014 Company Reputation: Important Resource in the Real Estate Market

014 Reputação da Empresa: Recurso Importante no Mercado Imobiliário

Denise Labate Batalha-Vasconcelos

[1] Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP - Brasil,
e-mail: denise_batalha@terra.com.br

Palavras-chave: Mercado Imobiliário, Reputação, Marca, Recursos, Estratégia Empresarial.

ABSTRACT

There are many Real Estate development companies in Brazil, but the recent concentration in this market indicates the importance of the brand reputation for its superior performance in the industry. In this theoretic paper we analyze that an intangible and immaterial asset as the corporation brand can be fundamental for the firm's performance. The corporate brand can reflect all its past decisions, for it represents the perception of the stakeholders about the organization and its operation.
Studying the real estate economic nature and secondary data about an organization with an important corporate brand, and comparing to the whole market in São Paulo, we can conclude that it might have a correlation between the reputation of the brand and a superior performance in sales of the company.
This study is relevant for further studies and for strategic and management matters in the real estate development industry, showing that building a successful and powerful corporate brand can add depth and value to the company and its products and services.

RESUMO

Inúmeras são as empresas incorporadoras existentes, entretanto a recente tendência de concentração do mercado paulistano ressalta a importância da reputação da marca das organizações inseridas naquela atividade e seu significado no desempenho das mesmas. Analisando-se este fenômeno, pretende-se mostrar neste ensaio teórico, as faces de um dos maiores patrimônios de uma organização, constituído por algo imaterial e intangível, como sua marca. A reputação da marca de uma empresa pode ser tomada como o resultado de todas as decisões empresariais passadas que ela representa, pois traduz as percepções do público em geral e de seus clientes, em particular, sobre a empresa e seus negócios.
Analisando-se a natureza da atividade de incorporação imobiliária, bem como dados secundários de vendas sobre oferta de um dado grupo econômico e de desempenho geral das empresas inseridas no mercado paulistano, conclui-se que há indícios de que a marca é recurso muito relevante para o incremento de vendas e melhoria do desempenho das empresas do setor. Este resultado tem interessantes implicações tanto para a área acadêmica quanto para atividades gerenciais das empresas de incorporações imobiliárias, revelando que um adequado tratamento e construção elaborada da marca e sua reputação podem melhorar o desempenho da empresa incorporadora.

1. INTRODUÇÃO

O setor de incorporações imobiliárias é de grande importância estratégica para o desenvolvimento econômico de nosso país, afetando uma ampla gama de atividades e diversos segmentos sociais, industriais e de serviços. Inúmeras são as empresas incorporadoras existentes em São Paulo, sendo que apenas 10 delas representam algo como 27 % do mercado de vendas de imóveis em lançamento (conforme dados da EMBRAESP, de 2007), o que indica intensa concentração de atividade, para um setor potencialmente tão fragmentado.

O nome da organização, recentemente, tem acumulado maior importância, uma vez que a relevância da reputação da marca traz os holofotes para suas denominações, que agora - conscientemente - são desenhadas para evocarem associações com suas competências e valores centrais desejados pelos *stakeholders*. Entretanto, focalizando aspectos e valores comuns às organizações tais como desempenho, competência, unidade e visão, as marcas falham em realçar um dos pontos mais relevantes de uma marca que é sua diferenciação (MUZELLEC, 2006).

Recentemente observou-se na mídia impressa o caso da Quality DI que, em outubro de 2007, identificou que era preciso construir um "marca que a destacasse no mercado", tendo adotado o nome Yuny. Em 03 de julho de 2008, a Patrimônio Incorporadora também anunciou em seu *site* que irá modernizar sua marca.

Podemos, ainda, relacionar as atuações de empresas como Gafisa, Cyrela e InPar, para citar algumas, que, respectivamente, criaram as marcas Bairro Novo e *Fit* Residencial, *Living* e Viver Econômico, exclusivamente para atuar no segmento de baixa renda (CIRNE, 2008). Esses relatos demonstram a relevância e atualidade deste tema.

Analisando-se este fenômeno, relaciona-se neste ensaio teórico, qual a relevância da reputação da marca das organizações inseridas naquela atividade e seu significado gerencial para as mesmas.

Assim sendo, observa-se que em ambiente tão turbulento e dinâmico como vivenciamos atualmente no setor, um dos maiores patrimônios de uma organização é constituído por algo imaterial e intangível, como sua marca. A reputação da marca de uma empresa pode ser tomada como o resultado de todas as decisões empresariais passadas que ela representa (WEIGELT; CAMERER, 1988), pois traduz as percepções do público em geral e de seus clientes, em particular, sobre a empresa e seus negócios.

Observando-se a natureza de serviços da atividade de incorporação imobiliária, bem como dados secundários de vendas sobre oferta de determinada "marca" e de desempenho geral das empresas inseridas no mercado paulistano, conclui-se que há indícios de que a marca é recurso de relevante importância para o incremento de vendas e melhoria do desempenho das empresas do setor.

Este resultado tem interessantes implicações tanto para a área acadêmica quanto para as atividades gerenciais das empresas de incorporações imobiliárias, revelando que um adequado tratamento e construção elaborada da reputação da marca podem melhorar o desempenho da empresa de incorporação imobiliária.

O presente estudo está organizado em seis seções, sendo esta introdução, seguida de descrição da metodologia adotada, apresentação dos resultados obtidos no estudo de caso, seguidos de discussão teórica e das conclusões do estudo, finalizando-se com as referências bibliográficas consultadas.

2. METODOLOGIA

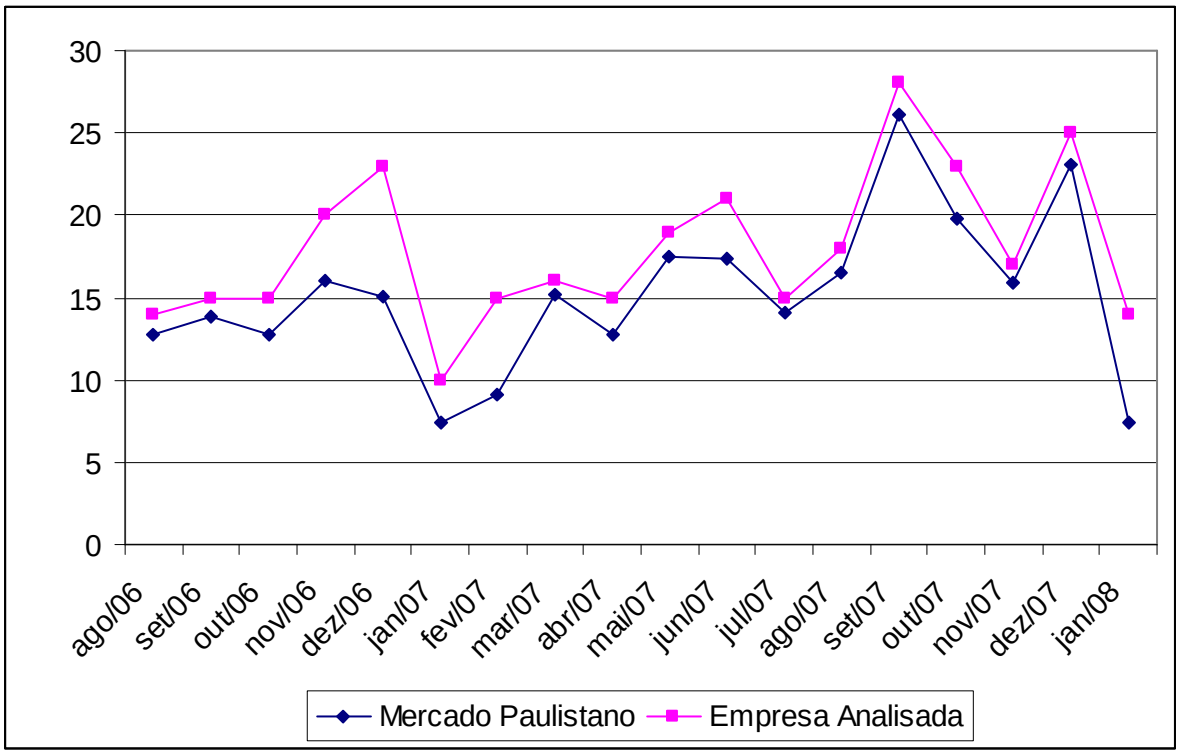
Delimitou-se como objeto de investigação deste estudo a reputação das marcas das empresas de incorporação imobiliária, em especial, aquelas atuantes no mercado paulistano.

Como metodologia de trabalho, adotou-se inicialmente fazer um ensaio teórico desenvolvido a partir da revisão da literatura acerca da reputação de uma marca e posteriormente, verificou-se num estudo de caso, o impacto desta no desempenho das empresas do segmento de serviços de incorporação. Para tanto, foram coletados dados secundários envolvendo o índice de venda sobre oferta de uma "marca", num período de 18 meses, comparando-se com o resultado geral de Vendas sobre Oferta do mercado paulistano, de forma a ilustrar a discussão teórica realizada.

3. RESULTADOS

Ao se analisar os dados obtidos através dos relatórios da EMBRAESP, no período abaixo, com aqueles de vendas sobre oferta da empresa analisada, obteve-se, consistentemente uma *performance* superior da marca analisada, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – VSO da Empresa Analisada (%) versus VSO Mercado Paulistano (%)



Fonte: A Autora

Esses dados foram coletados entre agosto de 2006 e janeiro de 2008, sendo indistintamente referentes a empreendimentos com localização, público-alvo, preço, empresa de vendas e características gerais diversos entre si, supondo-se que as diversas empresas atuantes no mercado imobiliário paulistano pudessem ter um *mix* similar, ou, ao menos, representativo da demanda de mercado.

Cabe explicar que o índice de Vendas sobre Oferta é de uso cotidiano no mercado imobiliário, geralmente expresso em porcentagem, determinado pela relação entre o número de unidades vendidas no período em análise e o número de unidades ofertadas à venda, no mesmo período.

Evidentemente, pelas muitas implicações que uma venda imobiliária acarreta, independentemente da marca de uma empresa, este índice foi adotado por demonstrar a capacidade de uma empresa de realizar a venda de seus empreendimentos, face às unidades ofertadas, demonstrando a adequação do produto à sua localização, público-alvo, preço e demanda e, portanto, sua possibilidade de manter e cumprir seus propósitos junto aos seus *stakeholders.*

4. DISCUSSÃO

Para a Teoria dos Recursos da Firma ou RBV, as organizações são heterogêneas em virtude de apresentarem competências ou habilidades intrínsecas, capazes de gerar uma imperfeição competitiva, também denominada de vantagem competitiva, que poderá levá-la a retornos e desempenho acima da concorrência. Sob este enfoque, esses recursos deverão ser valiosos, capazes de ensejar oportunidades e neutralizar ameaças do mercado, raros diante dos competidores, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1986), apoiados em processos organizacionais que permitam sua adaptação e renovação, levando ao seu desenvolvimento de tal sorte que mantenham ou amplifiquem sua eficiência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, a própria gestão passa a ser observada como potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), muito embora essa gestão eficiente não seja o foco principal da RBV.

Para Collis e Montgomery (1995), um plano estratégico de negócios propõe um posicionamento estratégico da empresa face a seus concorrentes, na indústria em que se insere, e o alinhamento de suas ações internas e investimentos com esse posicionamento podem ser determinantes da diferenciação da empresa, juntamente com sua capacidade organizacional, bem como das diferenças de seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis.

Nesse sentido, ainda que intangíveis, os recursos de uma organização podem se destacar em sua estratégia, como quer Hall (1993), que relaciona, entre outros, a marca e a reputação da firma e seus produtos como recursos capazes de gerar vantagem competitiva para uma organização. Uma vez que são difíceis de imitar e de adquirir, sendo dependentes do caminho percorrido pela empresa para sua obtenção (PETERAF, 1993), recursos como a reputação da marca são claramente um desses fatores intangíveis.

Para Amit e Shoemaker (1993) os recursos da firma são comparáveis a um estoque de fatores disponíveis, uma vez que são convertidos em serviços ou produtos, por meio de um outro conjunto de recursos ou mecanismos, tais como sistemas de informação, tecnologia disponível, e inter-relações de confiança, entre outros.

Brito (2005) indica que “a reputação é vista como um recurso potencial de vantagem competitiva, já que 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”.

Nesse sentido, conforme a investigação de referencial teórico acerca da reputação corporativa, objeto deste estudo, observa-se que Berens e Van Riel (2004) organizaram três grupos principais, sendo que o primeiro comporta os estudos que ligam a reputação à expectativa dos *stakeholders* sobre o comportamento da empresa na sociedade em que se insere. O segundo, denominado de ‘personalidade corporativa’, reúne estudos que definem a reputação através de traços de caráter e o terceiro, abrange os que agregam o conceito de confiança à reputação.

Já para Barnet, Jermier e Lafferty (2004), apesar da reputação corporativa ser um tema pouco estudado, na literatura pode-se identificar três correntes de pensamento, a saber, enfoque da percepção da reputação pelos *stakeholders*, dado o conhecimento que têm da organização; o enfoque do julgamento da reputação pelos *stakeholders*, dado o envolvimento que têm com a organização e por fim, a análise da reputação como um recurso intangível, um ativo da organização, com seu valor financeiro.

Kotler (1992) definiu uma marca como sendo o nome, termo, símbolo e *design*, ou ainda, o conjunto destes, que objetiva identificar e diferenciar uma firma de seus competidores. Ao longo do tempo essa definição foi ampliada, como explica Muzellec (2006), aproximando-se mais de seus aspectos intangíveis, sendo que Einwiller e Will (2002) a descrevem como “um processo sistematicamente planejado, e implementado, de criação e manutenção de imagem e reputação, favoráveis para a companhia, gerenciando seu comportamento, sua comunicação e simbolismo, sinalizando-os aos *stakeholders*”. Cabe ressaltar que ao se descartar um nome antigo, perde-se

todo o simbolismo que o mesmo possuía, sendo poderosa a mensagem de que algo na organização mudou.
Ainda não há consenso sobre os atributos ideais para um nome adequado, entretanto uma vertente indica que deve se escolher um vocábulo incomum o suficiente para atrair atenção, tais como Yahoo! e Xerox (GODIN, 2002). Outra vertente de pesquisas acadêmicas indica que os nomes que descrevem ou indicam os atributos mais relevantes da marca são aqueles mais aceitos.
Nesse sentido, uma marca bem gerenciada é aquela capaz de atrair atenção, conquistar um grande *recall* ou seu reconhecimento e ainda provocar associações positivas (MUZELLEC, 2006).
De acordo com Chernatony, Drury e Segal-Horn (2003), as pesquisas sobre marcas e sua reputação são na maior parte relativas a bens de consumo e manufatura, havendo descompasso com o crescimento da importância e predominância do setor de serviços na economia atual.
Cabe aqui ressaltar a natureza de serviço da atividade de incorporação imobiliária, conforme Batalha-Vasconcelos e Meirelles (2006).

4.1. Serviços de Incorporação Imobiliária

Reunir a definição da atividade de incorporação imobiliária à definição de serviços, por si só já revela a natureza de serviço da atividade de incorporação imobiliária.
Analisando a relação entre serviço e trabalho, Meirelles (2005) definiu serviço como sendo trabalho em ação ou "trabalho em processo". Para aquela autora, este processo engloba tanto o trabalho humano, quanto o trabalho mecânico, sendo este mais presente, quanto maior o avanço tecnológico do setor analisado. Segue indicando que, sendo serviço trabalho em processo, o mesmo diferencia-se do produto ao qual está ligado, bem como dos ativos e demais insumos utilizados no seu processo produtivo.
Considera-se, portanto, serviço a atividade de comercialização de edificações em construção ou a serem construídas, uma vez que a prestação do serviço de incorporação imobiliária cessa com.a simples conclusão da construção e a correspondente instalação do condomínio (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).
Meirelles (2005) ressalta que o movimento de terceirização, ocorrido recentemente na indústria em geral, revela o potencial de serviços no bojo dos processos econômicos em geral. Em especial, o ramo de incorporação imobiliária é, por sua natureza, tradicionalmente exposto às terceirizações e subcontratações (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).
Para Meirelles (2005), os atributos típicos de uma prestação de serviço são:

- Intangibilidade, sendo que é um processo e não um produto;
- Simultaneidade, posto que o serviço só ocorre a partir da demanda e se encerra quando esta for atendida;
- Interatividade, uma vez que existe a interação, direta ou não, entre os prestadores e os clientes;
- Irreversibilidade, dada a impossibilidade de reverter o processo, apenas sendo passível de interrupção.

Ressalta, ainda aquela autora, que o atributo mais evidente dos serviços é a interatividade, inerente aos processos de trabalho que se organizam a partir de uma relação contratual. Este é o caso da atividade de incorporação imobiliária, uma vez que, conforme já explicado anteriormente, o objeto material utilizado na incorporação é de fato um contrato de promessa de venda e compra de unidade a construir.
Todos os atributos de serviços são peculiares à incorporação imobiliária, uma vez que o processo de prestação de serviço naquela atividade é sempre intangível; é simultâneo, sendo que a incorporação imobiliária só se efetiva a partir de um nível de demanda estabelecido pelo

incorporador, facultando-lhe a lei, a denúncia da incorporação, i.e. o seu encerramento, caso não haja a demanda esperada para o objeto da incorporação, conforme explicam Batalha-Vasconcelos e Meirelles (2006).
A irreversibilidade é evidente, uma vez que o serviço de realização do imóvel prometido à venda somente poderá ser interrompido, mas não poderá ser revertido: se a prestação do serviço contratado cessasse, seus efeitos já se teriam produzido e, o mais comum no setor de incorporação imobiliária seria a transferência do produto originado daquele serviço a outrem, i.e, feita a revenda, continuando a prestar, ao novo adquirente, o restante do serviço. Assim, fica claro também o atributo da interatividade, direta ou não, na relação entre o promitente comprador e o promitente vendedor (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

4.2. Reputação

A reputação de uma organização compreende a marca, sua imagem e sua identidade.
Assim, a reputação da marca no setor de serviços tem mais afinidade com os problemas de intangibilidade de um serviço e com a heterogeneidade de sua qualidade, dando maior ênfase à aceitação da marca em seus aspectos endógenos e exógenos à organização e ao processo social do contato com o serviço prestado (CHERNATONY; SEGAL-HORN, 2001).
Para Aaker (1991, tradução nossa), a marca é a definição de um “nome, termo, símbolo, design ou sua combinação”, que constituem a essência do seu conceito, sendo o nome o aspecto central e crítico, a “base para o esforço de conscientização e comunicação”.
Assim, Van Riel (1995) explica que a imagem e a identidade corporativas se diferenciam entre si, uma vez que a identidade indica o arcabouço de manifestações que a empresa emite sobre sua própria natureza e a imagem constitui a representação ou conceito que os *stakeholders* têm da organização.
A reputação depende da gestão da marca corporativa, sendo esta última cada vez mais enfatizada em estudos acadêmicos (HARRIS; CHERNATONY, 2001). A interpretação da marca baseada na percepção possibilita ligar a imagem da marca com aspectos psíquicos dos *stakeholders*, que terminam por determinar suas ações (MEFFERT; BIERWIRTH, 2005).
Nesse sentido, a reputação é construída por meio de um processo planejado, coordenado e devidamente controlado de todos os aspectos da marca, não se atendo apenas aos consumidores, mas a todos os *stakeholders* (FIELDER; KIRCHGEORG, 2007).
O nome da organização é o receptáculo, o abrigo da marca e de sua reputação. Dada a crescente importância da reputação da marca, suas denominações passaram a evocar associações conforme os valores centrais almejados pelos *stakeholders*, muitas vezes, sem ressaltar um dos pontos mais relevantes de uma marca que é sua diferenciação (MUZELLEC, 2006).
Considera-se que um nome tem a capacidade de ligar a identidade da organização, aqui entendida como o que ela realmente é, seus valores e comportamento no mercado (BALMER, 2001), à imagem da mesma, que é a visão que têm seus *stakeholders* a seu respeito (DAVIES; CHUN, 2002).
Parece contra-senso mercadológico, pois, substituir ou criar uma nova marca para a organização, entretanto, como citado, é cada vez mais freqüente observarmos o oposto, sendo estimado que esse fenômeno ocorra de 1.000 a 2.500 vezes por ano, mundialmente (MUZELLEC, 2006).
Esse fato pode ocorrer por fatores estruturais, ou seja, por fusões e aquisições, ou ainda por alterações na estratégia competitiva, sendo relevante observar a extensão estratégica do *marketing* que envolve a construção da reputação para o novo nome de uma marca.

4.3. Imagem e Identidade

Davies et al. (2003) mostram a imagem da empresa como sendo a percepção da mesma sob o enfoque dos *stakeholders* externos, em especial, dos clientes.
Quanto à identidade, Van Riel (1995) explica que ainda não há uma definição decisiva para a identidade de uma organização, sendo que muitas maneiras de se observar e medir a "imagem externa" da firma são decorrentes das tradicionais pesquisas de comportamento dos consumidores, ou análises pós-venda.
Há duas escolas de pensamento no tocante ao estudo da identidade, ambas conscientes da relevância da gestão da marca e seu nome. A escola da "aparência" ou visual, observa o nome como uma das variáveis, entre muitos outros elementos, que compõem um sistema de identidade visual para a empresa (MELEWAR; SAUNDERS, 2000). Por outro lado, a escola "comportamental", ou verbal, entende que os sentimentos por uma empresa são originados pelo histórico do desempenho da firma, sua cultura e atitudes de seu quadro de funcionários.
Os estudos das marcas, com base em seus aspectos lingüísticos, tipos de associações sugeridas e comprimento dos nomes (DELATTRE, 2002; KOHLI; HEMNES, 1995) têm indicado que novos nomes tendem a ser mais curtos e com palavras cunhadas especialmente para esse fim, sendo afastados de aspectos geográficos e dos produtos a elas ligados e ainda, que tendem a tomar como parâmetro as práticas de indústrias similares para adotar novos nomes para suas marcas.
Diante da relevante componente comportamental relacionada com a identidade da marca, o nome ou sua alteração desastrada podem sem muito prejudiciais à marca (BALMER; GREYSER, 2002).
Para o setor de serviços, Chernatony e Segal-Horn (2001) descrevem as especificidades, tais como a intangibilidade, a impossibilidade de se separar a localização da produção e do bem produzido e a heterogeneidade de qualidade, que se busca minimizar. Assim, a marca corporativa deve ser importante e reforçada por identidade corporativa que evoque valores emocionais e funcionais bastante claros. Esse desafio se traduz na adequação da marca aos consumidores, recrutando pessoal cujos valores se alinham com os da marca.
A questão da marca corporativa na incorporação imobiliária é que sendo intangível, representa uma organização que comercializa algo, também, intangível (CHERNATONY; SEGAL-HORN, 2001).
Assim, a maneira como se atende bem ao consumidor e como a promessa contida na reputação da marca é atingida são aspectos-chave. Mostrar ao consumidor o que esperar do relacionamento com a firma, não apenas seus benefícios, mas os processos que os envolverão na própria criação da reputação.

5. CONCLUSÃO

Como observado na literatura, as características de serviço, principalmente a intangibilidade, simultaneidade e heterogeneidade de qualidade, bem como os aspectos de relacionamento com o cliente, particularizam a abordagem do tema aqui tratado.
Assim, na construção de uma reputação para uma marca corporativa no setor de serviços, os aspectos gerenciais são profundamente diferentes, uma vez que o relacionamento com o cliente e os aspectos internos da firma são mais relevantes que os atributos do produto em si. Evidentemente, a adequação do produto ao seu público–alvo, em todos os sentidos, é imprescindível, mas a marca depende também de outros fatores. A aceitação da marca e seus valores deve se dar interna e externamente à organização.
Desta maneira, é crítico o comprometimento da organização para o alinhamento da marca e de seus valores com os processos e pessoas da firma. O que resulta que a reputação da marca de serviços depende mais dos aspectos intrínsecos da empresa para sua elaboração, sendo que o valor que agrega à firma pode ser consideravelmente superior (CHERNATONY; SEGAL-HORN, 2001).

A gestão da organização deve considerar a satisfação das expectativas da marca como essencial, podendo se adaptar às necessidades do cliente, por meio dos relacionamentos que oferece e da resposta às mudanças constantes necessárias.
O estudo de desempenho de Vendas sobre Oferta de uma empresa de marca com grande reputação, face ao mercado paulistano, mostra que a construção de uma marca é ditada pela sua imagem e identidade, sempre que a organização for capaz de cumprir com seus compromissos contratuais e, ainda, de manter ou superar as expectativas do cliente em seus anseios no relacionamento estabelecido, ela poderá ter resultados superiores.
Este estudo contribui para trazer à tona o tema de reputação de marca corporativa, para ensejar novos estudos, que permitam aos gestores das empresas de incorporação imobiliária a melhor compreender e utilizar essa poderosa ferramenta.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Managing Brand Recognition: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. Free Press: New York, 1991.

AMIT, R.; Shoemaker, P. J. H. *Strategic Assets and Organizational Rent*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, pg. 33-46, 1993.

BALMER, J. M. T. *The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management*. **Journal of General Management**, v. 25, n. 7, pg. 1-17, 2001.

BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. *Managing the Multiple Identities of the Corporation*. **California Management Review**, v. 44, n. 3, pg.76-86, 2002.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. *Corporate Association in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in Reputation Measurement Literature*. **Corporate Reputation Review**, v. 2, n. 2, 2004.

BARNET, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. **Corporate Reputation: The Definitional Landscape**. USA: The University of South Florida, 2004.

BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pg. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?* **The Academy of Management Review**, v.11, n.3, pg. 656-665, jul 1986.

BATALHA, W. S. C. **Comentários à Lei de Registros Públicos**. 3. edição. Rio de Janeiro: Editora Forense, 570 pg., 1984.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L.; MEIRELLES, D. S. Alianças Estratégicas e o Crescimento da Firma de Serviços de Incorporação Imobiliária: o Caso Cyrela, **Anais do SLADE Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**, Santa Catarina – Brasil, 12 pg., 2006.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L.; VASCONCELOS, R. L.; ZILBER, M. A. Inovação e Alianças Estratégicas no Setor de Serviços. **Anais do SLADE Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**, Santa Catarina – Brasil, 16 pg., 2006.

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. 2004.

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

CIRNE, R. Aposta Firme no Imóvel Popular. **Valor Econômico**, 20 de maio de 2008.

CHERNATONY, L. D., DRURY, S.; SEGAL-HORN, S. *Building a Services Brand: Stages, People and Orientations*. **The Service Industries Journal**, v. 23, n. 3, 2003.

CHERNATONY, L. D.; SEGAL-HORN, S. *Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brand*, **Journal of Marketing Management**, n. 17, pg. 645-669, 2001.
CHERNATONY, L. D.; HARRIS, F. J.; CHRISTODOULIDES, G. *Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands*, **The Services Industry Journal**, v. 24, n. 2, pg.15-33, 2004.
COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. – **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, pg. 118-128, jul-ago, 1995.
DAS, T. K.; TENG, B. S. *Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*. **Organization Science**, v. 11, n. 1, pg. 77-101, 2000.
DAVIES, G.; CHUN, R. *Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand*. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2, pg. 144, 2002.
DAVIES, G. et al. **Corporate reputation and Competitiveness**, London: Routledge, 2003.
KOHLI, C.; HEMNES, T. M. *A Corporation by Any Other Name…?* **Business Horizons**, v. 38, n. 6, pg. 29-33, 1995.
DELATTRE, E. *Business Name Changes: The French Experience*. **Journall of Small Business Management**, v. 5, n. 3, pg. 114-124, 2002.
DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, pg. 1504-1511, dez 1989.
EINWILLER, S.; WILL, M. *Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – An Empirical Study*. **Corporate Communications**, v. 2, n. 2, pg. 100-112, 2002.
FIELDER, L. ; KIRCHGEORG, M., *The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different?* **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, pg. 177-188, 2007.
HALL, R. *A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, pg. 607-618, 1993
KOTLER, P. **Marketing Management**, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1992.
MEFFERT, H.; BIERWIRTH, A. **Corporate Branding**. 2nd. Edition, Gabler: Wiesbaden, 143-162, 2005.
MELEWAR, T. C.; SAUNDERS, J. *Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix*. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 5-6, pg. 538-558, 2000.
MEIRELLES, D. S. **Serviços: Características e Organização de Mercado**. X Encontro Nacional de Economia Política, Campinas, 21 pg., 2005.
MUZELLEC, L. *What is in a Name Change? Re-joycing Corporate Names to Create Corporate Brands*. **Corporate Reputation Review**, v.8, n. 4 pg. 305-316, 2006.
PETERAF, M. A. *Cornerstones of Competitive Advantage.* **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, pg. 179-191, 1993.
TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management.* **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, pg. 509-533, 1997.
Van Riel, 1995
WEIGELT, K.; CAMERER, C. *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications.* **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 5, pg. 443-454, 1988