



**Leonardo Lemos Waichenberg**

**Uma aplicação do modelo de hiatos para a identificação  
da percepção de marca de uma empresa de serviços:  
o caso DNV**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Rio de Janeiro

Abril de 2010



**Leonardo Lemos Waichenberg**

**Uma aplicação do modelo de hiatos para a identificação  
da percepção de marca de uma empresa de serviços:  
o caso DNV**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. André Lacombe Penna da Rocha**  
Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Luis Fernando Hor-Meyll Alvares**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. José Luis Felicio dos Santos de Carvalho**  
UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Leonardo Lemos Waichenberg**

Formado em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, e Pós-Graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e em Gestão Empresarial pelo IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, tendo trabalhado em Atendimento Publicitário, Comunicação Empresarial e Marketing desde então. Atualmente trabalha na empresa DNV (Det Norske Veritas) como Gerente de Marketing e Comunicação.

#### Ficha Catalográfica

Waichenberg, Leonardo Lemos

Uma aplicação do modelo de hiatos para a identificação da percepção de marca de uma empresa de serviços: o caso DNV / Leonardo Lemos Waichenberg ; orientador: André Lacombe Penna da Rocha. – 2010.

267 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marca. 3. Marketing de serviços. 4. Comunicação. I. Rocha, André Lacombe Penna da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Fabiana, minha querida esposa,  
pelo amor, carinho, estímulo, apoio,  
paciência e compreensão  
demonstrados.

Aos meus pais e minha irmã, pelo  
apoio que sempre me foi dado ao  
longo de toda a minha vida  
acadêmica.

Não foi pequeno o tempo de  
convívio familiar que lhes subtraí.

A todos que, a despeito das  
dificuldades e desafios da vida, não  
deixam de sonhar e lutar por seus  
sonhos.

## Agradecimentos

Ao meu querido pai, meu maior ídolo e amigo, por ter me proporcionado mais essa oportunidade.

À minha maravilhosa mãe que tanto me admira, tranquiliza, motiva e impulsiona.

À minha esposa por seu companheirismo e suporte todos esses anos.

A minha irmã pela confiança e cumplicidade.

Aos caros amigos e familiares, sempre presentes, pelo incondicional apoio moral.

Ao professor doutor André Lacombe Penna da Rocha, pelas valiosas e sempre precisas orientações. Sua experiência como professor, pesquisador e orientador foram fundamentais para a condução desse trabalho.

Aos professores doutores Luis Fernando Hor-Meyll Alvares e José Luis Felício dos Santos de Carvalho pelas importantes orientações.

E por fim, agradeço muito àqueles que, de uma forma ou de outra, a começar pelos próprios indivíduos pesquisados, contribuíram para a concretização desse trabalho que não é de apenas uma pessoa.

## Resumo

Waichenberg, Leonardo Lemos; Rocha, André Lacombe Penna da (Orientador). **Uma aplicação do modelo de hiatos para a identificação da percepção de marca de uma empresa de serviços: o caso DNV**. Rio de Janeiro, 2010. 267p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação teve como objetivo principal testar a aplicabilidade do Modelo de Hiatos para identificar diferenças de percepção entre os clientes e os gestores de uma empresa não orientada pelos princípios de marketing, em relação à reputação de sua marca e de seus serviços. O trabalho apresenta a empresa focal no detalhe e descreve os principais conceitos de marca, serviços e marketing de serviços, além da relação entre eles. O método é baseado na mensuração das percepções dos clientes da empresa em relação aos atributos de sua marca e de seus serviços, as quais são contrastadas com as percepções de seus gestores. Neste sentido duas pesquisas de campo são utilizadas, sendo uma de natureza global e outra restrita aos clientes da empresa no Brasil. O foco principal deste trabalho é a pesquisa local. Os resultados das duas pesquisas serviram de base para apurar o nível de similaridade das percepções levantadas, segundo mensuração feita com base em escalas quantitativas. O modelo de hiatos adotado contribuiu para demonstrar que, apesar da boa reputação da empresa no tocante à sua marca e aos serviços prestados, a percepção dos clientes estudados difere em vários quesitos daquela imaginada pelos gestores da empresa. Este resultado confirma a importância da pesquisa de mercado para o devido monitoramento da marca e do nível de serviços de uma instituição. Objetivando minimizar essa lacuna entre a percepção presumida e a obtida, são apresentadas algumas sugestões para os praticantes e gestores, além de sugeridas novas pesquisas sobre o tema.

## Palavras-chave

Marca; marketing de serviços; modelo de hiatos; percepção; comunicação.

## Abstract

Waichenberg, Leonardo Lemos; Rocha, André Lacombe Penna da (Advisor). **An application of the gaps model for the identification of brand perception of a service company: the DNV case.** Rio de Janeiro, 2010. 267p. MSc Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This dissertation's main objective was to test the applicability of the Gaps Model to identify differences in perception between the clients and the managers of a company not driven by the marketing principles, in relation to the reputation of its brand and services. The paper presents the focal firm in detail and describes the main concepts of brand, service and marketing services and the relation between them. The method is based on the measurement of the customers' perceptions related to the attributes of the company's brand and services, which are contrasted with the perceptions of its managers. In this regard two field surveys are used, one being global and the other restricted to the firm's clients in Brazil. The main focus of this work is the local research. The results of both surveys were the basis for determining the level of similarity of the raised perceptions, according to measurements based on quantitative scales. The adopted gaps model helped to demonstrate that, despite the company's good reputation in terms of its brand and the provided services, the researched customer's perception differs in many areas on that envisioned by the enterprise's managers. This result confirms the importance of market research for the proper monitoring of the brand and the services level of an institution. In order to minimize the gap between presumed and obtained perceptions, some suggestions are presented for practisers and managers, and further research on the topic also suggested.

## Keywords

Brand; services marketing; the gap model; perception; communication.

## Sumário

1. Introdução	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Problema de Pesquisa	18
1.3 Objetivo Central	18
1.4 Objetivos Complementares	18
1.5 Delimitação do Estudo	19
1.6 Relevância	20
2. Descrição da Empresa Focal	22
2.1 Origem e história da DNV	22
2.1.1 A Fase <i>Offshore</i> – O início do que hoje é a DNV <i>Energy</i> Brasil	24
2.1.2 A Fase Naval – A DNV <i>Maritime</i> no país	24
2.1.3 A Fase Industrial – DNV <i>Business Assurance</i>	25
3. Referencial Teórico	27
3.1 Considerações Gerais Sobre Marca	27
3.1.1 Componentes Físicos	30
3.1.2 Identidade Psicológica	31
3.1.3 Construção da Marca	32
3.1.4 A Origem Estratégica da Marca	36
3.1.5 A Construção do Valor de uma Marca	37
3.1.6 O Conceito de <i>Brand Equity</i>	41
3.1.7 Gestão da Imagem de Marca	44
3.1.8 O Conceito de Lealdade à Marca	49
3.1.9 Gerenciamento do Valor e da Identidade de Marca	50
3.1.10 Implementação da Identidade de Marca	50
3.1.11 Reputação da Marca	51
3.2 Considerações Gerais Sobre Marketing de Serviços	54
3.2.1 O Serviço Como Produto	54
3.2.2 Intangibilidade	56
3.2.3 Inseparabilidade	58
3.2.4 Heterogeneidade	59
3.2.5 Percibilidade	62
3.2.6 Os Desafios do Marketing de Serviços	63
3.2.7 O Composto de Marketing Expandido para Serviços	65
3.2.7.1 Palpabilidade ou Evidência Física ( <i>Physical Evidence</i> )	66
3.2.7.2 Pessoas ( <i>People</i> )	66
3.2.7.3 Processos ( <i>Process</i> )	67
3.3 Marketing de Serviços e o Gerenciamento de Marca	69
3.4 Mensuração de Qualidade em Serviços	73
3.5 O Modelo SERVQUAL	76
3.6 O Instrumento SERVPERF	81

4. Método	85
4.1 Formulação do Problema	86
4.2 Definição da Unidade-Caso	86
4.3 Elaboração do Protocolo	86
4.4 Pesquisa de Campo	87
4.4.1 A Pesquisa Global de Reputação da Marca Realizada pela Empresa Focal	88
4.4.2 A Pesquisa Realizada no Brasil	90
4.5 Elaboração do Questionário	91
4.6 Pré-teste	94
4.7 Amostragem	95
4.7.1 Definição da População Alvo	95
4.7.2 Seleção da Técnica de Amostragem	96
4.8 Coleta de Dados	96
4.9 Análise dos Dados	97
4.10 Limitações do Método	100
5. Resultados	102
5.1. Resultados da Pesquisa Global	102
5.2 Resultados da Pesquisa Local	108
5.3 Cruzamentos dos Resultados da Pesquisa Local	206
5.4 Comparação dos Resultados da Pesquisa Local	212
6. Conclusão	213
6.1 Conclusões Sobre a Pesquisa Global	213
6.2 Conclusões Sobre a Pesquisa Local	215
6.3 Considerações Finais Sobre as Duas Pesquisas	219
6.4 Sugestões Para Novos Esforços de Pesquisa	223
6.5 Recomendações Para os Praticantes	224
6.6 Sugestões para os Gestores	225
7. Referências bibliográficas	228
Apêndices	239

## Lista de quadros

Quadro 1: Um Modelo de Construção das Marcas	32
Quadro 2: Cinco Ativos que Compõem o Valor de uma Marca	41
Quadro 5.1: Frequência das palavras-chave extraídas das respostas à pergunta sobre	44
Quadro 5.2: Análise de Conteúdo Lexicométrica por Frequência e Categorização	115
Quadro 5.3: As principais associações feitas pelos pesquisados com relação ao logotipo da DNV	145
Quadro 5.4: Análise de Conteúdo Lexicométrica por Frequência e Categorização	146
Quadro 5.5: Os principais fatores que sua empresa considera	150
Quadro 5.6: Análise de Conteúdo Lexicométrica por Frequência e Categorização	151
Quadro 5.7: Identificação de alguma característica ou qualidade especial presente na DNV com a qual as empresas contratantes se identifiquem	201
Quadro 5.8: Análise de Conteúdo Lexicométrica por Frequência e Categorização	202
Quadro 5.9: cruzamento das questões 17 e 33	207
Quadro 5.10: cruzamento das questões 17 e 37	207
Quadro 5.11: cruzamento das questões 17 e 21	208
Quadro 5.12: cruzamento das questões 17 e 29	209
Quadro 5.13: cruzamento das questões 17 e 23	209
Quadro 5.14: cruzamento das questões 43 e 39	210
Quadro 5.15: cruzamento das questões 43 e 41	211
Quadro 5.16: cruzamento das questões 39 e 41	211

## Lista de gráficos

Gráfico 5.1: Tipo de associação que vem à mente dos clientes quando se deparam com a marca DNV	109
Gráfico 5.2: Percepção dos respondentes em relação à missão da empresa	117
Gráfico 5.3: Classificação dos respondentes em relação à visão da DNV	122
Gráfico 5.4: Nível de concordância dos respondentes em relação ao 1º valor da DNV: “Construímos credibilidade e confiança”	124
Gráfico 5.5: Nível de concordância dos respondentes em relação ao 2º valor da DNV: “Jamais abrimos mão da qualidade ou da nossa integridade”	128
Gráfico 5.5: Nível de concordância dos respondentes em relação ao 2º valor da DNV: “Jamais abrimos mão da qualidade ou da nossa integridade”	130
Gráfico 5.7: Nível de concordância dos respondentes em relação ao 4º valor da DNV: “Temos compromisso com o trabalho em equipe e a inovação”	131
Gráfico 5.8: Classificação da reputação da DNV	133
Gráfico 5.9: Classificação da marca DNV em relação à marca das demais empresas que prestam o mesmo tipo de serviço	138
Gráfico 5.10: Atributo mais importante para as empresas quando contratam a DNV	152
Gráfico 5.11: Classificação da capacidade de inovação da DNV	157
Gráfico 5.12: Consideração sobre o nível de preparo do corpo técnico da DNV	162
Gráfico 5.13: Nível de relacionamento dos profissionais da DNV com as empresas contratantes durante a execução dos serviços	167
Gráfico 5.14: Opinião dos pesquisados sobre qual empresa é a principal concorrente da DNV	171
Gráfico 5.15: Percepção da DNV em relação à concorrência	173
Gráfico 5.16: Considerações sobre os preços cobrados pela DNV em relação às demais empresas concorrentes	177
Gráfico 5.17: Classificação em relação ao nível de investimentos feitos pela DNV em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento	182
Gráfico 5.18: Classificação em relação à qualidade dos serviços prestados pela DNV	186
Gráfico 5.19: Avaliação dos processos adotados pela DNV durante a execução dos serviços	190
Gráfico 5.20: Nível de consideração quanto à confiabilidade da DNV	193
Gráfico 5.21: Identificação de algo que somente a DNV é capaz de fornecer	195
Gráfico 5.22: Identificação de serviços não prestados que deveriam ser incluídos no portfólio de serviços da DNV	197

Gráfico 5.23: Identificação de alguma característica ou qualidade especial presente na DNV com a qual as empresas contratantes se identifiquem	199
Gráfico 5.24: Identificação de qual área de negócios da DNV atende a empresa dos respondentes	203
Gráfico 5.25: Comparação dos resultados das perguntas 39, 41 e 43	212

## Lista de figuras

Figura 1: A Composição do <i>Brand Equity</i>	43
Figura 2: Os 3 Ps do Marketing de Serviços	68
Figura 3: Modelo dos Hiatos em Serviços	74
Figura 4: Registro de Respostas dos Questionários Aplicados no Brasil	91
Figura 5: Processo de elaboração do questionário	95
Figura 6: Processo de elaboração da amostragem	96
Figura 7: Identificação do Hiato 1 no Modelo Simplificado de Parasuraman <i>et al.</i> 1985)	98
Figura 8: Modelo de Hiatos Ajustado Para Mensuração das Diferenças de Percepções	99
Figura 9: Posição Atual da DNV Percebida Pelo Mercado X Posição Pretendida Pela DNV Junto ao Mercado	214