

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RENATO LOGIUDICE

**ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS IMPACTOS
NOS RESULTADOS E NAS MELHORIAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO
TURISMO DE NEGÓCIOS**

**São Paulo
2019**

RENATO LOGIUDICE

**ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS IMPACTOS
NOS RESULTADOS E NAS MELHORIAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DO
TURISMO DE NEGÓCIOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Prof. Wagner Cezar Lucato, Dr., – Orientador

Prof. Geraldo Cardoso de Oliveira Neto, Dr., - Co Orientador.

**São Paulo
2019**

Logiudice, Renato.

Aspectos relevantes da gestão da qualidade e seus impactos nos resultados e nas melhorias na indústria hoteleira do turismo de negócios. /Renato Logiudice. 2019.

110 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador(a): Prof. Dr. Wagner Cezar Lucato.

Co Orientador(a): Prof. Dr. Geraldo Cardoso de Oliveira Neto

1. Gestão da qualidade. 2. Indústria hoteleira. 3. Desempenho. 4.

Turismo de negócios.

I. Lucato, Wagner Cezar. II. Oliveira Neto, Geraldo Cardoso de

CDU 658.5

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE TESE

DE

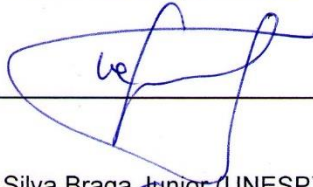
Renato Logiudice

Título da Tese: Aspectos Relevantes da Gestão da Qualidade e seus Impactos nos Resultados e nas Melhorias na Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios.

A Comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, considera o(a) candidato(a) Renato Logiudice Aprovado.

São Paulo, 19 de março de 2019.

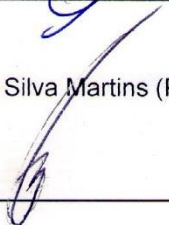
Prof(a). Dr(a). Wagner Cezar Lucato (UNINOVE / PPGE) - Orientador



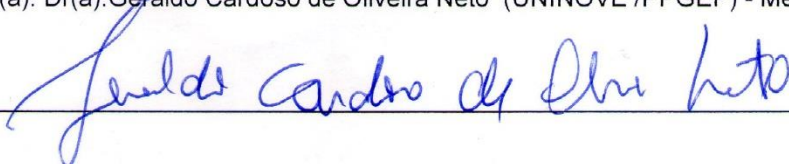
Prof(a). Dr(a). Sergio Silva Braga Junior (UNESP) - Membro Externo



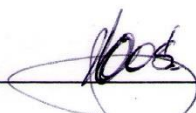
Prof(a). Dr(a). Fellipe Silva Martins (PPGI/UNINOVE) - Membro Externo



Prof(a). Dr(a). Geraldo Cardoso de Oliveira Neto (UNINOVE /PPGE) - Membro Interno



Prof(a). Dr(a). Ivanir Costa (UNINOVE /PPGE) - Membro Interno



Dedico este trabalho à minha filha
Fernanda Prado Logiudice.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela experiência dignificante vivenciada na elaboração deste estudo, e por ter colocado em meu caminho as pessoas certas, que contribuíram para a superação das dificuldades.

À minha filha, Fernanda, pelo apoio e pela compreensão nos momentos em que tive de me dedicar ao trabalho.

Ao meu orientador, professor Wagner Cezar Lucato, pela dedicação, pela atenção e pelo trabalho dispensados para a realização deste projeto de forma incondicional.

À Universidade Nove de Julho (UNINOVE), pela oportunidade de cursar o doutorado.

Aos professores do curso de doutorado que colaboraram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento deste trabalho, e pelas excelentes aulas e orientações, em particular os professores José Carlos Curvelo Santana e Felipe Araújo Calarge.

Aos meus colegas do curso: Rogério Bonette Klepa, José Carlos da Silva, Amanda Carvalho Miranda, Luiz Fernando Rodrigues Pinto e Athos Tadeu Pacchini, por estarem sempre presentes nos momentos alegres e difíceis, por compartilharem dúvidas e sempre estarem dispostos a ajudar.

Aos professores e profissionais que contribuíram para a validação do questionário de pesquisa: Prof^a. Ms. Silvia Leticia Bettencourt (UNINOVE), Prof^a. Ms. Celia Maria de Moraes Dias (USP), Antonio Eliseu de Barros Junior (ABIH-CEARA), Prof. Ms. Antonio Carlos Bonfato (SENAC), Prof. Ms. Raramiz Euripedes Bittencourt (ANHEMBI MORUMBI), Prof. Ms. Ricardo Gonçalves (UNINOVE), Prof. Dr. Jadir Perpétuo dos Santos (FMU), Jorge Bartz (Hotel Wyndham Golden Foz Suítes), Thiago Alex Gomes (Hotel Campos Plaza) e Mario Apollo Frohlich (ACCOR).

RESUMO

Nas últimas décadas, muitas organizações têm implementado sistemas de gestão da qualidade para melhorar o seu desempenho. No entanto, diversos fatores técnicos e financeiros vêm influenciando a eficiência dos respectivos sistemas e impedindo, desta maneira, a referida melhoria. É, justamente, em decorrência dessas dificuldades que se originou o presente estudo, cujo objetivo foi propor um modelo que contemple os aspectos relevantes para a gestão da qualidade. A etapa qualitativa identificou 41 variáveis agrupadas em 5 fatores. A posterior etapa quantitativa, através de uma survey, envolvendo a participação de 70 hotéis das categorias econômica, luxo e superluxo com foco no turismo de negócios e localizados na cidade de São Paulo. Com a utilização do software Smart PLS 3.0-M3 (Partial Least Squares), ou Mínimos Quadrados Parciais, possibilitou, através da percepção dos gerentes gerais dos hotéis, a confirmação ou não das hipóteses referenciadas na literatura. O fator preponderante do estudo foi a validação do modelo conceitual, que evidenciou os aspectos relevantes que compõem os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, entre eles: a liberação de recursos por parte dos investidores para a melhoria dos processos, conforme as prioridades, a avaliação e o monitoramento dos fornecedores e prestadores de serviços, e a integração dos funcionários para atividades multifuncionais.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Indústria hoteleira; Desempenho; Turismo de negócios.

ABSTRACT

In the last few decades, many organizations have implemented quality management systems to improve their performance. However, several technical and financial factors have been influencing the efficiency of the respective systems and thus preventing this improvement. It is precisely because of these difficulties that the present study originated, the objective of which was to propose a model that contemplates aspects relevant to quality management. The qualitative step identified 41 variables grouped into 5 factors. The subsequent quantitative stage, through a survey, involving the participation of 70 hotels of the economic categories, luxury and super focused on business tourism and located in the city of São Paulo. With the use of PLS 3.0 Smart MS software (Partial Least Squares) or Partial Least Squares, made possible through the perception of the general managers of hotels, the confirmation or otherwise of the assumptions referred to in the literature. The major factor of the study was to validate the conceptual model, which highlighted the important aspects that make up the requirements of a quality management system, including: the release of funds by investors to the improvement of processes as priorities, the evaluation and monitoring of suppliers and service providers, and the integration of employees into multifunctional activities.

Keywords: Quality management; Hotel industry; Performance; Business tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de sistema de gestão da qualidade no hotel	27
Figura 2 – Principais requisitos das partes interessadas	29
Figura 3 – Sequência da pesquisa	44
Figura 4 – Modelo com as hipóteses da pesquisa	51
Figura 5 – Modelo gerado pela pesquisa	59
Figura 6 – Os valores dos testes t de Student por meio do módulo Bootstrapping do Smart PLS	64

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Estrutura do trabalho.....	21
Quadro 2 – Variáveis que influenciam o desempenho do hotel (ambiente externo) ..	32
Quadro 3 – Variáveis latentes do modelo proposto.....	40
Tabela 1 – Qualificação dos especialistas da análise do instrumento de pesquisa ..	47
Tabela 2 – Relação dos gerentes gerais do teste do instrumento de pesquisa	48
Tabela 3 - Resultados do tamanho mínimo da amostra.....	49
Tabela 4 – Teste de KMO e Bartlett	54
Tabela 5 – Valores das cargas cruzadas das variáveis	55
Tabela 6 – Fatores retidos e variância pelo método de extração: análise fatorial de componentes principais.....	57
Tabela 7 – Valores do coeficiente alfa de Cronbach, calculado para cada componente.....	57
Tabela 8 – Comunalidades (após o ajuste das variáveis)	58
Tabela 9 – Coeficiente de caminho da regressão linear	59
Tabela 10 – Critérios de qualidade dos ajustes do modelo.....	61
Tabela 11–Validade discriminante (comparação de AVE vs. correlacionamentos de construtos).....	61
Tabela 12 – f quadrado	62
Tabela 13 – Validação cruzada da redundância do constructo	62
Tabela 14 – Coeficientes estruturais	63
Tabela 15 – Variáveis observadas e suas cargas fatoriais	65
Tabela 16 – Análise das hipóteses.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

α – Alfa

SP – São Paulo

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

AVE – *Average Variance Extracted*

CC – Confiabilidade Composta

f^2 – Tamanho do Efeito ou Indicador de Cohen

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

PLS-PM – *Partial Least Squares/Path Modeling*

Q^2 – Indicador de Stone-Geisser

R^2 – Coeficiente de Determinação de Pearson

SEM – *Structural Equation Modeling*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

VL – Variável Latente ou Constructo

VME – Variâncias Médias Extraídas

VO – Variável Observada ou Indicador

WTO – *World Trade Organization - Statistics database*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.2.	OBJETIVOS	16
1.2.1.	Objetivo geral	17
1.2.2.	Objetivos específicos.....	17
1.3.	INDICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	17
1.4.	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	19
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2.	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1.	GESTÃO DA QUALIDADE	23
2.2.	FATORES EXTERNOS QUE INTERFEREM NA GESTÃO DA QUALIDADE	28
2.3.	ASPECTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS INTERFERÊNCIAS NOS PROCESSOS PRODUTIVOS E RECURSOS HUMANOS	33
2.4.	PROCESSOS PRODUTIVOS E RECURSOS HUMANOS E SUAS INTERFERÊNCIAS NOS RESULTADOS E NAS MELHORIAS.....	36
3.	MÉTODOS	44
3.1.	PESQUISA QUALITATIVA	44
3.2.	PESQUISA QUANTITATIVA	45
3.2.1.	Técnica de pesquisa para análise quantitativa: levantamento de dados (survey).....	46
3.2.2.	Consistência do instrumento de pesquisa	47
3.2.3.	População e amostra.....	48
3.2.4.	Condução da pesquisa de levantamento de dados (survey)	49
3.2.5.	Consistência da escala.....	49
3.3.	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	51
4.	RESULTADOS	52
4.1.	CONSTATAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DA ESCALA.....	52
4.1.1.	Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	52
4.1.2.	Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	59
5.	DISCUSSÃO	65
6.	CONCLUSÕES	69
7.	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE.....	77

1. INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que vêm ocorrendo no meio econômico devido à globalização, entre as quais podemos citar as melhorias nas comunicações, nos transportes e nos sistemas de gestão, abriram espaço para a competitividade entre as organizações. Isso não foi diferente no setor da indústria hoteleira, uma vez que, nas últimas décadas, muitas organizações procuraram aprimorar seus sistemas de gestão para melhorar o desempenho (SKOBKIN; BELAVINA; VADIMOVICH, 2017).

O desempenho organizacional na indústria hoteleira está relacionado com a gestão da qualidade, pois isso implica em oferecer produtos e serviços conforme requisitos estabelecidos (ALONSO-ALMEIDA; RODRIGUES-ANTÓN; RUBIO-ANDRADA, 2012). Por esse motivo, viabilizar processos de produção, de produtos e prestação de serviços, de modo a satisfazer as partes interessadas de forma eficiente, é também uma problemática a ser analisada neste trabalho, cuja pesquisa se firma na gestão da qualidade. A escolha do tema envolve uma discussão que se faz tanto necessária como atual. Isto porque, nas organizações, a melhoria das vantagens competitivas é fator preponderante para a sustentabilidade dos negócios (DEMING, 1982; GARVIN, 2002).

A gestão da qualidade compreende diversas funções (técnicas e administrativas), como a identificação e solução dos problemas, de modo a garantir que os requisitos estabelecidos sejam cumpridos ou melhorados. A gestão da qualidade impacta na melhoria contínua dos serviços e produtos, por isso é tida como um dos principais alicerces para a competitividade da indústria hoteleira (PSOMAS; JACA, 2016)

Assim, a gestão da qualidade abrange muito mais do que apenas as questões relacionadas aos requisitos do produto ou da prestação de serviços. Isto é, procura atender às partes interessadas (*stakeholders*) da organização, como clientes, investidores, funcionários, governo, etc. Porém, para o atendimento dos vários requisitos, faz-se necessário que a organização tenha um desempenho satisfatório (MENSAH; COPUROGLU; FENING, 2012).

Este estudo foi alicerçado com base na revisão da literatura, permitindo o delineamento e validação de um modelo conceitual, que possibilitou a identificação, avaliação e análise das variáveis relativas à gestão da qualidade, que são relevantes para o resultado e a melhoria no ramo hoteleiro.

A pesquisa quantitativa aqui desenvolvida teve como foco a cidade de São Paulo, que é o principal destino de turismo de negócios do Brasil. Isso porque é vista como um importante centro financeiro, além de ser sede de escritórios de grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como de complexos hospitalares de referência no continente sul-americano. No ano de 2014, de acordo com a Associação de Convenções e Congressos Internacionais (International Congress and Convention Association – ICCA), a capital foi o principal destino das feiras internacionais realizadas no país, ocupando a terceira colocação no que se refere ao número de eventos realizados nas Américas em 2015 (INVESTE SP, 2017).

A gestão da qualidade possui diferentes requisitos com variáveis, como, por exemplo, motivação e competência dos recursos humanos, que envolve ações preventivas, corretivas e de melhorias para manter os processos de produção sob controle. Essas variáveis, quando bem administradas, contribuem para o desempenho satisfatório e para a melhoria da competitividade do hotel (ALONSO-ALMEIDA; RODRIGUES-ANTÓN; RUBIO-ANDRADA, 2012). Os resultados e as melhorias de uma organização são informações importantes que orientam os investidores na aplicação de seus recursos financeiros no negócio (CHANDRASHEKA et al., 1999). Portanto, a organização deve analisar e avaliar os dados e as informações provenientes de monitoramentos e medições das variáveis, pois isso facilita o desenvolvimento de estratégias para melhorar o desempenho do hotel (ASSAF et al., 2017).

O modo mais eficiente de se obter produtos e serviços com qualidade é manter os processos de produção sob controle. Isso significa que os recursos necessários para esses processos, como mão de obra, materiais, equipamentos, ambiente de trabalho e métodos, precisam estar conforme as especificações requeridas. Com os processos controlados, há uma probabilidade menor de ocorrência de erros, acidentes e falhas, melhorando, assim, a satisfação dos clientes e o desempenho da organização (ALONSO-ALMEIDA; RODRIGUEZ-ANTÓN; RUBIO-ANDRADA, 2012; ALONSO-ALMEIDA; BAGUR-FEMENIAS; LLACH, 2015; LLACH et al., 2016).

Entretanto, para a constatação de que os processos estão controlados, faz-se necessário o monitoramento, pois é através dele que se obtém resultados de indicadores que sinalizam os desempenhos dos processos. Conforme Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016), na escolha das variáveis para o monitoramento dos processos,

existe a classificação de diferentes indicadores de desempenho e medidas aplicáveis na indústria hoteleira, que são registrados em periódicos científicos internacionais, uma vez que o conceito de desempenho hoteleiro é complexo e múltiplo. Esses indicadores podem ser classificados como financeiros e não financeiros. No estudo aqui proposto, optou-se pelos indicadores não financeiros, pois os resultados relativos a finanças são informações confidenciais na maioria das organizações.

A gestão da qualidade envolve muitas funções com variáveis específicas, no entanto, nem todas as práticas de qualidade são efetivas para todos os segmentos de negócio. Entretanto, determinadas práticas de gestão da qualidade podem desempenhar papéis relevantes dentro de uma organização (ZHAO; YEUNG; LEE, 2004). Na indústria hoteleira, tais funções estão direcionadas para o atendimento ao cliente; por isso, a mensuração da qualidade no serviço é fator essencial. Isso sugere que várias implicações devem ser consideradas no setor hoteleiro, sendo que muitas delas são diferentes das empresas de manufaturas (KALTCHEVA et al. 2013).

De acordo com Assaf et al. (2017), sistemas de gestão da qualidade bem estruturados impactam positivamente o ambiente externo à organização. Desta forma, é primordial que os operadores hoteleiros levem em consideração não apenas os fatores internos, mas os externos, uma vez que influenciam o desempenho do hotel.

Embora haja muitas pesquisas pertinentes à gestão da qualidade, estudos sobre seus efeitos no desempenho de hotéis são bem escassos (BERNARDO et al., 2012; LLACH et al., 2016). Isso é confirmado pelos autores Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012) que apontam a necessidade de estudos futuros que abordem um maior espectro de questões relativas às variáveis da gestão da qualidade e suas influências na performance do hotel.

Com isso, este estudo demonstra possuir uma série de contribuições para a área em questão. A saber: (1) propõe práticas de gestão da qualidade e seu desempenho a partir da perspectiva de priorização das variáveis relevantes; (2) propõe um modelo para validar os fatores das práticas de qualidade, em termos de desempenho direto, no que diz respeito aos processos, recursos humanos e fatores externos, quanto os seus papéis em termos de resultados e desempenho.

1.1. QUESTÃO DE PESQUISA

As teorias, para a gestão da qualidade nas organizações, podem ser desenvolvidas por diversas fontes: modelos formais, perspectivas dos gurus da qualidade e pesquisas empíricas (KIBE, WANJAU, 2014). Quando a organização determina, implementa e mantém um sistema de gestão da qualidade, com suas funções específicas, seu intuito é garantir a qualidade, fazendo com que os requisitos estabelecidos sejam cumpridos. A gestão da qualidade surge no sentido de resolver os problemas e o modo como a organização determina, implementa e mantém funções para garantir a qualidade (FREEMAN-BELL; GROVER, 1994).

A identificação dessas funções, que são mais relevantes na indústria hoteleira, pode permitir ações que impactam no desempenho operacional e na vantagem competitiva dos hotéis. No entanto, foi constatado que há margem para pesquisas adicionais sobre o assunto, o que pode revelar algumas das funções, que ainda não foram identificadas como preponderantes, e contribuir para melhorar a rentabilidade do hotel (VENCATAYA; SEEBALUCK; DOORGA, 2016).

Segundo Llach et al. (2016), ainda não foram realizados estudos que considerassem todas as funções da gestão da qualidade e suas influências na performance do hotel. Assim, para preencher as lacunas identificadas, esse trabalho teve como propósito responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais os aspectos relevantes da gestão da qualidade e seus impactos nos resultados e nas melhorias na indústria hoteleira do turismo de negócios?

Com o conhecimento das funções relevantes na gestão da qualidade, a administração do hotel deve obter informações sobre as variáveis críticas, através do monitoramento e medições dos processos produtivos, analisando e avaliando os dados de modo a implementar ações de melhorias (ASSAF et. al., 2017).

1.2. OBJETIVOS

A partir da revisão da literatura, algumas lacunas foram identificadas e, com base nelas, levantaram-se as variáveis internas e externas relativas às funções da gestão da qualidade que impactam nos resultados e nas melhorias de um hotel.

Com a questão de pesquisa levantada, o trabalho foi conduzido para alcançar os objetivos descritos nos capítulos a seguir.

1.2.1. Objetivo geral

- Identificar e avaliar as variáveis dos fatores do sistema de gestão da qualidade que impactam nas melhorias e nos resultados de um hotel. Isso através de um modelo proposto.

1.2.2. Objetivos específicos

O objetivo geral foi desdobrado nestes oito objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa de campo, por meio de *survey*, na indústria hoteleira, com foco em turismo de negócios, localizada na cidade de São Paulo, para verificar a aplicabilidade do modelo proposto em situações reais;

1.3. INDICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Para testar as hipóteses propostas neste estudo, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, para levantamento de dados (*survey*), entre maio e junho de 2018, na cidade de São Paulo, utilizando um questionário enviado para hotéis de categoria executiva.

O questionário, por sua vez, foi composto por 42 perguntas destinadas a mensurar o entendimento do gerente geral sobre aspectos importantes da gestão da qualidade do hotel (Apêndice 26). O instrumento usado para a mensuração de cada assertiva foi a escala *Likert* de sete pontos.

Esta pesquisa teve como público-alvo gerentes gerais de hotéis, responsáveis pela gestão da qualidade. A escolha desses profissionais se deu devido à vantagem de se ter uma ponderação mais precisa sobre as assertivas respondidas na pesquisa. Escolheu-se também uma escala com graduação de sete pontos por ter uma melhor resolução, se comparada com a de cinco pontos.

Em relação à categoria dos hotéis, todos localizados na cidade de São Paulo, optou-se pela classe executiva. Conforme citação do IBGE (2017), a quantidade de hotéis, na capital, é de 574 estabelecimentos, nas categorias compreendidas como econômica, luxo e de alto luxo. O foco deste estudo são os hotéis que, predominantemente, atuam no turismo de negócios, isto é, de categoria executiva, com quantidade de apartamentos, por estabelecimento, acima de 100. Com esse

critério de fatores de inclusão, chegou-se a um total de 196 hotéis, sendo, praticamente, a totalidade de estabelecimentos, dessa categoria, disponível na cidade de São Paulo, (a relação dos hotéis consta no Apêndice 27).

A determinação do tamanho da amostra foi feita conforme recomendação de Ringle, Silva e Bido (2014). O software utilizado para a análise da representatividade da amostra obtida foi o G*Power de Erdfelder, Faul e Buchner (1996).

Para o cálculo, o teste estatístico escolhido foi teste F: regressão múltipla linear, modelo fixo, desvio R^2 de zero. O tipo de análise foi *a priori*, antes de coletar os dados, devido à significância α igual a 0,05, com poder de teste estatístico do estudo de 0,80 mínimo aceitável, tamanho do efeito, moderado, com f^2 igual 0,15 (HAIR et al., 2014). Com o constructo da variável independente (resultados e melhorias), tendo dois preditores, o cálculo determinou 68 hotéis como tamanho mínimo de amostra.

A pesquisa foi conduzida por meio de questionário digital, enviado por e-mail, pela plataforma *Google Forms*, para o público escolhido, ou seja, 196 (cento e noventa e seis) hotéis, localizados na cidade de São Paulo.

A adequação do instrumento de pesquisa seguiu três etapas:

- Foram solicitadas recomendações independentes de terceiros para corrigir possíveis problemas de interpretação e adequação, assim como para melhorar a clareza das assertivas. O questionário foi enviado a um grupo de 11 (onze) especialistas, previamente selecionados, com notórios conhecimentos na área de gestão da qualidade ou administração hoteleira;
- Para a continuidade da adequação do instrumento de pesquisa, quanto ao uso e medição, o questionário foi apresentado para os gerentes gerais de três hotéis nas categorias: econômica, luxo e superluxo. Foi solicitado aos gerentes apontamentos quanto ao entendimento e à clareza das assertivas contidas no questionário, bem como a relevância de cada uma delas para o sistema de gestão da qualidade do hotel. Assim, seria possível verificar a aderência das assertivas propostas ao porte do hotel e à resolução da escala;
- A pesquisa de levantamento de dados foi conduzida por um questionário, acompanhado de uma carta, ambos enviados ao gerente geral do hotel com informações necessárias sobre a pesquisa. Assim, procedeu-se para a totalidade da população escolhida, 196 hotéis da cidade de São Paulo. Após a triagem dos dados recebidos, 70 respostas utilizáveis foram mantidas; esse valor representou 36% de taxa de resposta e confiabilidade de 0,82.

Os resultados obtidos tabulados foram submetidos a cálculos estatísticos elencados em duas etapas: primeiro, foram analisadas a adequação e a confiabilidade da escala de medição, utilizando-se a AFE (Análise Fatorial Exploratória) feita pelo software SPSS-22 (*Statistical Package of The Social Sciences*) da IBM. Constatados a representatividade da amostra e o poder estatístico do teste consequente, partiu-se para a análise dos dados, por intermédio do PLS (*Partial Least Squares*), ou Mínimos Quadrados Parciais, com o software Smart PLS 3.0-M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2010).

O software Smart PLS busca atender situações de modelagem que possuem múltiplas variáveis, influenciando uma mesma variável resposta escolhida, isso porque, além de se tratar de um software de fácil operação, o uso crescente do Smart PLS vem se mostrando robusto e aplicável em pesquisas da área científica (RINGLE, SILVA; BIDO, 2014). Ademais, esse software permite analisar modelos de equações estruturais de 2ª ordem baseado em variância.

O Smart PLS tem a finalidade de avaliar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente chamada “resultados e melhorias” (problema de pesquisa). As variáveis independentes ou latentes não são mensuradas, mas são influenciadas por um conjunto de variáveis mensuradas, ou seja, o conjunto das 42 variáveis mensuradas (assertivas), que foram obtidas na etapa qualitativa deste trabalho.

Quando um conjunto de fatores tem influência numa mesma variável resposta, é importante avaliar a correlação entre si; tal característica está presente no modelo de fatores que impactam nos resultados e nas melhorias para o desempenho do hotel. Logo, o PLS-PM possui essa flexibilidade (VINZI et al., 2010).

Os pesquisadores apreciam, especialmente, a capacidade do PLS-SEM de avaliar variáveis latentes no nível de observação (modelo externo ou de medição) e relações de teste entre variáveis latentes no nível teórico (modelo interno ou estrutural), pois permite testar teorias completas e conceitos. O PLS-SEM alcança altos níveis de poder estatístico, em comparação com sua contraparte baseada em covariância, mesmo com um tamanho de amostra relativamente pequeno. A análise PLS é um conjunto de ferramentas estatísticas, que parte do princípio de que a mediação das variáveis forma o constructo, e uma é alternativa para o uso do modelo de equações estruturais, que possui como vantagem a necessidade de uma amostra menor para validação dos dados (HAIR et al., 2009).

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

nos processos produtivos.

A indústria hoteleira tem crescido como uma das principais condutoras do desenvolvimento e da criação de empregos ou de renda em economias ao redor do mundo, porém, vem enfrentando múltiplas mudanças, principalmente no que diz respeito às questões econômicas, como maior concorrência e aumento das demandas dos clientes (WTO, 2017).

A melhoria dos resultados das empresas resulta da eficiência nos processos produtivos, o que possibilita entregar produtos/serviços com qualidade e melhorar o desempenho da organização. Entretanto, no setor da hotelaria, a gestão da qualidade tem aspectos mais voltados para a comodidade dos apartamentos e para o atendimento ao hóspede, não direcionando, assim, esforços para os processos de apoio e suas influências na performance do hotel (LLACH et al., 2016).

Segundo Llach et al. (2016), ainda não foram realizados estudos que considerassem todas as funções da gestão da qualidade e suas influências na performance do hotel.

Foi constatado que há margem para pesquisas adicionais sobre o assunto, o que pode revelar algumas das funções, que ainda não foram identificadas como preponderantes, e contribuir para melhorar o desempenho do hotel (VENCATAYA; SEEBALUCK; DOORGA, 2016).

Uma vez conhecidas as funções relevantes da gestão da qualidade, faz-se necessário que as mesmas sejam monitoradas de modo a manter os processos sob controle. Sendo assim, os gestores dos hotéis devem enfatizar e estabelecer o uso de indicadores da qualidade com base científica de medição e controle dos processos, com características críticas, de modo a satisfazer as partes interessadas, (PNEVMATIKOUDI; STAVRINOUDIS, 2016).

Este estudo, com base na revisão da literatura e no levantamento de dados da realidade reinante nos hotéis, propôs um modelo conceitual que identifica os aspectos relevantes que afetam o desempenho de um hotel.

O modelo conceitual, para a determinação dos aspectos relevantes da gestão da qualidade hoteleira, contém a interação entre as variáveis independentes e dependente, bem como as suas respectivas hipóteses. A escolha do tema envolve uma problemática cuja discussão se faz tanto necessária como atual. Isto porque, na

indústria hoteleira, bem como em empresas de diversos segmentos, a melhoria das vantagens competitivas tornou-se fator preponderante para a sustentabilidade dos negócios (DEMING, 1982; GARVIN, 2002; DJOFACK; CAMACHO, 2017).

Além disso, as mudanças na administração, para adaptar a estrutura do negócio às particularidades de seu público, e os aspectos culturais da região, onde se instala determinado hotel, podem se configurar como condição *sine qua non* para a viabilidade do respectivo negócio. Por esse motivo, viabilizar processos de produção, produtos e prestação de serviços, de modo a satisfazer as partes interessadas, é, também, a problemática a ser analisada neste trabalho, cuja pesquisa se firma na gestão da qualidade.

O presente trabalho tem como principal contribuição, para a literatura, tornar possível a gestão da qualidade, com base em indicadores que sinalizem a satisfação do cliente e o desempenho dos fornecedores de produtos e serviços terceirizados, podendo implementar assim ações corretivas ou melhorias

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Conforme apresentado no Quadro 1, a tese está dividida em seis capítulos, a saber: introdução, revisão bibliográfica, métodos, resultados, discussão e conclusões.

Quadro 1 – Estrutura do trabalho

Primeiro capítulo (Introdução)	Nesse capítulo, têm-se uma apresentação geral do tema, uma breve análise da literatura existente, a formulação da questão de pesquisa enquadrada numa lacuna, a contribuição da pesquisa e a estrutura do trabalho.
Segundo capítulo (Revisão bibliográfica)	Aqui, apresenta-se uma análise dos artigos que foram publicados sobre gestão da qualidade na indústria hoteleira, visando identificar o estado do conhecimento sobre o tema, os constructos, os relacionamentos, as teorias e os resultados já existentes.
Terceiro capítulo (Métodos)	Nesse capítulo, descrevem-se os procedimentos de coleta de dados, os tipos de dados, o instrumento usado, a descrição da amostra, as variáveis do objeto de estudo e os procedimentos de cálculo e análise.
Quarto capítulo (Resultados)	Apresentam-se os resultados da pesquisa obtidos a partir da <i>survey</i> dos hotéis, foco do estudo.

Quinto capítulo (Discussão)	Nesse capítulo, são realizadas a análise e discussão dos resultados da pesquisa, obtidos através dos hotéis atuantes no turismo de negócios da cidade de São Paulo, tendo como base o referencial teórico.
Sexto capítulo (Conclusões)	São apresentados os principais resultados que a pesquisa permite aferir, as considerações finais e a contribuição para a teoria.

Fonte: adaptado de Portugal (2015).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os aspectos teóricos advindos da revisão da literatura, que foi constituída a partir do levantamento do estado da arte inerente ao objeto de estudo. O objetivo foi estudar e analisar as teorias, que, por sua vez, fundamentaram essa revisão, para elencar os elementos e fatores da gestão da qualidade que impactam nos resultados e nas melhorias da organização hoteleira.

Após a seleção dos artigos, cujos critérios são descritos na seção “Métodos de Pesquisa”, procedeu-se a análise dos referidos, considerando os seguintes tópicos.

- Gestão da qualidade: sua importância no contexto da organização hoteleira;
- Fatores externos: elementos que podem afetar ou ser afetados pela gestão da qualidade devido aos resultados e às melhorias da organização hoteleira;
- Processos produtivos e recursos humanos: seus impactos nos resultados e nas melhorias da organização hoteleira;
- Desempenho: alcançado a partir dos resultados e das melhorias da organização hoteleira.

2.1. GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade é um tema que teve seu estudo ampliado a partir do início da década de 1920. O termo qualidade foi considerado como os atributos do produto final, entendidos como controle da qualidade do produto. Tal controle era uma função com atividades de inspeção, medição e comparação dos resultados com valores especificados, em certos casos, usando-se métodos estatísticos (SHEWHART, 1931).

Após a segunda guerra mundial, o conceito de qualidade passou a ter uma abrangência em todos os níveis da hierarquia e das funções da organização. O *Total Quality Control* (TQC) teve grande repercussão, tornando ainda mais amplo o conceito da qualidade (DEMING, 1982; JURAM, 1986).

A ideia central do TQC é que a qualidade esteja presente em todas as funções do gerenciamento da organização, não se limitando às atividades inerentes ao controle do produto. Em decorrência disso, a gestão da qualidade passou a ter uma posição de destaque nas organizações, tanto nos processos estratégicos e na redefinição da estrutura organizacional como nos procedimentos gerenciais.

A qualidade não significa apenas o controle do produto, pois está intrínseca aos processos necessários para a produção dos produtos e a prestação dos serviços, extrapolando, assim, as fronteiras da organização, passando a buscar a eficiência organizacional através da gestão dos processos, mantendo-os sob controle (MARSHALL et al., 2012).

Muitos especialistas começaram com suas próprias práticas de TQC, impulsionados principalmente pelas ideias de *Kaoru Ishikawa* e suas ferramentas básicas da qualidade. O TQC era entendido como uma filosofia de qualidade dentro de uma organização que abrangia todos os seus colaboradores (ISHIKAWA, 1985).

Ao longo do tempo, a ideia foi evoluindo para os sistemas de gestão da qualidade, como: ISO 9000, Prêmio *Deming*, Prêmio *Malcolm Baldrige*, *Six Sigma*, etc., todos com suas raízes no TQC (GOLOWKO et al., 2017).

Há várias definições relativas à qualidade, entretanto, a de Garvin (2002) é a mais abrangente, pois aponta para as cinco abordagens da qualidade. A saber:

- Transcendental – definida como sinônimo de excelência inata, ou seja, o melhor possível em termos de especificação do produto ou serviço;
- Manufatura – baseia-se no objetivo da qualidade, que se traduz por oferecer produtos ou serviços livres de erros e que estejam de acordo com as suas especificações de projeto;
- Usuário ou consumidor – incorpora-se na definição da qualidade; além da preocupação com as especificações do projeto, há uma preocupação com a adequação às especificações do cliente;
- Produto – define a qualidade como um conjunto preciso e mensurável de características requeridas para satisfazer os interesses do consumidor;
- Baseada no valor – define a qualidade em termos de custo e preço, defendendo a ideia de que a qualidade é percebida em relação ao preço.

Apesar da definição abordada por Garvin (2002), a ISO (*International Organization for Standardization*) editou a norma ISO 9001, que versa sobre o sistema de gestão da qualidade. Assim, frente às diversas e variadas definições e conceituações sobre o termo em questão, a norma apresentou a qualidade como um conjunto de características inerentes ao produto e serviço que satisfaz requisitos (ISO 9001, 2015), seguindo, então, o estabelecido a partir da referida norma, já que essa

definição acaba por condensar os entendimentos propostos pelo sistema de gestão da qualidade em seus aspectos fundamentais.

A gestão da qualidade foi evoluindo e se aperfeiçoando continuamente, já que seu objetivo é oferecer condição competitiva em muitas organizações. Psomas e Jaca (2016) afirmam que os notáveis da gestão da qualidade, já indicados anteriormente em suas publicações, ressaltam e evidenciam o fato de que produtos e serviços produzidos com “qualidade” proporcionam vantagens competitivas. Em decorrência disso, os aspectos da gestão da qualidade dos produtos e serviços vêm ganhando importância nas estratégias competitivas das organizações nesta fase de rápidas mudanças tecnológicas e de globalização dos negócios (BOATENG-OKRAH; FENING, 2012; SKOBKIN; BELAVINA; VADIMOVICH, 2017). Llach et al. (2016) apontam que a organização hoteleira vem enfrentando várias mudanças, relacionadas, principalmente, às questões econômicas, como maior concorrência e aumento das demandas dos clientes.

Alinhando a gestão da qualidade e o setor tratado neste trabalho, considera-se que a busca por melhorias no desempenho pode ser aprimorada por estratégias, mas somente através da eficácia das operações e da inovação tecnológica (SANTA et al., 2010). Além disso, as organizações precisam entender suas operações e se adaptar os sistemas aos requisitos operacionais (SKOBKIN, 2010).

Conforme Santa et al. (2010), as causas de insatisfação dos clientes, os resultados das informações e o desempenho das operações devem ser avaliados adequadamente, pois, se essas questões forem negligenciadas, a organização estará mais propensa a continuar alocando recursos naquilo que não faz sentido para os negócios. Muitas iniciativas de melhoria na organização, se não alinhadas com a estratégia em operação, podem proporcionar desvantagens no mercado, pois, conforme os estudos de Elshaer e Augustyn (2016), apenas algumas práticas de gestão da qualidade são fontes de vantagem competitiva.

Llach et al. (2016) mencionam que o papel do gerenciamento, no envolvimento e compromisso com a qualidade, é crítico para a qualidade do serviço e para o desempenho na organização hoteleira. De acordo com Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), quando as empresas adotam práticas de qualidade, há um impacto imediato nos processos produtivos da organização, no desempenho dos funcionários e na satisfação dos clientes. Os autores ainda mencionam que a necessidade de programas de melhorias tem aumentado nas organizações que os

não utilizam para melhorar a qualidade de seus processos e produtos, para reduzir desperdícios e melhorar a eficiência, gerando mais produtividade e simplificando o fluxo operacional e produtivo.

A qualidade se tornou o meio para o sucesso e para a sobrevivência em setores altamente competitivos, como o setor hoteleiro por exemplo, criando lealdade e atraindo novos clientes, bem como melhorando a reputação e as receitas (CHEN, 2013; SALEEM; RAJA, 2014).

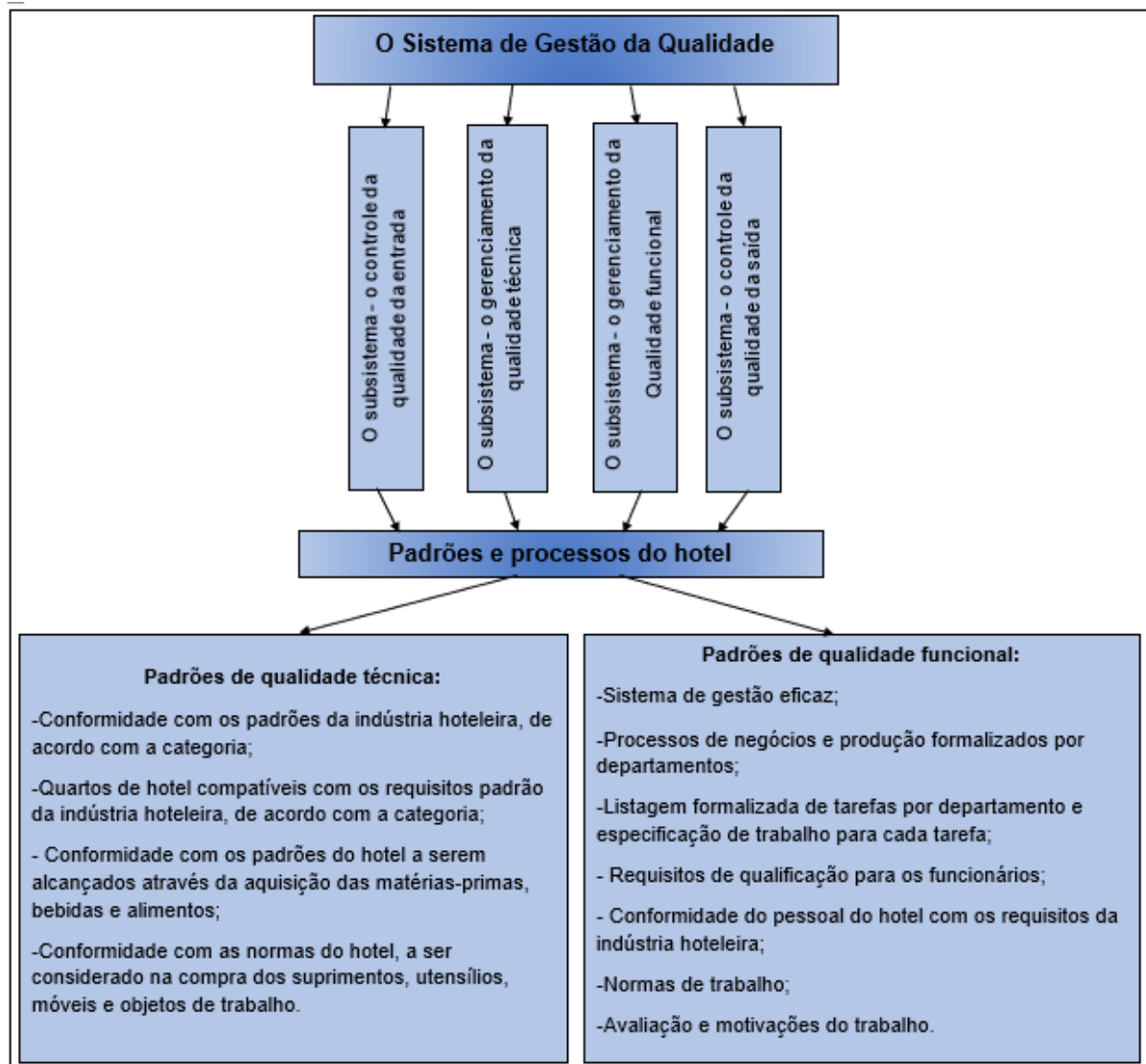
No atual e intenso mercado competitivo, há uma pressão nas organizações hoteleiras para aumentar sua eficiência operacional e controlar os custos, sem comprometer a qualidade do serviço. O aumento das expectativas do cliente e as mudanças em suas necessidades, a condição vibrante do mercado, e os avanços tecnológicos geram novos desafios para as empresas fornecedoras de serviços (BOON-ITT; PONGPANART, 2011).

Abordando-se ainda sobre a vantagem competitiva promovida pela gestão da qualidade, quando tratada como uma estratégia de mercado, de acordo com Crick e Spencer (2011), a competitividade crescente no ramo da hotelaria atende cada vez mais um público sofisticado, que viaja com frequência e que tem opções e acesso às informações sobre os hotéis. Para se transformar em vantagem, a qualidade do serviço deve ser tratada como uma estratégia que considera todas as variáveis possíveis que afetam, direta ou indiretamente, o negócio, seja a organização geradora de produto ou prestadora de serviços. Assim, para que a gestão da qualidade seja praticada nos seus processos, de modo a atender à qualidade como é entendida neste trabalho, deve-se abranger diversos aspectos, que vão muito além dos requisitos do produto ou da prestação dos serviços.

Segundo Juran (1986), a gestão da qualidade deverá ter uma abrangência que atenda às partes interessadas da organização, também designada como *stakeholders*, como clientes, investidores, funcionários, organismos oficiais, entre outros (KAREPETROVIC, 2006; ZENG; SHI; LOW, 2007; ASIF et. al., 2010; MENSAH; COPUROGLU; FENING, 2012).

Conforme sintetizado por Skobkin, Belavina e Vadimovich (2017), a qualidade do serviço hoteleiro na avaliação do sistema de gestão da qualidade inclui fatores técnicos e funcionais, bem como o controle de entrada e saída de produtos e serviços. Na Figura 1, apresenta-se o modelo de sistema de gestão da qualidade no hotel.

Figura 1 – Modelo de sistema de gestão da qualidade no hotel



Fonte: adaptado de Skobkin (2010).

A composição proposta, do sistema de gestão da qualidade, contém o controle da qualidade na entrada de produtos e nas entregas de serviços. O controle da qualidade na entrada significa desenvolver o sistema com fornecedores de produtos e serviços para o negócio hoteleiro. Isso exige a cooperação ativa entre os parceiros, considerando-se a disponibilidade de métodos estatísticos de controle da qualidade dos fornecedores e os indicadores de qualidade de bens e serviços, de acordo com padrões do sistema de gestão da qualidade do hotel.

Já uma medida eficaz, para a gestão da qualidade dos produtos e serviços recebidos dos fornecedores é a inclusão dos requisitos estabelecidos nos contratos, com acordos de cooperação de modo flexível com a demanda.

Em síntese, a organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para o seu direcionamento estratégico, e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos pela gestão da qualidade.

2.2. FATORES EXTERNOS QUE INTERFEREM NA GESTÃO DA QUALIDADE

Os fatores externos que podem interagir com a gestão da qualidade têm origem nos *stakeholders*. Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover, consistentemente, produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares, a organização deve atender também os requisitos dos *stakeholders*. Tais requisitos variam desde o aspecto financeiro até o ético, ou desde a sustentabilidade até a satisfação do cliente. Por consequência, a identificação dos principais requisitos dessas partes interessadas é o ponto de partida para a definição da abordagem a ser realizada pela organização para, em seguida, implementar a gestão da qualidade a ser adotada. A organização deve monitorar e analisar, criticamente, informações sobre os *stakeholders* e seus requisitos pertinentes (ISO 9001, 2015). Aliás, conforme reiteram Asif et al. (2010), a necessidade de se realizar a integração da gestão da qualidade com a gestão da organização se inicia, inclusive, no nível estratégico, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Principais requisitos das partes interessadas



Fonte: adaptado de Asif et. al. (2010).

A partir da Figura 2, observa-se que, para a abrangência do sistema de gestão, os principais requisitos das partes interessadas são diversos e polimorfos. Por isso, o seu delineamento deve levar em consideração a distinção de seus componentes e sua influência na organização. Asif et. al. (2010) confirmam e reiteram a necessidade de se realizar a integração da gestão da qualidade em um nível estratégico. Caso contrário, os benefícios permaneceriam confinados apenas no nível tático e operacional. Para isso, deve-se considerar os componentes internos e externos da organização de cada um desses requisitos, para que a criação da estratégia seja melhor elaborada.

Segundo Walden et al. (2015), a definição das necessidades e dos requisitos dos *stakeholders*, componentes internos e externos à organização, tem a finalidade

de fornecer as capacidades necessárias aos usuários e *stakeholders* em um ambiente definido. Assim que identificadas, as necessidades dos interessados são transformadas em requisitos. Os principais requisitos, conforme apontado na Figura 2, são:

- Auditoria de processos, produtos ou sistemas: pode ser realizada internamente pela organização, pelo órgão certificador ou pelo cliente;
- Satisfação dos clientes: ocorre quando os requisitos de conformidade estão de acordo com as especificações determinadas pela organização, assim como as estabelecidas pelo cliente e pela legislação específica;
- Ética: vai de encontro aos princípios estabelecidos pela sociedade e filosofia da organização;
- Probidade financeira: determinada pela honestidade nas contas administrativas da organização, tanto na alocação dos recursos, como na relação com os fornecedores e o governo;
- Responsabilidade social: visa garantir os direitos dos trabalhadores em relação à manutenção e à verificação de condições dignas de trabalho;
- Segurança e saúde do trabalho: proporciona requisitos, normativos e legais, para a prevenção de riscos laborais, a fim de permitir que uma organização melhore e controle o rendimento de seu sistema de prevenção de riscos relacionados ao trabalho, além de melhorar as condições de vida no trabalho reivindicadas pelos colaboradores;
- Sustentabilidade: está relacionada aos aspectos ambientais dos processos produtivos e seus produtos que impactam o meio ambiente, sendo que os requisitos legais devem ser atendidos e controlados. A sustentabilidade também aborda aspectos econômicos, financeiros e de negócios da organização, condições que são necessárias para a continuidade dos negócios;
- Gestão da qualidade: consiste no conjunto de atividades coordenadas, relativas aos requisitos de qualidade, para dirigir e controlar uma organização, englobando o planejamento, o controle, a garantia da conformidade e a melhoria contínua. Tais atividades são estabelecidas pela organização, pelos clientes ou pelos blocos econômicos;

- Outros requisitos: são relativos às metas e aos padrões determinados pelos investidores, pelos acionistas ou pela organização operadora do hotel.

Com base no que foi exposto acima, percebe-se, então, que uma gestão da qualidade eficiente só pode ser atingida se forem considerados, no processo, os diversos requisitos influenciadores da gestão do negócio e, ao mesmo tempo, o seu *locus* de operação. Entretanto, para o atendimento dos vários requisitos das partes interessadas, faz-se necessário que a organização tenha um desempenho satisfatório, o que está implícito na sustentabilidade, de modo a estabelecer uma relação positiva entre a gestão da qualidade e o desempenho da organização e atender às necessidades dos *stakeholders* (ZUTSHI; SOHAL, 2005).

Para que isso ocorra, a estratégia da organização deve estar alinhada com as rápidas mudanças de mercado e, ao mesmo tempo, responder efetivamente a uma gestão eficaz do hotel. Essa gestão deverá levar em consideração a motivação dos funcionários, passando pelas ações de melhorias de curto e longo prazo e culminando no desenvolvimento sustentável do negócio hoteleiro, isso sem prejudicar os requisitos das partes interessadas (ASIF et al., 2010).

De modo geral, entende-se que, conforme argumenta Nair (2006), a gestão da qualidade consistente em uma organização que proporciona uma correlação positiva entre o desempenho dos processos produtivos e os bons resultados.

Na revisão da literatura feita até o momento, observou-se a necessidade constante de um melhor entendimento sobre sistemas que pudessem alinhar o desenvolvimento de estratégias competitivas, por meio da gestão da qualidade, com o atendimento dos requisitos solicitados pelos *stakeholders*. Frente a essa necessidade, optou-se por fundamentar o escopo do presente trabalho e, ao mesmo tempo, depurar a base conceitual inerente ao objeto desta pesquisa. A respectiva fundamentação é o que se explora a seguir.

Dentre os fatores externos, aqui apontados, há diversas variáveis que podem afetar, de maneira direta ou indireta, o desempenho de um hotel, conforme pode-se observar nas subcategorias do Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis que influenciam o desempenho do hotel (ambiente externo)

<p>1ª Condições Econômicas Gerais 1.1 Taxas de impostos 1.2 Crescimento do Produto Interno Bruto 1.3 Taxa de câmbio 1.4 Preço do combustível 1.5 Rendimento disponível</p>	<p>4ª Regulamento e Apoio 4.1 Despesas do governo 4.2 Transparência das políticas governamentais 4.3 Equidade nos gastos do governo 4.4 Requisitos de visto 4.5 Rendimento disponível</p>
<p>2ª Segurança e Estabilidade 2.1 Número de catástrofes naturais 2.2 Taxa de criminalidade</p>	<p>5ª Qualidade da Infraestrutura 5.1 Qualidade da infraestrutura de transporte aéreo 5.2 Qualidade da infraestrutura portuária 5.3 Qualidade da infraestrutura rodoviária</p>
<p>3ª Mercado de Abastecimento e Demanda 3.1 Número de concorrentes 3.3 Desempenho da Indústria hoteleira em geral 3.4 Chegada de turistas nacionais per capita 3.5 Chegadas de turistas internacionais per capita</p>	<p>6ª Habilidades Laborais e Treinamento 6.1 Facilidade de contratação de mão de obra estrangeira 6.2 Qualidade do sistema educativo</p>

Fonte: (ASSAF et al., 2017).

De acordo com Assaf et al. (2017), dentre os fatores (externos) que mais impactam negativamente o desempenho do hotel, estão: o número de concorrentes, a taxa de imposto, a contratação de mão de obra especializada estrangeira e o preço do combustível. Já para Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), os fatores externos, como a satisfação dos clientes e os *stakeholders*, devem ajudar os gerentes das empresas hoteleiras a melhor incorporar a gestão da qualidade como uma ferramenta estratégica e proativa, para confrontar circunstâncias econômicas ou adversas e melhorar o desempenho do hotel.

Para tanto, há de se concordar que, conforme Wang, Chen e Chen (2012), o gerenciamento da qualidade antecede a orientação de marketing do hotel.

Assim, o comprometimento com a qualidade implica em buscar as técnicas mais efetivas para a organização hoteleira. O compromisso da administração com a gestão da qualidade é abordar fatores que são críticos para a organização em questão. No caso da indústria hoteleira, deve-se manter relacionamentos com clientes e os *stakeholders*, para entender suas necessidades (RAYBOULD; WILKINS, 2006) e medir a qualidade do serviço (PARASURAMAN et al., 1994; OSTROM et al., 2015).

A finalidade da revisão da literatura é fazer um levantamento de diversos elementos sobre o tema da gestão da qualidade com base em diferentes teorias. A literatura consultada apresenta fatores externos, tais como requisitos legais, provimento de recursos necessários para as melhorias dos processos, assegurando sua disponibilidade, e avaliar e monitorar os fornecedores, a concorrência, e a satisfação dos clientes e *stakeholders*; isso para obter uma melhoria contínua da organização hoteleira. Tal questão possibilitou a seguinte hipótese:

H1: Fatores externos estão direta e positivamente relacionados a aspectos da gestão da qualidade.

2.3. ASPECTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS INTERFERÊNCIAS NOS PROCESSOS PRODUTIVOS E RECURSOS HUMANOS

Os princípios de gestão da qualidade, que se alicerçam na liderança e no comprometimento da alta direção, envolvem a abordagem de processos, o engajamento das pessoas e o relacionamento com as partes interessadas, para atender os requisitos dos clientes e de todos os envolvidos.

A compreensão do sistema de gestão da qualidade e dos processos inter-relacionados no ciclo de gerenciamento é pré-requisito para a sua integração a outros sistemas de gestão do hotel. Havendo resistência, dificuldades vão surgir durante a implementação e a manutenção do sistema da qualidade com outros setores da organização. Portanto, torna-se necessária a intervenção de um gestor, devidamente competente, para liderar e coordenar as atividades realizadas pelos recursos humanos que tenham habilidades multifuncionais (FERREIRA; KUNIVOSHI, 2015; ZENG; SHI; LOW, 2007, ISO 9001, 2015).

A alta direção deverá estar comprometida e demonstrar liderança com a gestão da qualidade, através de diagnósticos da organização, para saber os pontos de melhorias e também definir responsabilidades, autoridades, políticas, programas, recursos, treinamentos e auditorias no sistema de gestão (KARAPETROVIK; WILLBORN, 1998; KARAPETROVIK, 2002; JONKER; KARAPETROVIC, 2004).

De acordo com Karapetovic e Willborn (1998), a integração consistente do sistema de gestão da qualidade com outros sistemas da organização pode ser definida como um conjunto de processos inter-relacionados que compartilham variados recursos (humano, financeiro, método, infraestrutura e sistema de

informação, etc.), de forma a atingir uma série de objetivos relacionados à satisfação dos *stakeholders*.

Conforme Chandrashekar, Dougless e Avery (1999), a gestão da qualidade é fundamental para a adequação da organização ao espaço e ao tempo em que opera, firmando-se, assim, como mecanismo de desenvolvimento de estratégias competitivas. Entretanto, para muitas organizações, a gestão da qualidade ainda é considerada como uma estratégia que apenas reduz ou elimina os defeitos. Tal raciocínio, faz com que a gestão da qualidade não se constitua como elemento-chave nas operações e nos negócios da organização.

Contudo, ainda que lentamente, a crescente conscientização por parte dos clientes, em relação à qualidade, está influenciando, de maneira célere, não apenas nos seus hábitos de compra, mas também nas decisões dos investidores da indústria hoteleira; e isso vem proporcionando um destaque na gestão da qualidade. Isto porque, em termos gerais, existe um interesse crescente em obter informações, acerca do progresso da gestão da qualidade das organizações, por parte daqueles que compactuam, de alguma maneira, com o negócio em questão (CHANDRASHEKAR et al., 1999). Com isso, pode-se concordar com Assaf et al. (2017), que relatam que o desenvolvimento de estratégias de gestão, eficazes para a melhoria do desempenho do hotel, depende do fato de se ter informações adequadas das variáveis do desempenho da organização.

Os pensamentos de Assaf et al. (2017) se mostram fundamentais para o sucesso e o desempenho organizacional, bem como para os investidores que almejam fazer parte desse atual mercado competitivo. Vale ressaltar que os argumentos do autor se constituem em um compromisso relacionado à disposição dos recursos necessários para a gestão hoteleira.

Diante disso, é primordial que os operadores hoteleiros conheçam os fatores internos de melhoria dos processos e os fatores externos, como a região em que o hotel está localizado, e que ainda saibam identificar as características ideais necessárias para garantir a eficiência e o desempenho efetivos (ASSAF et al., 2017), entendendo ser válida a aplicação de recursos para se obter a referida garantia. O desempenho da qualidade se relaciona com os benefícios e danos, como a eliminação das perdas por falhas nos processos, os desperdícios, os erros diversos e a natureza circundante (fauna, flora, vida humana e os meios necessários à sua existência), que decorrem das atividades da organização, do ponto de vista do negócio, e de como a

interação com o ambiente afeta a empresa (BURGOS-JIMÉNEZ; CANO-GUILLÉN; CÉSPEDES-LORENTE, 2002). A melhoria da infraestrutura e da comunicação nos negócios, bem como o aumento da oferta de alojamento e da concorrência nos destinos turísticos nacionais e internacionais, desperta o interesse entre os investidores e operadores na indústria hoteleira, que atuam na identificação dos principais fatores do seu desempenho (ASSAF et al., 2017; LANOVA et al., 2016).

Sabe-se que são diversos os fatores que implicam no desempenho de uma organização e que eles podem ser de origem interna ou externa à organização. Estudos realizados por Dijofack e Camacho (2017), sobre a indústria do turismo na Espanha, mostraram que as motivações internas são as principais causas para a implementação e manutenção de sistemas de gestão. Apesar disso, houve uma diminuição no número de certificações de sistemas de gestão nos últimos anos; ademais, há uma série de segmentos de negócios, que estão mostrando sinais de ter atingido a maturidade. Os resultados desses estudos também revelaram os impactos positivos que as certificações dos sistemas de gestão proporcionaram para a melhoria da qualidade e a competitividade do setor turístico (DJOFACK; CAMACHO, 2017).

Corroborando os estudos de Dijofack e Camacho (2017), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada. (2012) evidenciaram que as organizações estão reduzindo os custos e não estão renovando a certificação dos sistemas de gestão. Essa iniciativa, segundo os autores, tem-se dado não só devido à crise, mas também porque a certificação não está adicionando valor suficiente, em razão do custo elevado para a sua renovação.

É claro que, frente aos parâmetros apontados, há de se observar que tais estudos carecem de melhor repertoriabilidade para o entendimento do problema que se estabelece. Entretanto, no que se refere aos fatores externos, os autores acima são unânimes na assertiva de que a condição econômica, a segurança e a estabilidade, bem como o mercado de abastecimento e demanda, os regulamentos de apoio, a qualidade da infraestrutura e, ainda, as habilidades laborais e os treinamentos, se revelam uma necessidade explícita para o desempenho na indústria hoteleira.

Do estudo de Arbelo-Pérez, Arbelo e Pérez-Gómez (2017), pode-se concluir que a qualidade tem um impacto significativo na medida da eficiência global de uma empresa hoteleira, e o conceito de eficiência de lucro é muito mais apropriado do que a eficiência de custo para medir a eficiência. Isso porque os resultados mostram que os hotéis estão operando com alta eficiência de custo e baixa eficiência de lucro,

mostrando ineficiências significativas de receita, o que denota que a administração deve identificar e priorizar o controle e a implementação de melhorias nos aspectos relevantes da gestão da qualidade.

Nesse sentido, entendendo a organização e seu contexto, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H2: Aspectos da gestão da qualidade estão direta e positivamente relacionados aos processos produtivos.

H3: Aspectos da gestão da qualidade estão direta e positivamente relacionados aos recursos humanos.

2.4. PROCESSOS PRODUTIVOS E RECURSOS HUMANOS E SUAS INTERFERÊNCIAS NOS RESULTADOS E NAS MELHORIAS

Entender e gerenciar os processos da organização são pontos essenciais para a abordagem de processo, isso para o desenvolvimento, implementação e melhorias da eficácia do sistema de gestão da qualidade. A abordagem de processo permite que a organização controle as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o seu desempenho possa ser melhorado.

O desafio, para os gestores, é desenvolver e adotar um conjunto predominante de metas e um conjunto de regras e procedimentos operacionais para a melhoria da qualidade em toda a organização, a fim de maximizar melhorias no desempenho operacional (SANTA et al., 2010).

Os processos produtivos necessários para compor os serviços prestados pelo hotel, assim como os recursos humanos neles alocados, são condições que levarão a um melhor desempenho do hotel. Assim, é importante que os hotéis sejam capazes de fornecer seus serviços sem qualquer problema, sempre que surgir uma demanda. Para isso, é crucial que os hotéis gerenciem sua cadeia de suprimentos de maneira eficaz (VENCATAYA; SEEBALUCK; DOORGA, 2016). Conforme Talib, Rahman e Qureshi (2011), deve-se priorizar a gestão da qualidade em toda a cadeia de suprimentos para melhorar o serviço; entretanto, esses esforços nem sempre são obtidos a curto prazo.

Boon-itt e Pongpanarat (2011) descrevem o serviço de gerenciamento da cadeia de suprimentos como “uma ferramenta que é usada para previsão, planejamento, implementação e controle do processo, com o objetivo de satisfazer os

requisitos do cliente de maneira eficiente”. Ainda segundo os autores, “envolve a coordenação, a integração e o controle dos fluxos de produtos, das informações e finanças, tanto dentro da organização como entre os parceiros”.

De acordo com Croxton et al. (2001), em um hotel de grande porte, deve-se dar prioridade à reformulação na gestão da cadeia de suprimentos, focando na abordagem por processos em detrimento da estrutura funcional; inicialmente, dentro da organização e, em seguida, nos integrantes externos da organização. O objetivo maior dessa gestão é manter e melhorar os padrões dos processos para a contínua satisfação dos envolvidos, internos e externos. Nos últimos anos, a quantidade de requisitos propostos pelas partes interessadas tem aumentado, tanto em termos ambientais e econômicos como sociais, tornando-se, assim, uma dificuldade econômica e técnica para a indústria hoteleira que optou pelo atendimento desses requisitos (BERNARDO et al., 2010).

Fatores como o monitoramento dos fornecedores e os suprimentos influenciam no desempenho operacional dos hotéis. Aqueles que não praticam boas técnicas de gerenciamento, como a avaliação e o monitoramento de seus terceirizados e fornecedores de insumos, matérias-primas e prestação de serviços, não conseguem competir com seus concorrentes (VENCATAYA; SEEBALUCK; DOORGA, 2016).

Conforme essas premissas, para constatar se a organização segue um sistema de gestão da qualidade, deve-se verificar se os seguintes itens são considerados: conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas; estabelecimento da política da qualidade e seus objetivos; determinação das responsabilidades na organização; provisão dos recursos necessários; estabelecimento de métodos adequados para medir o desempenho dos processos; detecção das não conformidades; estabelecimento das ações corretivas e preventivas; estabelecimento de um processo de melhoria contínua (ISO 9001; 2015).

A necessidade de as organizações alocarem e manterem recursos humanos com competências e habilidades multifuncionais não surgiu apenas devido às rápidas mudanças e revisões do sistema de gestão da qualidade, mas por causa do aumento de requisitos e exigências, e da incorporação de outros sistemas de gestão. Nesse sentido, a sinergia de vários níveis (estratégico, organizacional, estrutural, cultural e documental) ajuda a garantir a melhoria contínua da organização e dos sistemas de gestão (ZENG; SHI; LOU, 2007).

De acordo com Karapetrovic e Willbom (1998), as dificuldades são identificadas como conflitos interfuncionais, em razão da variação de interesses, motivação dos recursos humanos, diferentes métodos de gestão operacional e de interesses relativos à assistência na melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Dentre os diversos fatores que podem interferir nos resultados desses fluxos, tem-se os recursos humanos e suas atitudes, dado que o comportamento dos trabalhadores pode afetar a implementação e a manutenção do sistema de gestão da qualidade. Ademais, outros pontos ainda podem ser citados: medo e resistência às mudanças, problemas de comunicação, falta de recursos, custos elevados das auditorias, dificuldades na elaboração de relatórios, entre outros (ASIF et al., 2010; KARAPETROVIC, 2002; ZUTSHI; SOHAL, 2005; ZENG; SHI; LOW, 2007).

Quanto às implicações dos processos produtivos e seus reflexos no desempenho do hotel, os autores Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012) e Wang, Chen e Chen (2012) buscaram analisar os motivos subjacentes à certificação do sistema da qualidade, os efeitos das motivações dos funcionários, clientes e partes interessadas, e a eficiência dos serviços operacionais sobre o desempenho do hotel. Para isso, utilizaram-se duas variáveis moderadoras: desempenho financeiro do hotel e as características dos clientes; e duas variáveis preditoras: gestão da qualidade e orientação de marketing.

No modelo apresentado por Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), os resultados indicaram que os processos produtivos e a motivação externa (clientes e partes interessadas), na implementação do sistema de gestão da qualidade, afetaram positivamente o desempenho financeiro do hotel. Os fatores de desempenho avaliados foram: fidelização dos clientes, aumento de receitas, custos mais baixos, melhores lucros e índices financeiros. Já o modelo de Wang, Chen e Chen (2012) possui praticamente os mesmos resultados, sendo um modelo de equação estrutural e uma análise discriminativa para análise e teste. É importante ressaltar que a orientação do mercado tem efeito mediador entre a gestão da qualidade e o desempenho do hotel, ou seja, fatores ambientais externos realmente afetam a gestão da qualidade e a orientação do mercado como, por exemplo, a ameaça de outro concorrente. Isso mostra que a gestão da qualidade afeta positivamente o desempenho do hotel (WANG, CHEN; CHEN, 2012).

Verificou-se ainda que o modelo desenvolvido por Llach et al. (2016) é, também, semelhante ao de Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada

(2012), pois avaliou os efeitos da gestão da qualidade na performance do hotel e comparou os resultados da empresa com o sistema de gestão da qualidade certificado. A pesquisa foi realizada na região de Madri (Espanha), e suas hipóteses foram validadas através da utilização de modelagem de equações estruturais. Nesse estudo, foi ressaltada a necessidade de estudos futuros que abordem um maior espectro de questões relativas às várias funções da gestão da qualidade e suas influências no desempenho hoteleiro.

A partir do exposto, percebeu-se que a gestão da qualidade oferece uma abordagem tecnológica holística para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho orientado ao mercado (YAM et al., 2005). No caso da indústria hoteleira, tal abordagem deve considerar fatores sociais, econômicos e governamentais, e, ao mesmo tempo, correlacioná-los aos requisitos dos *stakeholders* e às necessidades inerentes à própria gestão como, por exemplo, sistemas capazes de fornecer informações úteis para o controle da qualidade do hotel.

Conforme Pnevmatikoud e Stavrinoudis (2016), o desempenho do hotel é um conceito complexo e multidimensional e, como tal, reflete-se na literatura internacional sob a forma de muitas medidas ou indicadores diferentes usados para medições científicas. Por isso, foi sugerida uma codificação e classificação dos indicadores utilizados para a mensuração científica do desempenho hoteleiro. A análise dos artigos estudados levou à seguinte conclusão: a maioria das pesquisas que lidam com a medição do desempenho dos hotéis não pode refletir sua natureza multifacetada. Isso se deve principalmente ao fato de que, até o momento, em grande parte dos casos, o desempenho dos hotéis não foi avaliado ao mesmo tempo, com vários indicadores diferentes que teriam revelado sua natureza multidimensional. Os investigadores identificaram um grande número e uma variedade considerável de medidas e indicadores registrados na medição científica do desempenho hoteleiro (no total, 119 indicadores: 51 financeiros e 68 não financeiros). Isso significa que a pesquisa científica ainda tem um longo caminho a percorrer antes de definir algumas medidas e indicadores determinados e úteis que permitam uma medição científica, ainda que prática, do desempenho do hotel. Consideram-se grupos de indicadores não financeiros: “satisfação do cliente”; “satisfação do funcionário”; “trabalho do funcionário/desempenho no trabalho”; “melhoria contínua”; “qualidade do serviço”; “responsabilidade social”; “posição competitiva”; “trabalho do gerente/desempenho no trabalho”; “flexibilidade” e “realização organizacional”. Um elemento importante dessa

codificação é a sua abordagem holística no que diz respeito à medição do desempenho hoteleiro e à utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar, continuamente, um sistema de gestão da qualidade. Sendo importante determinar e aplicar critérios e métodos, incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados, necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos.

Com base no estudo da literatura, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H4: Processos produtivos estão direta e positivamente relacionados aos resultados e às melhorias.

H5: Recursos humanos estão direta e positivamente relacionados aos resultados e às melhorias.

Ao transformar as considerações aqui levantadas em um modelo, pôde-se perceber que a revisão da literatura permitiu desvelar algumas referências, hipóteses e constructos que se mostraram fundamentais para esta pesquisa. Em uma visão mais abrangente, apresentam-se cinco variáveis latentes que foram utilizadas no modelo proposto, a partir da síntese da revisão bibliográfica, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis latentes do modelo proposto

		Variáveis observadas validadas e avaliadas	Referências
CONSTRUCTOS	Gestão da Qualidade	P01 A alta direção sempre incentiva a implementação e a manutenção da gestão da qualidade.	Wang, Chen, Chen (2012), Karapetrovic e Willborn (1998), Karapetrovic (2002), Jonker e Karapetrovic (2004)
		P02 Há dificuldades para implementar o sistema de gestão da qualidade nos processos de serviços.	Karapetrovic e Willborn (1998)
		P03 Nos programas de treinamentos sempre são abordados temas relacionados à qualidade dos serviços.	Llach et al. (2016), Molina-Azorín et al. (2015)
		P04 Todos os indicadores de desempenho operacionais do hotel estão sob controle.	Burgess e Bryant (2001), Djofack e Camacho (2017) Molina-Azorín et al. (2015)
		P05 As auditorias internas da qualidade são sempre realizadas em tempo e de forma eficiente e eficaz.	Simon et al. (2014)
		P08 Frequentemente, ocorrem sobrecarga de serviços.	Simon et al. (2014)
		P09 Há apoio de especialistas em gestão da qualidade na organização.	Simon et al. (2014), Molina-Azorín et al. (2015), Bernardo et al. (2012)
		P11 A comunicação interna é eficaz e facilita a gestão da qualidade (software, hardware).	Simon et al. (2014), Djofack e Camacho (2017)

	Variáveis observadas validadas e avaliadas	Referências
	P12 O monitoramento da motivação dos funcionários é sempre realizado pela organização.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P13 Todos os procedimentos de trabalho são suficientes, documentados e atualizados, atendendo às reais necessidades dos processos.	Simon et al. (2014), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
Recursos humanos	P14 É mantido um ambiente de trabalho saudável nos aspectos físico, social e psicológico.	Llach et al. (2016), Djofack (2016), Bernardo et al. (2012)
	P15 Todos os funcionários estão comprometidos com a qualidade, quando na realização das suas atividades.	Simon et al. (2014), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Djofack e Camacho (2017)
	P16 Os requisitos regulamentares de segurança e saúde do trabalho são sempre obedecidos nos processos de serviços.	Alonso-Almeida, Bugur-Femenias e Llach (2015)
	P17 Todos os funcionários estão capacitados e conscientizados para a realização de tarefas multifuncionais.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012). Asif et al. (2010), Zeng, Shi e Low (2007), Zutshi e Sohal (2005)
	P42 O turnover de funcionários é alto.	Mohsin, Lengler e Aguzzoli (2015)
	P06 Todos os funcionários estão conscientes das suas responsabilidades e da política da qualidade do hotel.	Llach et al. (2015), Simon et al. (2014), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P10 A interação entre os funcionários dos departamentos é sempre realizada de maneira comprometida, eficiente e eficaz.	Simon et al. (2014), Wang, Chen e Chen (2012)
Motivações externas	P18 Os requisitos legais são excessivos e rigorosos.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P19 A pressão da concorrência é excessiva e muito competitiva.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Wang, Chen e Chen (2012)
	P20 Os investidores e administradores têm pressionado bastante a gestão pela melhoria do desempenho.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P21 Os investidores disponibilizam recursos necessários para a melhoria dos processos.	Asif et al. (2010), Molina-Azorín et al. (2015), Elshaer e Augustyn (2016)
	P22 Os preços e as condições comerciais dos recursos, como água e energia elétrica, são bastantes impactantes nos custos do hotel.	Molina-Azorín et al. (2015)
	P23 A gestão da qualidade sempre leva em consideração a influência dos clientes para a melhoria do desempenho.	Llach et al. (2015), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)

	Variáveis observadas validadas e avaliadas	Referências
	P24 Os fornecedores de produtos e serviços são avaliados e monitorados tanto quanto necessário.	Llach et al. (2016), Molina-Azorín et al. (2015), Djofack e Camacho (2017), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P25 As reclamações dos clientes sempre são documentadas, avaliadas e monitoradas.	Simon et al. (2014)
	P07 Os recursos para as melhorias dos processos produtivos são devidamente liberados, com base nas prioridades.	Molina-Azorín et al. (2015), Djofack (2016)
Processos produtivos	P27 Os documentos de controle e registros da qualidade dos processos estão facilmente disponíveis.	Simon et al. (2014), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P28 Os alimentos são adequadamente armazenados, preservados, manipulados, transportados e controlados.	Vencataya, Seebaluck e Doorga (2016)
	P29 Existem informações documentadas que descrevem as não conformidades ocorridas nos processos produtivos.	Simon et al. (2014)
	P30 A manutenção preventiva é planejada.	Elshaer e Augustyn (2016), Simon et al. (2014)
	P31 As ações corretivas são sempre implementadas com base nas causas das não conformidades.	Simon et al. (2014), Molina-Azorín et al. (2015)
	P32 Os procedimentos de trabalho que afetam a qualidade estão documentados e são sempre seguidos.	Simon et al. (2014), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P33 As não conformidades ocorridas nos processos produtivos são sempre registradas e comunicadas aos responsáveis.	Molina-Azorín et al. (2015), Zutshi e Sohal (2005)
Resultados e Melhorias	P34 Com base nos indicadores, a qualidade dos serviços ao cliente tem melhorado.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Molina-Azorín et al. (2015), Zutshi e Sohal (2005), Wang, Chen e Chen (2012)
	P35 A fidelidade dos clientes é bastante estimulada pelo hotel.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Djofack e Camacho (2017)
	P36 As receitas do empreendimento são satisfatórias.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012)
	P37 As reclamações dos clientes são sempre analisadas e solucionadas.	Molina-Azorín et al. (2015)
	P38 As ações para a redução dos custos são eficientes.	Llach et al. (2016), Molina-Azorín et al. (2015)
	P39 A ocupação média tem atingido as metas estabelecidas.	Pnevmatikoudi e Stavrinoudis (2016)
	P40 Os investidores estão bastante satisfeitos quanto ao retorno financeiro do empreendimento.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Wang, Chen e Chen (2012)

	Variáveis observadas validadas e avaliadas	Referências
	P41 A ocupação média é melhor do que a dos concorrentes diretos.	Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012), Llach et al. (2016), Wang, Chen e Chen (2012)
	P26 A qualidade dos serviços atraiu novos clientes.	Llach et al. (2015), Simon et al. (2014), Wang, Chen e Chen (2012)

Fonte: elaborado pelo autor.

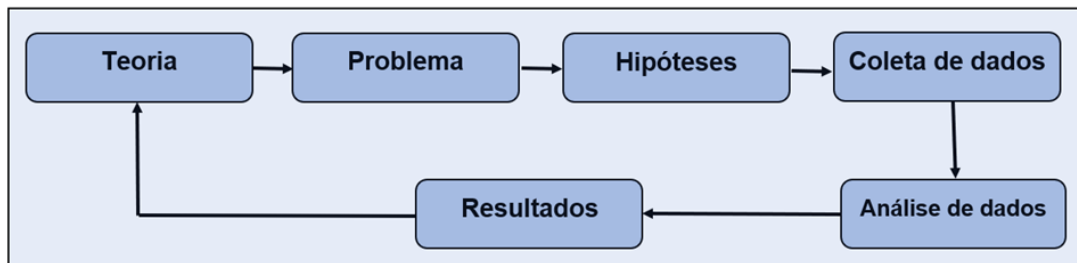
3. MÉTODOS

No presente capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos empregados neste estudo. Foi usada uma abordagem mista, isto é, combinando métodos qualitativos e quantitativos (CREWELL; PLANO CLARK, 2013).

Uma maneira de entender melhor o uso dessa abordagem é exemplificado como: um pesquisador explora como os indivíduos descrevem um tópico começando com entrevistas, analisando as informações e usando os achados para desenvolver um instrumento de pesquisa de levantamento. Esse instrumento, por sua vez, é então administrado a uma amostra de uma população para ver se os achados qualitativos podem ser generalizados (Crewell; Plano Clark, 2013, p.23).

A pesquisa foi conduzida em duas etapas: a primeira, caracterizada pela abordagem qualitativa; e a segunda, pela abordagem quantitativa. A estrutura básica seguiu o padrão mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Sequência da pesquisa



Fonte: Martins (2012).

3.1. PESQUISA QUALITATIVA

Neste estudo, considerou-se apropriado desenvolver um estágio qualitativo inicial pela necessidade de contextualizar a indústria hoteleira. O objetivo dessa fase exploratória foi estabelecer um número de proposições para testar na etapa quantitativa.

A pesquisa qualitativa consistiu na busca e seleção da produção científica nas temáticas de gestão da qualidade, indústria hoteleira, desempenho, melhorias e vantagens competitivas. Foram usados como fonte os principais periódicos relativos

às áreas de engenharia de produção, administração e hotelaria. Desse levantamento, foram identificados os principais autores, conceitos e constructos, bem como as lacunas que possibilitaram o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

O universo de pesquisa considerado abrangeu 255 artigos, que contemplaram a área de Administração, Engenharia de Produção e Hotelaria, publicados entre 2005 e 2018, e disponibilizados em formato eletrônico nas bases de dados: *ProQuest*, *Science Direct*, *Emerald*, *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*. Com base nos termos *quality*, *management systems*, *hotel industry*, *performance*, *stakeholders* e suas respectivas variações, foram utilizados de maneira individual e associadas na elaboração das buscas por artigos acadêmicos. A partir da leitura dos resumos, dos métodos de pesquisa, e dos resultados, bem como da observação do impacto e da relevância dos periódicos levantados, optou-se por restringir os trabalhos a serem utilizados no fundamento desta pesquisa, chegando-se a uma seleção de 72 artigos, que se mostraram eficazes e importantes à tratativa do presente estudo.

3.2. PESQUISA QUANTITATIVA

Conforme Martins (2012), a pesquisa quantitativa se trata de um estudo empírico, cujas variáveis são mensuradas por meio de valores quantificáveis (números). Por essa razão, tal método se mostrou necessário para o desenvolvimento deste trabalho. A abordagem escolhida foi a estruturada, em que os objetivos, o projeto de pesquisa, a amostra e as perguntas formuladas foram predeterminadas, sendo que os dados obtidos foram tratados por técnicas estatísticas para o teste das hipóteses.

Devido à quantidade de variáveis que envolve a gestão da qualidade e à difícil mensuração de suas características, foi realizado uma *survey*, por meio de aplicação de questionário a grandes amostras, tendo como base técnicas de amostragem e análise, com uso de inferência estatística (NAKANO, 2012). As variáveis foram avaliadas pelos gerentes gerais dos hotéis, mediante um questionário estruturado; esse método de pesquisa mostrou-se mais adequado por envolver uma população de hotéis situados na cidade de São Paulo.

O instrumento de pesquisa (questionário) foi elaborado com base na teoria com assertivas adequadas para sua avaliação, que foram agrupadas em constructos, que

levou ao modelo de gestão da qualidade proposto adequado à indústria hoteleira; Alonso-Almeida, Rodrigues-Antón e Rubio-Andrada (2012), Molina-Azorín et al. (2015) e Llach et al. (2016). A identificação e qualificação das assertivas, referentes ao construto “resultados e melhorias”, baseou-se no estudo de Pnevmatikoud e Stavrinoudis (2016), que classificou as diferentes variáveis de desempenho e medidas de hotéis, registradas em periódicos científicos internacionais.

O questionário foi composto por 42 assertivas destinadas a mensurar o entendimento do gerente geral sobre aspectos importantes da gestão da qualidade do hotel. O instrumento usado para a mensuração de cada assertiva foi uma escala *Likert* de 7 pontos. A graduação da escala obedeceu ao intervalo que corresponde a: discordo totalmente até concordo totalmente.

A escala utilizada foi criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert, (escala de Likert) e mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente referente a uma questão ou afirmação. Estudos empíricos mostram que, as escalas *Likert* com graduações maiores que 5 pontos obtém-se melhor acurácia nos resultados (JCGM, 2008; JUNIOR; COSTA, 2014).

As escalas de 5 e 7 pontos são muito semelhantes em termos de resultados médios. Entretanto a escala de 7 pontos foi recomendada, quando da análise do instrumento de pesquisa pelos especialistas. Isso porque o assunto tratado é complexo e os respondentes possuem competências para responder uma escala com maior variabilidade para as avaliações.

3.2.1. Técnica de pesquisa para análise quantitativa: levantamento de dados (*survey*)

Para o levantamento dos dados, foi conduzida uma pesquisa, entre o período de maio e junho de 2018, com uma população de 196 hotéis da cidade de São Paulo, utilizando-se de um questionário (conforme Apêndice nº26). O questionário foi dividido em duas partes: a primeira continha perguntas referentes às características do hotel, à região da cidade, à categoria executiva, à quantidade de apartamentos, à administradora e à respectiva bandeira (nacionalidade). Já a segunda parte abordava uma série de assertivas sobre gestão da qualidade, recursos humanos, processos produtivos, fatores externos e resultados e melhorias do hotel.

3.2.2. Consistência do instrumento de pesquisa

A adequação do instrumento de pesquisa seguiu três etapas: pré-teste, teste de adequação e medição/verificação da consistência estatística.

Com o intuito de validar a consistência do instrumento de pesquisa, foram solicitadas recomendações independentes de terceiros para corrigir possíveis problemas tautológicos e melhorar a clareza das declarações. Ou seja, o questionário foi enviado a um grupo de 11 especialistas em gestão da qualidade ou hotelaria, para que pudessem examinar o instrumento e sugerir possíveis melhorias. Alguns especialistas escolhidos atuam no ensino superior em cursos de hotelaria, turismo e gestão da qualidade; outros atuam como gerentes gerais de hotéis do turismo de negócio, todos graduados e muitos com pós-graduação (Tabela 1). As melhorias propostas pelos especialistas foram incorporadas ao questionário (Apêndice).

Tabela 1 – Qualificação dos especialistas da análise do instrumento de pesquisa

NÍVEL ACADÊMICO	INSTITUIÇÃO
Professor no ensino superior com Mestrado em Engenharia de Produção	UNINOVE
Gerente Geral de Hotel com Especialização em Hotelaria	Rede Accor
Consultor e Professor do ensino superior com Doutorado em Gestão da Qualidade	Fatec
Professor do ensino superior com Mestrado em Urbanismo/Hotelaria e Especialização Internacional em Hotelaria	Centro Universitário SENAC - Águas de São Pedro
Professor do ensino superior com Mestrado em Linguística e Especialização Internacional em Hotelaria	Universidade Anhembi Morumbi
Professor do ensino superior com Mestrado/Doutorando em Engenharia de Produção, Certified Quality Engineer – ASQC/USA.	UNINOVE
Gerente Geral de hotel com MBA – Gestão Estratégica e com Pós-graduação Gastronomia	Rede Accor
Professor do ensino superior com Mestrado/Doutorando –Engenharia de Produção	UNINOVE
Coordenador Hotelaria com MBA – Executive in Projec Management e Pós-graduação em gestão da hospitalidade em serviços de saúde	Hospital São Camilo
Professor no ensino superior com Doutorado – Comunicação Social (Tema: Turismo Rural/Hotelaria)	Escola de Comunicação, Arte, Turismo e Hotelaria- USP
Coordenador ensino superior com Mestrado – Hospitalidade e Turismo	UNINOVE

Fonte: elaborado pelo autor.

Para dar continuidade à adequação do instrumento de pesquisa, quanto ao uso e à medição, o mesmo foi apresentado para os gerentes gerais de mais três hotéis do turismo de negócios, cada um de uma categoria diferente: econômico, luxo e superluxo (Tabela 2).

Foram solicitados, aos gerentes, pareceres quanto ao entendimento e à clareza das assertivas contidas no questionário, assim como a relevância de cada assertiva no sistema de gestão da qualidade do hotel.

Tabela 2 – Hotéis cujos gerentes gerais testaram o instrumento de pesquisa

Hotel	Categoria	Localização	Capacidade
Bandeira Nacional	Executivo-econômico	Campos-RJ	60 ap.
Bandeira Internacional	Executivo- luxo	Foz do Iguaçu-PR	180 ap.
Bandeira Nacional	Executivo-Super. luxo	Fortaleza-CE	325 ap.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3. População e amostra

De acordo com os dados da cidade de São Paulo, citados pelo IBGE (2017), a quantidade de hotéis na capital é de 574 estabelecimentos que atuam no segmento do turismo de negócios, hotéis com predominância de hóspedes executivos.

O foco deste estudo foi os hotéis compreendidos nas categorias econômica, luxo e alto luxo (três, quatro e cinco estrelas) que tenham capacidade acima de 50 apartamentos. Para essa categoria, foram escolhidos 196 hotéis, sendo 34% da totalidade do segmento de hotéis atuantes no turismo de negócios na cidade de São Paulo.

Enviado o questionário para essa população de interesse, obteve-se 70 respostas válidas, que foram utilizadas como amostra de conveniência para o estudo. Com o objetivo de constatar se essa quantidade era adequada para a pesquisa pretendida, foi utilizado um software para a análise da representatividade da amostra obtida. Conforme sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014), o software utilizado para fazer a análise da representatividade da amostra foi o G*Power de Erdfelder, Faul e Buchner (1996) na sua terceira versão (3.1.9.2).

De acordo com Faul et al. (2007), o G*Power, ademais de outras funções, realiza cálculos, com base nos testes empreendidos em uma pesquisa, para análise do poder estatístico. Nesse sentido, será adotada:

a) Análise posteriori: segundo Faul et al. (2007), trata-se de uma análise por intermédio de um índice que varia de 0 a 1, denominado de poder (power) de um teste estatístico, considerando a amostra utilizada (N), alfa (α) e o tamanho do efeito (f^2). De acordo com Faul et al. (2007, p.176), o “poder ($1-\beta$) é calculado como uma função

de alfa (α), tamanho do efeito (f^2) e tamanho da amostra utilizada”; e os parâmetros utilizados para a realização da análise de poder do teste (PLS-PM) adotado nesta pesquisa, foram: uma amostra de 196 hotéis, pertencentes à cidade de São Paulo, da região Sudeste do Brasil; tamanho do efeito (f^2) mediano de 0,15; um erro (α) de 0,05, e 2 preditores. A quantidade de preditores foi definida de acordo com maior número de flechas que chegavam ao constructo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) da variável latente “resultados e melhorias”. Do relatório obtido através do G*Power (3.1.9.2), tem-se os resultados do tamanho mínimo da amostra (Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados do tamanho mínimo da amostra

F testes- Regressão múltipla linear: Modelo fixo, R: desvio de zero		
Análise: Post hoc: Calcular o poder alcançado		
Entrada	Tamanho do efeito f^2	0.15
	α err. Prob.	0.05
	Tamanho total da amostra	70
	Número de preditores	2
Saída	Parâmetro de não centralidade λ	10,5000000
	F crítico	3,1337623
	Numerador df	2
	Denominador df	67
	Poder ($1 - \beta$ err. Prob)	0,8169328

Fonte: software G*Power 3.1.9.2; elaborado pelo autor.

3.2.4. Condução da pesquisa de levantamento de dados (*survey*)

Preliminarmente, alguns cuidados foram tomados antes de enviar o questionário, ou seja, foi feito contato telefônico com o gerente geral de cada hotel, confirmando nome e endereço eletrônico, e informando o envio do questionário. Foi feito também um agradecimento ao participante, uma vez que sua colaboração seria importantíssima para o sucesso da pesquisa.

Além do questionário, uma carta também foi enviada por e-mail, pela plataforma *Google Forms*, ao gerente geral do hotel dando as informações necessárias sobre a pesquisa. Assim, procedeu-se para a totalidade da população escolhida, isto é, 196 hotéis da cidade de São Paulo.

Após a triagem dos dados, 70 respostas utilizáveis foram mantidas. Tal valor representou 36% de taxa de resposta e confiabilidade de 0,80.

3.2.5. Consistência do instrumento de pesquisa

A validade e a confiabilidade do instrumento de pesquisa de mensuração foram realizadas através dos dados coletados. Esses dados foram analisados por meio de análise fatorial, de modo a verificar se a constituição dos constructos compõe ou não o modelo conceitual, o que levaria a mantê-los, modificá-los ou excluí-los. A Análise Fatorial Exploratória (AFE), definida como um conjunto de técnicas estatísticas, tem o objetivo de explicar a correlação entre variáveis observáveis, e tem a vantagem de reduzir o número de variáveis necessárias (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

A análise dos dados multivariados é empregada nos casos em que há muitas variáveis independentes em pesquisas. Por isso, foi utilizado o software SPSS-22 (*Statistical Package for Social Sciences*) da IBM, que possibilitou o uso da análise fatorial exploratória para os dados coletados.

Avaliaram-se as propriedades dos itens por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) abrangente, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

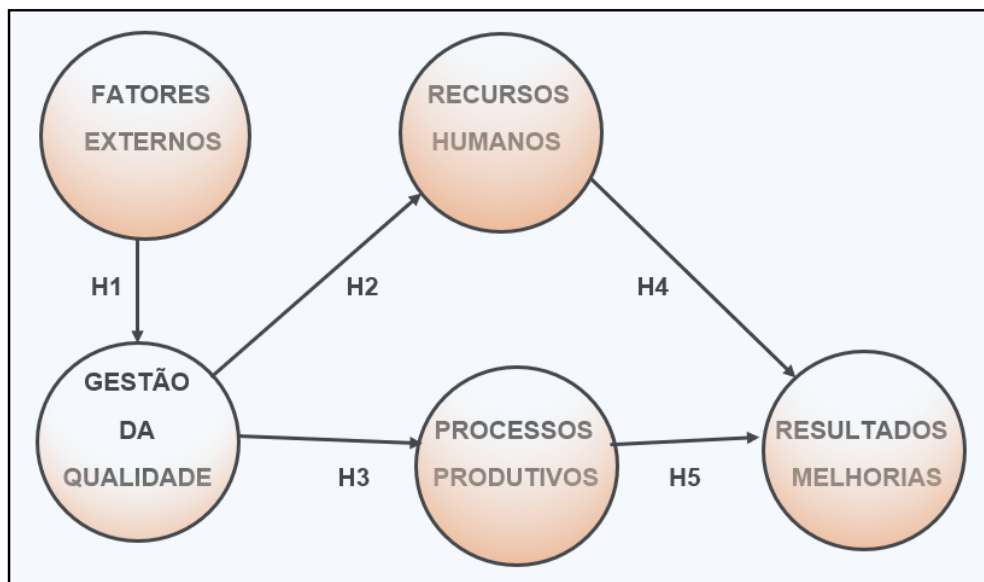
Assim a confiabilidade do instrumento de pesquisa também foi confirmada pelo software *SmartPLS* que utiliza o método de mínimos quadrados parciais e busca atender situações de modelagem que possuem múltiplas variáveis. Esse software tem sido amplamente adotado em campos de pesquisa de negócios, como sistemas de informação, gestão operacional, comportamento do consumidor e marketing, e vem se mostrando robusto e aplicável em pesquisas na área científica (PENG; LAI, 2012; Ringle, Silva e Bido, 2014). O *SmartPLS* tem a finalidade de avaliar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. As variáveis latentes não são mensuradas, mas são influenciadas por um conjunto de variáveis mensuradas, ou seja, o conjunto das cinco variáveis latentes são respondidas pelas variáveis mensuradas pela pesquisa.

O software *SmartPLS 3.0 - M3* foi utilizado para confirmar a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O PLS é uma alternativa de qualidade comprovada pela comunidade internacional de pesquisa em diversas áreas do conhecimento (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

3.3. MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O modelo conceitual de pesquisa, apresentado neste trabalho, considerou o fato de que as dificuldades inerentes ao gerenciamento da qualidade refletem nos resultados e nas melhorias do hotel, e podem ter suas origens nos fatores externos, ou seja nas partes interessadas, escopo deste estudo. Na Figura 4, pontuam-se as hipóteses de pesquisa levantadas.

Figura 4 – Modelo com as hipóteses da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Foram estabelecidas as seguintes hipóteses para serem avaliadas:

H1: Fatores externos estão direta e positivamente relacionados a aspectos da gestão da qualidade.

H2: Aspectos da gestão da qualidade estão direta e positivamente relacionados aos recursos humanos.

H3: Aspectos da gestão da qualidade estão direta e positivamente relacionados aos processos produtivos.

H4: Recursos humanos estão direta e positivamente relacionados aos resultados e às melhorias.

H5: Processos produtivos estão direta e positivamente relacionados aos resultados e às melhorias.

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados em três seções. Na primeira, analisam-se a validade e a confiabilidade do instrumento de pesquisa, por meio da análise fatorial exploratória. Na segunda, o modelo estudado é avaliado mediante um modelo de equação estrutural. Por fim, uma análise dos resultados encontrados é feita para constatar se certos fatores contextuais levam a confirmação das hipóteses.

4.1. CONSTATAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A avaliação do instrumento de pesquisa foi realizada através do método estatístico quantitativo de Análise Fatorial Exploratória (AFE), de forma integral para todo questionário, com base das variáveis observadas de cada constructo: gestão da qualidade, fatores externos (satisfação dos clientes e partes interessadas), recursos humanos, processos produtivos e resultados e melhorias.

4.1.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Os procedimentos de análise dos dados levaram em consideração as respostas dos participantes, que foram codificadas em uma planilha do software SPSS-22 (*Statistical Package of the Social Sciences*) da IBM, e submetidas a análises estatísticas descritivas, à análise fatorial e ao cálculo do alfa de Cronbach.

Os dados foram examinados para avaliar a normalidade, colinearidade e distribuição de “*outliers*”. A fatorabilidade da amostra foi testada pelo índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e pelo teste de esfericidade de Bartlett, conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (2001). A validação estatística de uma escala pode ser feita por dois métodos multivariados: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Validar uma escala é mostrar sua capacidade de inferir ou medir o que se propõe (CRONBACH, 1996).

A análise fatorial é definida como um conjunto de técnicas estatísticas, cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais, a partir de uma quantidade menor. Trata-se, portanto, de um método estatístico multivariado, que procura simplificar os dados, através da redução do número de variáveis utilizadas, para descrever determinada situação. A análise produz ainda, para cada item, uma

carga fatorial, que evidencia a covariância entre o item e o fator; quanto mais próximo de 100% for essa covariância, melhor será a aderência.

Para obtenção dos fatores, realizou-se uma análise de componentes principais, com rotação *Varimax* nos dados, impondo uma configuração de cinco fatores. Essa imposição prévia objetivou manter as características propostas na versão preliminar, originada durante a validação de conteúdo. Definidos os cinco fatores, através da análise de componentes principais, procedeu-se à inspeção das cargas fatoriais de cada item, excluindo aqueles com carga inferior a 0,40.

O teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test) identifica se os dados podem ser tratados pelo método de análise fatorial. O KMO compara as correlações simples com as parciais, observadas entre as variáveis, e varia de 0 a 1. O valor próximo de 1 significa que os coeficientes de correlações parciais são estabelecidos; um número próximo de zero significa que a análise fatorial pode não ser um bom método para a análise dos dados (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Já o teste de esfericidade de Bartlett mostra se a matriz de correlação tem aderência com a matriz identidade; isso indicaria que as variáveis não são relacionadas (HAIR et al., 2009; PEREIRA, 2001). Para que seja possível tratar os dados segundo o método da análise fatorial, o valor encontrado para a significância deve ser menor do que 0,05.

Feito estes dois testes iniciais, o de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o de esfericidade de Bartlett, pode-se verificar se os dados poderão ser tratados dentro do método de análise fatorial de componentes principais (SILVA; SIMON, 2005).

Depois de descartar os fatores pouco aderentes aos construtos, as medidas Kaiser-Meyer-Olkin para a escala foram $KMO=0,74$, $\chi^2=1203,43$ $df=49$ (Tabela 4). Para cada constructo, as medidas Kaiser-Meyer-Olkin foram: Gestão da qualidade – $KMO=0,82$ $\chi^2=155,38$ $df=28$; Processos produtivos – $KMO=0,85$ $\chi^2=238,99$ $df=28$; Resultados e melhorias – $KMO=0,73$ $\chi^2=76,27$ $df=15$; fatores externos – $KMO=0,81$ $\chi^2=107,00$ $df=10$; e recursos humanos – $KMO=0,78$ $\chi^2=73,39$ $df=10$. Todos tiveram significância $p<0,000$, com KMO acima de 0,60, sendo, assim, considerados adequados para a análise fatorial (CHURCHILL, 2003).

O teste KMO (geral) avalia se a amostra é suficiente para rodar AFE (critério para aceitação $KMO>0,60$). Pallant (2007) sugere 0,60 como um limite razoável, já

Hair et al., (2009) sugerem 0,50 como um patamar aceitável. Sendo que o valor do KMO obtido foi de 0,74.

O teste de Bartlett avalia se a matriz de correlação é a identidade (critério para aceitação $p \leq 0,05$). Segundo Hutcheson e Sofroniou (1999) e Churchill (2003), valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons.

Tabela 4 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,740
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1.203,435
	df	496
	Sig.	,000

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

A técnica AFE utilizada foi a análise de componentes principais (variáveis latentes). Para a análise fatorial, os dados foram rotacionados com base no critério de rotação ortogonal *Varimax*; como resultado, obteve-se a seguinte matriz de rotação, apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Valores das cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes

	Matriz de componente rotativa				
	Processos	Gestão da Qualidade	Fatores Externos Alta Direção	Resultados e melhorias	Recursos Humanos
P33	0,83				
P32	0,70	0,41			
P13	0,62	0,48			
P27	0,62				
P29	0,53	0,44		0,44	
P03	0,53				
P37	0,48			0,41	
P30	0,47		0,45		
P04		0,69			
P05		0,67			
P09		0,66			
P07		0,61			0,46
P21		0,55			
P11		0,50			
P26		0,50			
P28		0,44			
P14			0,77		
P35			0,76		
P23			0,69		
P01			0,65		
P16			0,56		
P41				0,66	
P38				0,56	
P34				0,54	
P25				0,53	
P31				0,48	
P24	0,41			0,43	
P17					0,70
P15					0,63
P10				0,42	0,63
P06					0,52
P12					0,45
Método de Extração: Análise de Componente Principal.					
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser a Rotação convergida em 17 iterações.					
Fonte: dados da pesquisa					

A interpretação das variáveis latentes (Tabela 5) obedece a seguinte descrição, das variáveis observadas que compõem cada fator:

Fator 1 – Processos produtivos: tais processos precisam ser controlados; para isso, os procedimentos devem estar disponíveis e atualizados, os equipamentos, em condições de uso, e o meio ambiente, adequado para as operações.

Fator 2 – Gestão da qualidade: o responsável pela gestão da qualidade deve se preocupar com questões éticas, manter os processos produtivos sob controle e promover ações voltadas para a segurança do trabalho, melhoria dos processos e satisfação das partes interessadas.

Fator 3 – Fatores externos (alta direção): a alta direção deve possuir grande poder de liderança e estar comprometida com a qualidade. Deve, também, ser capaz de tomar decisões rapidamente, levando em consideração as mudanças de mercado e ambiente.

Fator 4 – Resultados e melhorias: tratam-se de indicadores que informam os aspectos relevantes do desempenho do hotel. Com base nos indicadores da qualidade, deve-se implementar ações corretivas, ou de melhorias, nos processos, visando atingir as metas estabelecidas.

Fator 5 – Recursos humanos: o profissional precisa ser versátil e capaz de dominar as ferramentas computacionais, tanto básicas como específicas, da sua área, assim como de assimilar orientações simultâneas. Além disso, deve pensar em soluções criativas para os problemas enfrentados e saber expor suas ideias de forma organizada.

Após a rotação *Varimax*, com 5 componentes, o resultado dos fatores retidos indicou que houve cinco fatores com autovalores acima de 1,0, que explicam 55,75% do modelo (Tabela 6). Para que o modelo fosse totalmente explicado, seria preciso ter 19 fatores. No entanto, a partir do sexto fator, os autovalores *initial eigenvalues* se mostraram menores que 1,0, portanto, não podem ser explicados.

Tabela 6 – Fatores retidos e variância pelo método de extração: análise fatorial de componentes principais

Valores próprios iniciais			
Componente	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,63	30,09	30,09
2	2,47	7,71	37,79
3	2,24	6,99	44,78
4	1,93	6,02	50,8
5	1,58	4,95	55,75

Fonte: dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Tabela 6, juntos, os componentes correspondem a quase 56%, no entanto, só o primeiro explica cerca de 30% da variância dos dados.

Por fim, como última etapa da validação, foi preciso testar se os dados não eram tendenciosos ou se não possuíam vieses internos. Para isso, utilizou-se um método de verificação da consistência interna denominado coeficiente alfa de Cronbach, reconhecido como o mais popular entre os pesquisadores da área. O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a distintas interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos.

Segundo Hair et al. (2009), valores entre 0,600 e 0,700 são considerados limites aceitáveis para uma pesquisa exploratória, pois indicam que os dados são confiáveis, e que o instrumento tem boa qualidade para interpretação. Na Tabela 7, são demonstrados os valores de alfa de Cronbach, calculados para cada fator:

Tabela 7 – Valores do coeficiente alfa de Cronbach, calculado para cada componente

Componente	Alfa de Cronbach
1- (Processos produtivos)	0,88
2- (Gestão da qualidade)	0,77
3- (Fatores externos e alta direção)	0,80
4- (Resultados e melhorias)	0,72
5- (Recursos humanos)	0,70

Obs. (critério para aceitação $\alpha > 0,70$)

Fonte: dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

A análise da comunalidade verifica proporção de variabilidade de cada variável, que é explicada pelos fatores. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator. O ideal é obter comunalidades superiores a 0,5.

Ao se refazer a análise fatorial, com cinco fatores, avaliaram-se os valores das comunalidades, que são as variâncias de cada variável, ou seja, quanto cada variável está presente no modelo. O resultado obtido está detalhado na Tabela 8. Observe que todas as variáveis estão adequadas, com valores acima de 0,50.

Tabela 8 – Comunalidades (após o ajuste das variáveis)

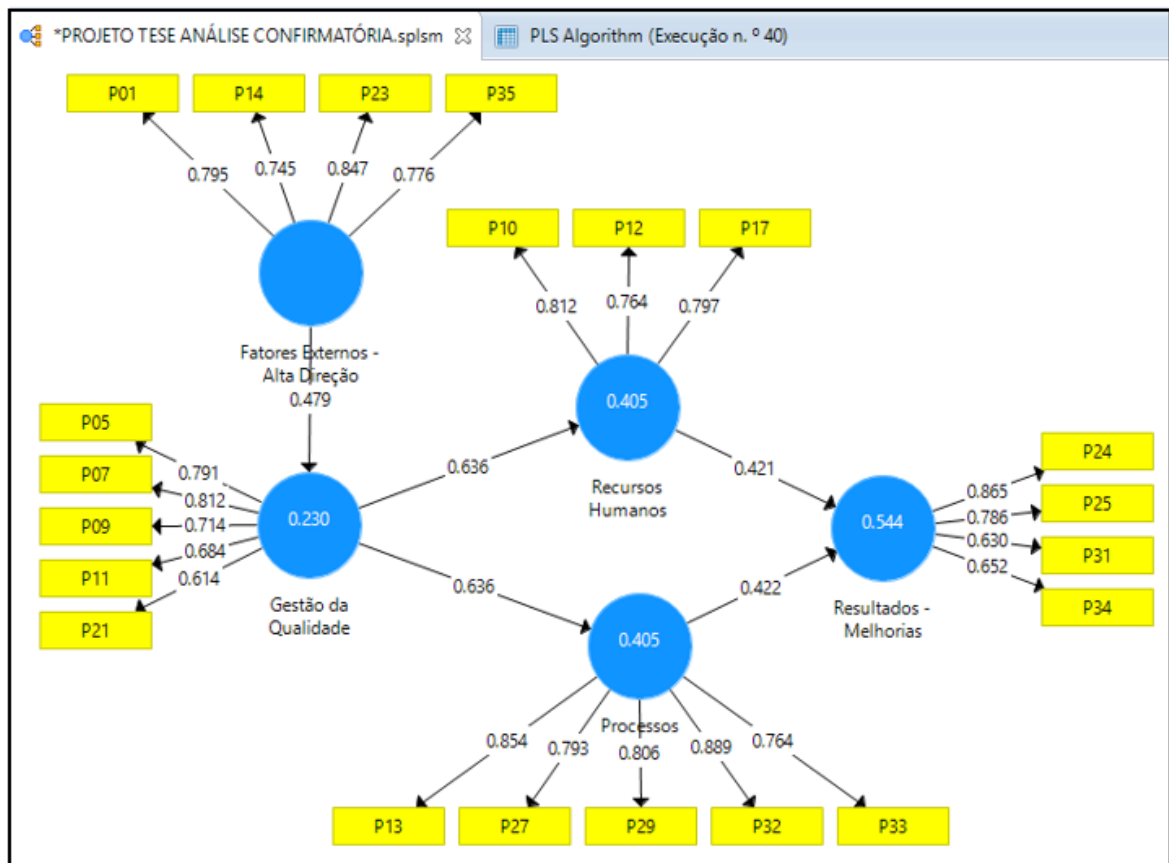
Comunalidades					
	Inicial	Extração		Inicial	Extração
P01	1,00	0,65	P23	1,00	0,73
P03	1,00	0,86	P24	1,00	0,72
P04	1,00	0,61	P25	1,00	0,76
P05	1,00	0,68	P26	1,00	0,62
P06	1,00	0,68	P27	1,00	0,72
P07	1,00	0,79	P28	1,00	0,72
P09	1,00	0,59	P29	1,00	0,73
P10	1,00	0,73	P30	1,00	0,68
P11	1,00	0,70	P31	1,00	0,68
P12	1,00	0,81	P32	1,00	0,82
P13	1,00	0,79	P33	1,00	0,85
P14	1,00	0,71	P34	1,00	0,74
P15	1,00	0,73	P35	1,00	0,73
P16	1,00	0,78	P37	1,00	0,78
P17	1,00	0,66	P38	1,00	0,53
P21	1,00	0,70	P41	1,00	0,71
Método de Extração: análise de componente principal					

Fonte: dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

4.1.2. Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A análise fatorial confirmatória, como o próprio nome indica, visa confirmar os achados da análise fatorial exploratória e, assim, reforçar a validade do instrumento de pesquisa. Constatada a representatividade da amostra e o poder estatístico do teste consequente, partiu-se para a análise dos dados, por intermédio do *Partial Least Squares*, ou Mínimos Quadrados Parciais, com o software Smart PLS 3.0 M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). As respostas do questionário da pesquisa foram distribuídas entre seus respectivos constructos, e após o ajuste deu origem ao modelo de mensuração, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo gerado pela pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se, no modelo, o valor entre os constructos. Esse é o valor que indica, o coeficiente de caminho da regressão linear entre os constructos. Os valores indicam relações positivas (Tabela 9).

Tabela 9 – Coeficiente de caminho da regressão linear

Hipótese	Caminho	Carga
H1	Fatores Externos Alta Direção ==> Gestão da Qualidade	0,48
H2	Gestão da Qualidade ==> Recursos Humanos	0,64
H3	Gestão da Qualidade ==> Processos Produtivos	0,64
H4	Processos Produtivos ==> Resultados e Melhorias	0,42
H5	Recursos Humanos ==> Resultados e Melhorias	0,42

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

Conforme explicam Ringle, Silva e Bido (2014), a primeira análise a ser realizada, mediante o modelo de mensuração, é a validade convergente, que, segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, p. 299), verifica se o “conjunto de indicadores representa o mesmo construto, o qual pode ser demonstrado por intermédio da sua unidimensionalidade”. Uma medida sugerida é a análise das Variâncias Médias Extraídas (VME), que devem possuir valores superiores a 0,50 (FORNELL; LACKER, 1981 apud HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Durante a análise de modelagem, fatores como alta direção, recursos humanos, gestão da qualidade, processos produtivos e resultados e melhorias, que não apresentaram a aderência mínima nos ajustes do modelo, foram removidos. Isso evidenciou a compreensão dos respondentes de que esses fatores do sistema de gestão da qualidade não eram relevantes. Observa-se, na Tabela 10, que todas as variâncias médias extraídas foram maiores que 0,50, e que o alfa de Cronbach resultou em valores acima de 0,70, admitindo-se que o modelo proporcionou um resultado satisfatório e garantiu a validade convergente. Pelos resultados de alfa de Cronbach, o modelo apresentou consistência interna e Confiabilidade Composta (CC). Assim, constatou-se que a amostra estava livre de vieses e que os itens medidos eram confiáveis.

A ideia de correlação entre duas variáveis pode valer para diversas variáveis denominadas como coeficientes de correlação linear múltipla ou Coeficiente de Determinação (R^2). Esses coeficientes avaliam a porção da variabilidade das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Indicam, ainda, a qualidade do modelo ajustado, ou seja, esse coeficiente pode variar de 0 a 1 o quanto mais se aproxima de 1 melhor a previsão da variável dependente, Se o modelo é propriamente estimado, o pesquisador pode assumir que quanto maior o valor de R^2 , maior o poder de explicação da equação e, portanto, melhor a previsão da variável

dependente. Condição ideal: Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2=2\%$ (0,02) seja classificado como efeito fraco, $R^2=13\%$ (0,13) como efeito médio e $R^2=26\%$ (0,26) como efeito grande. Já Henseler, Ringle e Sinkovics, (2009) especificam valores entre 0,19 e 0,33 como efeito fraco, entre 0,34 e 0,66 como efeito médio e valores acima de 0,67 como efeito forte.

Tabela 10 – Critérios de qualidade dos ajustes do modelo

Variável Latente	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	R ²	AVE
Fatores externos -	0,80	0,87		0,63
Gestão da Qualidade	0,77	0,85	0,23	0,53
Processos produtivos	0,88	0,91	0,41	0,68
Recursos humanos	0,70	0,83	0,41	0,63
Resultados e Melhorias	0,72	0,83	0,54	0,55

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

Além disso, a validade discriminante, que constata que cada fator representa uma dimensão separada, foi testada seguindo os critérios de Fornell e Larcker (1981). Esse teste é feito através de correlações lineares ou covariância padronizada. Os resultados apresentados na Tabela 11 mostram que a validade discriminante foi confirmada, uma vez que a raiz quadrada da AVE (destacado), de cada um dos constructos, foi maior que as correlações entre cada construto e todas as outras variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981).

Tabela 11 – Validez discriminante (comparação de AVE vs. correlacionamentos de construtos)

	Fatores externos	Gestão da Qualidade	Processos produtivos	Recursos humanos	Resultados Melhorias
Fatores externos	0,79				
Gestão da Qualidade	0,48	0,73			
Procesos produtivos	0,31	0,64	0,82		
Recursos humanos	0,46	0,64	0,53	0,79	
Resultados e Melhorias	0,52	0,5	0,65	0,65	0,74

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

O indicador da qualidade de ajuste do modelo é o Tamanho do Efeito, ou Indicador de Cohen (f^2). Esse indicador é obtido pela inclusão e exclusão de constructos (um a um), de modo a avaliar quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo. Valores de 0,02; 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes (HAIR et. al., 2014). O modelo tem acurácia, e os constructos são importantes para ajustá-lo, conforme pode-se observar na Tabela 12.

Tabela 12 – f quadrado

f quadrado

Matriz	f quadrado	Copiar para área de transferência:			
	Fatores Exte...	Gestão da Qualidade	Processos	Recursos Humanos	Resultados - Melhorias
Fatores Externos - Alta Direção		0.298			
Gestão da Qualidade			0.681	0.681	
Processos					0.281
Recursos Humanos					0.280
Resultados - Melhorias					

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

O indicador Relevância/Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser tem como utilidade avaliar a precisão do modelo ajustado e pode ser observado pela redundância geral (média); tendo como critério ideal valores de Q^2 maiores que zero, (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam que um constructo exógeno tem relevância preditiva pequena, média e grande, respectivamente para a validade preditiva para uma variável latente endógena, (HENSELER et al., 2009).

Interpretando os resultados na Tabela 13, constata-se que o modelo tem relevância preditiva, ou seja, os constructos “fatores externos, gestão da qualidade, recursos humanos e processos” têm validade em prever “resultados e melhorias”.

Tabela 13 – Validação cruzada da redundância do constructo

	SSO	SSE	SSE/SSO)
Fatores Externos - Alta Direção	280.000	280.000	
Gestão da Qualidade	350.000	315.198	0,099
Processos Produtivos	350.000	270.822	0,226
Recursos humanos	210.000	168.164	0,199
Resultados - Melhorias	280.000	216.923	0,225

Fonte: resultado da pesquisa; elaborador pelo autor.

Como próximo passo, deve-se avaliar o indicador do ajuste geral do modelo GOF (*Goodness of Fit*), cujos valores acima de 0,36 são considerados adequados (WETZELS et al., 2009). Para efetuar o cálculo do GOF, utiliza-se a média geométrica

entre o R^2 e os valores de AVE (TENENHAUS et al., 2005). O valor encontrado para o modelo aqui proposto foi de 0,50, considerado excelente.

Em relação aos valores e à significância dos Coeficientes de T (Gama maiúsculo), os T indicam quanto um constructo se relaciona com o outro (avaliação das relações causais). Para verificar a validade das variáveis latentes, ou seja, os constructos, utilizou-se o modo de cálculo *Bootstrapping do Smart PLS 2.0* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005); para que sejam significantes, os valores t-values dos coeficientes de regressão devem possuir no mínimo o valor 1,96 (nível de significância de 5%), sendo adequado para garantir que cada caminho (ou carga) tenha validade preditiva (HAYDUK, 1987). Os valores encontrados estão demonstrados na Tabela 14 a seguir.

Tabela 14 – Coeficientes estruturais

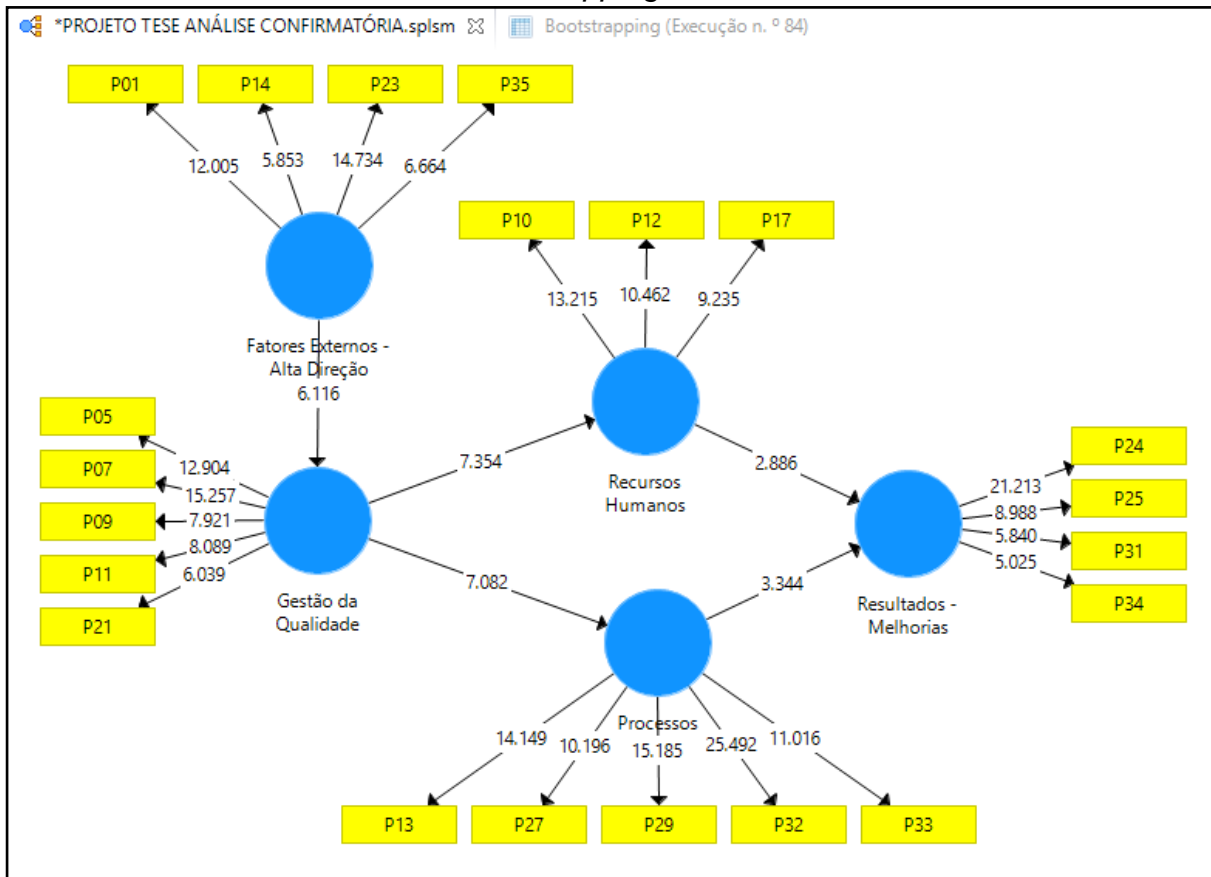
Coeficientes estruturais						
Média, Desvio padrã...	Intervalos de confi...	Intervalos de confi...	Amostras	Copiar para área de transferência:		
	Amostra origina...	Média da amostra	Desvio Padrão ...	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P	
Fatores Externos - Alta Direção -> Gestão da Qualidade	0.478	0.504	0.074	6.450	0.000	
Gestão da Qualidade -> Processos	0.639	0.637	0.094	6.824	0.000	
Gestão da Qualidade -> Recursos Humanos	0.600	0.608	0.096	6.261	0.000	
Processos -> Resultados - Melhorias	0.437	0.459	0.121	3.609	0.000	
Recursos Humanos -> Resultados - Melhorias	0.387	0.374	0.131	2.945	0.003	

Fonte: resultado da pesquisa; elaborado pelo autor.

Da análise dos resultados (Tabela 14), relativos às correlações e regressões lineares, deve-se avaliar se as relações são significantes ($p \leq 0,05$), pois para os casos de hipótese nula (H_0) e de regressão se estabelece T (coeficiente de caminho). Em casos de $p > 0,05$, aceitam-se as H_0 e deve-se repensar a inclusão da variável latente (VL) e das variáveis observadas (VO) no MEE.

Complementando, o software *SmartPLS 3.0* calcula testes t de Student dos valores originais dos dados e daqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação Variável Observada/Variável Latente (VO-VL) e para cada relação VL-VL. O *Smart PLS 3.0* apresenta os valores de teste t e p-valores. Assim, deve-se interpretar que, para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 corresponde a p-valores $\leq 0,05$, conforme indicado na Figura 6.

Figura 6 – Os valores dos testes t de Student por meio do módulo *Bootstrapping* do Smart PLS



Fonte: dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

A significância dos caminhos do modelo interno foi calculada usando *bootstrapping* com 1000 reamostras para determinar que os parâmetros estimados se mostraram estáveis e estatisticamente significantes. Na Figura 6, resumem-se os resultados do teste de hipóteses. Conforme previsto, fatores externos podem afetar positivamente a gestão da qualidade, refletindo diretamente tanto nos processos produtivos (H3) como nos recursos humanos (H2). Os resultados mostraram ainda que recursos humanos e processos produtivos foram positivamente relacionados aos resultados e às melhorias (H4, H5). O modelo foi estimado com base na Modelagem de Equações Estruturais (MEE), e os coeficientes estruturais dos constructos (fatores externos, aspectos da gestão da qualidade, processos produtivos e recursos humanos) foram significativos ($p < 0,05$). A significância foi estimada pelo método *Bootstrapping* (RINGLE, WENDE; WILL, 2005)

5. DISCUSSÃO

Este estudo analisou as relações entre a alta direção e a gestão da qualidade, bem como a relação entre os processos produtivos e os recursos humanos com os resultados e as melhorias na indústria hoteleira, sob a percepção do gerente geral de um hotel. Constatou-se que a relação entre a alta direção e a gestão da qualidade foi pouco explorada pela literatura.

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem de métodos mistos através de um estudo qualitativo de entrevistas e proposições a especialistas da área hoteleira. Posteriormente, testaram-se essas proposições, realizando um estudo quantitativo por meio da modelagem de Mínimos Quadrados Parciais (MQP) com o software *Smart PLS 3.0 M3*.

Os resultados das cargas fatoriais, contidos na Tabela 15, evidenciaram que a alta direção dá ênfase para a implementação e manutenção da gestão da qualidade, além de levar em consideração a influência dos clientes. Com funcionários treinados tendo a competência necessária, comprometidos com a qualidade dos serviços e dispondo das informações necessárias, isso implica em desempenho satisfatório.

Conforme colocado por Wang, Chen e Chen (2012), a experiência do cliente num mercado com a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva, onde as preferências do cliente mudam pouco, o hotel concentra sua atenção e seus recursos na melhoria ou modificação de produto e processo, estabelecendo, dessa forma, relacionamentos mais próximos com o cliente e gerenciando com harmonia a demanda do mercado.

Tabela 15 – Variáveis observadas e suas cargas fatoriais

	Assertiva	Carga
	Fatores externos (alta direção)	
P14	É mantido um ambiente de trabalho saudável nos aspectos físico, social e psicológico.	0,76
P35	A fidelidade dos clientes é bastante estimulada pelo hotel.	0,78
P23	A gestão da qualidade sempre leva em consideração a influência dos clientes para a melhoria do desempenho.	0,85
P01	A alta direção sempre incentiva a implementação e a manutenção da gestão da qualidade.	0,80
P16	Os requisitos regulamentares de segurança e saúde do trabalho são sempre obedecidos nos processos de serviços.	0,67
	Gestão da qualidade	
P04	Todos os indicadores de desempenho operacionais do hotel estão sob controle.	0,70

	Assertiva	Carga
P05	As auditorias internas da qualidade são sempre realizadas em tempo e de forma eficiente e eficaz.	0,79
P09	Há apoio de especialista em gestão da qualidade.	0,71
P07	Os recursos para as melhorias dos processos produtivos sempre são liberados de modo suficientes e com base nas prioridades.	0,81
P21	Os investidores disponibilizam os recursos necessários para a melhoria dos processos.	0,61
P11	A comunicação interna é eficiente e facilita a gestão da qualidade (software, hardware).	0,68
P26	A qualidade dos serviços atraiu novos clientes.	0,59
P28	Os alimentos são adequadamente armazenados, preservados, manipulados, transportados e controlados.	0,56
	Processos produtivos	
P33	As não conformidades ocorridas nos processos produtivos são sempre registradas e comunicadas aos responsáveis.	0,76
P32	Os procedimentos de trabalho que afetam a qualidade estão documentados e são sempre seguidos.	0,89
P13	Todos os procedimentos de trabalho são suficientes, documentados e atualizados, atendendo às reais necessidades dos processos.	0,85
P27	Os documentos de controle e registros da qualidade dos processos estão facilmente disponíveis.	0,79
P29	Existem informações documentadas que descrevem as não conformidades ocorridas nos processos produtivos.	0,81
P03	Nos programas de treinamentos sempre são abordados temas relacionados à qualidade dos serviços.	0,50
P37	As reclamações dos clientes são sempre analisadas e solucionadas.	0,57
P30	A manutenção preventiva é planejada.	0,63
	Recursos humanos	
P17	Todos os funcionários estão capacitados e conscientizados para a realização de tarefas multifuncionais.	0,80
P15	Todos os funcionários estão comprometidos com a qualidade, quando na realização das suas atividades.	0,62
P10	A interação entre os funcionários dos departamentos é sempre realizada de maneira comprometida, eficiente e eficaz.	0,81
P06	Todos os funcionários estão conscientes das suas responsabilidades e da política da qualidade do hotel.	0,65
P12	O monitoramento da motivação dos funcionários é sempre realizado pela organização.	0,76
	Resultados e melhorias	
P41	A ocupação média é melhor do que a dos concorrentes diretos.	0,45
P38	As ações para a redução dos custos são eficientes.	0,58
P34	Com base nos indicadores, a qualidade dos serviços ao cliente tem melhorado.	0,65
P25	As reclamações dos clientes são documentadas, avaliadas e monitoradas.	0,79
P31	As ações corretivas são sempre implementadas com base nas causas das não conformidades.	0,63
P24	Os fornecedores de produtos e serviços são avaliados e monitorados tanto quanto necessário.	0,87

Fonte: dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

Corroborando os fatores priorizados pela alta direção, a gestão da qualidade, os processos produtivos e os recursos humanos estão alinhados de modo a promover os efeitos positivos. Além disso, as estratégias estabelecidas, como o foco no cliente, por exemplo, são as principais práticas da gestão da qualidade para reforçar tais efeitos. Os resultados são reforçados pela literatura, especificamente para a indústria hoteleira (ALONSO-ALMEIDA et al., 2012).

A gestão da qualidade afeta positivamente o desempenho do hotel, através dos processos produtivos e dos recursos humanos. Os hotéis que priorizam a gestão da qualidade, nos entendimentos dos seus gestores, alcançam melhorias em diferentes aspectos: cliente, cooperação interna/externa, liderança, melhoria contínua, gerenciamento de processos, conscientização e interação dos funcionários. Ademais, pôde-se constatar que os recursos e investimentos do hotel são alocados de acordo com as prioridades estabelecidas pela gestão da qualidade e com as áreas que requerem melhorias, como mostrado na tabela 14 (os recursos para as melhorias dos processos produtivos sempre são liberados de modo suficientes e com base nas prioridades – carga 0,81). No entanto, o grau de implementação dos elementos básicos da gestão da qualidade influencia o desempenho dos negócios. Neste estudo, os elementos dos fatores externos “alta direção”, “influência dos clientes” (fator de carga = 0,85) e “foco no cliente” (fator de carga = 0,78) se mostraram mais importantes para direcionar as práticas da gestão da qualidade. Os hoteleiros reforçam eficazmente esses elementos de modo a fornecer produtos/serviços personalizados ou destacar a importância de serviços interdepartamentais/externos (ou seja, clientes e fornecedores); esses resultados confirmam o que concluiu o estudo de Wang, Chen e Chen (2012).

Da análise estatística, ou seja, mediante os resultados do modelo proposto, constata-se que a gestão da qualidade leva em consideração a influência dos clientes para a melhoria dos serviços. Como motivações externas, tem-se a liberação de recursos para manter e aprimorar os processos produtivos, sendo a avaliação dos fornecedores um fator preponderante para o suporte da gestão da qualidade na colocação dos insumos, dos produtos e, principalmente, na realização dos serviços de apoio para a atividade hoteleira, como manutenção, alimentos e suporte técnico. Portanto, a hipótese H1 foi aceita.

Ademais, ficou caracterizada a relevância dada a alguns dos benefícios associados aos princípios de gestão da qualidade. A saber: (1) melhoria, constatado

pela realização de auditorias internas; (2) adequação aos procedimentos de trabalho; e (3) carga atribuída a importância da infraestrutura para a comunicação interna. A implantação e manutenção desses princípios tem um forte impacto sobre o desempenho da qualidade, o que confirma as pesquisas de Alonso-Almeida et al. (2012) e Llach et al. (2016).

Constatou-se, como o fator mais impactante nos processos produtivos, a existência de informações documentadas que descrevem as não conformidades ocorridas e o cumprimento dos procedimentos de trabalho.

Conforme análise dos resultados obtidos, a hipótese H5 foi suportada, confirmando que as competências dos recursos humanos, quanto à realização de atividades multifuncionais e à interação entre funcionários dos diversos departamentos, propiciam uma relação positiva entre o grau de participação e os sentimentos de responsabilidade e comprometimento. As pessoas dão valor e tendem a apoiar o que ajudam a criar. Por isso, o sentimento de frustração, resultante da não participação, pode prejudicar seriamente o rendimento de um grupo; neste caso, dos empregados do hotel.

A interação entre os recursos humanos, com sistema de comunicação eficiente, permite rapidez em atender às necessidades e expectativas dos clientes. Os gerentes dos hotéis enfatizaram a importância (carga = 0,80) de os funcionários estarem capacitados e conscientizados para a realização de tarefas multifuncionais; isso deve ser entendido como funcionários mais competentes e habilitados para atuarem em um cenário de constantes mudanças.

Os resultados denotam que os gerentes de hotel estão cientes de que uma implementação adequada da gestão da qualidade tem efeitos positivos no desempenho da qualidade. Essa prática lhes permite melhorar continuamente os aspectos relevantes da gestão, proporcionando redução das reclamações, aumento da satisfação dos clientes, diminuição de erros e falhas, entrega mais ágil dos serviços.

Todas as hipóteses analisadas foram suportadas, e a pesquisa mostrou que o modelo proposto direcionou a organização hoteleira a enveredar atitudes administrativas mais eficientes para melhorar o desempenho do hotel. Tal questão pode ser constatada pelos resultados mostrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Análise das hipóteses

Hipótese	Caminho	teste t	Conclusão
H1	Fatores Externos Alta Direção ==> Gestão da Qualidade	6,45	Suportada
H2	Gestão da Qualidade ==> Recursos Humanos	6,82	Suportada
H3	Gestão da Qualidade ==> Processos Produtivos	6,26	Suportada
H4	Processos Produtivos ==> Resultados e Melhorias	3,61	Suportada
H5	Recursos Humanos ==> Resultados e Melhorias	2,95	Suportada

Fonte: dados do modelo proposto; elaborado pelo autor.

Estando o ambiente externo em constantes mudanças, aprimorar a gestão da qualidade, como uma estratégia de negócios, é fundamental, especialmente quando fatores ambientais externos desafiam a capacidade dos hotéis de vencer os concorrentes. Os hotéis que usam novas tecnologias da comunicação, como e-mails, sites ou comunidades on-line, e sensores inteligentes de monitoramento, aproveitam a oportunidade e tiram vantagens competitivas. Como resultado inusitado da pesquisa, a avaliação e o monitoramento dos fornecedores se mostraram capazes de causar um grande impacto no desempenho do sistema da qualidade do hotel (carga = 0,87).

Esse fato evidencia que a entrada dos recursos (materiais, produtos e prestação de serviços) nos processos produtivos, por parte dos fornecedores, representa um fator importante na qualidade dos serviços do hotel, isso porque a maior parte dos serviços e produtos, que fazem parte dos processos do hotel, advém dos fornecedores; sendo que a funcionalidade e disponibilidade dos equipamentos e das instalações têm um grande impacto na lucratividade do hotel, quando da oportunidade de ocupação máxima por hóspedes. Conforme Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2014), com a existência de procedimentos documentados para explicar como as coisas são feitas, os serviços prestados são conduzidos de forma mais satisfatória, beneficiando todas as partes interessadas, e alcançando, assim, o chamado “ciclo de sucesso”. Essas relações causais indicam que, na gestão da qualidade, quando os fatores internos estão alinhados com os internos, obtém-se uma melhoria nos resultados financeiros das empresas.

6. CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos neste estudo, e levando-se em consideração os limites de precisão e exatidão com que foi desenvolvida a presente pesquisa, chegou-se a uma gama de conclusões e recomendações para o setor da indústria hoteleira. A saber:

Sobre a gestão da qualidade, a ênfase dada pela alta direção está, principalmente, na influência dos clientes. É a partir dessa influência que são estabelecidas as prioridades na implementação e manutenção da gestão da qualidade, sendo que a procura pela fidelização dos clientes é notadamente catalisada através de um ambiente de trabalho saudável (nos aspectos físico, social e psicológico), envolvendo as instalações e os recursos humanos. Do modelo analisado, constatou-se que o comprometimento da alta direção está direto e positivamente relacionado com a gestão da qualidade, conforme esta premissa: a alta direção pode, primeiramente, afetar a gestão da qualidade e, em seguida, os resultados e as melhorias do hotel.

A gestão da qualidade direciona as premissas estabelecidas pela alta direção no sentido de conduzir positivamente os processos produtivos, desde que considerados os recursos fundamentais para a manutenção e melhoria dos resultados do desempenho do hotel, que são: recursos para as melhorias dos processos liberados de modo suficiente e com base nas prioridades estabelecidas pelas partes interessadas; auditorias internas da qualidade, que devem ser realizadas em tempo hábil e de forma eficiente e eficaz, para promover as melhorias dos processos e melhorar a produtividade, catalisando a eliminação das causas raízes das não conformidades. Para isso, ficou evidenciado que o apoio de especialistas em gestão da qualidade se faz necessário para a solução de problemas sistêmicos. A integração do sistema de comunicação com as funções do sistema de gestão da qualidade mostrou relevância na agilidade da solução de problemas da qualidade e na sinalização das prioridades das ações corretivas. Outro fator que este estudo revelou foi a alocação de recursos, quando necessários, por parte dos investidores, para a manutenção dos equipamentos e das instalações. Hotéis que deixam de lado a manutenção e a atualização dos ambientes e instalações, apresentam rapidamente um progressivo declínio em seu desempenho.

Quanto ao controle dos processos, os recursos referentes à documentação e ao acesso às informações documentadas tiveram um alto valor na avaliação, sendo de fundamental importância e impactando de forma direta e positivamente nos resultados das melhorias. A pesquisa evidenciou que a existência e o comprometimento em se seguir os procedimentos nas atividades produtivas é fator preponderante para a melhoria dos resultados e do hotel.

A presente pesquisa evidenciou ainda que os preços e as condições comerciais de recursos, como água e energia elétrica, são também impactantes nos custos do hotel, abrindo espaço para estudos futuros mais detalhados e específicos sobre esse tema, uma vez que isso abrange aspectos de localização geográfica do hotel, acessos a esses recursos, condições tarifárias, gestão ambiental e sustentabilidade.

No entendimento dos gestores dos hotéis, a gestão de pessoas deve estar preparada para as atuais necessidades das competências e habilidades dos recursos humanos, como a interação dos funcionários comprometidos com a administração participativa, sendo a motivação sua ligada condutora. Isso passa para as habilidades multifuncionais dos recursos humanos, com competências para interagir em atividades que envolvam acesso a tecnologias digitais e posturas compatíveis para um bom relacionamento interpessoal. Essas habilidades e competências estão relacionadas, direta e positivamente, aos resultados e às melhorias do desempenho do hotel.

A qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel é uma das vantagens competitivas na atualidade. Esses serviços são disponibilizados ao cliente através dos processos produtivos operados pelos recursos humanos. Nesta pesquisa, escolheram-se, como fatores para avaliar os resultados e as melhorias do hotel, assertivas que levassem em consideração os indicadores que retratam os aspectos das entradas e saídas dos processos produtivos; entre eles, a avaliação dos fornecedores de produtos e serviços, as reclamações e a satisfação dos clientes. Esses elementos, que compuseram o constructo “resultados e melhorias”, alavancaram as ações para melhorias contínuas na gestão da qualidade do hotel. Como resultado, é necessário monitorar não apenas as experiências e expectativas dos clientes durante sua estada, para fortalecer os relacionamentos e melhorar a qualidade do serviço que um hotel oferece, como também os fornecedores de produtos e a prestação de serviços.

7. REFERÊNCIAS

- ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUES-ANTÓN, J. M.; RUBIO-ANDRADA, L. Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 6, p. 919-936, 2012.
- ALONSO-ALMEIDA, M. M.; BAGUR-FEMENIAS, L.; LLACH, J. The adoptions of quality management practice and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. **Service Business**, v. 9, n.1, p. 57-75, 2015.
- ARBELO-PÉZEZ, M.; ARBELO, A.; PÉREZ-GÓMEZ, P. Impact of quality on estimations of hotel efficiency. **Tourism Management**, v. 61, p. 200-208, 2017.
- ASIF, M.; FISSCHER, O. A. M.; JOOST BRUIJN, E.; PAGELL, M. An examination of strategies employed for the integration of management systems. **The TQM Journal**, v. 22, n. 6, p. 648-669, 2010.
- ASSAF, A.G.; JOSIASSEN, A.; WOO, L.; AGBOLA, F. W.; TSIONAS, M. Destination characteristics that drive hotel performance: a state-of-the-art global analysis. **Tourism Management**, v. 60, p. 270-279, 2017.
- BERNARDO, M., CASADESUS, M., KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. Do integration difficulties influence management system integration levels? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, p. 23-33, 2012.
- BERNARDO, M.; CASADESUS, M.; KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. An empirical study on the integration of management system audits. **Journal of Cleaner Production**, 2010.
- BOATENG-OKRAH, E., FENING, F. A. TQM implementation: a case of a mining company in Ghana. **Benchmarking: An International Journal**, v.19, n. 6, p. 743-759, 2012.
- BOON-ITT, S.; PONGPANARAT, C. Measuring service supply chain management processes-The application of the Q-Sort technique. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 2, n. 3, p. 217-221, 2011.
- BURGOS-JIMÉNEZ, J.; CANO-GUILLÉN, C. J.; CÉSPEDES-LORENTE, J. J. Planning and Control of Environmental Performance in Hotels. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 10. n. 3, p. 207-221, 2002.
- CHANDRASHEKAR, A.; DOUGLESS, T.; AVERY, G. The Environment is Free: The Quality Analogy. **Journal of Quality Management**, v. 4, n. 1, p. 123-143, 1999.
- CHURCHILL JR., G. A. **Investigación de mercados**. 4ª. Ed. México: Thomson, 2003.

CRICK, A. P.; SPENCER, A. Hospitality quality: new directions and new challenges. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 4, p. 463-478, 2011.

CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DEMING, W, E. **Quality productivity and competitive position**. Cambridge. MA: MIT Center for Advanced Engineering.1982.

DIJOFACK, S.; CAMACHO, M. A. R. Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 1, p. 18-37, 2017.

ELSHAER, I. A.; AUGUSTYN, M. M. Quality paper direct effects of quality management on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 9, p. 1286-1310, 2016.

ERDFELDER, E. FAUL, F. BUCHNER, A. G. POWER a general power analysis program. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 28, p. 1-11, 1996.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A. G.; BUCHNER, A. G. Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, p. 175-191, 2007.

FERREIRA, A. A.; KUNIYOAH, M. S. Critical factors in the implementation process of integrated management systems. **Journal of Information Systems and Technology Management**, FEA/USP, v.12, n. 1, p.145-164, 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 1, p. 39-50, 1981.

GARVIN, D. **General management: processes and action**. New York: McGraw-hill companies, p. 69-70. 2002.

GOLOWKO, N.; KOPIA. J.; GELDMACHER, W., FÖRSTER-PASTOR, U. S. Comparative Study on Quality Management at German Private Universities. **Quality-Access to success**, v. 18, n. 157, 2017.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HUTCHESON, G. D.; SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist: Introductory statistics, using generalized linear models.** London: Sage Publications, 1999.

IBGE – **Coordenação de Serviços e Comércio.** Pesquisa de serviços de hospedagem 2016: municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões integradas de desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2017.

INVESTE SP. **Agência paulista de promoção de investimentos e competitividade.** Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br>. Acesso em: 22 jul. 2017.

JCGM – **Joint Committee for Guides in Metrology.** International vocabulary of metrology – Basic and general concepts and associated terms (VIM), 200, 2008.

JONKER, J.; KARAPETROVIC, S. Systems thinking for the integration of management systems. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 608-615, 2004.

JUNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. **Revista Brasileira de Pesquisa e Marketing, Opinião e Mídia**, 2014.

JURAN, J. M. The quality trilogy: a universal approach to managing for quality. **Quality Progress**, v.10 n. 8, p.19-24, 1986.

KARAPETROVIC, S. On the concept of a universal audit of quality and environmental management systems. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 9, p.147-156, 2002.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Integration of quality and environmental management systems. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 3, p. 204-213, 1998.

KIBE, E. N.; WANJAU, K. The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. **Journal of Business and Management**, v. 16, p. 61-72, 2014.

LLACH, J.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; MARTI, J.; ROCAFORT, A. Effects of quality management on hospitality performance in different contexts. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 5, p. 1005-1023, 2016.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

MENSAH, J. O., COPUROGLU, G.; FENING, F. A. The status of total quality management (TQM) in Ghana. A comparison with selected quality awards winners from Turkey. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 8, p. 851-871, 2012.

MOHSIN, A.; LENGLER, J.; AGUZZOLI, R. Staff turnover in hotels: exploring the quadratic and linear relationships. **Tourism Management**, v. 51, p. 35-48, 2015.

MOLINA-AZORÍN, J.F.; TARÍ, J. J.; PEREIRA-MOLINER, J.; LÓPEZ-GAMERO, M. D.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, p.41-54, 2015.

NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance- implications for quality management theory development. **Jornal of Operations Management**, v. 24, p.948-975, 2006.

NAKANO, D. Métodos de pesquisa adotados na Engenharia de Produção e gestão de operações. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord.) **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

PASQUALI, L. **Psicometria**: Teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2004.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2014.

PNEVMATIKOUDI, K.; STAVRINOUDIS, T. Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. **European Journal of Tourism Research**, v. 12, p. 82-98, 2016.

PSOMAS, E. L.; JACA, C. The impact of total quality management on service company performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 3, 2016.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 versão (beta)**. Disponível em: < www.smartpls.de > Hamburg, 2005.

SALEEM, H.; RAJA, N. S. The impact of service quality on customer satisfaction, customer loyalty and brand image: Evidence from hotel industry of Pakistan. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v.15, p.706-711. 2014.

SANTA, R.; VEMURI, R.; FERRER, M.; BRETHERTON, P.; HYLAND, P. Understanding the impact of strategic alignment on the operation performance of post implemented technological innovations. **Journal Proceedings of the 11th International CINET Conference: Practicing Innovation in the Times of Discontinuity**. p.902-916, CINet, 2010.

SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. CERU – CENTRO DE ESTUDOS RURAIS E URBANOS DA USP. **Cadernos do CERU**, série 2, n. 16, p. 11-17, 2005.

SIMON, A.; YAYA, L. H. P.; KARAPETROVIC, S.; CASSADESUS, M. Can integration difficulties affect innovation and satisfaction? **Emerald**, v. 114, n. 2, p.183-202, 2014.

SKOBKIN, S. S.; BELAVINA, Y. A.; VADIMOVICH, K. G. Methodological Approaches to the Formation of the Quality Management System for Hotels in Russian Federation. **International Review of Management and Marketing**, v. 7, n. 1, p. 128-136, 2017.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. New York: Principles of scientific, 2001.

TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. Prioritising the practices of total quality management: na analytic hierarchy process analysis for the service industries. **Total Quality Management & Business Excellence**, n. 12, v. 22, p. 1331-1351. 2011.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

VENCATAYA, L.; SEEBALUCK, A. K.; DOORGA, D. Assessing the impact of supply chain management on competitive advantage and operational performance: a case of Four Star Hotels of Mauritius. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 61-69, 2016.

VINZI, V. E.; CHIN, W.W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications in marketing and related fields**. Berlin: Springer, p. 655-690, 2010.

WALDEN, D. D.; ROEDLER, G. J.; FORSBERG, K. J.; HAMELIN, R. D.; SHORTELL, T. M. International council on systems engineering. **INCOSE**, julho, 2015.

WANG, C. H.; CHEN, K. Y.; CHEN, S. C. Total quality management, Market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 119-129, 2012.

ZENG, S. X.; SHI, J. J.; LOU, G. X. A synergetic model for implementing an integrated management: system: an empirical study in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 1760-1767, 2007.

ZHAO, X.; YEUNG, A.; LEE, T. S. Quality management and organizational context in selected service industries of China. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 6, p. 575-587, 2004.

ZUTSHI, A.; SOHAL, A. S. Integrated management system – The experience of three australian organisations. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 2, p. 211-232, 2005.

APÊNDICE

1 – CARTA APRESENTAÇÃO PARA EMPRESA – TERMO DE COMPROMISSO DA PESQUISA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

São Paulo, de abril de 2018

À

Empresa _____

A/C Sr(a). _____

Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acadêmica que irá resultar em uma tese de doutorado sobre gerenciamento da qualidade no setor hoteleiro, no Programa de Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Nove de Julho-UNINOVE.

O objetivo da pesquisa é verificar as barreiras específicas da Gestão da Qualidade na indústria hoteleira do turismo de negócios.

Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração para o fornecimento de informações relacionadas às questões ambientais e da qualidade que a empresa tem adotado, respondendo o questionário anexo.

Para a realização dessa pesquisa estamos encaminhando esse Termo de Compromisso junto a empresa, firmando nosso compromisso sobre o absoluto sigilo das informações fornecidas, que a empresa será identificada na pesquisa apenas como integrante da rede hoteleira da cidade de São Paulo.

Desde já agradecemos a colaboração e estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Renato Logiudice – RG: 3.472.839-X SSP/SP

Orientando do programa de doutorado -PPGEP

Universidade Nove de Julho- UNINOVE

renato.logiudice@gmail.com

Dr. Prof. Wagner Cezar Lucato – Orientador

Professor do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção -PPGEP.

Universidade Nove de Julho

2 – INFORMARÇÕES PARA CREDENCIAMENTO DA PESQUISA

INFORMARÇÕES PARA CREDENCIAMENTO DA PESQUISA				
NOME DO ENTREVISTADO:				
FORMAÇÃO ACADÊMICA:				
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:				
CLASSIFICAÇÃO DO HOTEL :	ECONÔMICO ()	LUXO ()	SUPER LUXO ()	
REGIÃO DE SÃO PAULO	NORTE ()	SUL ()	LESTE ()	OESTE ()

Quantidade de apartamentos nesse empreendimento	
Possui Certificação SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001	Sim () Não ()
Possui Certificação SISTEMA DE GESTÃO MEIO AMBIENTE ISO 14001	Sim () Não ()
Possui Certificação SISTEMA DE GESTÃO SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO	Sim () Não ()
Qual a categoria de classificação do Hotel	

3 – QUESTIONÁRIO (SURVEY) – REQUISITO DO SISTEMA DE GESTÃO

Questionário da Pesquisa

	QUESTIONÁRIO
P01	A alta direção sempre incentiva a implementação e a manutenção da gestão da qualidade.
P02	Existem dificuldades para implementar o sistema de gestão da qualidade nos processos de serviços.
P03	Nos programas de treinamentos sempre é abordado temas relacionados a qualidade dos serviços.
P04	Todos os indicadores de desempenho operacionais do hotel estão sob controle.
P05	As auditorias internas da qualidade são sempre realizadas em tempo e forma eficiente e eficaz.
P06	Todos os funcionários estão conscientes das suas responsabilidades e da política da qualidade do hotel
P07	Os recursos para as melhorias dos processos produtivos sempre são liberados de modo suficientes e com base nas prioridades.
P08	Frequentemente ocorrem sobrecarga de serviços
P09	Há apoio de especialista em gestão da qualidade
P10	A interação entre os funcionários dos departamentos é sempre realizada de maneira comprometida eficiente e eficaz.
P11	A comunicação interna é eficiente e facilita a gestão da qualidade (software, hardware).
P12	O monitoramento da motivação dos funcionários é sempre realizado pela organização.
P13	Todos os procedimentos de trabalho são suficientes, documentados e atualizados atendendo as reais necessidades dos processos.
P14	É mantido um ambiente de trabalho saudável nos aspectos físico, social e psicológico.
P15	Todos os funcionários estão comprometidos com a qualidade quando na realização das suas atividades.
P16	Os requisitos regulamentares de segurança e saúde do trabalho são sempre obedecidos nos processos de serviços
P17	Todos funcionários estão capacitados e conscientizados para a realização de tarefas multifuncionais.
P18	Os requisitos legais são excessivos e rigorosos.
P19	A pressão da concorrência é excessiva e muito competitiva.
P20	Os investidores e administradores têm pressionado bastante a gestão pela melhoria do desempenho.
P21	Os investidores disponibilizam recursos tanto quanto necessários para a melhoria dos processos.
P22	Os preços e condições comerciais dos recursos como água e energia elétrica são bastantes impactantes nos custos do hotel.
P23	A gestão da qualidade sempre leva em consideração a influência dos clientes para a melhoria do desempenho.
P24	Os fornecedores de produtos e serviços são avaliados e monitorados tanto quanto necessário.
P25	As reclamações dos clientes sempre são documentadas, avaliadas e monitoradas.
P26	A Qualidade dos serviços atraiu novos clientes
P27	Os documentos de controle e registros da qualidade dos processos estão facilmente disponíveis.
P28	Os alimentos são adequadamente armazenados, preservados, manipulados, transportados e controlados.
P29	Existem informações documentadas que descrevem as não conformidades ocorridas nos processos produtivos.
P30	A manutenção preventiva é planejada.
P31	As Ações Corretivas são sempre implementadas com base nas causas das Não Conformidades.
P32	Os procedimentos de trabalho que afetam a qualidade estão documentados e são sempre seguidos.

P33	As não conformidades ocorridas nos processos produtivos são sempre registradas e comunicadas aos responsáveis.
P34	Com base nos indicadores a qualidade dos serviços ao cliente tem melhorado
P35	A fidelidade dos clientes é bastante estimulada pelo hotel
P36	As receitas do empreendimento são satisfatórias
P37	As reclamações dos clientes são sempre analisadas e ada uma disposição para cada uma delas
P38	As ações para a redução dos custos são eficientes.
P39	A ocupação média tem atingido as metas estabelecidas.
P40	Os investidores estão bastante satisfeitos quanto ao retorno financeiro do empreendimento.
P41	A ocupação média é melhor do que a dos concorrentes diretos.

Obs: assertivas achuradas foram eliminadas para o ajuste do modelo.

4 – TABELA COMUNALIDADES

Comunalidades

	Inicial	Extração
P01	1,000	,648
P03	1,000	,856
P04	1,000	,605
P05	1,000	,678
P06	1,000	,679
P07	1,000	,789
P09	1,000	,594
P10	1,000	,731
P11	1,000	,702
P12	1,000	,808
P13	1,000	,788
P14	1,000	,711
P15	1,000	,734
P16	1,000	,776
P17	1,000	,664
P21	1,000	,698
P23	1,000	,732
P24	1,000	,723
P25	1,000	,758
P26	1,000	,624
P27	1,000	,718
P28	1,000	,718
P29	1,000	,728
P30	1,000	,682
P31	1,000	,679
P32	1,000	,819
P33	1,000	,848
P34	1,000	,737
P35	1,000	,727
P37	1,000	,779
P38	1,000	,533
P41	1,000	,705

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Planilha com extração SPSS-22

5 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,628	30,088	30,088	9,628	30,088	30,088	4,174	13,045	13,045
2	2,465	7,705	37,792	2,465	7,705	37,792	4,070	12,719	25,764
3	2,236	6,989	44,781	2,236	6,989	44,781	3,540	11,064	36,828
4	1,927	6,023	50,804	1,927	6,023	50,804	3,186	9,958	46,786
5	1,583	4,948	55,752	1,583	4,948	55,752	2,869	8,967	55,752
6	1,487	4,645	60,398						
7	1,324	4,137	64,535						
8	1,210	3,782	68,317						
9	1,110	3,470	71,787						
10	,924	2,886	74,673						
11	,866	2,705	77,378						
12	,779	2,435	79,813						
13	,687	2,146	81,959						
14	,638	1,995	83,954						
15	,559	1,746	85,699						
16	,545	1,704	87,404						
17	,486	1,520	88,924						
18	,457	1,428	90,351						
19	,427	1,336	91,687						
20	,384	1,200	92,887						
21	,351	1,097	93,985						
22	,326	1,019	95,003						
23	,279	,872	95,876						
24	,261	,814	96,690						
25	,208	,652	97,342						
26	,193	,603	97,944						
27	,158	,493	98,438						
28	,131	,408	98,846						
29	,119	,372	99,218						
30	,113	,354	99,572						
31	,075	,236	99,808						
32	,061	,192	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

9 – PLANILHA SPV - COM EXTRAÇÃO

Indicadores:		Correlações entre indicadores			Ficheiro de dados original (Raw)					
N.º	Em falta	Média	Mediana	Min	Máx	Desvio-padrão	Excesso de achatamento	Assimetria		
P01	1	0	6.314	7.000	2.000	7.000	1.165	2.948	-1.861	
P03	2	0	6.657	7.000	4.000	7.000	0.695	5.134	-2.285	
P04	3	0	6.071	6.000	2.000	7.000	1.175	2.080	-1.546	
P05	4	0	5.714	6.000	2.000	7.000	1.289	0.977	-1.205	
P06	5	0	6.071	6.000	4.000	7.000	0.900	-0.825	-0.505	
P07	6	0	5.500	6.000	2.000	7.000	1.360	-0.243	-0.696	
P08	7	0	4.443	5.000	1.000	7.000	1.644	-1.098	-0.192	
P09	8	0	4.914	6.000	1.000	7.000	2.012	-1.268	-0.471	
P10	9	0	5.671	6.000	1.000	7.000	1.168	3.754	-1.581	
P11	10	0	4.786	6.000	1.000	7.000	1.999	-1.353	-0.377	
P12	11	0	5.657	6.000	1.000	7.000	1.780	0.949	-1.375	
P13	12	0	5.614	6.000	1.000	7.000	1.257	1.522	-1.125	
P14	13	0	6.429	7.000	4.000	7.000	0.667	1.231	-1.060	
P15	14	0	5.671	6.000	3.000	7.000	0.890	0.991	-0.784	
P16	15	0	6.371	7.000	3.000	7.000	0.988	1.559	-1.540	
P17	16	0	5.857	6.000	2.000	7.000	1.086	1.778	-1.213	
P19	17	0	5.100	5.000	1.000	7.000	1.587	0.207	-0.782	
P21	18	0	4.614	5.000	1.000	7.000	1.743	-0.913	-0.246	
P23	19	0	6.443	7.000	2.000	7.000	0.951	7.922	-2.534	
P24	20	0	5.886	6.000	2.000	7.000	1.248	1.860	-1.310	
P25	21	1	6.725	7.000	4.000	7.000	0.587	6.911	-2.486	
P26	22	0	6.371	7.000	4.000	7.000	0.865	0.531	-1.217	
P27	23	0	6.100	6.000	1.000	7.000	1.173	4.300	-1.827	
P28	24	0	6.614	7.000	4.000	7.000	0.703	4.230	-2.058	
P29	25	0	6.143	7.000	1.000	7.000	1.301	3.851	-1.941	
P30	26	0	6.357	7.000	4.000	7.000	0.846	0.052	-1.058	
P31	27	0	5.914	6.000	2.000	7.000	1.216	1.496	-1.246	
P32	28	0	5.814	6.000	2.000	7.000	1.073	1.241	-0.965	
P33	29	0	6.000	6.000	2.000	7.000	1.171	1.275	-1.255	
P34	30	0	6.314	6.000	4.000	7.000	0.785	0.474	-0.992	
P35	31	0	6.557	7.000	4.000	7.000	0.689	2.009	-1.547	
P36	32	0	5.271	5.000	2.000	7.000	1.218	0.079	-0.638	
P37	33	0	6.600	7.000	5.000	7.000	0.619	0.670	-1.316	
P38	34	0	5.771	6.000	4.000	7.000	0.928	-0.634	-0.397	
P41	35	0	5.243	5.000	1.000	7.000	1.314	0.397	-0.580	

10 – COEFICIENTES ESTRUTURAIS

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Coeficientes estruturais

Matriz Coeficientes estruturais Copiar para área de transferência: Formato Excel Fo

	Fatores Externos - Alta Direção	Gestão da Qualidade	Processos	Recursos Humanos	Resultados - Melhorias
Fatores Externos - Alta Direção		0.479			
Gestão da Qualidade			0.636	0.636	
Processos					0.422
Recursos Humanos					0.421
Resultados - Melhorias					

11 – EFEITOS TOTAIS

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Efeitos Totais

Matriz Copiar para área de transferência: Formato Excel

	Fatores Externos - Alta Direção	Gestão da Qualidade	Processos	Recursos Humanos	Resultados - Melhorias
Fatores Externos - Alta Direção		0.479	0.305	0.305	0.257
Gestão da Qualidade			0.636	0.636	0.537
Processos					0.422
Recursos Humanos					0.421
Resultados - Melhorias					

12 – R QUADRADO

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

R quadrado

Matriz R quadrado R quadrado ajustado

	R quadrado	R quadrado ajustado
Gestão da Qualidade	0.230	0.218
Processos	0.405	0.396
Recursos Humanos	0.405	0.396
Resultados - Melhorias	0.544	0.530

13 – F QUADRADO (PLANILHA)

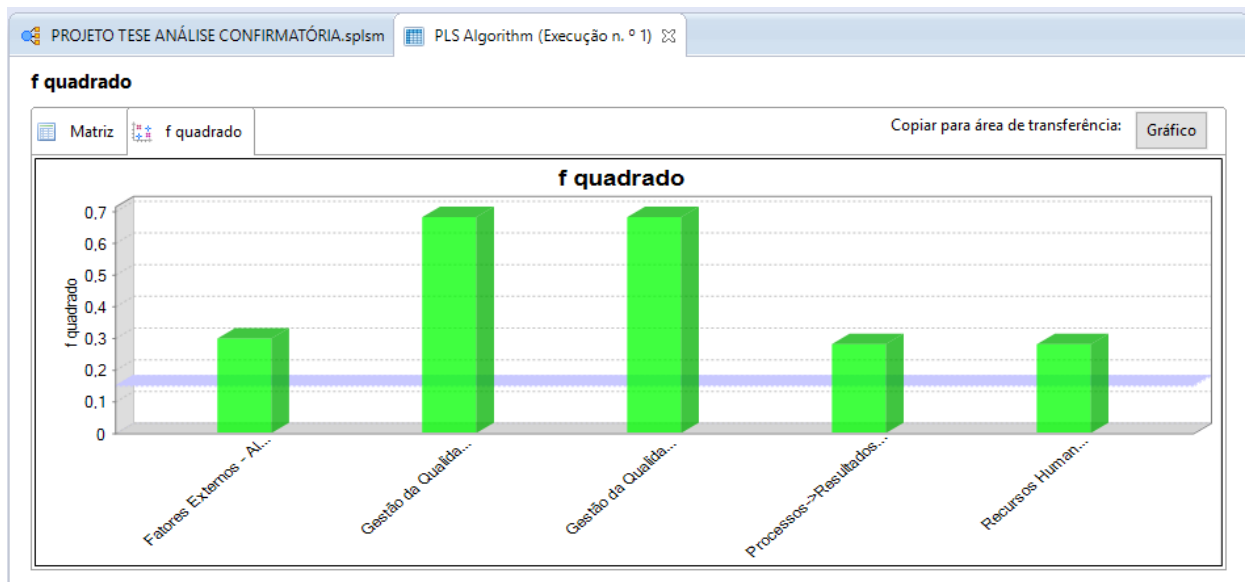
PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

f quadrado

Matriz f quadrado Copiar para área de transferência: Formato Exce

	Fatores Externos - ...	Gestão da Qualidade	Processos	Recursos Humanos	Resultados - Melhorias
Fatores Externos - Alta Direção		0.298			
Gestão da Qualidade			0.681	0.681	
Processos					0.281
Recursos Humanos					0.280
Resultados - Melhorias					

14 – F QUADRADO (QUADRO)



15 – FIABILIDADE E VALIDEZ DO CONSTRUCTO (PLANILHA)

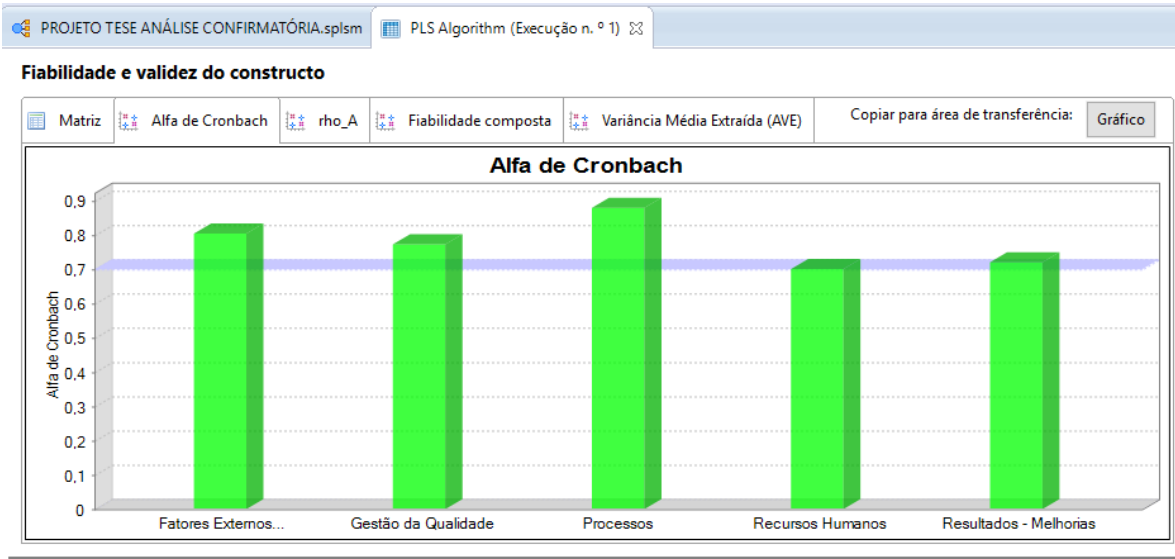
PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Fiabilidade e validade do constructo

Matriz Alfa de Cronbach rho_A Fiabilidade com... Variância Média... Copiar para área de transferência:

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Fatores Externos - Alta Direção	0.804	0.827	0.870	0.626
Gestão da Qualidade	0.773	0.786	0.847	0.528
Processos	0.880	0.888	0.912	0.676
Recursos Humanos	0.701	0.702	0.834	0.626
Resultados - Melhorias	0.721	0.757	0.826	0.547

16 – FIABILIDADE E VALIDEZ DO CONSTRUCTO (QUADRO)



17 – VALIDEZ DISCRIMINANTE

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Validade discriminante

Critério de Forn... Cargas cruzadas Rácio Heterotrait... Rácio Heterotrait... Copiar para área de transferência: Formato Excel Formato R

	Fatores Externos - Alta Direção	Gestão da Qualidade	Processos	Recursos Humanos	Resultados - Melhorias
Fatores Externos - Alta Direção	0.791				
Gestão da Qualidade	0.479	0.727			
Processos	0.310	0.636	0.822		
Recursos Humanos	0.457	0.636	0.530	0.791	
Resultados - Melhorias	0.523	0.496	0.645	0.645	0.740

18 – ESTATÍSTICAS DE COLINEARIDADE (VIF)

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PL

Estatísticas de colinearidade (VIF)

Valores de VIF externos | Valores do VIF internos

	VIF
P01	1.481
P05	1.717
P07	1.769
P09	1.516
P10	1.431
P11	1.586
P12	1.294
P13	2.317
P14	1.578
P17	1.407
P21	1.428

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PL

Estatísticas de colinearidade (VIF)

Valores de VIF externos | Valores do VIF internos

	VIF
P21	1.428
P23	1.815
P24	1.856
P25	1.595
P27	1.866
P29	2.012
P31	1.232
P32	3.181
P33	2.082
P34	1.289
P35	1.759

19 – AJUSTAMENTO DO MODELO

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Ajustamento do modelo

Sumário do ajustamento rms Theta

	Modelo satura	Modelo estima
SRMR	0.092	0.106
d_uls	1.961	2.584
d_G1	1.129	1.191
d_G2	0.921	0.978
Qui-quadrado	319.070	330.636
NFI	0.627	0.613

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1)

Ajustamento do modelo

Sumário do ajustamento rms Theta

rms Theta	0.180
-----------	-------

20 – COEFICIENTE ESTRUTURAIS - BOOTSTRAPING

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução n.º 1) Bootstrapping (Execução n.º 1)

Coefficientes estruturais

Média, Desvio padrã... Intervalos de confi... Intervalos de confi... Amostras Copiar para área de transferência: Formato Excel Formato

	Amostra original	Média da amostra (Desvio Padrã...	Estatística T (O/STDEVI)	Valores de P
Fatores Externos - Alta Direção -> Gestão da Qualidade	0.479	0.505	0.078	6.162	0.000
Gestão da Qualidade -> Processos	0.636	0.634	0.094	6.802	0.000
Gestão da Qualidade -> Recursos Humanos	0.636	0.647	0.080	7.907	0.000
Processos -> Resultados - Melhorias	0.422	0.439	0.126	3.337	0.001
Recursos Humanos -> Resultados - Melhorias	0.421	0.411	0.146	2.890	0.004

21 – VALIDAÇÃO CRUZADA DA REDUNDÂNCIA DO CONSTRUCTO - BLINDFOLDING

PROJETO TESE ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.splsm PLS Algorithm (Execução)

Validação cruzada da redundância do constructo

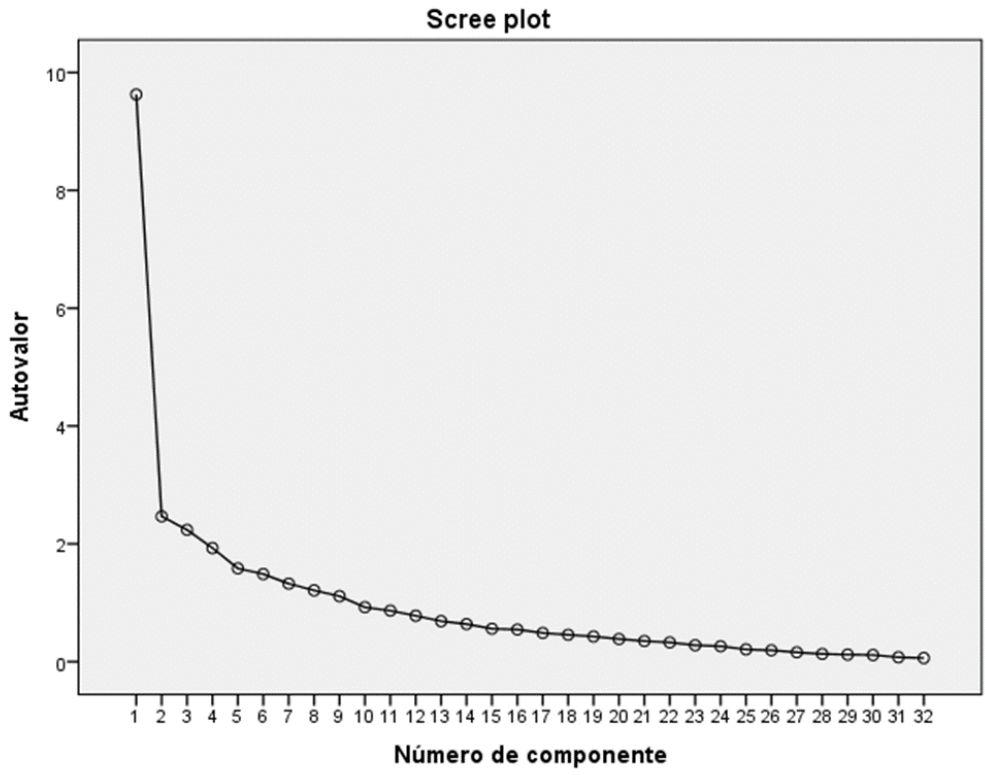
	Total	Caso1	Caso2	Caso3	Caso4	Caso5
		SSO		SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)	
Fatores Externo...	280.000		280.000			
Gestão da Qual...	350.000		315.198		0.099	
Processos	350.000		270.822		0.226	
Recursos Hum...	210.000		168.164		0.199	
Resultados - M...	280.000		216.923		0.225	

22- MATRIX ANTI-IMAGEM

Matrizes anti-imagem

	P01	P03	P04	P05	P06	P07	P09	P10	P11	P12	P14	P15	P16	P17	P21	P23	P24	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P33	P34	P35	P37	P38	P41					
Covariância anti-imagem	P01	344	-054	042	028	062	009	-082	-118	-094	-026	027	005	-026	000	052	-048	-079	081	043	-049	040	-029	-049	032	-025	035	-008	-035	017	-080	051	029	
	P03	-054	407	071	004	-082	-115	-020	063	-022	108	051	-053	057	-073	-044	026	056	003	016	-006	038	107	-029	-057	023	-047	-025	-087	-019	-054	-038	029	
	P04	-042	071	288	-094	036	-080	-045	086	-022	088	024	-098	-085	-015	-128	-062	068	065	-074	-011	-047	-042	047	001	100	-003	004	-100	-067	-053	065	053	
	P05	028	-004	-094	254	-009	-052	059	-038	-034	-048	091	-085	-041	108	-001	-027	-038	-041	035	020	052	-037	-041	-007	-068	-040	-035	-006	-006	-000	-119	019	008
	P06	062	-082	-036	-009	465	054	-039	-060	-071	036	037	000	-154	005	-006	-048	035	020	052	-037	-041	-007	-068	-040	-035	-006	-006	-000	-119	019	008	008	
	P07	009	-115	-060	-052	054	280	-027	-077	-010	-088	044	-082	-066	-021	003	044	055	011	-006	037	-061	-013	091	050	-010	-028	069	-007	-065	-011	-070	000	
	P09	-082	-020	045	-059	-039	-027	448	060	-059	064	-034	-025	-084	-023	034	039	-060	-035	-060	-042	088	002	-040	-004	-004	068	-000	039	079	008	067	008	
	P10	-118	063	056	-052	-060	-077	060	295	-019	044	-004	-025	-084	-023	034	039	-060	-035	-060	-042	088	002	-040	-004	-004	068	-000	039	079	008	067	008	
	P11	-084	-022	-022	038	-071	010	-059	-019	273	023	023	034	030	057	044	090	-048	-074	-028	081	-005	-082	056	056	011	-055	027	-028	022	100	048	013	
	P12	-026	-108	-088	-034	036	-088	-064	-044	-023	299	025	042	-059	-046	-041	080	-048	-074	-028	081	-005	-082	056	056	011	-055	027	-028	022	100	048	013	
	P13	027	051	024	-048	037	-004	-034	-004	-071	-026	228	030	033	-033	-050	-043	027	027	-010	-044	-025	-029	-069	-052	038	-001	063	029	-046	-061	-109	029	
	P14	005	-053	-098	091	000	045	-005	-025	-034	-042	-030	393	035	005	-032	088	-100	076	-048	-111	-032	-069	005	017	-032	-014	066	-062	019	051	101	001	
	P15	-026	057	-085	041	-154	062	084	-042	020	-059	035	351	-004	-082	088	-097	010	-026	-038	-029	-020	107	016	059	-081	-052	-034	-038	093	026	003	026	000
	P16	000	-003	-075	108	005	-066	062	-003	-057	046	053	005	-004	280	035	020	025	063	-093	-047	024	033	072	-107	065	-029	-041	-020	-024	038	069	135	058
	P17	052	-044	-054	-001	-006	-021	-086	-092	044	-041	-050	-032	-082	035	319	037	-049	019	-038	056	-014	049	062	042	-062	-129	057	068	032	038	032	038	
	P21	-048	026	-116	-027	-094	003	-023	015	080	-112	043	008	088	020	037	408	-094	035	-068	-006	038	-036	013	044	008	-028	-070	002	-113	-010	-060	000	
	P23	-079	056	-128	030	035	-074	034	-077	-048	044	027	-100	-097	-025	-049	-084	248	096	058	037	-046	-006	-069	074	037	051	050	-010	-038	-078	-014	-021	021
	P24	081	-003	-062	-002	-020	055	-039	-052	-074	-050	027	076	010	063	019	035	096	259	-087	-062	054	008	018	021	049	004	-076	-009	-005	030	048	025	048
	P25	043	016	-069	016	052	011	016	-058	-026	029	010	-048	-026	-083	-038	-069	058	087	037	015	-087	-043	-061	046	039	031	047	-010	-003	-123	000	080	069
	P26	-049	-006	055	-066	-037	-006	-060	-019	081	045	-044	-111	-038	-047	056	006	037	062	015	350	-056	-006	-008	012	123	016	035	-137	014	007	065	060	080
	P27	040	-038	-074	007	-041	037	035	042	-005	-019	-025	032	-029	024	-018	038	046	054	-097	-056	011	-010	-033	-011	029	-019	-034	014	-051	-020	014	-051	-020
	P28	-029	107	-011	-036	007	061	-066	088	-062	088	029	068	020	033	059	-026	006	008	-043	-006	010	0471	-056	043	011	050	-065	-046	-013	-005	083	014	-051
	P29	-049	-029	-047	049	-066	-013	050	002	-056	-025	-069	069	107	072	-014	-014	-061	-068	-033	-056	-217	-033	049	089	013	011	-006	-060	042	077	002	077	
	P30	032	-057	-042	-050	-040	091	-013	-040	-056	028	052	005	016	-107	049	-044	-074	021	046	012	-011	-043	-033	341	063	011	-010	-005	-027	-052	060	000	
	P31	-025	-023	047	-040	-035	050	-032	-004	-011	-098	055	-077	059	-085	-062	008	037	049	039	123	029	-011	-049	-063	421	007	-029	-019	-022	-007	031	-145	000
	P32	035	007	001	052	085	-010	-033	-007	-055	001	008	-032	-081	-029	042	-026	051	004	031	016	-019	-050	-089	011	010	029	-054	-056	032	-044	-027	044	-044
	P33	-008	-047	100	-016	-006	-028	-004	038	027	063	043	-014	-052	-074	050	070	050	070	047	035	013	010	029	-054	143	028	-001	-071	021	044	-044	-044	
	P34	-035	-025	-003	-027	-006	069	058	071	-028	029	025	066	034	-020	-129	002	-010	-009	-010	-137	075	-046	011	-010	-019	-056	028	317	-111	015	-107	-062	-062
	P35	017	-087	004	-009	060	-007	-060	-061	022	-046	043	-062	-038	-024	057	002	-038	005	-003	014	-034	-013	-006	065	022	032	-001	-111	316	-057	050	038	
	P37	-080	-019	-100	020	-119	065	039	-011	-100	-061	013	093	038	068	-113	-078	-030	-123	000	065	-051	-083	042	-052	-031	-027	-021	-107	050	043	501	053	
	P38	-051	-054	-067	139	019	-011	079	-086	048	-109	-040	-051	-026	069	032	-010	-014	-044	-000	065	-051	-083	042	-052	-031	-027	-021	-107	050	043	501	053	
	P41	-029	-038	-053	107	008	-070	008	-067	013	029	077	101	-020	033	-060	-021	025	080	-089	-020	-044	077	-060	-044	044	-082	-038	-001	053	043	-001	053	
Correlação anti-imagem	P01	752*	-145	-132	096	158	031	-210	-370	-006	081	068	014	-076	022	156	-128	-269	270	151	-141	-122	-071	-181	092	066	153	-036	-106	052	-269	-124	-070	089
	P03	-145	856*	-207	014	-191	-364	-047	181	-066	308	168	-134	-152	-009	-123	063	176	000	050	-017	-245	-098	-153	065	030	-193	-071	-243	-059	-120	-089	-120	-089
	P04	-132	-207	577*	-349	101	-230	-125	193	-077	299	093	-290	-268	-285	-178	-337	479	-226	266	172	-246	-039	-187	-133	136	004	491	-011	015	-369	-177	-148	-148
	P05	096	-014	-349	771*	-026	-300	176	-191	-143	-125	201	-289	137	406	-002	-082	-119	-009	064	-220	024	-104	-210	-170	-124	267	-085	-096	-032	-079	369	321	019
	P06	158	-191	101	-026	200	-156	751*	-156	-087	-163	-203	098	-115	001	-384	014	-015	-218	105	059	-092	-110	-014	-216	-101	081	322	-022	-015	236	-347	039	019
	P07	-031	-354	-220	-200	-156	751*	-156	-087	-163	-203	098	-115	001	-384	014	-015	-218	105	059	-092	-110	-014	-216	-101	081	322	-022	-015	236	-347	039	019	019
	P09	-210	-047	-125	-176	-087	-080	806*	165	-169																								

23- GRÁFICO SCREE PLOT



24- MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA

Matriz de componente rotativa^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
P33	,829				
P32	,703	,405			
P27	,619				
P13	,615	,480			
P03	,532				
P29	,530	,442		,436	
P37	,479			,411	
P30	,469		,450		
P04		,691			
P05		,673			
P09		,657			
P07		,613			,460
P21		,545			
P11		,501			
P26		,497			
P28		,439			
P14			,773		
P35			,761		
P23			,686		
P01			,653		
P16			,560		
P41				,655	
P38				,557	
P34				,535	
P25				,530	
P31				,484	
P24	,410			,433	
P17					,701
P15					,626
P10				,420	,620
P06					,520
P12					,454

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 7 iterações.

25- VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Variância total explicada

Compo nente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulati va	Total	% de variânci a	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,628	30,088	30,088	9,628	30,088	30,088	4,174	13,045	13,045
2	2,465	7,705	37,792	2,465	7,705	37,792	4,070	12,719	25,764
3	2,236	6,989	44,781	2,236	6,989	44,781	3,540	11,064	36,828
4	1,927	6,023	50,804	1,927	6,023	50,804	3,186	9,958	46,786
5	1,583	4,948	55,752	1,583	4,948	55,752	2,869	8,967	55,752
6	1,487	4,645	60,398						
7	1,324	4,137	64,535						
8	1,210	3,782	68,317						
9	1,110	3,470	71,787						
10	,924	2,886	74,673						
11	,866	2,705	77,378						
12	,779	2,435	79,813						
13	,687	2,146	81,959						
14	,638	1,995	83,954						
15	,559	1,746	85,699						
16	,545	1,704	87,404						
17	,486	1,520	88,924						
18	,457	1,428	90,351						
19	,427	1,336	91,687						
20	,384	1,200	92,887						
21	,351	1,097	93,985						
22	,326	1,019	95,003						
23	,279	,872	95,876						
24	,261	,814	96,690						
25	,208	,652	97,342						

26	,193	,603	97,944						
27	,158	,493	98,438						
28	,131	,408	98,846						
29	,119	,372	99,218						
30	,113	,354	99,572						
31	,075	,236	99,808						
32	,061	,192	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

26- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

A sua ajuda é importantíssima nessa pesquisa pois ela visa a melhoria da competitividade, no cenário internacional, do turismo de negócios em São Paulo.

*Obrigatório

1. Localização do Hotel *

Marcar apenas uma oval.

- Zona Sul
- Zona Norte
- Zona Oeste
- Zona Leste

Levar em consideração nas resposta as sua avaliação com relação aos aspectos do hotel.

2. Quantidade de apartamentos ou suítes do Hotel

Marque todas que se aplicam.

- menos que 100
- entre 100 e 200
- acima de 200

3. Categoria do Hotel *

Marque todas que se aplicam.

- Econômica (3 estrelas)
- Luxo (4 estrelas)
- Super Luxo (5 estrelas)
- Outro: _____

4. Bandeira do Hotel

Marcar apenas uma oval.

- NACIONAL
- INTERNACIONAL

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

5. e mail (informação exclusiva para o pesquisador) *

Critério para avaliação das proposições formuladas

Escala Likert de 7 pontos

- 1- discordo totalmente ;
 2-discordo em grande parte;
 3- discordo em parte ;
 4- nem discordo nem concordo
 5- concordo em parte;
 6- concordo em grande parte;
 7- concordo plenamente.

ETAPA 1- DIFICULDADES OU BARREIRAS**6. A alta direção sempre incentiva a implementação e a manutenção da gestão da qualidade. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

7. Existem dificuldades para implementar o sistema de gestão da qualidade nos processos de serviços. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

8. Nos programas de treinamentos sempre é abordado temas relacionados a qualidade dos serviços. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

9. Todos os indicadores de desempenho operacionais do hotel estão sob controle. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

10. As auditorias internas da qualidade são sempre realizadas em tempo e forma eficiente e eficaz. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

11. Todos os funcionários estão conscientes das suas responsabilidades e da política da qualidade do hotel **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

12. Os recursos para a melhoria dos processos produtivos sempre são liberados com base nas prioridades estabelecidas **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

13. Frequentemente ocorrem sobrecargas de serviços **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

14. Não há apoio de especialistas em gestão da qualidade na organização. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

15. A interação entre os funcionários dos departamentos é sempre realizada de maneira comprometida. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

16. A comunicação interna é falha e não facilita a gestão da qualidade (software, hardware). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

17. O monitoramento da motivação dos funcionários é sempre realizada pela organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

18. Todos os procedimentos de trabalho são suficientes, documentados e atualizados atendendo as reais necessidades dos processos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

ETAPA 2 - RECURSOS HUMANOS

19. É mantido um ambiente de trabalho saudável quanto aos aspectos físico, social e psicológico. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

20. Todos os funcionários estão comprometidos com a qualidade quando da realização das suas atividades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

21. **Os requisitos regulamentares de segurança e saúde do trabalho são sempre obedecidos nos processos de serviços. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

22. **Todos os funcionários estão capacitados e conscientizados para a realização de tarefas multifuncionais. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23. **O turnover é alto**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

ETAPA 3 - MOTIVAÇÕES EXTERNAS – PARTES INTERESSADAS

24. **Os requisitos legais são excessivos e rigorosos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

25. **A pressão da concorrência é excessiva e muito competitiva. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

26. **Os investidores e administradores têm pressionado bastante a gestão pela melhoria do desempenho. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

27. Os investidores disponibilizam recursos tanto quanto necessários para a melhoria dos processos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

28. Os preços dos recursos como água e energia elétrica são bastantes impactantes nos custos do hotel. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

29. A gestão da qualidade leva em consideração a influência dos clientes para a melhoria do desempenho. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

30. Os fornecedores de produtos e serviços são avaliados e monitorados tanto quanto necessário. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

31. As reclamações dos clientes sempre são documentadas, avaliadas e monitoradas. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

32. A qualidade dos serviços atraiu novos clientes. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

ETAPA 4 - PROCESSOS DE PRODUTIVOS

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

33. Os documentos de controle e registros da qualidade dos processos estão facilmente disponíveis. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

34. Os alimentos são sempre adequadamente armazenados, preservados, manipulados, transportados e controlados. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

35. Existem informações documentadas que descrevem as não conformidades ocorridas nos processos produtivos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

36. A manutenção preventiva é planejada. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

37. As Ações Corretivas são sempre implementadas com base nas causas das Não Conformidades. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

38. Os procedimentos de trabalho que afetam a qualidade estão documentados e são sempre seguidos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

39. As não conformidades ocorridas nos processos produtivos são sempre registradas e comunicadas aos responsáveis. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

ETAPA 5 - DESEMPENHO DO HOTEL**40. Com base nos indicadores a qualidade dos serviços ao cliente tem melhorado. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

41. A fidelidade dos clientes é bastante estimulada pelo hotel **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

42. As receitas do empreendimento são satisfatórias **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

43. As reclamações dos clientes são sempre analisadas e dada uma disposição para cada uma delas. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

44. As ações para a redução dos custos são eficientes. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23/04/2019

Pesquisa Doutorado Engenharia de Produção, Indústria Hoteleira do Turismo de Negócios. Prof.º Renato Logiudice

45. A ocupação média tem atingido as metas estabelecidas. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente


46. Os investidores estão bastantes satisfeitos quanto ao retorno financeiro do empreendimento. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

47. A ocupação média é melhor do que a dos concorrentes diretos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

48.

Powered by
 Google Forms

27- RELAÇÃO DOS HOTÉIS CIDADE DE SÃO PAULO

RELAÇÃO DOS HOTÉIS REFERENTES A PESQUISA - MAIO A JUNHO 2018 - EXECUTADO RENATO LOGIUDICE			
RAZÃO SOCIAL	Nº. FUN.	TELEFONE	ENDEREÇO
Transamérica Executive Perdizes		3866-1250	Rua Monte Alegre, 835
Transamérica Classic Victória Place		3167-8000	Rua Pedroso Alvarenga, 1088
Transamerica Classic Ópera		3062-2666	Alameda Lorena, 1748
Transamerica Classic La Residência		3074-6180	Rua Carlos Bicudo, 153
Transamerica Classic Higienópolis		3660-1840	Rua Alagoas, 974
Transamerica Executive Paulista		3016-7500	Rua São Carlos do Pinhas, 200
Hotel Transamerica São Paulo		5693-4511	Av. Das Nações Unidas, 18591
Transamerica Prime Paradise Garden		3888-8499	Rua Sampaio Viana, 425
Transamerica Prime Internacional Plaza		3262-6000	Alameda Santos, 981
Transamerica Executive Moema		5053-5500	Rua Tuim, 18
Transamerica Executive Bela Cintra		3066-5000	Rua Bela Cintra, 1356
Transamerica Executive Faria Lima		3089-7500	Rua Pedroso Alvarenga, 1256
Transamerica Executive Congonhas		5094-3377	Rua Vieira de Moraes, 1960
Transamerica Executive Chácara Santo Antônio		5187-2955	Rua Américo Brasiliense, 2163
Transamérica Expo Center		5643-3000	Av. Dr. Mario Villas Boas Rodrigues, 387
Hotel Novotel São Paulo Center Norte		2224-4000	Rua Zaki Narchi, 500
Hotel Novotel São Paulo Jaraguá Conventions		2802-7000	Rua Martins Fontes, 71
Hotel Novotel São Paulo Morumbi		3787-3400	Rua Ministro Nelson Hungria, 577
Hotel Novotel São Paulo Berrini		2755-6702	Av. Henri Dunant, 792
Gran Estanzola Berrini		2162-3500	Rua Arizona, 1517
Estanzola Funchal Faria Lima		3897-7500	Rua Funchal, 281
Estanzola Ibirapuera		5095-2800	Av. Jandira, 501
Estanzola International		5185-4600	Rua Fernando Moreira, 1293
Estanzola Nações Unidas		3055-0000	Rua Guararapes, 1889
Estanzola Paulista		3016-0000	Alameda Jaú, 497
Estanzola Berrini		5509-8900	Av. Eng. Luís Carlos Berrini, 853
Blue Tree Premium Alphaville		3376-2000	Alameda Madeira, 398, Alphaville
Blue Tree Premium Faria Lima		3896-7544	Av. Brig. Faria Lima, 3989
Blue Tree Premium Morumbi		5187-1200	Av. Roque Petroni Junior, 1000
Blue Tree Premium Paulista		3147-7000	Rua Peixoto Gomide, 707
Blue Tree Premium Verbo Divino		5683-4600	Rua Verbo Divino, 1323
Blue Tree Towers Anália Franco		2672-7000	Rua Eleonora Cintra, 960
Bourbon Alphaville Business		4197-0123	Alameda Cauaxi, 223
Bourbon Convention Ibirapuera		2161-2200	Av. Ibirapuera, 2927
Slaviero Executive Jardins		3886-8500	Alameda Campinas, 1435
Slaviero Slim São Paulo Congonhas		5093-1350	Rua Baronesa de Bela Vista, 499
Slaviero Essential São Paulo Moema		2197-7100	Av. Rouxinol, 57
Adágio São Paulo Berrini		5501-6911	Rua Sansão Alves dos Santos, 373
Adágio São Paulo Itaim		3704-0800	Rua Prof. Carlos de Carvalho, 168
Adágio São Paulo Moema		5053-2550	Av. Jamaris, 100
APARTHOTEL ADAGIO SÃO PAULO BARRA FUNDA - 5ESTRELAS		4280-6100	Alameda Olga, 288
APARTHOTEL ADAGIO ALPHAVILLE 5 ESTRELAS		3478-5800	Alameda Mamoré, 809
APARTHOTEL ADAGIO SÃO BERNARDO DO CAMPO 5 ESTRELAS		4380-9100	Pça Samuel Sabatini, 222
Wyndham Garden Convention Nortel		2972-8111	Av. Luiz Dumont Villares, 400
Astron Baden Baden		5531-3799	Rua Vieira de Moraes, 300
Astron Garden Special		3088-6822	Rua Dr. Melo Alves, 55
Astron Saint Moritz		2666-0662	Rua João Pessoa, 124
PULLMAN SÃO PAULO VILA OLIMPIA		3049-6622	Rua Olimpíadas, 205
GOLDEN TULIP SÃO PAULO JARDINS		2627-6000	Alameda Lorena, 360
Meliá Brasil Administração Hoteleira e Coml. Ltda.	78	3561-5000	Rua Cel. Oscar Porto, 836
Hotel São Paulo Iguatemi By Meliá	100	3704-5100	Rua Iguatemi, 150
PAULISTA WALL STREET SUITES	130	3141-3000	Rua Itapeva, 636
PESTANA SÃO PAULO HOTEL	1000	3059-5000	Rua Tutóia, 77
Hotel Mercure São Paulo IBIRAPUERA - Hotelaria Accor Brasil S/A		5054-7800	Av. Macuco, 579
Hotel Mercure São Paulo PAMPLONA - Hotelaria Accor Brasil S/A		2878-5500	Rua Pamplona, 1315
Hotel Mercure São Paulo PARAISO - Hotelaria Accor Brasil S/A		5081-8400	Rua Vergueiro, 1661
Hotel Mercure São Paulo GINÁSIO IBIRAPUERA -		3055-2500	Rua Salto, 70
Hotel Mercure São Paulo BELA VISTA- Hotelaria Accor Brasil S/A		2853-7000	Rua Maestro Cardim, 407

Hotel Mercure São Paulo PAULISTA - Hotelaria Accor Brasil S/A		3372-6800	Rua São Carlos do Pinhal, 87
Hotel Mercure São Paulo ALAMEDAS - Hotelaria Accor Brasil S/A		3069-1600	Rua Padre João Manuel, 202
Hotel Mercure São Paulo PINHEIROS- Hotelaria Accor Brasil S/A		3069-4000	Rua Capote Valente, 500
Hotel Mercure São Paulo VILA OLIMPIA- Hotelaria Accor Brasil S/A		3089-6222	Rua Santa Justina, 210
Hotel Mercure São Paulo MOEMA - Hotelaria Accor Brasil S/A		5053-2899	Av. Lavandisca, 365
Hotel Mercure São Paulo TIME SQUARE - Hotelaria Accor Brasil S/A		5053-3250	Av. Jamaris, 100
Hotel Mercure São Paulo JK- Hotelaria Accor Brasil S/A		3046-3800	Rua Funchal, 111
Hotel Mercure São Paulo NAÇÕES UNIDAS - Hotelaria Accor Brasil S/A		5188-3855	Rua Prof. Manoelito Ornellas, 104
Hotel Mercure São Paulo GUARULHOS AEROPORTO -		2475-9988	Rua Barão de Mauá, 450
Hotel Mercure São Paulo SANTO ANDRÉ- Hotelaria Accor Brasil S/A		4979-7900	Av. Industrial, 885
Hotel Mercure São Paulo JARDINS- Hotelaria Accor Brasil S/A		3089-7555	Alameda Itú, 1151
Meliá Jardim Europa Itaim		3704-4400	Rua Jesuino Arruda, 806
Meliá Jardim Europa		3702-9600	Rua João Cachoeira, 107
Meliá Ibirapuera		2164-6000	Av. Ibirapuera, 2534
TRYP Paulista		3123-6200	Rua Haddock Lobo, 294
Tryp Itaim		3066-2699	Rua Manuel Guedes, 320
TRYP BERRINI		5502-3800	Rua Quintana, 934
Meliá Paulista		3665-8200	Av. Paulista, 2180
Tryp São Paulo Tatuape Hotel		2942-4900	Rua Serra de Juréia, 351
Tryp São Paulo Nações Unidas Hotel		5180-9700	Rua Fernandes Moreira, 1264
Tryp São Paulo Higienópolis Hotel	100	3665-8230	Rua Maranhão, 371
HOTEL SLAVIERO EXECUTIVE JARDINS		3886-8500	Alameda Campinas, 1435
BLAIR HOUSE	30	3083-5988	Alameda Franca, 1645
LA RESIDENCE PAULISTA		4301-5647	Alameda Jaú, 1606
TRAVEL INN PARK AVENUE	3284-8622	3474-4500	Alameda Jaú, 358
GOLDEN TULIP SÃO PAULO JARDINS	120	2627-6000	Alameda Lorena, 360
CENTRAL PARK JARDINS	100	3087-0100	Alameda Ministro Rocha Azevedo, 523
COMFORT SUÍTES ALPHAVILLE	110	2137-4100	Alameda Rio Negro, 1030
TIVOLI SÃO PAULO MOFARREJ	600	3146-5900	Alameda Santos, 1437
RENAISSANCE DO BRASIL HOTELARIA LTDA.	450	3069-2233	Alameda Santos, 2233
HOTEL IBIS BUDGET TAMBORÉ		4208-9700	Av. Marcos Penteado de Ulhoa Rodrigues, 1055
PAMPAS PALACE HOTEL	80	4122-2000	Avenida Barão de Mauá, 71
HOTEL UNIQUE	300	3055-4700	Avenida Brigadeiro Luís Antônio, 4700
RADISSON BLU SÃO PAULO		2133-5960	Avenida Cidade Jardim, 625
HOTEL IBIS STYLES SÃO PAULO ANHEMBI		3336-5400	Avenida Cruzeiro Do Sul, 1709
HOTEL HILTON SÃO PAULO MORUMBI		2845-0000	Avenida das Nações Unidas, 12901
HOTEL IBIS OSASCO		2813-7200	Avenida Dos Autonomistas, 2435
HOTEL IBIS SANTO ANDRÉ		4979-7800	Avenida Industrial, 885
HOTEL IBIS SÃO PAULO INTERLAGOS		5633-4800	Avenida Interlagos, 2215
HOTEL IBIS STYLES SÃO PAULO BARRA FUNDA		3576-5500	Avenida Marques De São Vicente, 1619
HOTEL IBIS SÃO PAULO JARDINS		3886-4600	Avenida Nove de Julho, 3597
HOTEL PANAMBY SÃO PAULO		3103-0500	Avenida Ordem e Progresso, 115
HOTEL MELIÁ PAULISTA	200	2184-1624	Avenida Paulista, 2181
HOTEL IBIS SÃO PAULO PAULISTA		3523-3000	Avenida Paulista, 2355
HOTEL IBIS SÃO PAULO MORUMBI		3738-3800	Avenida Roque Petroni Junior, 800
SLAVIERO EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS LTDA.	1500	2197-7100	Avenida Rouxinol, 57
COMFORT IBIRAPUERA		2197-7200	Avenida Sabiá, 825
HOTEL IBIS IBIRAPUERA		4380-8877	Avenida Santo Amaro, 1411
HOTEL IBIS SÃO BERNARDO		4380-7210	Praça Samuel Sabatini, 230
TRAVEL INN THE WORLD		3049-6700	Rua Gomes de Carvalho, 1005
QUALITY SUITES LONG STAY VILA OLIMPIA		2161-2688	Rua Alvorada, 1009
TULIP INN PAULISTA CONVENTION FLAT	50	2627-3000	Rua Apeninos, 1070
BRASTON HOTEL	250	3123-6000	Rua Augusta, 467
HOTEL PAN AMERICANO	32	3231-0333	Rua Augusta, 778
HOTEL IBIS SÃO PAULO CONGONHAS		5097-3737	Rua Baronesa de Bela Vista, 801
HOTEL GRAN CORONA	100	3155-0053	Rua Basílio da Gama, 101
TRANSAMERICA EXECUTIVE BELA CINTRA	33	3066-5000	Rua Bela Cintra, 1356
QUALITY SUITES LONG STAY BELA CINTRA		3728-0813	Rua Bela Cintra, 521
CARILLON PLAZA HOTEL	80	3059-5361	Rua Bela Cintra, 652
TRAVEL INN IBIRAPUERA		5080-8600	Rua Borges Lagoa, 1179
SOLARIUM SÃO PAULO	40	3652-0120	Rua Conde Luiz Eduardo Matarazzo, 100
MATSUBARA HOTEL	130	3561-5000	Rua Coronel Oscar Porto, 836
PAULISTA CENTER HOTEL	30	3062-0733	Rua da Consolação, 2567
QUALITY SUITES OSCAR FREIRE		2137-4555	Rua da Consolação, 3555
QUALITY FARIA LIMA		2197-7050	Rua Diogo Moreira, 247
Green Place Ibirapuera		5081-9150	Rua Dr. Diogo de Faria, 1201
TRAVEL INN CONDE LUCIANO	500	3822-6287	Rua Dr. Gabriel dos Santos, 131
BRÁSILIA SMALL TOWN	60	2281-3355	Rua Dr. Olavo Egídio, 420
HOTEL IBIS SÃO PAULO EXPO BARRA FUNDA		3393-7300	Rua Eduardo Viana, 163
TRYP NAÇÕES UNIDAS - CHACARA SANTO ANTÔNIO	1500	5180-9729	Rua Fernandes Moreira, 1264

HOTEL INTERCITY PREMIUM NAÇÕES UNIDAS	1000	5189-6555	Rua Fernandes Moreira, 1371
RADISSON VILA OLÍMPIA	2000	2197-7650	Rua Fidêncio Ramos, 420
HOTEL BELAS ARTES SÃO PAULO - ACCOR		2627-6300	Rua Frei Caneca, 1199
HOTEL PERGAMON MANAGED BY ACCORHOTELS GM	700	3123-2021	Rua Frei Caneca, 80
HOTEL IBIS FREI CANECA		2678-7555	Rua Frei Caneca, 826
AKSOBYA HOTEL LTDA	100	3198-9100	Rua Galvão Bueno, 700
HOTEL IBIS GUARULHOS		2159-5950	Rua General Osório, 19
LE PREMIER SUITES	800	3887-1599	Rua Guarará, 499 á 511
FORTUNE RESIDENCE		3894-4040	Rua Haddock Lobo, 804
TRYP IGUATEMI	100	3704-5100	Rua Iguatemi, 150
HOTEL PAULISTA WALL STREET	130	3141-3000	Rua Itapeva, 636
HOTEL INTERCITY INTERATIVE JARDINS	100	2627-3200	Rua José Maria Lisboa, 555
TRYP SÃO PAULO ITAIM HOTEL	1000	3066-2699	Rua Manuel Guedes, 320
BRASTON HOTEL SÃO PAULO		3156-2400	Rua Martins Fontes, 330
CASTOR ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA	40	2878-5500	Rua Pamplona, 1315
HOTEL THE UNIVERSE PAULISTA BY INTERCITY		3298-6600	Rua Pamplona, 83
HOTEL PARK'S NEW	60	5061-1000	Rua Pedro de Toledo, 394
MARRIOTT EXECUTIVE APARTMENTS SÃO PAULO	450	3058-3000	Rua Professor Filadelfo Azevedo, 717
HOLIDAY INN PARK ANHEMBI		2107-8844	Rua Professor Milton Rodriguez,100
TRANSAMERICA PRIME PARADISE GARDEN	45	3888-8499	Rua Sampaio Viana, 425
DALI NYC BERRINI RESIDENCE	500	5105-2700	Rua Sansão Alves dos Santos, 56
BRISTOL INTERNATIONAL AIRPORT HOTEL	600	4083-8000	Rua Sd. José de Andrade, 63
HOTEL BIENAL SUITES	100	5088-7999	Rua Sena Madureira, 1225
HOTEL IBIS STYLES FARIA LIMA		3093-7200	Rua Tavares Cabral, 61
HOTEL CENTURY PAULISTA		3882-9977	Rua Teixeira da Silva, 647
HOTEL THE CAPITAL		3054-7500	Rua Ten. Negrão, 200
HOTEL PESTANA	1000	3059-5000	Rua Tutóia , 77
HOTEL FASANO SÃO PAULO	1000	3896-4000	Rua Vittório Fasano, 88
CAPCANA HOTEL SÃO PAULO JARDINS	40	2679-9871	Alameda Santos, 484
TRYP BY WYNDHAM S.P. AEROPORTO GUARULHOS		2445-8100	Rodovia Hélio Smidt s/nº
MÔNACO CONVENTION & HOTEL		2463-7200	Rua Diogo de Farias, 137
MATIZ GUARULHOS AEROPORTO HOTEL		4950-8390	Rua Pedro de Toledo, 1000
HOTEL MERCURE GUARULHOS AEROPORTO		2475-9988	Rua Barão de Mauá, 450
SABLES HOTEL		2181-5900	Avenida Salgado Filho, 1176
SLEEP INN GUARULHOS		4280-4660	Avenida Natalia Zarif, 2655
HOTEL PANAMBY GUARULHOS		2714-7300	Rodovia Presidente Dutra s/nº Km 223,8
PULLMAN SÃO PAULO GUARULHOS AIRPORT		4560-8650	Rodovia Hélio Smidt s/nº
SÃO PAULO AIRPORT MARRIOTT HOTEL		2468-6999	Avenida Ministro Evandro Lins e Silva 10/100
SLAVIERO ESSENTIAL GUARULHOS AEROPORTO		2475-7500	Rua Rafael Balzani, 32
MONREALE HOTEL		4966-7700	Rua Dr. Ramos de Azevedo, 88/100
HOTEL DOMANI		3579-9696	Rua Dr. Gastão Vidigal, 165
WYNDHAM GARDEN		2972-8111	Avenida General Ataliba Leonel, 1853
BOURBON SÃO PAULO BUSINESS		3337-2000	Avenida Vieira de Carvalho, 99
CLARION FARIA LIMA		2197-7550	Rua Jerônimo da Veiga, 248
HOTEL THE PREMIUM		3651-9533	Rua Alice Manholer Piteri, 131
NOBILE DOWNTON HOTEL		2137-4600	Rua Araújo, 141
COMFORT NOVA PAULISTA		2197-7600	Rua Vergueiro, 2740
COMFORT SUITES OSCAR FREIRE		2137-4700	Rua Oscar Freire, 1948
HOTEL EMILIANO		3069-4369	Rua Oscar Freire, 384
ESTANCONFOR ITAIM		3704-6000	Rua João Cachoeira, 292
ESTANCONFOR VILLA JARDINS		3059-3277	Rua Ministro Rocha Azevedo, 915
ESTANCONFOR VILLA OLÍMPIA		3888-8300	Rua São Tomé, 73
ETOILE HOTELS ITAIM		3704-0101	Rua Pedroso Alvarenga, 610
ETOILE HOTELS JARDINS		3088-9822	Rua José Maria Lisboa, 1000
GEORGE V ALTO DE PINHEIROS		3030-0700	Praça Roquete Pinto, 9
GEORGE V CASA BRANCA		3067-6000	Alameda Casa Branca, 909
GOLDEN TOWER SÃO PAULO HOTEL		3094-2200	Rua Deputado Lacerda Franco, 148
RADISSON HOTEL		2627-1000	Alameda Santos , 85
GRAND PLAZA		2627-6700	Rua Leoncio de Carvalho, 201
HOTEL INTERCITY PREMIUM BERRINI		3878-4500	Rua Alcides Lourenço da Rocha, 136
HOTEL INTERCITY PREMIUM IBIRAPUERA		3577-7100	Avenida Ibirapuera, 2577
HOTEL INTERCONTINENTAL SÃO PAULO		3179-2600	Alameda Santos, 1123
LONDON CLASS SUÍTES		3284-3077	Alameda Jaú, 135
NOVOTEL JARAGUÁ SÃO PAULO CONVENTIONS		2802-7000	Rua Martins Fontes, 71
NOVOTEL SÃO PAULO MORUMBI		3787-3400	Rua Ministro Néelson Hungria, 577
PAULISTA FLAT		3149-4555	Alameda Campinas, 105
SHERATON SÃO PAULO WTC HOTEL		3055-8888	Avenida das Nações Unidas, 12.559

28- RESULTADO CÁLCULO TAMANHO DA AMÓSTRA

G *Poder 3.1.9.2

Arquivo Editar Ver Testes Calculadora Ajuda

Distribuições centrais e não-centrais Protocolo de análises de potência

F crítico = 3.13814

Família de Testes Teste estatístico

Teste F Regressão múltipla linear: modelo fixo, desvio de R² de zero

Tipo de análise de poder

A priori: Calcule o requerido tamanho da amostra – dado α, poder, e tamanho do efeito

Parâmetros de entrada

Determine =>	Tamanho do efeito F	0.15
	α err prob	0.05
	Poder (1-β err prob)	0.80
	Número de preditores	2

Parâmetros de saída

Parâmetro de não centralizado λ	10.2000000
F Crítico	3.1381419
Numerador df	2
Denominador df	65
Tamanho total da amostra	68
Poder real	0.8044183

X-Y traçar para um intervalo de valores **Calcular**