUROHIT, D.; SRIVASTAVA, J. Effect of manufacturer reputation, retailer reputation and product warranty on consumer judgments of product quality: A cue diagnosticity framework. **Advances Consumer Research**, v. 29, n. 1, p. 329-331, 2002.
- QUAGRAINIE, K. K.; McCLUSKEY, J. J.; LOUREIRO, M. L. A latente structure approach to measuring reputation. **Southern Economic Journal**, v. 69, n. 4, p. 966-977, 2003.
- RAVASI, D.; FOMBRUN, C. **Analyzing industry reputation in the Italian banking sector**. 2004. Paper presented at the Reputation Institute, Fort Lauderdale.
- ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 1.077-1.093, 2002.
- SHAPIRO, C. Premiums for high quality products as returns to reputations. **Quarterly Journal of Economics**, v. 98, n. 4, p. 659-678, Nov. 1983.
- TARAGAN, R. Estudos tentam avaliar peso da reputação. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 15 jul. 2003.
- VAN REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, p. 410-422, 1997.
- VAN RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Printice Hall, 1995.
- VAN RIEL, C. B. M. Research in corporate communications. **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 288-309, 1997.
- VAN RIEL, C. B. M.; BALMER, J. M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 7, n. 5-6, p. 340-355, 1997.
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 443-454, Sep./Oct. 1988.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 171-180, 1984.
- WRIGHT, H.; FILL, C. Corporate images: attributes and the UK pharmaceutical industry. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 99-110, 2001.