



MARKETING

DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALAS PARA MENSURAÇÃO

DIFFERENTIATION OF SERVICES: CONSTRUCTION AND VALIDATION OF SCALES FOR MEASUREMENT

Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior
Instituto Federal de Santa Catarina/IFSC

Carlos Ricardo Rossetto
Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI

Cláudio Reis Gonçalo
Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI

Data de submissão: 17 abr. 2013. **Data de aprovação:** 05 set. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

RESUMO

A literatura acadêmica é pródiga em ressaltar a importância da diferenciação para a estratégia das organizações, emergindo a discussão sobre como executar a mensuração da diferenciação em serviços. Este trabalho tem o objetivo de construir e validar uma escala de mensuração da diferenciação de serviços na hotelaria executiva, que possa ser adaptada e utilizada em outros estudos independente do setor que se deseja estudar. A escala foi construída com base na teoria revisada e validada com a utilização de técnica de análise fatorial exploratória, sobre uma base de 153 questionários aplicados aos gestores na indústria hoteleira catarinense. Os resultados apresentam três escalas validadas para mensuração da diferenciação de serviços em suas dimensões: *Pessoas*, *“Processo”* e *Ambiente físico*.

PALAVRAS-CHAVE

Hotelaria executiva. Diferenciação. Serviços. Escalas de mensuração.

ABSTRACT

The academic literature is prodigal on emphasizing the importance in differentiation to the strategy of organizations, bringing forth discussions on how to perform the measurement of differentiation in services. This work aims to develop and validate a scale of measurement of the differentiation in the services of the hospitality executive hotel system, allowing it to be used in other researches enabling it to be adapted regardless the desired sector of study. This scale was developed and built based on the theory which was revised and validated with the use of the exploratory factorial technical analysis. It was based on 153 questionnaires answered by managers of the executive hotel system in Santa Catarina. The results presented three validated scales for the measurement of the differentiation of services in its dimensions: People, process and physical environment.

KEYWORDS

Hospitality Executive Hotel System. Differentiation. Services. Measurement Scale.

INTRODUÇÃO

Com a diferenciação do produto, existe a redução da elasticidade da demanda, possibilitando a cobrança de um preço *Premium* por parte da empresa, associando a qualidade de seus produtos e serviços com a marca da empresa e, com isso, afetando o seu desempenho (KOTABE; SRINIVASAN; AULAKH, 2002). Diferenciar-se é especificamente mais difícil de conseguir com as empresas de serviços, por não apresentarem e entregarem produtos tangíveis, que sejam de fácil percepção da diferenciação, por meio de seus atributos.

Berry (1980) apresenta as quatro características que são exclusivamente desse mercado de serviços. Portanto, para o desenvolvimento estratégico, é aconselhável considerar as quatro características dos serviços: i) perecibilidade (não se pode estocar); ii) inseparabilidade (os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente); iii) variabilidade (a competência de

quem executa o serviço é individualizada); e iv) intangibilidade (não pode ser tocado e comparado pelos seus atributos), sendo a oferta dos serviços uma configuração intencional do gestor.

A pesquisa sobre os elementos de diferenciação dos serviços e a qualidade nas operações confirma a necessidade de serem percebidos pelos clientes, (BITNER; OBERMILLER, 1985; LEHTINEN; LEHTINEN, 1991; ZEITHAML; BITNER, 2003; LEE, 2005; SARQUIS, 2006).

A mensuração sobre o “Ambiente” por meio de dados objetivos vem sendo investigada a partir de uma ou duas dimensões da diferenciação de serviços, tais como os estudos de Lehtinen e Lehtinen (1991), Pitt e Jeantrout (1994), Watson, Pitt e Kavan (1998), Chang e Chelladurai (2003), White (2006), Chang (2008) e Hu, Kandampully e Juwaheer (2009). Enquanto Edvardsson e Mattsson (1993) afirmam que esses estudos devem possuir procedimentos qualitativos

para se pesquisar os serviços, outros trabalhos defendem a utilização de técnicas subjetivas, como os de Armistead (1989), Boaden e Dale (1993), Mattsson (1994), Lewis, e Gabrielsen (1998) Snell e White (2011).

Assim, o objetivo deste trabalho é construir e validar escalas reflexivas de mensuração da diferenciação de serviços, em suas dimensões de “Pessoas”, “Processos” e “Ambiente” físico, baseadas no conhecimento acumulado nesta área, e que possam ser utilizadas em trabalhos realizados a partir da percepção do gestor. A validação de escalas reflexivas para a mensuração das dimensões do “Ambiente” traz contribuição relevante e inovadora às áreas da estratégia e do marketing de serviços, ao superar os problemas de multicolinearidade e possibilitar a segura utilização de metodologias de testes de relacionamento entre construtos.

2 Marco teórico: Diferenciação de Serviços

Levitt (1980) recomenda que a organização que deseja obter uma posição competitiva diferenciada no mercado escolha inicialmente o seu mercado-alvo, para então decidir a estratégia de diferenciação em relação aos demais concorrentes.

Diversas visões da diferenciação foram apresentadas à comunidade acadêmica. Porter (1980) destaca que, dentre as posições que uma empresa poderia assumir, para ter ganho de mercado, está a posição de diferenciação, que é o ato da criação de especificidade no produto ou serviço. Mintzberg, (1988) defende a ideia estratégica como a diferenciação que se pode dar por cinco estratégias distintas. As opções estratégicas são: diferenciação por preços mais baixos; diferenciação por imagem; di-

ferenciação por suporte; diferenciação pela qualidade; e a diferenciação por design, abordando elementos tangíveis na competição de mercado.

Entretanto, como já salientado por Lovelock (1983), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Grönroos (1998, 2003), é mais difícil para o cliente avaliar os serviços do que os bens tangíveis, ficando esse desafio da diferenciação para a gestão das empresas serviços. A diferenciação dos produtos se dá por alteração das suas características e seus atributos, ou seja, suas características intrínsecas, tais como formas, tamanho, cor, material, odor, dentre outras, o que não é possível nos serviços.

Para Lovelock e Yip (1996), a diferenciação nos serviços, em seu estudo na hotelaria, defende que a diferenciação se dá pela oferta de serviços suplementares, podendo ser agrupados em oito categorias: informação, consulta, *order-taking*, hospitalidade, manutenção, exceções, faturamento e pagamento. Os serviços suplementares estão circundando o serviço principal, como uma coroa de pétalas.

Booms e Bitner (1981) apresentam os desafios aos gestores no que tange ao marketing de serviços. Segundo esses autores, o principal é pensar criativamente sobre o seu composto de marketing, surgindo as dimensões da diferenciação de serviços *Pessoas*, *Processos* e *Ambiente*.

Destaca-se a visão estratégica de Watson, Pitt e Kavan (1998): para se alcançar a qualidade que o serviço exige, é necessária uma intervenção em cada um dos três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, a gestão estabelece as bases para a qualidade do serviço e desenvolve os planos que afetam diretamente a estratégia corporativa para assegurar o “Ambiente”

e os sistemas. No nível tático, é necessário projetar e implementar os processos para se prestar um serviço com qualidade. Finalmente, no nível operacional, é onde ocorre o encontro de pessoas, demonstrando que o treinamento do pessoal se faz obrigatório no serviço, para que se esteja preparado para atender as expectativas dos clientes.

2.1 Dimensão: Pessoas

Willborn (1986) e Shrednick, Shutt e Weiss (1992), ao estudarem a qualidade de serviços, concluíram que a garantia da qualidade de uma empresa de serviços é uma tarefa de seus gestores. Logo, o destaque encontra-se na capacitação das pessoas para garantir a qualidade da garantia de padrão, da gestão dos serviços e da imagem organizacional, diferenciando a empresa de seus concorrentes.

De acordo com Boaden e Dale (1993), Edvardsson e Mattsson (1993), Ross (1995) e Dickens (1996), nas indústrias de serviços, as pessoas, são definidas como sendo um “subconjunto” importante de recursos, com o objetivo de provocar mudanças benéficas aos consumidores, constituindo-se como um fator de diferenciação na oferta de serviços.

Riesenberger (1998) afirma que as pessoas e a cultura corporativa desempenham o papel mais crítico para a diferenciação dos serviços. Illeris (2002), Ackfeldt e Wong (2006) e White (2006) apresentam estudos para explorar a relação entre estados de humor, as emoções, as percepções de qualidade de serviço e a lealdade do consumidor em um contexto de serviço.

Bienstock e DeMoranville (2006) apresentam o comportamento organizacional que descreve as atitudes das pessoas que possuem o potencial de melhorar a eficácia

organizacional e, assim, aumentar a percepção do cliente em relação à diferenciação de seus concorrentes. Sichtmann, Selasinsky e Diamantopoulos (2011) e Snell e White (2011) sugerem que empresas de serviços devam empreender esforços significativos na qualificação das competências do cliente interno como fonte de diferenciação.

Dimensão: Processos

Estudo de Oakland (1986) conclui que o processo é apresentado como sendo uma forma de diferir-se de seus concorrentes e entregar a satisfação ao seu consumidor. É durante o processo que o cliente verifica se a sua expectativa do serviço se torna, por meio de sua percepção, o serviço desejado e pode comparar com os serviços da concorrência.

De acordo com Edvardsson (1988), Smith (1994) e Edvardsson e Olsson (1996), o ponto de partida é a construção da qualidade e da diferenciação de serviço, que passa pelos processos da organização. Argumenta-se que a principal tarefa do desenvolvimento de serviços é criar as condições prévias e genéricas para o serviço.

Para Hsieh e Hsieh (2001), Karatepe, Avcı e Araslı (2004) e Ibastez, Hartmann e Calvo (2006), também foram empiricamente encontrados efeitos positivos e significativos na padronização do trabalho e na realização do mesmo, com a qualidade de serviço percebida pelos clientes.

Dimensão: Ambiente físico

Para Watson, Pitt e Kavan (1998), o “Ambiente”, além de propiciar a execução dos serviços, tangibiliza seus aspectos, características físicas aos olhos do consumidor, que poderá perceber a diferenciação entre os competidores. Llosa, Chandon e Orsin-

gher (1998) destacam que a dimensão tangibilidade (evidências físicas) é claramente percebida pelos clientes, e é seguida pela dimensão da empatia. Nas conclusões dos autores, o *Ambiente* é a principal dimensão utilizada pelos consumidores para diferir os seus fornecedores de serviços.

Halliday (2000) e Anitsal e Paige (2006) verificam a dimensão das evidências físicas como a parte visível aos clientes, que impactam na satisfação geral do consumidor e o desempenho da organização. Bebko, Sciulli e Garg (2006), Wang (2009) e Kassim e Zain (2010) relacionaram-na com o julgamento do consumidor.

Tchetchik, Fleischer e Finkelshtain (2008) e Estevão, Ferreira e Braga (2011), para pesquisar a diferenciação em um ramo específico da hotelaria, pesquisaram além das margens de lucro as seguintes características na hotelaria: elementos de luxo, número de unidades habitacionais, amenidades especiais, jardim e paisagem, número de anos desde a criação da empresa, refeição incluída, edificação e tamanho das unidades habitacionais. Afirmando os autores que, no *Ambiente* físico, reside a diferenciação de serviços.

METODOLOGIA

Para Hair *et al.* (2005), a unidimensionalidade é a característica de um conjunto de indicadores que possui apenas um traço inerente ou conceito comum. Utilizou-se o software SPSS® 18.0, para a verificação dos indicadores relativos a cada dimensão do construto diferenciação de serviços. Todos os indicadores foram submetidos aos testes e análises para verificar se todos os indicadores se ajustavam a um único fator.

No que tange à quantidade de categorias, Bollen (1989) já havia afirmado que escalas formadas por um número maior de cate-

gorias tendem a se aproximar dos dados contínuos, enquanto escalas com menos categorias tendem a levar a maiores vieses. De acordo com Finney e Distefano (2006), diversos estudos que executaram a coleta de dados por meio de uma *survey*, em pesquisas tangentes às ciências sociais, tem-se utilizado a coleta de dados ordinais em escalas, e muitas vezes esses dados são tratados como se fossem dados contínuos, o que pode comprometer a robustez dos testes estatísticos realizados, por apresentarem problemas de normalidade.

Carvalho e Rossetto (2007), defendendo o uso de escalas de sete pontos, argumentam que, a partir de determinado ponto, o ganho obtido pelo aumento das opções de resposta apresenta retorno muito reduzido. Dessa maneira, optou-se por mensurar o construto do trabalho em suas dimensões por meio de indicadores ordinais, formados por escalas de sete pontos.

No que tange ao desenvolvimento da escala para o construto diferenciação de serviços, foram construídas, conforme as dimensões de Booms e Bitner (1981): (i) *Pessoas*, (ii) *Processos* e, (iii) *Ambiente*. Foi realizado, especificamente para esta pesquisa, um questionário totalizando vinte questões, objetivando compreender as dimensões das variáveis controláveis pelos gestores que apresentam a diferenciação de serviços de Booms e Bitner (1981).

Para a dimensão *Pessoas*, foram utilizados, como referência para o desenvolvimento das questões, o conceito de competência (conhecimento, habilidade e atitude) de McClelland (1973, 1990) e os estudos de Ahmad, Solnet e Scott (2010) e Li e Krit (2012). O Quadro I apresenta os indicadores do construto diferenciação de serviços, em sua dimensão *Pessoas*.

QUADRO 1: Indicadores da dimensão: Pessoas

Construto	Dimensão	Variável	Fator
Diferenciação de Serviços	Pessoas	Pes1	Treinamento da equipe operacional em Alimentos e Bebidas.
		Pes2	Treinamento da equipe operacional de Governança.
		Pes3	Treinamento da equipe operacional de Recepção.
		Pes4	Treinamento da equipe Administrativa.
		Pes5	Capacitação, formal ou informal, da equipe da Recepção em línguas estrangeiras (Espanhol, Inglês, Italiano, Alemão, etc)

Fonte: Dados da pesquisa

Para a dimensão *Processos*, foram utilizados, como referência para o desenvolvimento das questões, os conceitos de velocidade, custo, flexibilidade e confiabilidade, de Morrison (1998), Armisted *et al* (1999)

e os estudos de Ahmad, Solnet e Scott (2010) e Estevão, Ferreira e Braga (2011). O Quadro 2 apresenta os indicadores do construto diferenciação de serviços, em sua dimensão *Processos*.

QUADRO 2: Indicadores da dimensão: Processos

Construto	Dimensão	Variável	Item
Diferenciação de Serviços	Processo	Pro1	Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção
		Pro2	Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização da Unidade Habitacional
		Pro3	Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança
		Pro4	Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado
		Pro5	Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores
		Pro6	Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento
		Pro7	Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente
		Pro8	Procedimento de comercialização: (Site, Portal de internet e Operadoras de Turismo on-line)

Fonte: Dados da pesquisa

Para a dimensão *Ambiente* hoteleiro, foram utilizados, para o desenvolvimento das questões, os estudos de Morrison (1998), Clark e Chen (2008), Tchetchik,

Fleischer e Finkelshtain (2008). O Quadro 3 apresenta os indicadores do construto diferenciação de serviços, em sua dimensão *Ambiente*.

QUADRO 3: Indicadores da dimensão: Ambiente

Construto	Dimensão	Variável	Item
Diferenciação de Serviços	Ambiente	Amb1	Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc)
		Amb2	Manutenção no Ambiente da Unidade Habitacional: (Colchão, Enxoval, TV, Refrigeração e Wi-Fi)
		Amb3	Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física)
		Amb4	Oferta de equipamentos e instalação desportiva: (Piscina, Musculação, Esteira, Quadras de esporte, etc)
		Amb5	Oferta do Ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça)
		Amb6	Satisfação com a terceirizada pelos Alimentos e Bebidas
		Amb7	Disponibilidade de estacionamento do hóspede

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, o questionário foi desenvolvido para adaptar ao contexto de hoteleira executiva catarinense e a teoria de Booms e Bitner (1981), a fim de estudar a diferenciação de serviços.

Com o objetivo de melhor distinguir os fatores latentes gerados, procedeu-se à rotação dos fatores, através dos métodos Varimax. Hair *et al.* (2009) afirmam que o objetivo dos métodos de rotação é simplificar a matriz fatorial para melhorar a interpretação, e que o método Varimax se concentra em simplificar as colunas da matriz fatorial, garantindo que os fatores extraídos mantenham-se não correlacionados entre si.

RESULTADOS

De acordo com Hair *et al.* (2009), é aceito **0,500** como o mínimo esperado para analisar os construtos no que se refere à análise de comunalidade. Para o construto diferenciação de serviços, na sua dimensão *Pessoas*, a variável com o menor resultado encontrado foi a variável **Pes5**, com valor

igual a **0,553**. Assim sendo, todas as variáveis foram aprovadas, estando acima de **0,500** para o teste de comunalidade.

Carga fatorial é a correlação entre as variáveis originais. Para que seus fatores possam ser aceitos, o valor mínimo esperado é de **0,700** (HAIR *et al.*, 2005). Pelos resultados aferidos para o construto diferenciação de serviços na dimensão *Pessoas*, todos os valores estão acima do valor mínimo. Mais uma vez a variável indicadora **Pes5** é a variável com o menor valor deparado, sendo igual **0,744**. Os demais resultados para a comunalidade e a carga fatorial do construto, diferenciação de serviços, na dimensão *Pessoas*, são apresentados na Tabela I.

Os resultados para a medida de adequação da amostra (MSA) do construto diferenciação de serviços para a dimensão *Pessoas*, as variáveis **Pes2**, **Pes3** e **Pes4** apresentam-se como mediano, e as variáveis **Pes1** e **Pes5** são consideradas como admiráveis pelos critérios adotados por Hair *et al.* (2005). Portanto, todas as vari-

TABELA 1 - Comunalidade e Carga Fatorial – DS - Dimensão Pessoas

	Pes1	Pes2	Pes3	Pes4	Pes5
Comunalidades	0,680	0,809	0,862	0,747	0,553
Carga fatorial (para n até 200)	0,825	0,900	0,929	0,864	0,744

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 2 - Matriz Anti-imagem - (MSA) – DS - Dimensão Pessoas

		Pes1	Pes2	Pes3	Pes4	Pes5
Anti-imagem Covariância	Pes1	0,352	-0,177	-0,006	-0,014	0,012
	Pes2	-0,177	0,240	-0,066	0,022	-0,073
	Pes3	-0,006	-0,066	0,146	-0,136	-0,061
	Pes4	-0,014	0,022	-0,136	0,214	0,001
	Pes5	0,012	-0,073	-0,061	0,001	0,582
Correlação Anti-imagem	Pes1	0,813^a	-0,610	-0,028	-0,052	0,027
	Pes2	-0,610	0,788^a	-0,353	0,097	-0,196
	Pes3	-0,028	-0,353	0,742^a	-0,771	-0,207
	Pes4	-0,052	0,097	-0,771	0,752^a	0,004
	Pes5	0,027	-0,196	-0,207	0,004	0,939^a

Fonte: Dados da pesquisa

áveis indicadoras são aprovadas neste teste. Os demais resultados para a medida de adequação da amostra do construto Diferenciação de serviços, na sua dimensão *Pessoas*, são apresentados na Tabela 2.

No teste de esfericidade de Bartlett, para o construto diferenciação de serviços na dimensão de *Pessoas*, apresenta-se uma significância de **0,000** sendo inferior à medida limite de até **0,050**; e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin alcançou valor de **0,791**, sendo superior ao mínimo aceitável de **0,700**, o que demonstra que o valor recomendado foi atingido e, por consequência, a fatoriabilidade da matriz foi confirmada. Todos os dados apresentam-se na Tabela 3.

Para Hair *et al.* (2009), a medida de confiabilidade do alfa de Cronbach deve possuir valor igual ou superior a **0,700**. No construto de diferenciação de serviços na dimensão *Pessoas*, o resultado deste teste foi de **0,903** e seu ajuste padronizado foi igual a **0,906**, superior ao mínimo esperado. Na Tabela 4, apresentam-se os resultados dos teste alfa

de Cronbach e seu número de itens para o construto diferenciação de serviços na sua dimensão: *Pessoas*.

O comportamento da correlação inter-itens no construto de diferenciação de serviços na dimensão *Pessoas* as variáveis estão iguais ou superiores a **0,505**. Hair *et al.* (2009) mencionam que o valor da correlação interitens, para ser aceita, deve ser igual ou superior a **0,300**.

Desta forma todas as variáveis passaram por este teste. Em negrito para o destaque estão os menores valores das correlações. Na Tabela 5 apresenta-se os resultados para a correlação inter-itens dos construto diferenciação de serviços na sua dimensão: *Pessoas*.

Hair *et al.* (2009) explicam que a correlação item-total mínima seja de **0,500**. Para o construto de diferenciação de serviços na sua dimensão *Pessoas*, todas as correlações foram superiores a **0,620**. Na Tabela 6 apresentam-se os resultados para a correlação item-total do construto Diferenciação de serviços na sua dimensão: *Pessoas*.

TABELA 3 - KMO e Teste de Bartlett - DS - Dimensão Pessoas

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin		0,791
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	187,248
GL = 10	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 4 - Estatísticas de confiabilidade - DS - Dimensão Pessoas

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
,903	,906	5

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 5 - Correlação inter-itens - DS - Dimensão Pessoas

	Pes1	Pes2	Pes3	Pes4	Pes5
Pes1	1,000	0,759	0,588	0,550	0,521
Pes2	0,759	1,000	0,714	0,582	0,639
Pes3	0,588	0,714	1,000	0,779	0,604
Pes4	0,550	0,582	0,779	1,000	0,505
Pes5	0,521	0,639	0,604	0,505	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da matriz de correlação, os indicadores **Pro1** e **Pro3**, observa-se o comportamento dos dados encontrados estavam abaixo do esperado com valor inferior a **0,300** sendo igual a **0,209**. Após a retirada da variável indicadora **Pro1**, os dados se comportaram dentro do esperado para a matriz de correlação. No Tabela 7 observa-se o comportamento esperados dos dados para a análise da matriz de correlação.

Para o construto diferenciação de serviços na sua dimensão *Processos*, a variável com o menor resultado encontrado foi a **Pro8** com valor igual a **0,582**. Assim sendo todas as variáveis foram aprovadas estando acima de **0,500**, esperado para o teste de comunalidade.

Os resultados aferidos para o construto diferenciação de serviços na dimensão *Pro-*

cessos estão acima deste valor mínimo. A variável indicadora, **Pro8** é a variável com o menor valor encontrado, tendo obtido o valor igual a **0,763**. Desta forma, nenhuma variável foi retirada pela análise da carga fatorial para este construto. Os demais resultados para a comunalidade e a carga fatorial do construto, Diferenciação de serviços na dimensão *Processos*, são apresentadas na Tabela 8.

Todas as variáveis, pela a medida de adequação da amostra (MSA) do construto diferenciação de serviços para a dimensão *Processos*, apresentam-se pelos critérios adotados por Hair (2005, p.98), como admirável, para as variáveis **Pro2**, **Pro3**, **Pro4**, **Pro5**, **Pro6**, **Pro7** e **Pro8**. Portanto, sendo aprovados. Os demais resultados são apresentados na Tabela 9.

TABELA 6 - Correlação item-total

Correlação item-total	Pes1	Pes2	Pes3	Pes4	Pes5
	0,732	0,843	0,863	0,770	0,624

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 7 - Matriz de Correlação (Processos)

Correlação		Pro2	Pro3	Pro4	Pro5	Pro6	Pro7	Pro8
	Pro2	1,000	0,595	0,739	0,609	0,503	0,591	0,508
	Pro3	0,595	1,000	0,653	0,529	0,464	0,607	0,750
	Pro4	0,739	0,653	1,000	0,839	0,734	0,773	0,741
	Pro5	0,609	0,529	0,839	1,000	0,870	0,642	0,654
	Pro6	0,503	0,464	0,734	0,870	1,000	0,536	0,615
	Pro7	0,591	0,607	0,773	0,642	0,536	1,000	0,756
	Pro8	0,508	0,750	0,741	0,654	0,615	0,756	1,000
Sig.	Pro2		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pro3	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Pro4	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Pro5	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Pro6	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Pro7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Pro8	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 8 - Comunalidade e Carga Fatorial – DS - Dimensão Processos

	Pro2	Pro3	Pro4	Pro5	Pro6	Pro7	Pro8
Comunalidades	0,664	0,690	0,805	0,770	0,750	0,720	0,582
Carga fatorial (até 200)	0,815	0,831	0,897	0,877	0,866	0,848	0,763

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 9 - Matriz Anti-imagem - (MSA) – DS - Dimensão Processos

		Pro2	Pro3	Pro4	Pro5	Pro6	Pro7	Pro8
Anti-imagem Covariância	Pro2	0,401	-0,120	-0,102	-0,010	0,013	-0,034	0,079
	Pro3	-0,120	0,368	-0,016	0,008	0,020	0,022	-0,163
	Pro4	-0,102	-0,016	0,153	-0,062	-0,010	-0,071	-0,030
	Pro5	-0,010	0,008	-0,062	0,155	-0,129	-0,012	0,004
	Pro6	0,013	0,020	-0,010	-0,129	0,232	0,041	-0,044
	Pro7	-0,034	0,022	-0,071	-0,012	0,041	0,315	-0,116
	Pro8	0,079	-0,163	-0,030	0,004	-0,044	-0,116	0,245
Correlação Anti-imagem	Pro2	0,862^a	-0,312	-0,410	-0,042	0,043	-0,097	0,251
	Pro3	-0,312	0,845^a	-0,066	0,035	0,067	0,065	-0,541
	Pro4	-0,410	-0,066	0,878^a	-0,406	-0,052	-0,323	-0,153
	Pro5	-0,042	0,035	-0,406	0,823^a	-0,679	-0,054	0,020
	Pro6	0,043	0,067	-0,052	-0,679	0,821^a	0,152	-0,186
	Pro7	-0,097	0,065	-0,323	-0,054	0,152	0,890^a	-0,417
	Pro8	0,251	-0,541	-0,153	0,020	-0,186	-0,417	0,824^a

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 10 - KMO e Teste de Bartlett - DS - Dimensão Processos

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin		0,900
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	827,584
GL = 21	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de esfericidade de Bartlett do construto diferenciação de serviços na sua dimensão de *Processos*, apresentou uma significância de **0,000** sendo inferior a medida limítrofe de **0,050**. Para a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin, o resultado alcançou o valor de **0,900**, sendo superior ao limite de **0,500**, por consequência a fatoriabilidade da matriz foi confirmada. Todos os dados estão na Tabela 10.

No construto de diferenciação de serviços na dimensão *Processos*, o resultado deste teste é igual a **0,926** e seu ajuste padronizado igual a **0,929**, o que atende o critério de confiabilidade de escala

conforme Hair et al (2009) que o alfa de Cronbach deve possuir valor igual ou superior a **0,700**. Na Tabela 11 apresenta-se os resultados dos testes alfa de Cronbach e seu número de itens para o construto diferenciação de serviços na sua dimensão *Processos*.

O comportamento da correlação interitens no construto de diferenciação de serviços na dimensão *Processos* as variáveis estão iguais ou superiores a **0,486 segundo** Hair et al (2009). Os autores mencionam que a correlação interitens mínima, para ser aceita, deve ser igual ou superior a **0,300**. Na Tabela 12, observa-se que todos

TABELA 11 - Estatísticas de confiabilidade - DS - Dimensão Processos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
0,926	0,929	7

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12 - Correlação inter-itens - DS - Dimensão Processos

	Pro2	Pro3	Pro4	Pro5	Pro6	Pro7	Pro8
Pro2	1,000	,725	,711	,673	,578	0,637	0,486
Pro3	0,725	1,000	0,706	0,667	0,630	0,633	0,542
Pro4	0,711	0,706	1,000	0,765	0,748	0,730	0,612
Pro5	0,673	0,667	0,765	1,000	0,824	0,639	0,586
Pro6	0,578	0,630	0,748	0,824	1,000	0,684	0,626
Pro7	0,637	0,633	0,730	0,639	0,684	1,000	0,688
Pro8	0,486	0,542	0,612	0,586	0,626	0,688	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

os valores das correlações estão acima do mínimo esperado.

De acordo com heurísticas, “regras das práticas”, propostas por Hair *et al* (2009), a correlação item-total mínima deve ter o valor de **0,500**. Para o construto de diferenciação de serviços na dimensão *Processos*, todas as correlações foram superiores a **0,690**. Tabela 13 é possível verificar a correção da correlação item-total está acima do mínimo aceitável.

No teste de variância explicada, para a

diferenciação de serviços em sua dimensão *Processos* observa-se que um único fator teve um autovalor inicial foi de **4,980**, portanto, superior ao mínimo esperado de **1,000**. A variância explicada é de **71,142%**, superando o mínimo recomendado de **50%**. Demonstra-se, dessa forma, que há consistência da medida. Na Tabela 14, são apresentados os resultados para o teste de variância explicada para a dimensão “*Processos*”, do construto diferenciação de serviços.

TABELA 13 - Correlação item-total – DS – Dimensão Processos

Correlação item-total	Pro2	Pro3	Pro4	Pro5	Pro6	Pro7	Pro8
	0,693	0,700	0,904	0,822	0,723	0,769	0,804

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 14 - Variância total explicada - DS - Dimensão Processos

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração Cargas quadrado		
	Total	% de Variância	Total	% de Variância	Total	% de Variância
1	4,980	71,142	71,142	4,980	71,142	71,142
2	0,603	8,612	79,754			
3	0,472	6,749	86,503			
4	0,311	4,445	90,948			
5	0,265	3,782	94,730			
6	0,218	3,107	97,837			
7	0,151	2,163	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da matriz de correlação, os indicadores **Amb4**, observa-se que o “comportamento” dos dados encontrados estavam abaixo do esperado com valor inferior a **0,300**. Após a retirada da variável **Amb4**, foi realizado o teste de comunalidade e carga fatorial. Na análise da comunalidade a variável **Amb5**, por estar abaixo do parâmetro de **0,500**, mesmo estando próxima ao limite mínimo, também foi retirada. As demais variáveis encontram-se acima do mínimo esperado. Na Tabela 15 apresentam-se o resultado do teste de comunalidade e Carga fatorial, ainda com o **Amb5**.

Após a retirada das variáveis **Amb4** e **Amb5**, realizou-se novamente os testes. Iniciando pela matriz de correlação e nota-se que os dados se comportaram acima do mínimo esperado. Na Tabela 16 apresentam-se os dados para a diferenciação de serviços, na dimensão de “Ambiente” acima do esperado.

Após a retirada das variáveis **Amb4** e **Amb5**, foi novamente efetuado os testes e a comunalidade encontrada para as variáveis restantes. As variáveis **Amb1, Amb2, Amb3, Amb6** e **Amb7** foram aceitas por estarem acima de **0,500**, o que sugere que os indicadores representam adequadamente o construto. Para o construto diferenciação de serviços na sua dimensão “Ambiente”, dentre a variável de menor resultado é para a variável **Amb6**, com **0,576**.

Assim sendo, as variáveis **Amb1, Amb2, Amb3, Amb6** e **Amb7**, foram aceitas na análise de comunalidade. Observa-se na Tabela 17 os valores da comunalidade e carga fatorial. Os resultados aferidos para o construto diferenciação de serviços na dimensão “Ambiente”, estão acima deste valor mínimo esperado. Nota-se que a variável **Amb6**, novamente, é a que apresenta menor valor, estando igual a **0,759**.

Na Tabela 18, verifica-se a medida de adequação da amostra (MSA) do construto

TABELA 15 - Comunalidade e Carga Fatorial – Dimensão: Ambiente

	Amb1	Amb2	Amb3	Amb5	Amb6	Amb7
Comunalidades	0,766	0,818	0,573	0,491	0,573	0,565
Carga fatorial (para n até 200)	0,875	0,905	0,757	0,701	0,757	0,752

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 16 - Matriz Correlação – DS – Dimensão de Ambiente (2)

		Amb1	Amb2	Amb3	Amb6	Amb7
Correlação	Amb1	1,000	0,762	0,526	0,499	0,557
	Amb2	0,762	1,000	0,597	0,537	0,693
	Amb3	0,526	0,597	1,000	0,650	0,484
	Amb6	0,499	0,537	0,650	1,000	0,434
	Amb7	0,557	0,693	0,484	0,434	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 17 - Comunalidade e Carga Fatorial – DS - Dimensão Ambiente

	Amb1	Amb2	Amb3	Amb6	Amb7
Comunalidades	0,688	0,796	0,637	0,576	0,607
Carga fatorial (para n até 200)	0,830	0,892	0,798	0,759	0,779

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 18 - Matriz Anti-imagem - (MSA) – DS - Dimensão Ambiente

		Amb1	Amb2	Amb3	Amb6	Amb7
Anti-imagem Covariância	Amb1	0,406	-0,189	-0,028	-0,052	-0,020
	Amb2	-0,189	0,291	-0,073	-0,033	-0,170
	Amb3	-0,028	-0,073	0,485	-0,240	-0,040
	Amb6	-0,052	-0,033	-0,240	0,535	-0,023
	Amb7	-0,020	-0,170	-0,040	-0,023	0,511
Correlação Anti-imagem	Amb1	0,815^a	-0,550	-0,062	-0,111	-0,043
	Amb2	-0,550	0,759^a	-0,195	-0,084	-0,441
	Amb3	-0,062	-0,195	0,827^a	-0,470	-0,079
	Amb6	-0,111	-0,084	-0,470	0,826^a	-0,044
	Amb7	-0,043	-0,441	-0,079	-0,044	0,856^a

Fonte: Dados da pesquisa

diferenciação de serviços para a dimensão “Ambiente”. Portanto, sendo todas as variáveis aprovadas no modelo de pesquisa.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin alcançou o valor de **0,811** estando acima de **0,500**, o que mostra atender o valor mínimo recomendado e, por consequência, a fatorabilidade da matriz foi confirmada. No teste de esfericidade de Bartlett do construto Diferenciação de serviços na sua dimensão *Ambiente*, apresenta uma significância de **0,000** sendo inferior a medida de **0,050**. O resultado da Tabela 19 confirma o resultado dos testes.

No construto de Diferenciação de serviços na dimensão *Ambiente*, o resultado deste teste foi igual a **0,858** e seu ajuste padronizado igual a **0,871**. Para Hair *et al* (2009) a medida de confiabilidade do alfa

de Cronbach deve possuir valor igual ou superior a **0,700**. Na Tabela 20 apresenta-se os resultados dos teste alfa de Cronbach e seu número de itens para o construto construto diferenciação de serviços na sua dimensão “Ambiente”.

O comportamento da correlação interitens no construto de diferenciação de serviços na dimensão *Ambiente*, as variáveis estão iguais ou superiores a **0,434**, conforme Hair *et al.* (2009) que menciona que o valor mínimo para ser aceito deve ser igual ou superior a **0,300**. Na Tabela 21, é apresentado todas as correlações acima do mínimo esperado.

Da mesma forma, como mencionado anteriormente, conforme regras práticas propostas por Hair *et al* (2009), a correlação item-total mínima seja aceita es-

TABELA 19 - KMO e Teste de Bartlett - DS - Dimensão Ambiente

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin		0,811
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	392,266
GL = 10	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 20 - Estatísticas de confiabilidade - DS - Dimensão Ambiente

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
0,858	0,871	5

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 21 - Correlação inter-itens - DS - Dimensão Ambiente

	Amb1	Amb2	Amb3	Amb6	Amb7
Amb1	1,000	0,762	0,526	0,499	0,557
Amb2	0,762	1,000	0,597	0,537	0,693
Amb3	0,526	0,597	1,000	0,650	0,484
Amb6	0,499	0,537	0,650	1,000	0,434
Amb7	0,557	0,693	0,484	0,434	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

taticamente a partir de **0,500**. Para o construto de diferenciação de serviços na dimensão *Ambiente*, todas as correlações foram iguais ou superiores a **0,631**. Na Tabela 22, são apresentadas todas as correlações acima do mínimo esperado.

No teste de variância explicada, para a diferenciação de serviços em sua dimensão “Ambiente”, observar-se que um único fator teve um autovalor inicial foi de **3,305**, portanto, maior que a medida mínima esperada **1,000**. A variância explicada pelo fator é de **66,091%**, superando o mínimo recomendado de **50%**, demonstrando dessa forma que há consistência da medida. Na Tabela 23 verificam-se as demais informações.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os indicadores finais dos fatores extraídos na análise fatorial exploratória

apresentam coerência com a proposta de Booms e Bitner (1981), segundo a qual o desenvolvimento da diferenciação dos serviços se dá em três dimensões. Assim, observa-se que na hotelaria executiva os dados se comportaram relacionados com a diferenciação de serviços.

Em relação à escala de mensuração da diferenciação de serviços, os indicadores das três dimensões apresentaram bom ajuste, sendo aprovado pelos testes estatísticos a que foram submetidos. Assim, nota-se que os resultados encontrados estão acima dos indicadores ou parâmetros esperados nos vários testes estatísticos de: Comunalidades, Carga fatorial (para n até 200), Medida de adequação da amostra (MSA), de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO), Alfa de Cronbach, Correlação inter-itens e Correlação item-total.

TABELA 22 - Correlação item-total – DS – Dimensão Ambiente

Correlação item-total	Amb1	Amb2	Amb3	Amb6	Amb7
	0,696	0,785	0,696	0,646	0,631

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 23 - Variância total explicada - DS - Dimensão Ambiente

Componente	Autovalores iniciais		Somadas de extração Cargas quadrado			
	Total	% de Variância	Total	% de Variância	Total	% de Variância
1	3,305	66,091	66,091	3,305	66,091	66,091
2	0,701	14,023	80,115			
3	0,445	8,890	89,005			
4	0,347	6,932	95,937			
5	0,203	4,063	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição de novas escalas para o construto diferenciação de serviços relacionados às três dimensões *Pessoas*, *Processos* e *Ambiente* (indicadas em itálico para caracterizar os construtos de análise nesse trabalho) pode ser creditada como um avanço e contribuição desta pesquisa, principalmente por propor escala adaptada para a mensuração da percepção do gestor quanto aos aspectos elencados pela teoria como componentes do construto.

Os resultados das análises dos indicadores das escalas demonstram haver multidimensionalidade no construto diferenciação de serviços, desta forma, *Pessoas*, *Processos* e *Ambiente* físico podem ser pesquisados independentemente uns dos outros e, seus efeitos sobre a estratégia e desempenho das firmas são independentes entre si.

A dimensão *Pessoas*, pelos indicadores que foram validados neste trabalho, pode ser compreendida a partir do conceito de competência (conhecimento, habilidade e atitude), verificando-se o treinamento e capacitação da equipe operacional em alimentos e bebidas, governança, recepção, administrativa e línguas estrangeiras.

A dimensão *Processos*, pelos indicadores

que foram validados neste trabalho, para o desenvolvimento das questões verificou a velocidade, custo, flexibilidade e confiabilidade dos procedimentos operacionais na hotelaria executiva.

A dimensão *Ambiente*, pelos indicadores que foram validados neste trabalho, pode ser verificado, por meio da manutenção do *Ambiente* da estrutura física; *Ambiente* da unidade habitacional; oferta do espaço para eventos; oferta de equipamentos e instalação desportiva; oferta do *Ambiente* para alimentos e bebidas; manutenção do colchão, enxoval, TV, refrigeração e Wi-Fi; satisfação com a terceirizada pelos alimentos e bebidas e disponibilidade de estacionamento ao hóspede.

Este trabalho oferece contribuição interessante ao disponibilizar escalas válidas para novos estudos que procurem relacionar o construto diferenciação em serviços em suas três dimensões, permitindo testes de relacionamentos estas dimensões, como abordagens de equações estruturais.

Sugere-se que o questionário apresentado e suas escalas sejam testadas e validadas em outros setores empresariais, o que pode contribuir para o refinamento das mesmas, tornando produtivo o seu uso em amplo número de estudos hipotéticos.

REFERÊNCIAS

- ACKFELDT, A-L; WONG, V. The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. **The Service Industries Journal**. v.26, n.7, p.727-745, 2006.
- AHMAD, R; SOLNET D; SCOTT, N. Human Resource Practices System Differentiation: A Hotel Industry Study. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. v. 17, p. 72–82, 2010.
- ANITSAL, I; PAIGE, R.C. An Exploratory Study on Consumer Perceptions of Service Quality in Technology Based Self-Service. **Service Marketing Quarterly**. v.27, n.3, p.53-67, 2006.
- ARMISTEAD, C. G. Customer Service and Operations Management in Service Businesses. **The Service Industries Journal**. v.9, n.2, p.247-260, 1989.
- BEBKO, C.P; SCIULLI, L.M; GARG, R.K. Consumers' Level of Expectation for Services and the Role of Implicit Service Promises. **Service Marketing Quarterly**. v.28, n.2, p.01-23, 2006.
- BERRY, L. L. Services Marketing Is Different. *Business*, 30 p. 24-28, 1980.
- BIENSTOCK, C. C; DeMORANVILLE, C.W. Using Manager Reports of Employee Behavior to Investigate the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and Customers' Perceptions of Service Quality. **Service Marketing Quarterly**. v.26, n.1, p.103-118, 2006.
- BITNER, M. J.; OBERMILLER, Carl. The elaboration likelihood model: limitations and extensions in marketing. **Advances in Consumer Research**, v.12, n. 1, p.420-42, 1985.
- BOADEN, R. J; DALE, B. G. Managing Quality Improvement in Financial Services: A Framework and Case Study. **The Service Industries Journal**. v.13, n.1, p.17-39, 1993.
- BOLLEN, K. A. **Structural equation modeling with latent variables**. New York: Wiley & Sons, 1989.
- BOOMS, B. H; BITNER, M.J. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: J. Donnelly e W. R. (eds) **Marketing of services**. Chicago: American Marketing Association, p. 47-51, 1981.
- CHANG, K; CHELLADURAI; P. System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. **The Service Industries Journal**. v.23, n.5, p.65-83, 2003.
- CHANG, H-S. Increasing hotel customer value through service quality cues in Taiwan. **The Service Industries Journal**. v.28, n.1, p.73-84, 2008.
- CLARK, A.; CHEN, W. *Hotelaria: Fundamentos teóricos e gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DICKENS, P. Human Service as service Industries. **The Service Industries Journal**. v.16, n.1, p.82-91, 1996.
- EDVARDSSON, B. Service Quality in Customer Relationships: A study of critical incidents in mechanical engineering companies. **The Service Industries Journal**. v.8, n.4, p.427-445, 1988.
- EDVARDSSON, B; MATTSSON, J. An Experienced-Based Measure of Service Quality. **The Service Industries Journal**. v.13, n.4, p.289-306, 1993.
- EDVARDSSON, B; OLSSON, J. Key Concepts for New Service Development. **The Service Industries Journal**. v.16, v.2, p.140-164, 1996.
- ESTEVAO, C.; FERREIRA, J. J. M.; BRAGA, V. Estratégias de Desenvolvimento dos Estabelecimentos Hoteleiros da Região de Turismo da Serra da Estrela: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos. XV Congresso de da APDR, p. 734-759, 2011.
- FINNEY, Sara J.; DISTEFANO, Christine. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOCK, Gregory R.; MUELLER, Ralph O. **Structural Equation Modeling: A Second Course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- HALLIDAY, S.V. Maternity Care: Ways to Add Value. **The Service Industries Journal**. v.20, n.4, p.131-146, 2000.
- HARING, M.D; MATTSSON, J. A Linguistic Approach to Studying Quality of Face-to-Face Communication. **The Service Industries Journal**. v.19, n.2, p.28-48, 1999.
- HSIEH, Y-M; HSIEH, A-T. Enhancement of service quality with job standartion. **The Service Industries Journal**. v.21, n.3, p.147-166, 2001.
- HU, H-H; KANDAMPULLY, J; JUWAHEER, T. D. Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. **The Service Industries Journal**. v.29, n.2, p.111-125, 2009.
- IBASTEZ, V.A; HARTMANN, P; CALVO, P.Z. Antecedents of Custo-

REFERÊNCIAS

- mer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust and Switching Costs. **The Service Industries Journal**. v.26, n.6, p.633-650, 2006.
- ILLERIS, Sven. Are Service Jobs as Bad as Theory Says? Some Empirical Findings from Denmark. **The Service Industries Journal**. v.22, n.4, p.1-18, 2002.
- KARATEPE, O.M.; AVCI, T.; ARASLI, H. Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus. **Services Marketing Quarterly**. v.25, n.3, p.01-17, 2004.
- KASSIM, N.M.; ZAIN, M. Service Quality: Gaps in the College of Business. **Service Marketing Quarterly**. v.31, n.2, p.235-252, 2010.
- KOTABE, M.; SRINIVASAN, S. S.; AULAKH, P. S. Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n.1, p. 79-97, 2002.
- LEE, J. Measuring Service Quality in a Medical Setting in a Developing Country: The Applicability of SERVQUAL. **Service Marketing Quarterly**. v.27, n.2, p.1-14, 2005.
- LEES, J; DALE, B.G. Quality Circles in Service Industries: A Study of their Use. **The Service Industries Journal**. v.8, n.1, p.143-154, 1988.
- LEHTINEN, U; LEHTINEN, J .R. Two Approaches to Service Quality Dimensions. **The Service Industries Journal**. v.11, n.3, p.287-303, 1991.
- LEVITT, T. Marketing Success Through differentiation - of Anything. **Harvard Business Review**. Boston. v.58, n.1, 1980.
- LEWIS, B.R; GABRIELSEN, G.O.S. Intra-organisational Aspects of Service Quality Management: The Employees' Perspective. **The Service Industries Journal**. v.18, n.2, p.64- 89, 1998.
- LI, X.; KRIT, J. Service Is Power: Exploring Service Quality in Hotel's Business, Yunnan, China. **International Business Research**. v. 5, n. 5; 2012.
- LLOSA, S; CHANDON, J-L; ORSINGER, C. An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality. **The Service Industries Journal**. v.18, n.2, p.16-44, 1998.
- LOVELOCK, C. H. ;YIP, G. S. Developing Global Strategies for Service Businesses. **California Management Review**. v. 38, N. 2, 1996.
- LOVELOCK, C.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, 47, p. 9-20, 1983.
- MATTSSON, J. Improving Service Quality in Person-to-Person Encounters: Integrating Findings from a Multi-disciplinary Review. **The Service Industries Journal**. v.14, n.1, p.45- 61, 1994.
- McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **AMERICAN PSYCHOLOGIST**. 1973.
- McCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. Hay McBer Research Press, 1990.
- MINTZBERG, Henry, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, **Advances in Strategic Management**, JAI Press Greenwich - CT v.5 p.1-67, 1988.
- OAKLAND, J. S. Systematic Quality Management in Banking. **The Service Industries Journal**. v.6, n.2, p.193-204, 1986.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML; V.A; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- PITT, L. F; JEANTROUT, B. Management of Customer Expectations in Service Firms: A Study and a "Checklist". **The Service Industries Journal**. v.14, n.2, p.170-189, 1994.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. Free Press, New York, 1980.
- RIESENBERGER, J.R. Executive Insights: Knowledge — The Source of Sustainable Competitive Advantage. **Journal of International Marketing**. v.6, n.3, p.94-107, 1998.
- ROSS, G. F. Interpersonal Stress Reactions and Service Quality Responses among Hospitality Industry Employees. **The Service Industries Journal**. v.15, n.3, p.314-331, 1995.
- SARQUIS, A. B. Estratégias de marketing de serviços: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina. 2006. 140 f. Tese. PPGA, USP, São Paulo, 2006.
- SHREDNICK, H; SHUTT, R; WEISS, M. Empowerment: Key to IS World-Class Quality. **MIS Quarterly**. v.16, n.4, p.491-504, 1992.
- SICHTMANN, C; SELASINSKY, M.V; DIAMANTOPOULOS, A. Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee- and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. **Journal of International Marketing**. v.19, n.1, p.1-22, 2011.
- SMITH, D. J. Computer Simulation Applications in Service Operations: A Case Study from the Leisure Industry. **The Service Industries Journal**. v.14, n.3, p.395-408, 1994.
- SNELL, L; WHITE, L. A Sociocognitive Approach to Service Quality

REFERÊNCIAS

- and Adherence Amongst Elderly Patients: A Pilot Study. **Health Marketing Quarterly**. v.28, n.2, p.99-115, 2011.
- TCHETCHIK, A.; FLEISCHER, A.; FINKELSHTAIN, I. Differentiation and synergies in rural tourism: estimation and simulation of the israeli market. **Amer. J. Agr. Econ.** v. p. 553–570, 2008.
- WANG, C-Y. Investigating antecedents of consumers' recommendations and the moderating effect of switching barriers. **The Service Industries Journal**. v.29, n.9, p.1231- 1241, 2009.
- WATSON, R.T; PITT, L.F; KAVAN, C. B. Measuring Information Systems Service Quality: Lessons From Two Longitudinal Case Studies. **MIS Quarterly**. v.22, n.1, p.61-79, 1998.
- WHITE, C.J. Towards an Understanding of the Relationship between Mood, Emotions, Service Quality and Customer Loyalty Intentions. **The Service Industries Journal**. v. 26, n.8, p.837-847, 2006.
- WILLBORN, W. Quality Assurance Audits and Hotel Management. **The Service Industries Journal**. v.6, n.3, p.293-308, 1986.
- ZEITHAML, V; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.