

### **3**

## **Metodologia do Estudo**

O objetivo deste capítulo é descrever detalhadamente o procedimento realizado para a coleta de dados desta pesquisa, a fim de justificar a forma como foi elaborado este estudo. Além disso, também serve para possibilitar que futuras pesquisas possam desenvolver esta mesma metodologia em diferentes realidades onde o marketing interno seja praticado.

### **3.1**

#### **Tipo de Pesquisa**

Este estudo se caracteriza por ser do tipo exploratório, em função da existência de poucos estudos que tratam do tema na realidade brasileira. Embora o conhecimento sobre marketing interno seja bem difundido em diversos países, especialmente nos Estados Unidos e Inglaterra, no Brasil há pouca literatura e as tentativas práticas estudadas (Chiesa, 2001 e França, 2002) demonstraram que este conceito ainda estava em estágios primários.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois está fundamentada na evolução do conceito e da prática do marketing interno, pesquisados em materiais diversos, públicos, tais como: artigos em revistas acadêmicas e livros sobre marketing interno e temas correlatos (marketing, marketing de serviços e teoria das organizações). A pesquisa é de campo, pois foram realizadas entrevistas em duas empresas de serviços. O uso de múltiplas fontes de evidência para a investigação de um estudo de caso lhe dá maior confiabilidade (Yin, 1987).

O estudo de caso se caracteriza pelo aprofundamento e exaustão de determinados objetos ou situações, permitindo um detalhamento que os outros métodos não conseguem obter (Vergara, 2000). Não cabe a ele generalização de amostras, mas de expandir e generalizar teorias (Yin, 1987).

## 3.2 Universo da Pesquisa e Critérios de Seleção dos Casos

O universo de pesquisa foi constituído de empresas dos setores de seguros e capitalização. Estas instituições financeiras se caracterizam por vender serviços como seguros de automóveis, seguros de vida, seguros de saúde e planos de previdência, só para citar alguns. Acreditou-se que, nestas empresas, como é indicado pela literatura, haveria maior probabilidade de se encontrar práticas de marketing interno.

O motivo de escolha destes se deu pelo fato de serem setores concorridos, com um número elevado de empresas atuantes. Ao mesmo tempo, é um dos mercados que figura com grande número de reclamações registradas no Procon e no Idec<sup>1</sup>, principais instituições que atuam na defesa do consumidor no país.

Inicialmente, um total de dez empresas, sendo sete de seguros e três de capitalização, foram contactadas, por serem consideradas as mais representativas dentro de cada setor. Destas, nove responderam ao contato inicial do pesquisador, mas somente sete estavam aptas a colaborar com o estudo. Após um segundo contato, somente três empresas firmaram a vontade de participar. As demais ou não responderam ou alegaram não ter tempo. Por restrições de tempo, optou-se por realizar esta pesquisa em somente duas das três empresas, sendo uma de capitalização (empresa A) e a outra de seguros (empresa B).

## 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu em duas etapas: pesquisa bibliográfica e entrevistas com executivos e funcionários das empresas participantes.

A pesquisa bibliográfica buscou mostrar os diversos conceitos encontrados na literatura de marketing interno, as atividades consideradas integrantes de uma estratégia de marketing interno e as críticas feitas ao tema.

A segunda parte de coleta de dados envolveu a pesquisa de campo, realizada em uma empresa de seguros e uma de capitalização, por meio de entrevistas em

---

<sup>1</sup> Conforme dados coletados nos sites do Procon e Idec, respectivamente: [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br), acesso em 08/04/05; [www.idec.org.br](http://www.idec.org.br), acesso em 08/04/05.

profundidade, semi-estruturadas e diretas com executivos responsáveis pelos programas de marketing interno e empregados.

Inicialmente, a pesquisa desejou entrevistar quatro executivos por empresa, um de cada uma das áreas de marketing, recursos humanos, comunicação e produtos, pois, são nestas, que se esperava que fosse dada maior ênfase ao desenvolvimento do conceito de marketing interno. Porém, verificou-se que, nos dois casos estudados, as atividades de comunicação eram exercidas ou pelo marketing ou recursos humanos, dependendo da empresa. A área de produtos, ou não se envolvia no programa de marketing interno, ou, como foi no caso da empresa A, era subordinada ao marketing. Ao final, foram entrevistados três executivos da empresa A e dois da empresa B. O perfil destes foi descrito nos quadros abaixo, de acordo com seus cargos e gerências.

**Quadro 2 – Perfil dos Executivos Entrevistados**

<b>Empresa A</b>			
<b>Executivo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gerência</b>	
1	Diretor	Marketing	
2	Gerente	Marketing	
3	Gerente	Recursos Humanos	
<b>Empresa B</b>			
<b>Executivo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gerência</b>	<b>Departamento</b>
1	Superintendente	Eventos e Endomarketing	Marketing
2	Superintendente	Treinamento e Desenvolvimento	Recursos Humanos

Os empregados entrevistados foram apontados pelas empresas, porém com a solicitação do pesquisador de que fossem de áreas e cargos diferentes, a fim de que se pudesse obter maior abrangência de visão sobre o marketing interno praticado pela empresa. Ao todo, foram entrevistados sete funcionários de cada empresa. De acordo com Yin (1998), o número de entrevistados de um estudo de caso não deve se basear em lógicas tradicionais de amostras, por isso critérios relacionados ao tamanho da amostra são irrelevantes. O quadro a seguir demonstra o perfil de todos os empregados, das duas empresas, que foram entrevistados, de acordo com seus cargo e áreas.

**Quadro 3 – Perfil dos Empregados Entrevistados**

<b>Empresa A</b>
------------------

<b>Empregado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gerência</b>	
1	Analista	Marketing	
2	Analista	Recursos Humanos	
3	Chefe de Área	Contabilidade	
4	Chefe de Área	Patrimônio	
5	Supervisor	Relacionamento com Cliente	
6	Operador	Relacionamento com Cliente	
7	Analista	Tecnologia de Informação	
<b>Empresa B</b>			
<b>Empregado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gerência</b>	<b>Departamento</b>
1	Analista	Customer Relationship Management (CRM)	Marketing
2	Analista	Marketing de Internet	Marketing
3	Analista	Customer Relationship Hardware (CRH)	Tecnologia de Informação
4	Coordenador	Suporte ao Usuário Final	Sistemas
5	Analista	Atendimento	Sistemas
6	Gerente	Contratos	Jurídico
7	Secretária	Vice Presidência	Recursos Humanos

De forma a manter uma padronização nas entrevistas, foram elaborados dois roteiros de entrevista (anexos A e B), com perguntas semi-estruturadas e abertas, baseadas na revisão de literatura, um para os executivos (anexo A) e outro para os funcionários (anexo B). Isso possibilitou captar a visão dos profissionais encarregados pelo marketing interno de cada empresa e daqueles afetados por suas práticas. Assim, buscou-se incluir, nestes roteiros, os principais tópicos para a abordagem das questões referentes à aplicação de um programa de marketing interno, ou seja, seus conceitos, objetivos e atividades praticadas. Por conter perguntas semi-estruturadas, não houve a necessidade de se realizar um pré-teste com os roteiros, a fim de se medir as suas eficácias.

O processo de agendamento das entrevistas envolveu diversas etapas: a forma inicial de apresentação do estudo foi via *e-mail*. Os endereços eletrônicos foram coletados através de indicações de profissionais das áreas de seguros e capitalização e no *site* da ANSP - Academia Nacional de Seguros e Previdência ([www.anspnet.org.br](http://www.anspnet.org.br)), onde havia *cases* de estudo, de empresas destes setores, com o nome e endereço de *e-mail* dos encarregados por suas elaborações. Neste primeiro *e-mail*, apresentou-se o pesquisador, a instituição de estudo, a forma como foi levantado o endereço eletrônico (referindo-se ao profissional da área que o forneceu ou ao *site* da ANSP) e o propósito da pesquisa.

Feito o primeiro contato, verificou-se se estes eram os reais responsáveis pelos programas de marketing interno nas empresas. Caso contrário, fez-se necessário uma indicação de quem o seria, a fim de que um novo *e-mail* fosse enviado ao profissional com o perfil desejado. Depois de estabelecidos os responsáveis pelos programas de marketing interno nas empresas, foram feitos contatos via telefone, buscando agendar um horário para a realização das entrevistas.

A fim de facilitar o recebimento dos executivos para a pesquisa, em alguns casos, foram encaminhados, de antemão, os roteiros de entrevista. Isso possibilitou aos entrevistados ficarem mais familiarizados com os temas que seriam debatidos, tranquilizando-os perante o real objetivo do estudo. No caso das entrevistas com os empregados este procedimento não foi necessário, apenas os executivos tiveram acesso a este roteiro de entrevista, para terem conhecimento do que seria perguntado a seus funcionários.

As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2004 e janeiro de 2005. A fim de garantir maior fidelidade dos dados, todos os contatos e entrevistas foram realizados pelo próprio autor.

De forma a obter maior profundidade nas informações coletadas, todas as entrevistas foram gravadas em aparelho portátil, para serem transcritas e, assim, analisadas. Durante as entrevistas, a gravação era interrompida sempre que o entrevistado necessitasse atender a telefonemas ou outros momentos em que ele fosse solicitado.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

O relato das entrevistas foi feito de forma a garantir a confidencialidade das informações obtidas. As empresas participantes foram identificadas aleatoriamente por letras, a saber, A e B, sem que tal identificação obedeça a qualquer critério específico.

De acordo com os objetivos estabelecidos por este estudo, os dados obtidos foram tratados qualitativamente, sendo os resultados das entrevistas analisados com o auxílio do *software* Atlas/ ti 4.0. Assim, fez-se possível a classificação e ordenação dos dados, de forma a serem comparáveis entre si e com os exemplos extraídos da pesquisa bibliográfica. Isso possibilitou verificar se os pontos relevantes da literatura se encaixavam na realidade pesquisada.

### **3.5 Limitações do Método**

Em relação ao caráter exploratório e qualitativo deste estudo, não existe a pretensão de se propor qualquer generalização ou mesmo um modelo ideal, mas sim trazer informações sobre a aplicação dos conceitos de marketing interno em empresas de serviço na realidade brasileira.

Quanto à coleta de dados, para a obtenção de melhores resultados, a experiência prévia do pesquisador em entrevistas seria importante para captar informações ocultas pelo entrevistado, ou direcionar as entrevistas de forma a obter mais confiança do participante. Isso é importante para que os entrevistados se sintam mais à vontade para se expressar. Todavia, nem sempre isto é possível.

Da parte dos entrevistados, seus depoimentos podem conter respostas falsas, não traduzindo suas opiniões reais, seja conscientemente (por medo) ou inconscientemente. Novamente, caberia à experiência do entrevistador em ganhar a confiança dos entrevistados e reforçar a confidencialidade dos dados coletados.

Buscando facilitar o recebimento dos executivos à pesquisa, enviou-se, de antemão, os roteiros de entrevistas aos entrevistados. Apesar de servir a esta causa, o conhecimento prévio dos temas que seriam abordados pode ter tirado a espontaneidade das respostas que foram obtidas.

A indicação pelos executivos das empresas dos empregados que seriam entrevistados, pode ser considerado outro limitador do estudo, pois se acredita que os indicados não seriam empregados menos engajados com os ideais da organização, cujas opiniões fossem criar respostas negativas sobre o programa de marketing interno adotado. Porém, esta limitação seria difícil de ser superada sem o conhecimento prévio do pesquisador à respeito da empresa, o que geraria outras restrições.

Como é descrito em Yin (1987), estudos de caso são muitas vezes vistos com menosprezo. Isso porque, em alguns casos, o próprio pesquisador não tem rigor, se deixando levar, resultando em viés na análise dos dados e conclusões do estudo. Alguns cuidados foram tomados para tentar neutralizar essas deficiências, como o não conhecimento dos entrevistados e uma postura discreta nas entrevistas.