

3 Metodologia de Pesquisa

Este capítulo apresenta os principais aspectos metodológicos da pesquisa, incluindo as perguntas básicas, a amostra, os procedimentos usados para colher os dados, os métodos utilizados para analisar os dados, o conteúdo do questionário e a administração da pesquisa.

3.1 Perguntas da Pesquisa

A princípio, o principal objetivo desta pesquisa era avaliar o grau de utilização de YM pelos hotéis no Brasil. Entretanto, dada à falta de informações prévias sobre hotéis, o escopo da pesquisa foi reduzido para tornar viável a elaboração e aplicação de uma pesquisa de campo com base em entrevistas. Desta forma, tomou-se a cidade do Rio de Janeiro, a principal cidade turística do Brasil, onde estão localizados hotéis de forte expressão nacional e internacional, servindo como referência nacional para assuntos turísticos.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram elaboradas 4 perguntas fundamentais, que em conjunto, esclarecem como o assunto YM está sendo tratado pelos hotéis da cidade do Rio de Janeiro, conforme segue.

1. A percepção e aplicação de YM pelos gerentes que dizem ter um programa de YM em andamento nos seus respectivos hotéis, estão de acordo com os conceitos de YM em sua forma clássica?
2. Até que ponto o YM é utilizado, ou seja, quais técnicas de YM são realmente utilizadas?
3. Quais são as características das organizações que utilizam YM?
4. É o YM considerado pelos gerentes como uma abordagem gerencial importante?

Para orientar a pesquisa na obtenção das respostas às perguntas fundamentais descritas acima e ganhar maior entendimento do assunto, as indagações gerais foram divididas nas seguintes hipóteses, baseadas nos elementos básicos de YM descritos por Kimes (1989), Orkin (1988) e Jones (1992):

1. Gerentes que utilizam YM segmentam seu mercado e oferecem diferentes tarifas para diferentes clientes.

2. Gerentes que utilizam YM monitoram os padrões de reservas por segmento.
3. Gerentes que utilizam YM monitoram os padrões de demanda por segmento.
4. Gerentes que utilizam YM monitoram as vendas por segmento.
5. Gerentes que utilizam YM oferecem desconto, com restrições, na compra com antecedência.
6. Gerentes que utilizam YM prevêm a demanda por segmento.
7. Gerentes que utilizam YM têm bom conhecimento sobre o custo marginal de se alugar um quarto.
8. Gerentes que utilizam YM aplicam alguma técnica de alocação ótima de capacidade.

3.2

Tipo de Pesquisa

Os estudos sobre gerenciamento do processo de reservas e vendas, em especial na indústria hoteleira, encontrado num levantamento feito para esta pesquisa foram poucos e referentes a locais com características bem diferentes das brasileiras, tais como Inglaterra, E.U.A. e Itália. A pouca disponibilidade de informações, particularmente sobre as práticas gerenciais brasileiras, fez com que a pesquisa tomasse um caráter exploratório.

Segundo a classificação de Vergara (1997), podemos classificar a pesquisa quanto aos seus meios e fins. Quanto aos meios, a pesquisa tem como base o trabalho de campo, através da aplicação de um questionário em forma de entrevistas. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, uma vez que procura apresentar as características do setor de reservas e/ou vendas dos hotéis e o seu relacionamento com as técnicas propostas para este fim a partir do conceito de YM.

3.3

Universo e Amostra

Para a determinação do universo a ser analisado, foram selecionados os hotéis turísticos da orla do Rio de Janeiro, que possuem capacidade acima de 100 habitações, com significativa relevância internacional e nacional. Não foram incluídos os *resorts*, os apart-hotéis e nem os motéis, independentemente do tamanho, expressão no mercado e localização.

Este universo, composto pelos maiores hotéis da zona turística, foi selecionado baseado em estudos anteriores (Bradley e Ingold, 1993; Lucciani, 1997), que mostraram pouca influência e aplicação de YM por parte dos hoteleiros de médio e pequeno porte. Claramente, a investigação de hotéis menores, provavelmente, não traria informações muito relevantes sobre YM.

Do universo de 32 hotéis, foram selecionados 15 para uma possível amostragem, considerando os seguintes aspectos: expressão na indústria hoteleira local, localização, tamanho, reputação e valor da marca. Dos 15 selecionados, 11 concordaram em conceder as entrevistas.

Alguns hotéis, considerados relevantes para a pesquisa, não mostraram interesse em responder ao questionário que lhes foi previamente enviado. Uns por considerarem o assunto estratégico e sigiloso, outros por não estarem realmente interessados no assunto.

Conseqüentemente, deve-se tomar cuidado com a extensão dos resultados da pesquisa, já que a amostra está limitada a 11 empresas proprietárias de 25 hotéis, dentro de um universo estipulado de 15 empresas proprietárias de 32 hotéis com características bem homogêneas e peculiares. Portanto, a amostra é bem representativa do universo pesquisado, mas não do universo de hotéis do País. Entretanto, ainda sobre essa generalização, pode-se argumentar que, tratando-se de empresas líderes, uma extensão dos resultados para hotéis de grande porte no Rio seja bem aceitável.

Por outro lado, podemos considerar a amostra pesquisada como representativa da população já que: (a) os hotéis possuem capacidade que varia entre 100 e 600 habitações representando, assim, uma boa parcela do universo considerado; (b) são hotéis pertencentes e administrados por diferentes tipos de organização; (c) são hotéis que possuem leques de serviços bem variados por terem público alvo diferenciado.

Com a amostra selecionada, os hotéis foram identificados e agrupados de acordo com suas estruturas organizacionais. Para manter em sigilo os respondentes e seus respectivos hotéis, denominou-se de H1 o primeiro hotel pesquisado, H2 o segundo e assim por diante, até H11.

Os hotéis H1, H4, H5, H6, H8 e H11 pertencem a cadeias internacionais de grande expressão nacional e no exterior. O hotel H2 pertence a uma grande cadeia nacional. Os hotéis H3, H9 e H10 são independentes locais e de administração

familiar. Já o hotel H7, apesar de ser um hotel independente local, é administrado por um grupo de empresas.

3.4 Coleta de Dados

Os dados relevantes para a pesquisa foram levantados através de entrevistas estruturadas, gravadas e transcritas para melhor análise. As entrevistas foram realizadas nas sedes dos hotéis e tiveram duração média de 75 minutos. Os respondentes foram os gerentes de Vendas, Reservas e/ou Recepção dos respectivos hotéis. O modelo da carta de solicitação de entrevista enviada aos hotéis, assim como o roteiro das entrevistas, encontram-se nos anexos I e II respectivamente.

Tentou-se nas entrevistas dar “liberdade de expressão” ao entrevistado deixando-o discorrer sobre o assunto livremente, ora conduzindo-o a fornecer dados e informações de acordo com uma determinada ordem preestabelecida para posteriormente, recuperar e classificar as respostas dentro da estrutura proposta. Porém, nem sempre tal liberdade foi possível, sendo preciso, em alguns momentos, seguir uma ordem mais rígida das questões, para evitar lacunas nas informações obtidas. Apesar da disposição para colaborar e da franqueza percebida nas entrevistas, o sigilo e a inevitável parcialidade dos entrevistados podem ter introduzido vieses nos dados. Uma das maiores dificuldades foi assegurar que a despeito de eventuais vieses as informações prestadas eram fidedignas. Desta forma, fica evidenciada a importância de, futuramente, buscar-se respostas às perguntas de interesse através de formas indiretas, porém objetivas.

Um aspecto importante da entrevista é que, apesar de permitir a captação imediata e corrente da informação desejada sobre variados tópicos e de qualquer tipo de informante, ela demanda tempo e experiência do entrevistador. Para tanto, perguntas adicionais foram formuladas ao longo das entrevistas, ora sugeridas pelo respondente, ora pelo entrevistador. Tais perguntas, consideradas relevantes para coletar as informações necessárias e fazer melhores comparativos entre os hotéis foram reenviadas via e-mail aos respondentes anteriores, os quais, utilizando o mesmo meio, retornaram as respostas ao entrevistador.

Ludke e André (1986, p.36) citados por Vieira (2002) descrevem:

“ ... o entrevistador precisa estar atento não apenas (e não rigidamente, sobretudo) ao roteiro preestabelecido e às respostas verbais que vai obtendo ao longo da interação. Há toda uma gama de gestos, expressões, entonações, sinais não-verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda uma comunicação não verbal cuja adaptação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito ...”.

É preciso considerar os fatores: confiabilidade dos dados, tempo de contato com os entrevistados, receptividade do trabalho pelo entrevistado, possibilidade de acesso aos dados, bem como a diversidade dos entrevistados de cada empresa. Nem sempre o entrevistado foi o mais indicado para responder à pesquisa, mas sim, o que pôs à disposição. Isso fez com que algumas respostas tivessem que ser induzidas através de outras perguntas e sintetizadas pelo entrevistador.

3.5 Tratamento dos Dados

As entrevistas abordaram os seguintes aspectos fundamentais: Tecnologia e Sistemas de Informação; Recursos Humanos; Decisões Estratégicas; Decisões Operacionais. A partir dos conceitos de YM descritos pela literatura existente sobre o assunto, os elementos básicos (vistos na Seção 3) foram considerados para julgar se uma organização está praticando YM em sua forma clássica, ou apenas parcialmente.

Também foram analisados os aspectos gerais de cada organização. Tais aspectos incluem: o conhecimento dos gerentes sobre o termo YM e como percebem sua aplicação no hotel, isto é, se possuem algum programa de YM implementado; seus softwares de controle operacional, analisando sua eficiência; seus softwares de apoio à decisão relativas à YM; se o corpo gerencial está familiarizado com o termo YM; se analisam o *yield* como medida de desempenho; os canais de reserva do hotel; os programas de incentivo e benefícios; a estrutura gerencial dos departamentos de vendas e reservas e suas respectivas responsabilidades; o *lead time* para permanecer com uma reserva aberta no sistema e os hotéis considerados concorrentes.

Por fim, foram analisados como os respondentes percebem os possíveis obstáculos para implementação de um programa de YM em seus respectivos hotéis. Buscaram-se respostas para os seguintes obstáculos: (a) os gerentes podem não estar a par dos conceitos de YM; (b) habilidade insuficiente dos atuais gerentes; (c) incompatibilidade com a filosofia de negócios da empresa;

(d) resistência em formalizar novas informações; (d) falso entendimento sobre YM; (e) custo da tecnologia de YM; (f) dependência de negócios com preços fixos; (g) informações insuficientes sobre o assunto; (h) alta taxa de rotatividade do corpo gerencial; (i) produtos e serviços indiferenciados; (j) pouca disponibilidade de apartamentos; (k) infra-estrutura de suporte insuficiente; (l) tecnologia de YM computadorizada apropriada não disponível e (m) sazonalidade pronunciada e rigidez da demanda.

As entrevistas foram gravadas em fita e transcritas, montando-se, a partir daí, os relatos pertinentes para cada um dos entrevistados. A análise dos resultados procurou levantar elementos para se examinar as hipóteses da pesquisa, verificando semelhanças e diferenças entre os hotéis, identificando a percepção e utilização de YM em cada empresa, ou em cada hotel.

O sigilo e a parcialidade dos entrevistados sugerem dificuldades na interpretação dos dados. De novo, fica evidenciada a importância de se buscar respostas às perguntas de interesse através de formas indiretas.

3.6 Delimitação Metodológica

A pesquisa procurou abranger os maiores hotéis da cidade do Rio de Janeiro quanto ao volume de quartos, localização e expressão no setor.

Para contrapor as críticas referentes à abordagem qualitativa quanto à interpretação pessoal e parcial da realidade dos hotéis, foram entrevistados gerentes de vendas, recepção e reservas. O critério utilizado foi, ao enviar o pedido de entrevista ao gerente geral do hotel, solicitar dentro da organização a pessoa mais familiarizada com o termo YM, caso os gerentes de uma dessas três áreas não estivesse à disposição do entrevistador. A homogeneidade entre os entrevistados (todos diretamente responsáveis pelas decisões de preços e alocação do inventário de capacidade) torna mais confiável o confronto dos dados coletados e a identificação de opiniões concordantes e discordantes sobre o tema.

Este trabalho não tem a pretensão de produzir um diagnóstico geral dos hotéis na cidade do Rio de Janeiro, porquanto a amostra está limitada a onze empresas entrevistadas. Não foram incluídos os *resorts* e nem os motéis, independentemente de seus tamanhos, expressões no mercado e localizações.