

ANTÔNIO JOÃO HOGAYEN DA SILVA



# **Procedimentos Metodológicos Qualitativos: discussão prática**

## Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

**Boa leitura!**

# Índice

# Apresentação

O presente texto foi produzido como material de apoio para as atividades práticas da disciplina de Metodologia de Pesquisa do Curso de Especialização em Educação e Formação Empreendedora. O conteúdo é composto por um texto completo dos Procedimentos Metodológicos, alinhados a uma perspectiva Qualitativa, da pesquisa intitulada “Mudanças Estratégicas na Perspectiva de uma Abordagem Integradora: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba”, de minha autoria, como resultado do curso de mestrado no ano de 2007.

Os procedimentos metodológicos têm relevante importância, no processo da pesquisa, por permitir que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada, caso já exista; ou seja construída, caso os resultados apresentem novas perspectivas para o fenômeno pesquisado (VERGARA, 2005).

Nesse sentido, o interesse em promover a discussão prática do processo de construção desses Procedimentos Metodológicos é oportunizar a vocês a possibilidade de perceberem como os conceitos teóricos, que discutimos no decorrer da disciplina, são aplicados no contexto das pesquisas científicas. Inicialmente, são apresentados Problema de Pesquisa e Objetivo Geral, elementos condutores da delimitação dos Procedimentos Metodológicos, descritos de forma detalhada no tópico 3.

Portanto, desejo a todos uma boa leitura, reflexão e inspiração.

## ELEMENTOS INICIAIS

### FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do intenso movimento de instalação de redes hoteleiras nacionais e internacionais, que ampliam a competitividade do setor hoteleiro em Curitiba, o presente estudo adotou como tema central de pesquisa as mudanças estratégicas efetuadas pelas empresas do setor hoteleiro dessa cidade, em decorrência das pressões ambientais impostas pela entrada desses novos concorrentes no mercado.



A partir dessa problemática, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa. (Comentário: Todo trabalho de pesquisa deve possuir uma pergunta. O problema de pesquisa é uma questão central que conduz as demais atividades do pesquisador. Deve refletir um interesse científico e não a busca por resolver problemas cotidianos de pessoas ou empresas.)

Como vêm ocorrendo as mudanças estratégicas das empresas do setor hoteleiro de Curitiba, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, dentro de uma perspectiva integradora, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais?

### OBJETIVO GERAL

Com vistas a facilitar a compreensão do problema de pesquisa proposto, foi definido o objetivo para o estudo, aqui representado pelo objetivo geral conforme exposto abaixo.

**Compreender, a partir de um estudo de casos múltiplos, como vêm ocorrendo as mudanças estratégicas das empresas hoteleiras curitubanas, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais, para enfrentar a concorrência das redes hoteleiras nacionais e internacionais.**

### DESAFIO 1:

*Antes de continuar a leitura do texto, proponho que reflitam acerca de seus tema de interesse para o artigo final do curso e definam uma proposta de Problema de Pesquisa e de Objetivo Geral. Esse exercício pode ser interessante para o enquadramento de suas ideias como possíveis propostas de pesquisa.*

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos de pesquisa do estudo de referência "Mudanças Estratégicas na Perspectiva de uma Abordagem Integradora: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba" compõem-se de classificação e delineamento da pesquisa, dos aspectos de validade e de confiabilidade do estudo, dos critérios de escolha dos casos, das fontes de evidências e, finalmente, das definições, categorias, dimensões e elementos de análise.

### **CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Duas possíveis direções podem ser assumidas pelos pesquisadores: a dos métodos qualitativos e a dos métodos quantitativos, ainda que, conforme salientam Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 70), "não sejam inteiramente autônomas, estando subordinadas às considerações de propósitos e filosofia adotada no estudo".

Em função de sua proposta, esta pesquisa pode ser classificada como de caráter qualitativo, pois foram adotadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados que têm como meta gerar resultados, a partir dos significados dos elementos caracterizadores do fenômeno estudado, sem a manifestação de preocupações com a frequência que se repetem no contexto do estudo. Os atores sociais envolvidos na pesquisa foram levados a refletir sobre suas ações e sobre as consequências dessas ações para a realidade, na qual estão insertos.

Dentro da classificação da pesquisa, destacam-se ainda os níveis de manifestação

do estudo, que podem ser identificados com base nos objetivos específicos propostos. Convencionalmente, os níveis de pesquisa se dividem em: (i) estudos exploratórios; (ii) estudos descritivos; e (iii) estudos explicativos (NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Saunders, Lewis e Thornhill (2000) enfatizam que os estudos exploratórios desenvolvem-se, primordialmente, por meio de pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura; em conversas com outros pesquisadores especialistas na área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado; e pela condução de entrevistas em grupos focais.

A pesquisa descritiva visa a efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (NEUMAN, 1997). Para Saunders, Lewis e Thornhill (2000), as pesquisas de cunho explicativo possuem por natureza o objetivo de determinar, pelo confronto de

variáveis, os fatores ou causas que influenciam a manifestação de determinados fenômenos.

Para Neuman (1997), estudos exploratórios são utilizados, normalmente, para investigar um novo tema de pesquisa, podendo, em muitos casos, apresentar-se como primeiro estágio de um conjunto de etapas do estudo. Desse modo, foi observado por meio do 'estado da arte', que são escassos os estudos que abordam estratégia no setor turístico, e mais especificamente no setor hoteleiro brasileiro. Além disso, ao procurar estudos empíricos que se voltem para a relação da Abordagem Integradora de Kim e Oh (2004), aplicada ao setor hoteleiro, constatou-se que no Brasil ainda não existem pesquisas com esse conteúdo, o que permitiu classificar o estudo como exploratório.

Em virtude de descrever as características específicas da realidade que envolve o fenômeno estudado, com base nas diferentes categorias analíticas estabelecidas como dimensões que melhor contextualizam o tema proposto, a presente pesquisa pode também ser considerada como descritiva.

Adotou-se como perspectiva temporal um estudo longitudinal, uma vez que os dados necessários à consecução da pesquisa representavam mudanças estratégicas adotadas ininterruptamente, caracterizando um estudo em movimento ao longo de um período, cujo início antecede a data de coleta dos dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

De acordo com a classificação deste estudo, o nível de análise foi organizacional, representado por empresas do setor hoteleiro em Curitiba, no Estado do Paraná. Conforme observa Bressan (2000), a unidade de análise diz respeito ao que o caso representa, podendo manifestar-se por um indivíduo, uma decisão organizacional, um programa interno, pela implantação de novos processos de gestão e por mudança organizacional. Desse modo, a unidade de análise para este estudo foi a mudança estratégica adotada pelas empresas hoteleiras de Curitiba. As informações foram coletadas junto aos proprietários/gerentes responsáveis pelas decisões estratégicas referentes aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos

relacionamentos interorganizacionais (YIN, 2001).

### DESAFIO 2:

*Diante do problema de pesquisa e do objetivo geral delimitados no Desafio 1, estabeleça a possível classificação da sua proposta de pesquisa, apenas indicando os termos nos quais a ideia melhor se enquadraria.*

### **DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta pesquisa classifica-se como estudo de casos múltiplos, uma vez que foram estudados três (3) casos diferentes, sendo uma organização de pequeno porte e duas de médio porte. Os três casos são de empresas pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais.

Atualmente os estudos de casos múltiplos podem ser encontrados com maior frequência entre as pesquisas sociais. Sua utilização pode aumentar a qualidade do estudo; no entanto



exigem metodologias mais apuradas e mais tempo para a coleta e análise dos dados em função de sua replicação (YIN, 2001). Yin (2001, p. 69) destaca que nos estudos de casos múltiplos, cada caso individualmente deve ser selecionado de forma que “permita prever resultados semelhantes, *replicação literal*, ou produzir resultados contrastantes, *replicação teórica*”, em função do que foi previsto no início do estudo. Conseqüentemente, os resultados provenientes da aplicação de um estudo de casos múltiplos, possuem maior credibilidade e são considerados mais convincentes, proporcionando ao pesquisador maior segurança para a exposição deles (YIN, 2001).

Adotou-se o método de casos múltiplos neste estudo em decorrência do problema de pesquisa proposto. Estudar as mudanças estratégicas de empresas do setor hoteleiro, por meio de um caso único não representaria a realidade do fenômeno, pois organizações de tamanhos diferentes podem ter percepções distintas do ambiente competitivo, das forças competitivas, assim como dos recursos internos

e dos relacionamentos interorganizacionais, praticados por essas organizações.

Observa-se no quadro 1, os diferentes tipos de estudos de caso que podem ser adotados pelos pesquisadores; esses se distinguem uns dos outros em função do número de casos que serão desenvolvidos e do número de unidades de análise que serão investigadas.

*Quadro 1 – Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.*

	<b>Projetos de Caso Único</b>	<b>Projetos de Casos Múltiplos</b>
<i>Holísticos (unidade única de análise)</i>	Tipo 1	Tipo 3
<i>Incorporados (unidade múltiplas de análises)</i>	Tipo 2	Tipo 4

*Fonte: Yin (2001, p. 61).*

Yin (2001) observa que quando em uma pesquisa for desenvolvido um estudo de caso único com mais de uma unidade de análise, o

projeto resultante será denominado *projeto de estudo de caso único incorporado* (TIPO 2). Com um estudo de caso em que é analisada a natureza global da organização, uma única unidade de análise, ter-se-ia representado um *projeto de estudo de caso único holístico* (TIPO 1). A classificação apresentada nos casos únicos também pode ser identificada nos estudos de casos múltiplos, (*projetos de casos múltiplos holísticos* – TIPO 3 – ou *projetos de casos múltiplos incorporados* – TIPO 4).

Conforme a tipologia apresentada por Yin (2001), a classificação deste estudo de casos múltiplos pode ser ampliada, passando ele a ser denominado um projeto de *estudo de casos múltiplos holísticos* (TIPO 3), uma vez que as categorias analíticas foram analisadas em função de uma unidade única de análise, buscando-se, assim, compreender o processo de mudanças estratégicas, examinando-se a natureza global das organizações.

Dessa forma, Yin (2001, p. 119) estabelece que é necessário seguir três princípios básicos para a

obtenção de dados que forneçam confiabilidade e validade aos resultados apresentados por um estudo de caso:

- Utilização de várias fontes de evidência; permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, usufruindo dessa forma da triangulação de dados.
- Criação de um banco de dados para o estudo; o banco de dados possibilita o desenvolvimento de investigações secundárias, por outros pesquisadores, uma vez que não possui nenhum parecer do pesquisador que os coletou.
- Manutenção do encadeamento de evidências; dessa forma, observadores externos poderão perceber que quaisquer evidências provenientes de questões iniciais da pesquisa poderão conduzir às conclusões finais.

Com o objetivo de validar as ações

do pesquisador, bem como testar e, conseqüentemente, adequar os instrumentos de coleta de dados aos objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso piloto, sendo a organização selecionada no próprio grupo de empresas do setor hoteleiro em Curitiba.

Yin (2001) salienta que o estudo de caso piloto possibilita o alinhamento das questões com os objetivos propostos, tornando-se, desse modo, tão importante que podem ser destinados mais recursos e esforços à consecução dessa fase do que à coleta de dados, em qualquer um dos casos 'verdadeiros'. Essa fase do estudo garante, posteriormente, a coleta de dados confiáveis para a análise, confirmando assim que as questões de pesquisa serão respondidas e os objetivos atendidos, adequadamente.

Outro instrumento, que visa dar maior credibilidade à pesquisa, é o protocolo do estudo de caso (YIN, 2001). Com esse documento buscou-se, criteriosamente, fornecer maior confiabilidade ao estudo, bem como sistematizar os procedimentos adotados,

facilitando a replicação da pesquisa por futuros pesquisadores, interessados no tema abordado.

O uso do protocolo, no estudo de caso, visa a estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação que deverão ser seguidas pelo pesquisador com o objetivo de facilitar o desenvolvimento do trabalho de campo. Segundo Yin (2001, p. 89), "é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância; mas é essencial, se o pesquisador estiver utilizando um projeto de casos múltiplos".

Desse modo, as estratégias apresentadas pelo protocolo deste estudo de casos múltiplos são descritas detalhadamente a seguir.

1. Elaboração do instrumento de coleta de dados.
2. Escolha do hotel para a realização de um estudo de caso piloto.
3. Realização do estudo de caso piloto.
4. Descrição e análise das informações obtidas no estudo de caso piloto.

5. Adequação do roteiro para realização das entrevistas semi-estruturadas.
6. Definição das empresas/casos a serem estudados.
7. Envio de correspondência aos hotéis, solicitando a realização das entrevistas.
8. Busca e análise de dados secundários das organizações.
9. Agendamento das entrevistas com os diferentes proprietários/gerentes nas organizações.
10. Realização de entrevistas com os diferentes proprietários/gerentes.
11. Descrição dos casos analisados em função dos recursos internos, forças competitivas externas e relacionamentos interorganizacionais.
12. Elaboração do relatório parcial de cada caso individualmente.
13. Revisão dos relatórios individuais pelo gerente geral de cada caso.

14. Análise das informações provenientes das entrevistas, das observações e dos documentos.
15. Identificação das mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, em relação às forças competitivas externas, aos recursos internos e aos relacionamentos interorganizacionais.
16. Elaboração do relatório final do estudo de casos múltiplos.

O guia para a análise do estudo de casos múltiplos foi previamente elaborado, para que o pesquisador tivesse em mente os procedimentos que conduziram à formulação do relatório final, facilitando a coleta de dados relevantes para os objetivos da pesquisa.

### **CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS**

Yin (2001, p. 71) afirma que “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada”, pois esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. Sendo assim, para efeito deste estudo foram utilizados critérios de escolha

não-probabilísticos. As empresas do setor hoteleiro, objeto de estudo, foram selecionadas dentro de cada subgrupo de pequenas, médias e grandes empresas, pelo critério de tipicidade (não-probabilística), uma vez que se efetuou a seleção de elementos do universo de forma intencional, em virtude da tipicidade dentro do subgrupo a que pertencem. Além disso, foi considerado também o critério de acessibilidade, não-probabilística, pois somente foram entrevistados os gestores de empresas que permitiram o acesso do pesquisador.

Para este estudo adotou-se a classificação das empresas de acordo com o número de unidades habitacionais (UHs), sugerido por Duarte (1996), visto que, como foi criado para o setor hoteleiro, permite maior aproximação da pesquisa à realidade das empresas objeto de estudo. Duarte (1996) estabeleceu a seguinte classificação: (i) de 1 a 40 unidades habitacionais (UHs), hotel de pequeno porte; (ii) de 41 a 200 unidades habitacionais (UHs), hotel de médio porte; e (iii) acima de 200 unidades habitacionais

(UHs), hotel de grande porte. Deve-se entender por número de unidades habitacionais (UHs) o número de quartos do empreendimento.

No entanto, em função das características do setor hoteleiro de Curitiba, não foi possível atender completamente a esse critério em relação ao hotel de grande porte, acima de 200 unidades habitacionais, visto que entre os hotéis pertencentes a empresários ou grupos empresariais locais não foi encontrado um empreendimento com mais de 200 unidades habitacionais. Buscou-se então um hotel com número de unidades habitacionais mais próximos de 200 e foi escolhido o Hotel Z com 136 UHs. Portanto, os casos foram escolhidos entre um hotel com 40 UHs, o segundo com 110 UHs e o terceiro com 136 UHs.

Nas três organizações, foram entrevistados proprietários ou gerentes contratados, gerente de planejamento estratégico, gerente de recursos humanos, gerente financeiro, gerente operacional e supervisor, pelo fato de estarem diretamente ligados ao processo de tomada de decisões e conhecerem as principais mudanças estratégicas promovidas pelo empreendimento.

## **FONTES DE EVIDÊNCIAS E ANÁLISE DOS DADOS**

De acordo com os objetivos pretendidos pelo estudo, os seguintes métodos de coleta de dados podem ser adotados: (i) dados secundários; (ii) observação; (iii) entrevistas; e (iv) questionários (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Para fins deste estudo, em relação ao processo de coleta dos dados, foram utilizados os métodos de pesquisa documental e entrevista com roteiro semi-estruturado.

Buscando-se conhecer melhor o processo de instalação das redes nacionais e internacionais no setor hoteleiro em Curitiba, bem como caracterizar as mudanças ambientais provenientes desse processo, foram analisados dados secundários disponíveis em jornais e revistas, especializados ou não, com circulação na cidade de Curitiba e no Estado do Paraná. Foram efetuadas, ainda, pesquisas nos sítios dos hotéis, buscando obter informações técnicas sobre a atuação deles, além de visitas a órgãos de representação do setor para a coleta de

dados históricos que descrevessem a situação enfrentada pelos empreendimentos locais de 1998/1999 até os dias atuais.

Dados secundários foram coletados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/PR, na Companhia de Desenvolvimento de Curitiba – CIC, no Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Paraná – SEBRAE/PR, na Secretaria Estadual do Turismo – SETU/PR e no Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Curitiba – SINDOTEL/PR.

Para Flick (2004), as entrevistas com roteiros semi-estruturados, em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários, facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados. Em função de sua flexibilidade, permitem ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

Dados primários foram coletados por meio de entrevistas com roteiros semi-estruturados

com os gestores das empresas selecionados para o estudo. Utilizou-se um roteiro de questões abertas relativas às categorias analíticas definidas para o estudo, com base no modelo teórico (KIM; OH, 2004). O roteiro foi composto por seis blocos de questões, cada um deles destinado a levantar informações específicas sobre aspectos distintos da análise. No primeiro bloco, foram descritas as características do entrevistado. No segundo e terceiro blocos, foram colocadas as informações gerais sobre as empresas e sobre o setor em Curitiba.

Os blocos seguintes foram baseados na Abordagem das Cinco Forças (PORTER, 1986), envolvendo concorrência, clientes e fornecedores; na Abordagem Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), relacionando recursos físicos, recursos de capital humano, recursos organizacionais e recursos financeiros; e na Abordagem Relacional (DYER; SINGH, 1998), que caracteriza os relacionamentos interorganizacionais praticados pelos empreendimentos hoteleiros.

Para melhor aproveitamento das informações e para facilitar o processo de registro dos dados, durante as entrevistas foi utilizado um gravador. Demonstrando a importância da utilização de gravação, no processo de prospecção de dados, Yin (2001, p. 114) afirma que “as fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método”.

Após a transcrição dos conteúdos das entrevistas, foi efetuada a análise dos dados por meio da interpretação das percepções dos proprietários ou dos gerentes entrevistados, organizada de acordo com as definições, categorias, dimensões e elementos de análise. Foram analisadas, também, as informações provenientes de jornais, revistas e sítios.

O uso dessas diferentes fontes de evidência possibilitou ao pesquisador efetuar a triangulação de dados, apontada por Yin (2001), como uma estratégia que torna as conclusões obtidas pelo estudo mais convincentes e satisfatórias e permite o desenvolvimento de

linhas convergentes de investigação, além de garantir a validade do construto.

Existem duas estratégias gerais com as quais o pesquisador pode desenvolver a etapa de análise das evidências, que seriam, conforme propõe Yin (2001), baseadas em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição de caso. Para este estudo adotou-se a descrição de casos múltiplos que, segundo o autor, constitui o desenvolvimento de uma estrutura que expõe os casos de forma organizada, em virtude da falta de proposições teóricas.

Com vistas a captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e dos documentos, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214-215), “permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias”. Contudo, adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, pelo fato dela conservar a forma literal dos dados, atendo-se às evidências existentes entre as unidades e as

categorias adotadas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Dentre as estratégias qualitativas de análise e de interpretação foi realizada a técnica de emparelhamento (*pattern-matching*) que, conforme Laville e Dionne (1999, p. 227), consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”. O uso do emparelhamento justifica-se, uma vez que o pesquisador buscou, a partir de uma abordagem teórica, compreender o fenômeno estudado. Contudo torna-se necessário que seja comprovada a associação entre teoria e realidade, garantindo-se a qualidade do estudo desenvolvido (KRIPPENDORFF, 1980; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Para facilitar a comparação das evidências empíricas com os preceitos teóricos, foram estabelecidas as categorias analíticas, a partir das abordagens teóricas balizadoras do estudo, caracterizando, assim, o modelo de grade fechada, no qual os conceitos teóricos são traduzidos em indicadores que permitem a categorização dos conteúdos, de acordo com os



objetivos do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2005).

### DESAFIO 3:

*Após a leitura desse trecho do texto seria possível identificarem as possíveis fontes de dados para que a proposta de pesquisa apresentada no Desafio 1 fosse executada? Reflitam a respeito e em um esforço de conexão entre ideia de pesquisa e campo de investigação, apontem essas possibilidades.*

#### **DEFINIÇÕES, CATEGORIAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE**

Além das fases teóricas que envolvem a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, o processo de pesquisa exige que o pesquisador identifique as variáveis a serem analisadas e como essas variáveis serão operacionalizadas, a fim de responder às questões de pesquisa do estudo.

As variáveis podem manifestar-se por duas dimensões: como conceito ou como construto.

Conceito é termo que define as especificidades de fenômenos ou objetos particulares. O construto representa categorias psicológicas e sociológicas manifestadas em função da necessidade dos pesquisadores (KERLINGER, 1980). Desse modo, as definições constitutivas (DC), que são definições teóricas que definem palavras por outras palavras (KERLINGER, 1980), serão conceitualmente apresentadas a seguir; e as categorias analíticas, que estabelecem o significado a determinados conceitos, estão enumeradas nos quadros 2, 3 e 4.

#### *Definições Constitutivas*

### DESAFIO 4:

*Sabedores disso, acredito ser possível, nesse momento, apontarem as Categorias Teóricas, ou Definições Constitutivas atreladas ao problema de pesquisa que definiram no Desafio 1. Não precisa descrever os conceitos, apenas identifica-los.*

Para fins deste estudo, foram adotadas as seguintes definições constitutivas.

## RECURSOS INTERNOS

Caracterizam-se em elementos tangíveis ou intangíveis, controlados pela organização – ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos – que podem ser utilizados, no processo de consecução e implementação de estratégias organizacionais, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas e a sustentação de uma posição superior no mercado (BARNEY, 1996; WERNERFELT, 1984). Os recursos podem ser classificados como: (i) recursos de capital físico – tecnologia, localização geográfica, *hardware*, *software*, fábricas e equipamentos; (ii) recursos de capital humano – treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gerentes; (iii) recursos de capital organizacional – planejamento formal e informal, sistema de controle e coordenação, cultura e reputação, relacionamentos informais entre grupos, entre organizações e entre a organização e o ambiente; e (iv) recursos de capital financeiro – dinheiro de que a organização dispõe para conceber e implementar as estratégias (BARNEY, 1996).

## FORÇAS COMPETITIVAS EXTERNAS

As forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e os investimentos das empresas; a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. As cinco forças competitivas, representadas pela ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas, refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos (PORTER, 1986, 1989).

## RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Conjunto de relacionamentos voluntários da organização, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos públicos e outras entidades – envolvendo troca, compartilhamento, ou co-

desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico e incluem alianças entre empresas e demais entidades (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

### MUDANÇA ESTRATÉGICA

A mudança estratégica deve ser entendida como jornada e não como destino. Essa mudança envolve nova postura estratégica que, possivelmente, é pensada pela organização em função das mudanças e pressões decorrentes do ambiente competitivo (BEAVER, 2003).

### Categorias Analíticas

A seguir são apresentadas as categorias analíticas adotadas no estudo, com suas dimensões e seus elementos caracterizadores. Essas categorias foram divididas em três blocos, com base em suas especificidades teóricas, sendo a primeira categoria constituída pelos recursos internos (quadro 2), a segunda pelas forças competitivas externas (quadro 3) e a terceira

pelos relacionamentos interorganizacionais (quando 4).

Na primeira categoria, recursos internos (quadro 2), buscou-se coletar dados que fornecessem as informações necessárias para responder à segunda questão de pesquisa: *Quais são os recursos internos que vêm sendo utilizados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

Quadro 2 – Primeira Categoria de Análise – Recursos Internos.

Categoria	Dimensões	Elementos
Recursos internos	Físicos	Tecnologia; maquinário; móveis; equipamentos; instalações; localização geográfica; softwares; e hardwares.
	Humanos	Treinamento; experiência; relacionamentos; trabalho da equipe técnica e gerencial; e remuneração.
	Financeiros	Empréstimos; financiamentos; capital próprio ou de terceiros; faturamento; e aplicação de recursos.
	Organizacionais	Estrutura administrativa; planejamento; controle; avaliação; propaganda; e divulgação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Barney (1991).

A segunda categoria de análise, forças competitivas externas (quadro 3), foi constituída com o propósito de responder à terceira questão de pesquisa: *Quais são as forças competitivas externas que vêm atuando no ambiente das empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

Quadro 3 – Segunda Categoria de Análise – Forças Competitivas Externas.

Categoria	Dimensões	Elementos
Forças Competitivas Externas	Ameaça de Novos Entrantes	Com que frequência surgem novos hotéis; diferenciais desses novos hotéis; e articulação desses novos hotéis com poder público e com os representantes do setor.
	Poder de Negociação dos Clientes	Principais clientes; força dos clientes; e exigências e reclamações dos clientes.
	Poder de Negociação dos Fornecedores	Principais fornecedores; força dos fornecedores; produtos/serviços dos fornecedores; e exigências dos fornecedores.
	Ameaça de Serviços Substitutos	Existência de hotéis com serviços iguais, mas com preços inferiores; ou ainda com preços iguais, mas serviços de qualidade superior; e serviços com novas tecnologias.
	Rivalidade Entre os Hotéis	Posição no mercado; principais concorrentes; disputas de preço; e de qualidade.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Porter (1986).

Com base na terceira categoria de análise, relacionamentos interorganizacionais (quadro 4), foram coletadas informações que contribuíram para responder à questão quatro do estudo: *Quais são os relacionamentos interorganizacionais que vêm sendo praticados pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba?*

Quadro 4 – Terceira Categoria de Análise – Relacionamentos Interorganizacionais.

Categoria	Dimensões	Elementos
Relacionamentos Interorganizacionais	Ativos Específicos	Máquinas; equipamentos; dados (informações); e práticas destinadas à prestação dos serviços que são compartilhados.
	Compartilhamento de Conhecimento	Conhecimentos e experiências trocados entre os atores envolvidos nos relacionamentos.
	Recursos e Capacidades Complementares	Recursos; habilidades; e capacidades adquiridos ou fortalecidos por meio dos relacionamentos.
	Governança	Poder de articulação dos atores envolvidos nos relacionamentos.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir de Dyer e Singh (1998).

As três categorias analíticas foram utilizadas para responder à quinta questão de pesquisa: *Quais são as mudanças estratégicas, ações preventivas e reativas, que vêm sendo adotadas pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba nos últimos 8 anos, em relação aos recursos internos, às forças competitivas externas e aos relacionamentos interorganizacionais?*

Para responder à primeira questão de pesquisa: *Como se configura o contexto do setor hoteleiro no Brasil e em Curitiba?* foram utilizados dados secundários provenientes de jornais e revistas, bem como informações encontradas na Internet.

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo, como qualquer outro trabalho de caráter científico, apresenta algumas limitações que se referem, basicamente, ao método de pesquisa social adotado. Yin (2001, p. xi) afirma que “o estudo de caso há muito foi estereotipado como o ‘parente pobre’ entre os métodos de ciência social”. Esse preconceito surge em decorrência da falta de rigor de muitos

pesquisadores, ao conduzir estudos de caso; pela impossibilidade de se fazer generalizações científicas, a partir de um caso único; em função do tempo demandado para realização do estudo e do volume de documentos gerados; e muitas vezes pela influência das crenças e valores dos pesquisadores sobre os apontamentos e conclusões obtidos pelo estudo.


Por sua vez, Campomar (1991) salienta que os preconceituosos quanto ao uso de estudos de caso, em pesquisa, podem ser divididos em dois grupos: (i) há aqueles que, por desconhecer o método, o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico; e (ii) aqueles que confiam somente naquilo que é quantificado. O autor acredita que ambos estão equivocados, porque, por ser pouco estruturada, maior será a complexidade da metodologia e maior deve ser a dedicação acadêmica do pesquisador. Em relação aos quantitativistas, observa-se o uso de técnicas estatísticas sofisticadas em dados mal coletados, em virtude do uso de amostras deficientes. Conforme afirma Maior Filho (1984), “a validade de uma pesquisa não depende do grau de quantificação por ela alcançado”.

No entanto, deve-se reconhecer a limitação do método de caso, que não permite a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; haja vista que os casos não se caracterizam em unidades amostrais e não se destinam a enumerar a frequência com que um fenômeno ocorre (YIN, 2001).

Os procedimentos de coleta das informações, também apresentaram limitações, uma vez que as mudanças estratégicas em relação a recursos internos, forças competitivas externas e relacionamentos interorganizacionais, foram interpretadas, a partir das percepções dos diferentes atores sociais entrevistados (proprietários, gerentes e supervisores), o que possibilita a ocorrência de distorções entre as percepções e os fatos reais.

Destaca-se como limitação metodológica a não validação da análise qualitativa de conteúdo por parte dos entrevistados, em função da dificuldade de acesso e da disponibilidade de tempo desses gestores. Por fim, tem-se as

limitações referentes ao acesso às informações provenientes dos documentos gerenciais das empresas hoteleiras pesquisadas, pois em todos os casos os gestores não forneceram tais documentos, alegando que não existiam, o que seguramente não corresponde à verdade.



# Referências

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan. 1991.
- BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading-Ma: Adisson Wesley, 1996.
- BEAVER, G. Successful strategic change: some managerial guidelines. *Strategic Change*, Chichester, v. 12, n. 7, p. 345-347, nov. 2003
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. *Administração On Line*. São Paulo, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 15, dez. 2004.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- DUARTE, V. V. Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos. São Paulo: Senac, 1996.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. Pesquisa gerencial em administração. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GOBARA, C.; KATO, E.; ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO. *Base (São Leopoldo. Online)*, v. 7, p. 252-265, 2010. Acesso em: 17/07/2015. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/4604>>.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 19, n. 2, p. 293-317, apr./jun. 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 21, n. 1, p. 203-215, fev./mar. 2000.
- KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU, 1980.
- KIM, B. Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,



Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.

KRIPPENDORFF, K. Content analysis: an introduction to its methodology. London: Sage Publications, 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. O IDEÁRIO DE ESCOLA NA ÓTICA DOS DOCENTES: PURA SUBJETIVIDADE OU PADRÕES ESTRUTURADOS DE COGNIÇÃO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO?. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, p. 1-25, 2008. Acesso em: 17/07/2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n3/04.pdf>>.

MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 146-149, out./dez. 1984.

NEUMAN, L. W. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. RAE (Impresso), v. 50, p. 36-46, 2010. Acesso em: 17/07/2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a04v50n1.pdf>>.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.