

## 6

### Conclusão

#### 6.1

##### Conclusões Sobre a Pesquisa Global.

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa global de reputação da DNV procurou se focar em 4 pontos importantes relacionados à percepção dos participantes com relação à companhia: clareza, relevância, singularidade e atratividade.

Em relação à clareza, observa-se que, com exceção de certos serviços, em especial os de classificação, a DNV não é percebida como sendo clara e bem definida. Nenhum cliente vê com clareza a oferta global da DNV e a organização é percebida como difícil de entender.

Sobre a relevância de seus serviços a DNV é percebida como sendo relevante, principalmente em serviços de terceira parte. A combinação do seu *know-how* tecnológico com o desenvolvimento de regulamentações e o amplo conhecimento do setor é percebida como particularmente forte.

Singularidade: Com relação a alguns serviços de classificação e certificação das áreas de negócio marítima e energia, a DNV foi vista como "quase única", uma vez que esses serviços ou não estão disponíveis em outros lugares, ou só podem ser fornecidos por alguns poucos competidores. Já com relação aos serviços de consultoria, a DNV não é percebida como sendo igualmente única, pois a empresa tende a ser apenas um dos vários fornecedores relevantes de serviços similares.

Atratividade: A DNV pontuou fortemente no quesito atratividade, ou seja, a marca tem qualidades com as quais os clientes se identificam e a quem querem estar associados. Com relação aos serviços de terceira parte a DNV foi sistematicamente descrita como sendo uma "bandeira" forte.

Hoje a posição da DNV, segundo a pesquisa, é de líder em qualidade e tecnologia, além de exercer um papel proeminente no papel de agente policiador.

Porém, a companhia desejaria ter uma posição mais destacada, focada e integrada na solução dos problemas de seus clientes, conforme a figura abaixo:

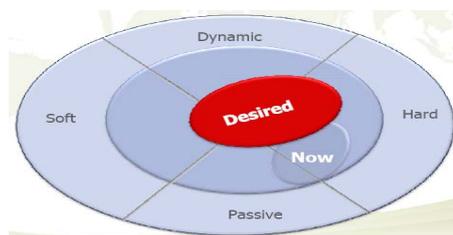


Figura 9: Posição Atual da DNV Percebida Pelo Mercado X Posição Pretendida Pela DNV Junto ao Mercado

Sobre a concorrência, embora o seu mercado seja formado por muitos competidores, principalmente na área de serviços de consultoria, foram identificados apenas 4 concorrentes principais e realmente relevantes para sua operação. São eles: Lloyd`s Register, ABS - American Bureau of Shipping, Bureau Veritas e Germanischer Lloyd.

**Lloyd`s Register:** O Lloyd's foi percebido como o único concorrente da DNV no que diz respeito à qualidade. Uma organização maior, com mais pessoas e muito mais conservadora e antiquada. Mais lenta e pesada e menos orientada ao cliente. A entrega dos serviços do Lloyd`s foi vista como sendo menos uniforme do que a da DNV, pois a percepção é de que a sua experiência está mais descentralizada.

**American Bureau of Shipping:** O ABS é visto como muito mais agressivo do que a DNV no que diz respeito ao marketing. Porém, é percebido por não possuir nem o nível de integridade da DNV nem a sua qualidade. Algumas críticas e esse concorrente foram bastante marcantes na pesquisa.

**Bureau Veritas:** O BV foi percebido como sendo forte nos segmentos de *offshore*. Porém, na opinião dos respondentes ele vai longe demais na tentativa de fazer dinheiro. Algumas críticas e este concorrente também foram sentidas nessa pesquisa.

**Germanischer Lloyd:** O GL apareceu como sendo forte em máquinas e em navios containeres e foi visto como bem organizado no nível local. Porém, de acordo com os entrevistados, não possui nem o alcance, nem a abrangência e nem a qualidade da DNV.

Essa pesquisa apontou também alguns desafios e expectativas com relação à DNV. Segundo os participantes a empresa deve procurar se tornar mais visível e mais bem definida. Deve mostrar melhor o alcance e a profundidade dos seus serviços e oferecer esses serviços ao mercado de forma mais pró-ativa, porém, tomando cuidado para não tornar essa oferta ampla demais a transformando em algo cuja divulgação e percepção de importância fiquem muito diluídos perante o mercado.

Como resultado da pesquisa global pode se concluir que os clientes da DNV a vêem como uma organização pouco flexível, embora aparentemente procurem por uma cooperação maior entre as partes. Com base neste resultado pode-se propor à empresa uma organização menos complexa, cuja interação com os clientes fique mais fácil. A necessidade de aumento na capacidade de atendimento às demandas do mercado, bem como a necessidade de ampliar, tanto em quantidade como em qualidade, a contratação de novos profissionais, também surgiu como um ponto importante defendido pelos pesquisados.

Os respondentes indicam, portanto, que a DNV deve aumentar seu foco nos clientes, tornando-se mais orientada a eles, aumentando assim o valor agregado de seus serviços. Ela também deve se concentrar mais em resolver problemas, agregando, com isso, mais valor aos serviços que entrega aos seus clientes. O desenvolvimento de novos serviços de ponta, que vão além do simples "policimento", parece ser muito desejado, assim como uma maior troca de conhecimento e experiências com os clientes.

De acordo com os resultados obtidos, a DNV deve globalizar-se mais, aumentando a sua presença, tanto em número de locais atendidos quanto em número de pessoas nesses locais e, também, deve adotar uma mentalidade mais global, melhorando a compreensão de seus colaboradores sobre as questões globais e as culturas locais.

## 6.2

### **Conclusões Sobre a Pesquisa Local**

Os resultados obtidos na pesquisa local, realizada nessa dissertação, levam a crer que uma empresa sem orientação para o mercado é sim capaz de se fazer

favoravelmente percebida por seus clientes no tocante à imagem de sua marca e a reputação de seus serviços, apenas focando na qualidade e confiabilidade destes serviços e na capacidade técnica dos funcionários que os realizam. Ou seja, apenas dando importância a fatores internos relacionados à sua gestão de serviços, processos, pessoas e qualidade, sem se importar com o que, de fato, o mercado anseia.

Porém, esses mesmos resultados parecem indicar, também, que se essa orientação para o mercado existisse, ou ao menos fosse considerada, a empresa estudada conseguiria obter resultados ainda melhores no que tange a percepção tanto da imagem de sua marca, quanto da reputação dos serviços por ela prestados.

A DNV, embora demonstre não realizar pesquisas ou orientar suas decisões explicitamente em relação às demandas e necessidades do mercado, ao focar seus esforços apenas internamente, nos serviços que entende serem necessários ao mercado, parece conseguir ser percebida favoravelmente por este, mesmo não conseguindo, com esta estratégia de gestão, atender todas as demandas e necessidades desse mercado de forma plena.

Mesmo sem apresentar uma orientação mercadológica, o que sugere as teorias de gerência de marca e de marketing de serviços consideradas neste trabalho, o que leva a princípio a crer ser um erro de gestão grave, a empresa analisada parece vir conseguido construir uma percepção de marca e de reputação de serviços bastante favoráveis, embora não totalmente de acordo com as percepções de seus gestores.

A pesquisa apontou vários indícios que fazem crer que se essa orientação mercadológica existisse, os resultados obtidos pela empresa talvez fossem melhores, ou seja, a percepção dos pesquisados talvez fosse ainda mais favorável com relação ao que se perguntou sobre a DNV.

O modelo de hiato, conforme proposto por Parasuraman et al. (1985) e posteriormente ajustado por Cronin e Taylor (1994), permitiu atender ao propósito do presente trabalho. Apesar das limitações da pesquisa, ele se mostrou útil e eficaz para identificar importantes diferenças de percepção entre os clientes e os gestores desta empresa, em relação à sua marca e a reputação de seus serviços.

Permitiu identificar, por exemplo, que essa empresa, que na opinião de seus gestores seria claramente entendida por seus clientes como a empresa que mais investe em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento no setor, na opinião de mais da metade da amostra pesquisada é percebida como uma empresa que investe o mesmo que as demais empresas com as quais concorre.

Com relação a preços, por exemplo, cuja crença dos gestores da DNV é de que sejam considerados pelo mercado como sendo bem mais altos e bem mais caros do que os preços praticados pelas empresas concorrentes, o referido modelo serviu para identificar que tal percepção é equivocada. Os resultados da pesquisa apontam que 56,5% da amostra pesquisada considera os preços cobrados pela empresa como justos, contrariando as premissas e expectativas de seus gestores.

O modelo permitiu, também, apontar fortes indícios de um considerável hiato no que diz respeito a como a DNV é percebida em relação à concorrência. Os gestores da empresa acreditam que a DNV seja vista como uma empresa muito melhor do que as concorrentes, porém, apenas 4 dos 87 pesquisados (4,6%) concordaram com esta opinião. Um terço dos participantes discorda desta opinião e apontam a DNV como uma empresa em muitos aspectos equivalente às suas concorrentes. Embora a maioria indique considerar a DNV como uma empresa melhor do que as concorrentes, o provável hiato de percepção entre a crença dos gestores da empresa e parte da amostra pesquisada fica latente neste ponto.

O modelo permitiu, ainda, considerar que provavelmente não deve haver hiatos significativos em relação à associação que era esperada pelos gestores da marca e a que foi obtida nos resultados encontrados na pesquisa. Os gestores esperavam uma associação bastante positiva e o resultado apontou para 98,9% de associações positivas entre os participantes.

Serviu para ressaltar que o nível de adesão da DNV a sua missão, visão e valores, que em recentes pesquisas internas foi considerado pelos funcionários como a principal força da empresa, embora tenha sido percebido bem positivamente pelo mercado não obteve uma pontuação ótima, como era esperado pela DNV. Este resultado também traz indícios de um pequeno hiato de percepção, devido a um distanciamento entre o esperado e o obtido, que embora não muito grande, parece estar presente nesse caso.

Na questão da reputação da DNV dentro das empresas nas quais trabalham os profissionais pesquisados, novamente a adaptação utilizada do Modelo serviu para indicar outro possível pequeno *gap* entre a crença dos gestores e a percepção do mercado pesquisado, pois mesmo a média obtida pela DNV neste quesito tendo ficado entre boa e ótima, novamente os resultados não apontaram apenas para o ótimo, como era esperado pelos gestores da empresa.

A marca DNV, que na opinião de seus gestores é vista pelo mercado como muito forte ou muito superior em relação às demais empresas que prestam o mesmo tipo de serviços, na pesquisa apareceu apenas como forte ou relativamente superior para 64,1% dos participantes, ou a grande maioria destes. Portanto, novamente o modelo adotado nesta dissertação demonstrou sua utilidade ao sinalizar este outro provável hiato, dessa vez possivelmente maior, entre a percepção real da amostra e a percepção que os gestores da DNV achavam que os resultados trariam.

No que tange ao atributo inovação, foram encontrados indícios de outra diferença de percepção entre os gestores da DNV e os respondentes da pesquisa. Para a DNV a empresa é vista pelo mercado como muito inovadora, porém, na pesquisa foi considerada pela grande maioria, ou 75,6% dos respondentes, como apenas inovadora e não muito inovadora, o que não era a expectativa de quem a administra.

Com relação ao corpo técnico da DNV, o Modelo também foi útil para sinalizar uma provável ausência de um hiato de percepção nesse ponto, já que os resultados obtidos na pesquisa se coadunam com as expectativas dos gestores da empresa. Os resultados obtidos ratificaram a crença da alta gestão da empresa em uma percepção de mercado que tende mais para boa do que para ótima.

A mesma provável ausência de hiato também foi identificada nos resultados de percepção obtidos sobre o relacionamento dos profissionais da DNV com as empresas dos respondentes, durante a execução dos serviços, mais uma vez reforçando a utilidade do modelo adotado. Neste caso, o resultado, que tendeu a muito bom, ficou bastante alinhado com a expectativa dos gestores da DNV, que esperavam obter o resultado apresentado.

O mesmo se identificou em relação aos processos adotados pela DNV durante a execução de serviços, já que os resultados encontrados parecem estar

alinhados com a crença dos gestores da DNV no Brasil, que demonstraram considerar que os processos da empresa são bons e satisfatórios, mas que ainda podem ser melhorados.

Em relação à qualidade dos serviços prestados, o Modelo utilizado permitiu indicar uma discrepância entre o que os gestores da DNV acreditam ser verdade e o que os respondentes da pesquisa informaram considerar verdadeiro. Apenas 35,5% da amostra concordaram integralmente com a expectativa de pontuação que a DNV esperava obter e consideraram a qualidade dos serviços realmente ótima. Porém, a grande maioria (60,2%) dos participantes informou achar apenas boa essa qualidade, o que demonstrou indícios de distanciamento entre o que era esperado e o que foi obtido.

Novamente com relação à confiabilidade percebida pelos participantes a DNV não obteve nas respostas a excelência esperada por seus gestores. Embora 98,9% da amostra tenha escolhido opções que denotam considerar a DNV confiável, apenas 37,6% desta considerou a empresa extremamente confiável, ficando a grande maioria dos respondentes (61,3%) com a percepção apenas bastante confiável. Deste modo, mais uma vez, o modelo utilizado se mostrou importante para sinalizar a possibilidade de melhorias neste sentido.

Portanto, pode-se concluir que o modelo de hiato, da forma adaptada como foi utilizado neste trabalho, permite ser aplicado para a mensuração de reconhecimento de marca e reputação de serviços em uma empresa sem foco no mercado, como é o caso da DNV. Assim, demonstrou ter servido ao propósito esperado e aos objetivos traçados para o caso em questão.

### 6.3

#### **Considerações Finais Sobre as Duas Pesquisas**

Os resultados encontrados nas duas pesquisas ajudaram a confirmar a importância da marca como elemento fundamental de influência na construção de uma percepção em relação aos serviços realizados. Os resultados demonstraram que a percepção favorável que os clientes têm da marca DNV, o que foi comprovado com 98,9% de associações positivas em relação à marca entre os pesquisados no Brasil, se repete em relação aos serviços prestados pela empresa,

melhor explicitado a partir da análise de conteúdo das justificativas das respostas apresentadas.

Os resultados da pesquisa realizada no Brasil propiciaram um claro retrato da percepção que os clientes brasileiros têm da marca e dos serviços da DNV no Brasil e, conseqüentemente, no que se difere da percepção dos demais clientes internacionais.

Analisando-se os resultados e as justificativas, pôde-se concluir que os atributos mais valorizados e identificados na marca DNV são a confiabilidade e a segurança que transmite aos seus clientes, ambos fruto de um elevado padrão de qualidade dos serviços prestados.

Verificou-se que a percepção do nível de adesão da DNV à sua missão foi bastante elevado e superior à percepção do nível de adesão da empresa à sua visão, que embora também tenha sido elevada, foi considerada por alguns como muito ampla e ambiciosa. Com relação aos seus valores, a conclusão é que apenas o compromisso com a inovação não é percebido de forma muito clara pela amostra, já que aproximadamente 20% dos respondentes consideram a DNV pouco inovadora.

Os resultados demonstram que a maioria dos clientes estudados considera a DNV melhor do que os concorrentes, uma empresa bastante confiável, que cobra preços justos, presta serviços de boa qualidade, adota bons processos durante a execução dos serviços, possui um corpo técnico bem preparado e que estabelece muito bom relacionamento com os clientes. Ainda, de um modo geral percebem a DNV como uma empresa inovadora, que possui uma ótima reputação no mercado, cuja marca é vista como mais forte ou relativamente superior a das demais empresas que prestam o mesmo tipo de serviço no mercado e identificam como seu principal concorrente a empresa Bureau Veritas (BV).

A principal discrepância em relação à maneira como os gestores da DNV acreditavam ser percebidos, e os resultados encontrados na pesquisa local, se deu em relação ao fator preço. A DNV sempre pensou ser percebida pelo mercado brasileiro como uma empresa extremamente cara, quando na verdade os resultados apontaram que os preços cobrados por ela são considerados justos pela maioria dos clientes pesquisados. Tal resultado é condizente com a percepção de

reputação e segurança transmitidos pela empresa, de acordo com esta pesquisa, e indica que os clientes têm claro entendimento dos conceitos de preço e valor.

Diante dos elevados valores que envolvem os serviços da DNV, o fator preço representa um elemento importante no processo decisório das empresas que a contratam. O fato da DNV geralmente cobrar preços mais elevados do que seus concorrentes faz com que seja percebida como uma empresa mais cara, embora aceitem pagar pela diferença. Isto indica que a preocupação com preço deve continuar sendo uma constante dentro da empresa, mas indica, também, que os mercados nos quais a DNV opera não são tão sensíveis a preço, resultado diferente do esperado pelos gestores da empresa. Este fenômeno também foi identificado na pesquisa global, onde preço apareceu apenas como o quinto parâmetro em ordem de importância no valor atribuído pelos clientes. Concluiu-se, portanto, que a confiabilidade, a segurança e a capacidade técnica que se traduzem na marca DNV são atributos considerados mais valorizados e mais importantes pelas empresas em seu processo de decisão de contratação desses tipos de serviços.

A pesquisa global indicou que uma das expectativas dos clientes pesquisados e, portanto, um desafio para a DNV, seria ela se tornar uma organização mais flexível, com mais cooperação entre os departamentos, menos complexa e conseqüentemente mais fácil de interagir. A pesquisa realizada no mercado brasileiro demonstra que quatro em cada dez pessoas pesquisadas não sabem dizer qual área de negócios da DNV atende a sua empresa. Esse quadro denota desconhecimento e falta de compreensão, por parte dos clientes pesquisados, sobre o modelo organizacional da empresa. Portanto, concluiu-se que os resultados obtidos na pesquisa local com relação às áreas de negócios da DNV confirmam o que já sugeria a pesquisa global: a necessidade de revisão sobre o modelo de divisão da empresa em áreas de negócios.

Embora os resultados da pesquisa local tenham sido muito positivos e favoráveis à DNV, a empresa foi mais bem avaliada nas questões em que foi tratada isoladamente do que nas questões onde foi comparada com as empresas concorrentes. Um terço dos pesquisados no Brasil considerou a DNV uma empresa igual às concorrentes. Este resultado revela a necessidade de seus gestores explorarem melhor o conceito de diferenciação junto aos clientes, através

de ferramentas de marketing de serviços. Evidencia também que, além de identificar em que quesitos podem se diferenciar de seus concorrentes, a comunicação desta diferenciação deve ser intensificada para possibilitar a percepção por parte de seus clientes.

Mais da metade dos clientes que participou da pesquisa no Brasil considerou o investimento feito pela DNV em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento no mesmo nível do investimento realizado pelas empresas concorrentes. Este foi o pior resultado obtido pela DNV em toda a pesquisa. Apesar de a empresa investir entre 6% e 7% de seu faturamento em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, os efeitos não são claramente percebidos por boa parte dos pesquisados. Com base neste resultado é razoável supor que uma campanha de comunicação seja necessária para revelar este aspecto da empresa e talvez fortalecer este quesito como uma forma de se diferenciar da concorrência.

Conforme visto em Aaker (1998), a correta administração de uma marca é baseada na administração do conhecimento de seus atributos por parte do mercado e cobre uma ampla gama de tarefas, tais como a gestão de reputação frente à opinião pública, a gestão da identidade visual e o desenvolvimento de produtos e linhas de produtos atrelados a ela. Portanto, não seria difícil imaginar quanto que a administração da marca DNV representa um desafio para seus gestores, dada a sua histórica orientação técnica, com uma complexa organização e com tão amplas e diversas áreas de atuação. Diversas justificativas apresentadas na pesquisa local para as variadas questões em relação à marca da empresa revelam significativa falta de conhecimento ou compreensão da empresa em diversos temas ligados a essa marca.

Através das análises dos comentários feitos nos questionários enviados aos clientes da DNV no Brasil, este trabalho indicou que, além da empresa ter uma variedade muito grande de serviços, estes normalmente têm nomes difíceis. São tantos serviços diferentes que a maioria dos clientes (e talvez até os próprios funcionários) não enxerga com exatidão a abrangência e a profundidade dos mesmos. Esta grande amplitude de serviços oferecidos pode estar tornando difícil a percepção por parte do mercado do que realmente compõe esta empresa.

A pesquisa também revela uma opinião relativamente negativa em relação à empresa: raramente pró-ativa em sua relação com os clientes. Os resultados

demonstram que geralmente são os clientes que procuram a DNV para executar um determinado serviço específico e, até mesmo quando a empresa tem outros serviços a oferecer, a comunicação dessa possibilidade na maioria das vezes não acontece. De fato, os resultados desse trabalho sugerem que os clientes tendem a se aproximar da empresa já com as suas necessidades específicas formatadas com mais frequência do que a empresa busca se aproximar deles, na tentativa de oferecer serviços. Tal postura pode ser explicada por um mercado com forte demanda e relativamente poucos fornecedores, mas também pela falta de orientação mercadológica da empresa, que aparentemente resulta na perda de oportunidades de vendas de serviços complementares.

Por fim, apesar da ótima reputação obtida pela empresa no tocante aos serviços prestados, os resultados também indicam que a percepção por parte dos clientes do que a marca representa e significa, embora bastante positiva, difere, em parte, da percepção desejada pela DNV. Este resultado tem um impacto potencialmente relevante no tocante aos esforços de posicionamento da empresa e sua marca. Essas contribuições se mostraram possíveis a partir da identificação das diferenças de percepções entre as partes envolvidas, resultado da aplicação do Modelo de Hiato (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

## 6.4

### **Sugestões para Novos Esforços de Pesquisa**

O presente trabalho buscou aplicar o Modelo de Hiato, desenhado originalmente para a mensuração de satisfação com serviços, como instrumento de mensuração de percepções em relação à imagem e a reputação de uma marca e aos serviços prestados pela empresa que detém esta marca. Uma vez que o modelo foi aplicado sobre um caso único, sugere-se que em trabalhos futuros sejam feitas análises em múltiplos casos, considerando não apenas empresas com pouca orientação mercadológica, mas também aquelas orientadas pelo mercado, de modo a observar se estas diferentes orientações resultam em diferentes resultados.

O presente estudo de caso não permitiu que as percepções dos gestores da empresa fossem mensuradas quantitativamente. É sugerido que em pesquisas futuras sejam feitos esforços no sentido de garantir que os objetos de estudo

disponibilizem dados ou permitam que sejam feitas tais mensurações, as quais irão permitir análises estatísticas e, conseqüentemente, resultados mais precisos.

Sugere-se ainda, que as dimensões do Modelo SERVQUAL, e aquelas propostas por Aaker (1998), sejam aprofundadas com maior detalhamento no processo de construção dos instrumentos de busca de dados, de modo a revelar com mais clareza ou precisão os pontos específicos a tratar sobre os tópicos “gestão de marca” e “gestão de serviços”, uma vez identificados indícios de discrepâncias entre as percepções dos envolvidos.

Apesar do presente estudo se propor a apenas identificar indícios de discrepâncias entre as percepções dos clientes e as percepções dos gestores da empresa focal, futuros trabalhos podem se esmerar em identificar as razões por trás dos hiatos encontrados, a partir dos demais passos previstos no Modelo. Apenas a título de ilustração, poderia se fazer a mensuração de uma eventual discrepância entre a percepção dos gestores sobre a necessidade ou intensidade de realização de esforços de comunicação e a percepção de seus clientes sobre o montante de informações que recebem e gostariam de receber da empresa em questão.

## 6.5

### **Recomendações para os Praticantes**

Os princípios que regem a área gerencial de Marketing são aplicáveis a praticamente qualquer tipo de instituição, o que permite sua ampla aplicação prática. Muitos gestores, contudo, por motivos diversos, podem não disponibilizar recursos para estudar seu mercado, seja a partir de pesquisas de mercado, seja através de outros meios quaisquer de “ouvir” seus clientes. Desta forma, as decisões podem partir de opiniões pessoais, embasadas nas experiências dos envolvidos ou suas intuições pessoais, também válidas no campo da prática. Contudo, é recomendável que os praticantes de marketing ou decisores de ações gerenciais procurem, pelo menos vez por outra, confrontar suas impressões ou percepções com dados coletados de seus clientes.

O presente estudo revelou que os gestores da empresa analisada não estão muito precisos em suas percepções em relação aos vários quesitos avaliados. A

despeito de o resultado geral apontar níveis positivos de reconhecimento da marca e de satisfação com os serviços prestados pela DNV, vários quesitos estudados revelaram indícios de discrepância entre o que os gestores da empresa acreditam que seus clientes pensam e o que realmente pensam os seus clientes. Esses indícios abrem espaços para medidas corretivas, o que serve de valioso subsídio para os tomadores de decisão.

Assim sendo, é recomendável que este ou outro modelo de avaliação seja periodicamente colocado em prática, de modo a permitir uma maior aproximação entre gestores e mercado. Considerando que o modelo de mensuração de percepção aqui apresentado pode ser ajustado para outros tópicos gerenciais, é possível que não apenas reputação e reconhecimento de marca, ou o nível de satisfação com serviços sejam mensurados, mais vários outros campos da Administração de Empresas.

## 6.6

### **Sugestões para os Gestores**

Objetivando minimizar essa lacuna entre a percepção desejada e a obtida são apresentadas a seguir algumas sugestões de como a DNV pode reformular sua comunicação para os públicos interno e externo, de modo a obter uma mensagem mais uniforme, concisa, forte e persuasiva do que verdadeiramente sua marca representa.

Problemas relativos às estratégias de marketing, e as táticas de comunicação em particular, foram identificados na pesquisa local. Com base na análise das diversas justificativas apresentadas, fica claro o desconhecimento de boa parte da empresa por parte da amostra estudada, resultado que de certa forma já havia aparecido na pesquisa global. Frases de entrevistados como “Esta é uma empresa de alta qualidade, mas o marketing não é forte...” e “Se vocês têm algo especial e são bons nisso, vocês devem torná-lo conhecido”, ilustram esta carência de informação por parte dos clientes. A conclusão desse trabalho, portanto, é que a despeito da boa avaliação da marca e serviços da DNV, o que impede a empresa de obter um resultado ainda melhor é exatamente a falta de melhor conhecimento que muitos demonstraram ter sobre a empresa e seus serviços.

Deste modo, conclui-se que para conseguir ser percebida de forma ainda mais clara do que já é pelo mercado, além de se preocupar em cobrar preços mais baratos, em capacitar mais e melhorar seu corpo técnico, em melhorar ainda mais os processos adotados durante a execução dos serviços, em investir mais em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento ou em intensificar a qualidade dos serviços prestados, a DNV deve, neste momento, focar um pouco mais em esforços de comunicação com o seu mercado. A empresa deve procurar se tornar mais visível e mais bem definida, minimizando assim este significativo desconhecimento que foi percebido em ambos os resultados.

Basta dar uma olhada pela DNV e será possível encontrar uma marca forte com mensagens relevantes que lidam realmente com as necessidades de muitos públicos diferentes. Porém, também será possível encontrar práticas incoerentes de nomenclatura e utilização em matéria de *branding* e mensagens contraditórias que, inadvertidamente, viraram parte da utilização cotidiana da marca DNV. Ao longo do tempo, não é difícil contrair hábitos ruins em administração de marca que deixam a mensagem mais confusa e menos eficaz. Nesse sentido, a DNV precisará fazer uma limpeza geral, simplificar e facilitar bem mais a sua mensagem, para conseguir ser melhor percebida e compreendida.

A DNV deve criar uma comunicação voltada para as vantagens que agrega aos clientes. Uma comunicação que seja simples, acessível, inteligível e convincente para todas as organizações às quais presta serviços e com as quais interage. Em última instância, uma comunicação que sirva como ferramenta para ajudar a estabelecer relacionamentos mais fortes e duradouros. A DNV deve mostrar melhor o alcance e a profundidade dos seus serviços e oferecer esses serviços ao mercado de forma mais pró-ativa. Para tanto precisará investir em comunicação externa institucional e formação de vendas, através de ações de mídia e marketing direto junto aos clientes, assim como a preparação de um corpo de consultores que visite seus clientes periodicamente no sentido de identificar oportunidades para sua vasta linha de produtos.

Como mencionado anteriormente na apresentação dos resultados, o autor também concluiu que a essência da marca, segundo os seus clientes brasileiros, está na confiabilidade, na segurança, no sentimento de estar protegido dos riscos do dia-a-dia. Neste sentido, a marca deveria estar mais associada ao conceito de

confiança e segurança. Ou seja, estar melhor atrelada ao benefício central procurado ou identificado por quem a contrata, que é o sentimento de segurança. Nesse sentido, parece que um slogan menos meramente funcional do que o “*managing risk*” atualmente utilizado, algo mais relacionado às associações cognitivas e afetivas que são realizadas pelos clientes com relação à DNV e sua marca, que consiga explicitar melhor essa associação com segurança, que para uns é emocional e para outros racional, algo como “*be safe*” ou “*be safer*”, seria bem mais adequado.