

4

Método

O objetivo principal deste trabalho é identificar até que ponto uma empresa sem orientação para o mercado é capaz de se fazer favoravelmente percebida por seus clientes no tocante à imagem de sua marca e a reputação de seus serviços. Conforme visto nos capítulos anteriores, a construção e a manutenção de uma marca requerem coerência estratégica e uma política de comunicação clara de seu posicionamento junto ao mercado. No caso específico de uma empresa de serviços, dadas as particularidades que cercam este tipo de atividade, os gestores devem se preocupar com a maneira como organizam seus processos, com o treinamento apropriado de seu pessoal e a forma como o serviço é apresentado, sempre considerando as percepções que seus clientes terão a respeito da empresa, dos seus serviços e de sua marca. Contudo, a empresa DNV, aqui selecionada como caso particular a ser estudado, aparentemente não é orientada por esses princípios, ao menos explicitamente, embora revele sinais de grande cuidado com os serviços que presta, em particular no que tange os processos utilizados e o treinamento de seu corpo técnico.

O Modelo de Hiatos, descrito no capítulo anterior, serve como base metodológica para mensurar a percepção dos clientes da empresa no Brasil e, conseqüentemente, seu nível de aderência às crenças alimentadas pela gerência, a despeito de não realizar pesquisas de opinião ou satisfação junto ao seu mercado. Embora de forma parcial, este modelo serviu como base conceitual para testar o grau de reconhecimento e concordância de uma amostra de clientes em relação aos valores estipulados que buscam dar identidade à sua marca, assim como o grau de reconhecimento e avaliação dos serviços que presta, considerando os conceitos teóricos descritos anteriormente.

De acordo com Yin (2005), o presente trabalho se define por um estudo de caso. Segundo o autor, um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Sua utilização maior é em estudos exploratórios e

descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos.

4.1

Formulação do Problema

A formulação do problema constituiu a etapa inicial dessa pesquisa. O problema que se buscou identificar e estudar nessa dissertação, através da aplicação do Modelo de Hiato e do SERVQUAL, embora se aproximando do Modelo SERVPERF, foi testar a real percepção que os clientes brasileiros da empresa DNV têm sobre sua marca e seus serviços. Também buscou-se compreender as razões por trás dessas percepções, além de identificar sinais de diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes e diferenças de percepção deste mercado em comparação aos resultados obtidos em uma pesquisa global realizada previamente por uma empresa terceirizada.

4.2

Definição da Unidade-Caso

No presente estudo trata-se da empresa DNV.

4.3

Elaboração do Protocolo

Após a definição da unidade-caso partiu-se para a elaboração do protocolo, documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. O protocolo é uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, segundo Yin (2005) e inclui as seguintes seções:

a) Visão global do projeto: para informar acerca dos propósitos e do cenário onde é desenvolvido o estudo de caso. Essa etapa envolveu, além do levantamento de dados sobre a organização da empresa focal, sua visão, sua

missão, seus valores e suas crenças, uma revisão da literatura referente aos assuntos relacionados ao problema de pesquisa: gerenciamento de marcas, marketing de serviços, mensuração de qualidade e satisfação com serviços;

b) Procedimentos de campo: com base na revisão bibliográfica foram listados os tópicos de interesse e o modelo acadêmico a ser utilizado no estudo, os quais serviram de referência para a construção dos instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados obtidos. Foi utilizada também uma parte do material usado na pesquisa de campo global como subsídio para a seleção das perguntas e análises finais. Ambas as fontes serviram como ponto de partida para a pesquisa de campo no Brasil. Um terceiro passo foi o acesso à base de dados dos clientes locais para obtenção dos e-mails necessários para o envio dos questionários de pesquisa. O quarto passo foi o acesso à ferramenta de pesquisa utilizada via internet pela DNV, que serviu como plataforma de busca de dados internos e externos. Esta ferramenta, chamada Questback, além de permitir acesso aos endereços eletrônicos de funcionários e clientes, permitiu a organização dos dados recebidos, facilitou o cruzamento dos dados, o que auxiliou também nas análises dos mesmos, em particular na comparação com os resultados alcançados na pesquisa global e com as percepções dos gestores da empresa.

4.4

Pesquisa de Campo

Conforme já mencionado, para atingir seu objetivo central e seus objetivos complementares este trabalho se utiliza de 2 pesquisas de percepção de marca e serviços: uma quantitativa, global, contratada pela DNV e realizada por uma empresa terceirizada e outra, realizada apenas com os clientes do Brasil, com o uso de dados quantitativos e qualitativos, realizada pelo autor especificamente para esta dissertação.

4.4.1

A Pesquisa Global de Reputação da Marca Realizada pela Empresa Focal

Na reunião global anual de comunicação corporativa da empresa DNV realizada em Novembro de 2007, logo após uma apresentação da Diretoria Global de Comunicação Corporativa sobre a relevância da marca para a empresa – defendida como o principal ativo da companhia – por influência deste autor, decidiu-se realizar uma pesquisa inédita de imagem de marca que foi chamada de Pesquisa de Reputação da DNV.

Para tanto resolveu-se contratar a empresa Burson-Marsteller, prestadora de serviços de consultoria estratégica em relações públicas e comunicação global na era digital, para sua realização.

A intenção desse estudo foi fornecer à empresa um conhecimento sobre a percepção de seus clientes em relação à sua marca no âmbito global, fruto das primeiras reuniões realizadas pelo autor com os gestores da empresa. O levantamento foi realizado em 15 dos principais mercados onde a DNV atua. A pesquisa incluiu entrevistas com 98 profissionais que representam os clientes, a mídia e membros de governo. Os 98 respondentes dos 15 diferentes países foram agrupados da seguinte forma:

- 17 das Américas: sendo 9 do Brasil, 7 dos Estados Unidos e 1 do Canadá;
- 20 da Ásia: sendo 13 da China, 5 da Índia e 2 da Coreia do Sul;
- 61 da Europa: sendo 29 da Noruega, 14 da Alemanha, 6 da Itália, 3 da Dinamarca, 3 do Reino Unido, 2 da Holanda, 2 da Grécia, 1 da França e 1 da Bélgica.

A pesquisa foi realizada sob a forma de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os representantes dos atuais e potenciais clientes, das organizações, das autoridades e dos meios de comunicação.

As entrevistas foram realizadas por telefone entre Julho e Agosto de 2008 e o relatório final foi concluído em 4 de Setembro de 2008. Nesse relatório final a Burson-Marsteller sintetizou os resultados das entrevistas indicando os pontos e

considerações mais recorrentes. Conforme combinado com os entrevistados, suas identidades foram preservadas, na medida em que nenhuma nota ou formulário de entrevista foi exibido à DNV e nenhuma declaração individual citada no relatório dessa pesquisa pôde ser rastreada. Por este motivo, no presente trabalho não pôde fazer uso do conteúdo dessas 98 entrevistas, mas apenas o uso dos resultados apresentados no relatório final, de modo a compará-los com os resultados encontrados na pesquisa realizada no Brasil.

O objetivo do estudo realizado no âmbito global foi esboçar um quadro da reputação da DNV entre os principais grupos-alvo da companhia em relação a quatro critérios:

- Clareza: Será que os públicos-alvo entendem com clareza o que DNV fornece e representa?
- Pertinência: a DNV fornece o que os públicos-alvo realmente precisam?
- Singularidade: a DNV fornece algo que ninguém mais pode oferecer?
- Atratividade: a DNV possui qualidades com as quais os públicos-alvo se identificam?

Por fim, a pesquisa buscou identificar os fatores que compõe esta imagem e fornecer uma base para tomadas de decisões em relação aos rumos da marca. Para atingir estes objetivos as seguintes variáveis foram consideradas: associações gerais sobre a marca, associações positivas, associações negativas, orientação geral de negócio; levantamento do que é importante para os clientes, suas impressões e percepções específicas das indústrias marítima, de energia e industrial; atitudes em relação à marca; avaliação sobre a comunicação e personalidade atribuída à marca; identificação dos competidores; percepção do posicionamento da DNV (atual *versus* pretendido); expectativas futuras em relação à empresa e diferenças geográficas de percepção da empresa.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas qualitativas, semi-estruturadas em profundidade com duração de aproximadamente 45 minutos, com base em um guia detalhado para as entrevistas desenvolvido em conjunto pela DNV e a Burson-Marsteller. Esse guia foi projetado para assegurar a capacidade

de generalização em um universo limitado de dados, a capacidade de comparação entre os entrevistados, a flexibilidade das entrevistas, o escopo dos dados, o valor operacional das informações e a boa vontade dos respondentes.

4.4.2

A Pesquisa Realizada no Brasil

Através da internet foi realizada uma pesquisa exploratória visando um aprofundamento da percepção dos clientes brasileiros com relação aos seguintes tópicos: a percepções da marca DNV e sua reputação; nível de aderência das práticas da DNV à sua missão, visão e valores; identificação de como esta empresa, sua marca e seus serviços são vistos em relação à concorrência; percepção destes mesmos clientes com relação à qualidade, preço, processos, confiabilidade, capacidade técnica e relacionamento da marca.

Os dados quantitativos foram explorados a partir de análises estatísticas descritivas. Os dados qualitativos foram estudados através de análise de conteúdo e serviram para ajudar a explicar os resultados numéricos obtidos.

Para a realização da análise dos dados da pesquisa feita no Brasil foi contratada uma licença anual do site norueguês de pesquisas Questback (www.questback.com). Essa ferramenta possibilitou uma maior facilidade no gerenciamento da pesquisa, bem como auxiliou na geração dos relatórios. Após a definição final do questionário a ser aplicado, as perguntas foram digitadas diretamente no Questback, que as converteu em um questionário eletrônico em duas páginas. A ferramenta possibilitou, também, a redação de um e-mail de apresentação da pesquisa, que teve como principal objetivo estimular os clientes a responderem o questionário e participarem da pesquisa. Este e-mail, contendo um link de acesso ao questionário, foi enviado para todos os clientes do universo pesquisado.

O questionário da pesquisa foi enviado por e-mail no dia 08 de fevereiro de 2010 para 843 clientes da DNV no Brasil. Esse número foi obtido com o cruzamento de todos os clientes que possuíam e-mails cadastrados em duas bases de dados de diferentes áreas de negócios da empresa: o *Energy Portal* (Portal de Energia) e o CIM (*Customers Information Management*). Deste cruzamento foram

obtidos 859 e-mails válidos, dos quais apenas 16 estavam repetidos nas duas bases e foram subtraídos, chegando-se ao número de 843 e-mails enviados.

O Questback permitiu, ainda, a geração de e-mails lembrete, cujas datas de envio puderam ser programadas para reforçar a importância da participação na pesquisa junto aos clientes envolvidos. Nesse caso, optou-se por enviar e-mails de reforço semanais, que ajudaram a elevar o volume de participantes. Ao todo cinco e-mails de reforço foram enviados, nos dias 11/02/2010, 18/02/2010, 25/02/2010, 01/03/2010 e 05/03/2010. Nesses dias o aumento do número de respondentes foi visível, como se pode perceber na figura de registro de respostas apresentada abaixo.

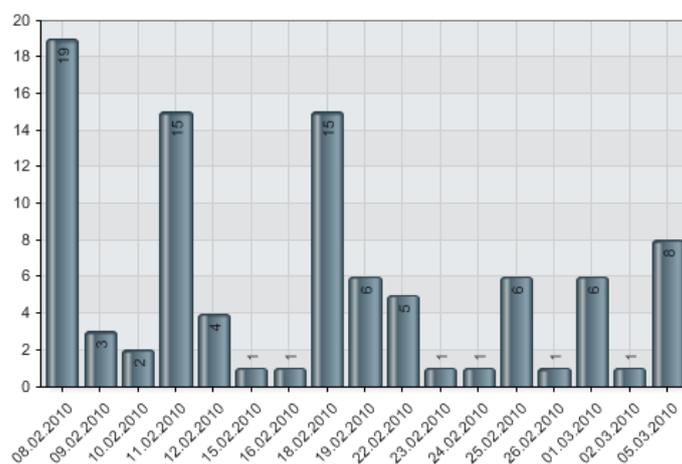


Figura 4: Registro de Respostas dos Questionários Aplicados no Brasil

A pesquisa ficou disponível na internet para ser respondida até dia 05 de Março de 2010. Como já mencionado acima, durante este período foram enviados cinco e-mails de reforço. Com isso, 95 pessoas acabaram participando da pesquisa e respondendo o questionário, o que gerou uma amostra de 11,27% em relação ao universo que recebeu a pesquisa.

4.5

Elaboração do Questionário

Segundo Malhotra (2006), o principal ponto fraco da elaboração de um questionário é a falta de teoria. Como não existem princípios científicos que

garantam um questionário ótimo ou ideal, a concepção de um questionário é uma habilidade que se adquire com a experiência. O primeiro passo utilizado na elaboração do questionário foi a especificação dos tópicos a serem abordados, com base na leitura sobre gestão de marca, caracterização de marketing de serviços e a mensuração de satisfação com serviços, conforme elucidados no capítulo referente à revisão bibliográfica. Desta forma foram consideradas questões que abordassem a identidade da marca, conforme estipulado por sua visão, missão e valores, assim como as associações presentes na mente dos clientes. Questões relativas aos 7Ps que envolvem a gestão de marketing de serviços, considerando os atributos de qualidade de seus serviços, sua capacidade de inovação, seu corpo técnico, processos, preços e a maneira como a marca se comunica com os respondentes. Não foram incluídas questões sobre os veículos de comunicação, pois são praticamente inexistentes, assim como aspectos de distribuição, pois se trata de um serviço de consultoria com penetração em todo o País. Foram incluídas ainda questões que permitissem comparar a *performance* percebida dos clientes em relação à DNV e seus concorrentes diretos.

Após a etapa de definição dos conteúdos das perguntas a serem realizadas, foram planejadas as formas de se abordar o respondente, buscando com isso superar ao máximo as dificuldades ou a falta de vontade que os entrevistados poderiam ter em respondê-las. Com isso foram definidas quais perguntas seriam estruturadas e quais seriam não estruturadas. Foram utilizadas diferentes escalas de mensuração nas questões estruturadas, variando de 3 a 5 opções, de acordo com o tipo de questão. Estas escalas buscavam essencialmente conhecer o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas. As perguntas não estruturadas foram inseridas no questionário com o intuito de complementar as perguntas estruturadas, objetivando a obtenção de um maior aprofundamento das respostas que seriam conseguidas. A maior parte das questões não estruturadas buscava conhecer as razões por trás das respostas assinaladas pelos respondentes nas questões de múltipla escolha.

Após a definição da estrutura das perguntas foram escolhidos os enunciados de cada pergunta. Segundo Malhotra (2006), a decisão quanto ao enunciado de uma pergunta talvez seja a tarefa mais crítica e mais difícil na elaboração de um questionário. Para isso, em cada pergunta elaborada definiu-se

bem o problema que se precisava abordar, utilizando-se o emprego de palavras simples e comuns, evitando-se palavras complexas ou que pudessem denotar qualquer ambigüidade. Evitou-se, também, perguntas indutoras ou tendenciosas, com alternativas implícitas, suposições implícitas, generalizações e estimativas, além de ter-se utilizado tanto afirmações positivas quanto negativas na redação das mesmas.

Com todas as perguntas necessárias já redigidas, passou-se a fase de determinação da ordem destas perguntas na estrutura do questionário. Foram consideradas quais deveriam ser as perguntas de abertura, notadamente as mais simples, deixando as perguntas mais difíceis para a parte final do questionário, sempre buscando nessa ordenação uma seqüência lógica de perguntas.

Com a ordem das perguntas estabelecida, partiu-se para a definição do formato e do *layout* mais adequado ao questionário, levando em conta que este seria respondido via Internet. Foram respeitados também os limites impostos pela ferramenta escolhida (Questback).

Concluída a fase que definiu a aparência que teria o questionário da pesquisa, foi realizada uma checagem ortográfica final, antes do envio para a realização do pré-teste.

É importante ressaltar que nas perguntas de múltipla escolha levou-se em consideração a possibilidade da ocorrência de viés de ordem ou posição (MALHOTRA, 2006), que vem a ser a tendência do entrevistado em marcar uma alternativa apenas, porque ela ocupa determinada posição ou está listada em determinada ordem. Assim sendo, a ordem das opções de resposta foi alterada em determinadas partes do referido questionário propositadamente, buscando evitar a ocorrência de tal viés.

De acordo com as práticas recomendadas para a realização de pesquisa de marketing, conforme apresentadas por Malhotra (2006), nesse questionário foram utilizadas escalas de diferencial semântico, ou escalas do tipo Likert, balanceadas, não-forçadas, a maioria com número ímpar de categorias (com a intermediária sendo sempre neutra), objetivando facilitar o cruzamento e as análises entre algumas perguntas de múltipla escolha do referido questionário. Procurou-se utilizar na elaboração deste questionário, sempre que possível, uma escala

intervalar composta de 5 intervalos que procuraram ter alguma equivalência entre os intervalos das opções de respostas das demais perguntas presentes no mesmo.

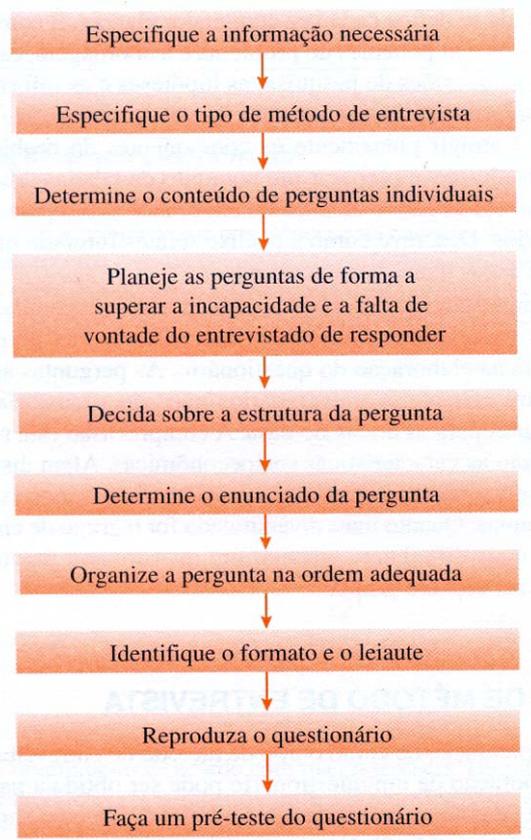
4.6

Pré-teste

Para a realização do pré-teste foram escolhidas 10 profissionais que trabalham nas 10 empresas clientes mais importantes para a DNV no Brasil, de acordo com o critério de faturamento gerado. Porém, dessas 10 pessoas selecionadas, embora todas a princípio tenham aceitado participar do pré-teste, infelizmente apenas 7 realmente o responderam.

Com base nestas respostas, consideradas suficientes, foram feitos os ajustes no questionário que se mostraram necessários. O principal ajuste realizado, *feedback* unânime por parte dos 7 participantes, foi a diminuição do tamanho do questionário, que havia sido considerado muito longo e demorado para responder. Assim, diminui-se tanto o número de perguntas estruturadas quanto o número de perguntas não-estruturadas, chegando ao formato definitivo de 24 perguntas estruturadas, 20 de múltipla escolha e 4 dicotômicas, e 22 perguntas não estruturadas, totalizando 46 perguntas. No estágio seguinte o questionário definitivo foi enviado a todos os participantes que possuíam endereços de e-mail cadastrados no banco de dados de clientes da DNV.

Abaixo uma descrição resumida dos passos seguidos no processo descrito até aqui.



Fonte: Malhotra, 2006, p.291

Figura 5: Processo de elaboração do questionário

4.7

Amostragem

4.7.1

Definição da População Alvo

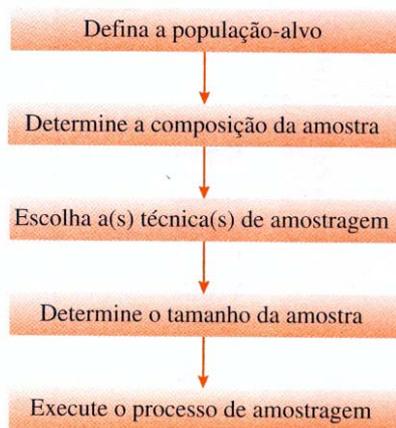
Foram definidos como população-alvo todos os clientes cadastrados no banco de dados de clientes da DNV no Brasil e que possuíam e-mails válidos cadastrados neste mesmo banco de dados. Através dessa definição foi obtido um universo de 843 clientes, ou elementos, os quais foram convidados a participar da pesquisa.

4.7.2

Seleção da Técnica de Amostragem

Nessa pesquisa foi utilizado o critério de auto-seleção da amostra, já que o questionário foi enviado para 100% dos clientes cadastrados na DNV Brasil. Todos os clientes que responderam a pesquisa foram considerados como parte integrante da amostra. No caso 95 pessoas.

É importante ressaltar que a decisão pela auto-seleção da amostra pode ter causado algum tipo de viés, tópico que será abordado em maior detalhe na seção 4.10 deste capítulo, que tratará especificamente das limitações do método. A Figura 6 abaixo resume os passos seguidos neste estágio.



Fonte: Malhotra, 2006, p.322

Figura 6: Processo de elaboração da amostragem

4.8

Coleta de Dados

Conforme já mencionado anteriormente, os principais dados que foram utilizados nesse trabalho foram obtidos em dois momentos separados e vieram das duas pesquisas realizadas e apresentadas nessa dissertação: uma global focada na reputação global da DNV, realizada por terceiros, e a outra, local, realizada pelo autor, visando atingir os objetivos propostos no primeiro capítulo desse estudo através da aplicação da escala SERVPERF.

A coleta dos dados globais foi feita através de pesquisa qualitativa conduzida pela empresa especializada Burson-Marsteller, realizada por meio de entrevistas qualitativas aplicadas por telefone com 98 *stakeholders* da DNV.

A coleta dos dados locais foi feita através do envio de 843 e-mails – contendo o link para acesso aos questionários – para todos os clientes da DNV Brasil cadastrados na base de dados de clientes da empresa que possuíam e-mails aparentemente válidos. Destes, 95 clientes, ou 11,27% do universo total, clicaram no link, acessaram o questionário e responderam o mesmo, participando da pesquisa.

4.9

Análise dos Dados

Um dos maiores problemas na fase da interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões. Embora esse problema possa aparecer em qualquer outro tipo de pesquisa, é muito mais comum no estudo de caso. Convém, portanto, que o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referencial teórico para evitar especulações no momento da análise, o que foi feito para esse estudo.

Como este estudo de caso se valeu de procedimentos de coleta de dados variados, o processo de análise e interpretação envolveu diferentes modelos de análise. Foi utilizada uma análise estatística descritiva para avaliar os dados quantitativos obtidos nas respostas das perguntas estruturadas da pesquisa no Brasil, e análises de conteúdo por categorização para a análise das respostas às questões abertas, através da elaboração de tabelas de frequência, conforme sugere Bardin (2009, p.180-182). O objetivo com estas duas abordagens foi melhor explicar os resultados quantitativos por meio dos dados qualitativos dessas respostas (LEBART, 1982, *in* BARDIN, 2009).

Segundo o Modelo de Hiatos, uma diferença estatisticamente significativa entre a expectativa de um cliente e a percepção do nível de serviço recebido caracteriza um hiato, ou seja, uma não confirmação de suas expectativas. Embora esta não confirmação possa ser positiva, e a percepção extrapolar as expectativas

do cliente, o problema ocorre quando a percepção do serviço recebido pelo cliente é inferior à sua expectativa. No caso da empresa DNV não há registros de pesquisas que mensurem de nenhuma forma as expectativas de seus clientes. Desta forma, não há como se testar o Hiato 1, conforme ilustrado abaixo.



Figura 7: Identificação do Hiato 1 no Modelo Simplificado de Parasuraman *et al.* (1985)

Não havendo registros de pesquisas de campo que informem os gestores sobre as expectativas dos seus clientes, procurou-se quantificar mais especificamente o que pensam a este respeito a partir de uma pesquisa interna formal. Contudo, tal pesquisa não foi autorizada. O que se observou a este respeito, a partir de reuniões realizadas com os gestores, foi uma percepção consensual de que a empresa não tem problemas de avaliação em praticamente nenhum dos quesitos tratados no questionário, com exceção apenas para seus preços, os quais julgam serem considerados muito elevados por seus clientes. Com isso, foi impossibilitado o pleno uso do Modelo de Hiatos, conforme proposto por Parasuraman *et al.* (1985).

No entanto, o Modelo SERVPERF sugere que a mensuração da percepção dos clientes em relação às dimensões dos serviços que recebem é suficiente para se estimar o seu grau de satisfação. Tendo como premissa que os gestores da empresa sob estudo não reconhecem falhas nas dimensões apresentadas, com exceção para a satisfação com os preços praticados, neste caso as percepções

identificadas dos respondentes para cada uma das variáveis testadas foi confrontada com o topo das escalas de mensuração utilizadas. Desta forma, as médias e a distribuição das avaliações feitas pelos clientes serviram como um indício de hiato ou não, conforme seu distanciamento do topo da escala utilizada em cada questão.

A Figura 8, abaixo, ilustra como o Modelo de Hiato foi utilizado para identificar as eventuais diferenças de percepções entre os gestores e seus clientes em relação à sua marca e o nível de seus serviços.

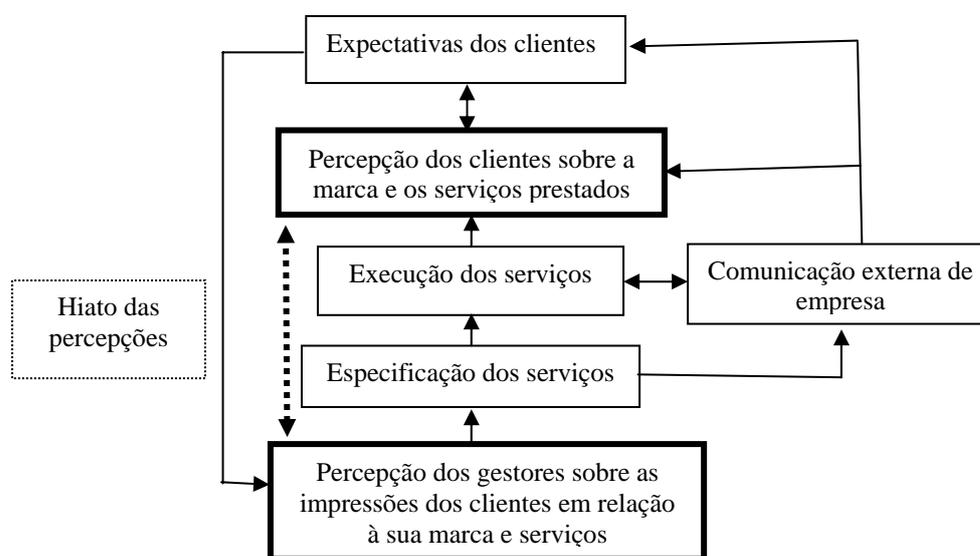


Figura 8: Modelo de Hiato Ajustado Para Mensuração das Diferenças de Percepções

Para se identificar as diferenças de percepção entre os clientes e os gestores da empresa DNV em relação à sua marca foram apresentados a visão, a missão e os valores da empresa, assim como os principais traços estratégicos buscados pela marca, cujo posicionamento pretendido é ser percebida como a mais inovadora e confiável no mercado onde atua. Uma escala de 5 pontos serviu de base para quantificar o nível de reconhecimento dos clientes em relação a essas questões. Segundo os gestores, os clientes da DNV não têm dificuldades em perceber claramente os atributos da marca e a classificam no topo da escala de avaliação.

Para se identificar as diferenças de percepção em relação aos serviços prestados e a competitividade da empresa foram apresentadas questões e

afirmações relativas aos serviços, buscando a avaliação dos processos utilizados, sua capacidade de inovação, seu corpo técnico, o tipo de relacionamento que recebem (empatia), seus preços, a qualidade percebida e sua capacidade de distinção em relação a seus concorrentes diretos. Escalas de 3 a 5 pontos serviram de base para quantificar o nível de reconhecimento dos clientes em relação a essas questões. Segundo os gestores, os clientes da DNV não têm dificuldades em perceber claramente os atributos de seus serviços, reconhecem a diferenciação dos serviços prestados, embora acreditem que julgam seus preços como muito elevados.

Os dados qualitativos obtidos a partir das questões não estruturadas foram processados da seguinte forma. Foram listados todos os comentários feitos pelos respondentes e com base nas palavras-chave utilizadas foi montada uma tabela com a frequência de cada uma delas. Posteriormente foi feita uma avaliação das similaridades dessas palavras-chave, agrupando-as sob a forma de categorias. Essas categorias serviram enfim como base para associar os dados quantitativos que foram obtidos com as respostas dessas questões abertas, que geraram os dados qualitativos.

4.10

Limitações do Método

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso não é adequado para promover a descrição precisa das características de uma população ou para mensurar o nível de correlação entre variáveis, e menos ainda para verificar hipóteses causais.

Na metodologia de estudo de caso único, como no caso tratado por esta dissertação, uma das principais e mais fortes limitações do método utilizado é não ser possível realizar nenhum tipo de generalização com os resultados encontrados, quer estas sejam generalizações estatísticas ou analíticas. Portanto, numa pesquisa exploratória como esta não se pode ser generalizada, sendo um estudo válido apenas para servir de base para futuras discussões e aprofundamentos.

Além desta limitação, pode se ressaltar ainda as seguintes dificuldades com relação ao levantamento e processamento dos dados:

A limitação em relação à seleção dos entrevistados, dada a impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo. No caso da pesquisa global, realizada pela própria empresa, os 98 participantes foram indicados pela alta gestão da DNV. No caso da segunda pesquisa, realizada pelo autor no Brasil, foram selecionados todos que possuíam e-mails cadastrados nas bases de clientes da DNV. Os respondentes que participaram podem ter motivações pessoais para responder os questionários, seja com o intuito de apresentar críticas negativas, seja com o intuito de manifestar seu apreço, o que pode ter causado um viés nos resultados.

A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Em ambos os casos, tentou-se evitar ao máximo a indução das respostas, sabendo do risco envolvido neste processo.

A impossibilidade de extrair dos gestores uma avaliação formal dos quesitos estudados representa uma limitação do processo de análise, embora as manifestações orais extraídas das reuniões realizadas tenham sido claras para expor suas percepções sobre seus clientes, a marca de empresa e seus serviços.

Dada a necessidade de se limitar o período da análise, e considerando que o estudo não se propõe a analisar o caso sob uma perspectiva histórica, alguma ocorrência relevante durante o período da pesquisa pode não ter sido contemplada nem analisada.

YIN (2005) menciona outra limitação, oriunda do uso do estudo de caso único, que seria a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que ele seja suficiente por si só, o que parece não ter ocorrido nesse trabalho.

Por fim, o viés de auto-seleção da amostra, causado pela forma como a amostragem foi obtida, também pode se apresentar como um elemento limitador para a pesquisa aqui proposta, fazendo com que o resultado aqui obtido tenha que ser analisado com cuidado.