



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.
29 e 30 de setembro de 2016.

A ESTRATÉGIA DA DIFERENCIAÇÃO (UNI/MULTIDIMENSIONAL) E O DESEMPENHO: UMA PESQUISA EM HOTÉIS PAULISTANOS

Área temática: Gestão Estratégica e Operacional

Elvis Silveira-Martins

elvis.professor@gmail.com

Luiz Eduardo Mascarenhas

mascarenha9@gmail.com

Deosir Castro Júnior

deosir@ifsc.edu.br

Márcio Miura

adm.parana@gmail.com

RESUMO: Cientistas da área de estratégia dedicam suas agendas de pesquisa procurando entender quais são os posicionamentos precedentes do desempenho das organizações. Dentre estes pressupostos a diferenciação tem sido estudada como agente promotor de melhores resultados, todavia parece não existir consenso sobre a unidimensionalidade ou multidimensionalidade do construto. Assim, objetiva-se com esta pesquisa associar o construto diferenciação dos serviços, de maneiras uni e multidimensional, com o desempenho de hotéis paulistanos. A metodologia valeu-se de uma pesquisa quantitativa onde os dados foram analisados por meio de correlação. Os resultados apontaram que, sob a ótica da multidimensionalidade, existe correlação positiva entre pessoas, ambiente e desempenho, sendo que não foi possível concluir sobre a dimensão processos. Com relação ao unidimensionalidade verificou-se a existência de associação positiva entre a diferenciação e o desempenho dos hotéis.

Palavras-Chave: estratégia; diferenciação; desempenho; hotéis.

1. INTRODUÇÃO

Assim, o objetivo da presente pesquisa é o de associar o construto diferenciação dos serviços, de maneiras uni e multidimensional, com o desempenho de hotéis paulistanos.

Para Castro Júnior, Gonçalo e Rossetto (2014), a diferenciação é mais difícil de conseguir com nas organizações de serviços, uma vez que não apresentarem e entregarem produtos tangíveis, sendo de fácil percepção a diferenciação, por meio de seus atributos. Afirmam ainda que se encontra na literatura acadêmica grande gama de pesquisas que destacam a importância da diferenciação para a estratégia das empresas.

Afirmam Gohr e Santos (2010), ao pesquisarem as estratégias competitivas para empresas turísticas, estudaram o setor hoteleiro em um município do litoral catarinense, e verificaram que a diferenciação de serviços apresenta um desempenho superior. Verificaram os autores que as organizações que buscavam diferenciar por meio de seus serviços, advém especialmente da ferramenta de comunicação, publicidade, de seu relacionamento com os usuários, procurando o seu retorno, pela satisfação. Destacam que as organizações que utilizaram a diferenciação de serviços como estratégia, inovavam nos serviços de hospedagem, alimentos e gestão.

Justifica-se o desenvolvimento dessa pesquisa em função das recomendações de Holmlund e Soren (1996), Holmlund (2001), Gohr e Santos (2010), Castro Júnior (2013), Castro Júnior, Gonçalo e Rossetto (2014).

Desta maneira a presente pesquisa será apresentada, a partir deste ponto, em mais cinco seções. A primeira seção apresenta-se a introdução do tema de pesquisa, como segunda seção os conceitos no marco teórico, que procurará apresentar o posicionamento teórico sobre os construtos em análise sob o ponto de vista de cientistas com expertise na área. Na sequência, terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa. Na quarta seção os resultados serão debatidos à luz dos conceitos teóricos e achados em outras pesquisas. Finalizando, a quinta seção, as considerações finais serão apresentadas na quarta seção, sendo prosseguidas pelo apontamento das referências utilizadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diferenciação

Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) afirmam que existe abundante literatura científica que destacam a importância da diferenciação de serviços para a estratégia das organizações, emergindo a discussão sobre como executar a mensuração da diferenciação em serviços.

Porter (1980) apresenta as posições que uma organização poderá definir, para conquistar uma posição de diferenciação. Mintzberg (1973, 1988) afirma que a formulação de uma estratégia de diferenciação deve se dar por meio de cinco estratégias. Sendo as opções estratégicas: i) Diferenciação por preços mais baixos - preços inferiores aos praticados pela concorrência a fim de ganhar quota de mercado; ii) Diferenciação por imagem - para criar uma forma artificial de diferenciação; iii) Diferenciação por suporte - aspectos que vão além do produto e que podem aumentar a satisfação do cliente; iv) Diferenciação pela qualidade - características intrínsecas objetivando criar diferenciação significativa no produto, a fim de melhorá-lo; e v) a Diferenciação por design - buscando produtos com características e funcionalidades únicas. Já Lovelock e Yip (1996) a diferenciação nos serviços, em seu estudo na hotelaria, se dá pela oferta de serviços suplementares, podendo ser agrupados em oito categorias: informação, consulta, order-taking, hospitalidade, manutenção, exceções, faturamento e pagamento.

Entretanto, Lovelock (1983), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988, 1991) e Grönroos (1996, 2003) alertam ao fato de que avaliar os serviços é mais difícil para o usuário, do que avaliar aos bens tangíveis. Reta o desafio da diferenciação para os administradores das empresas serviços.

Os estudos realizados por Holmlund e Soren (1996) e posteriormente Holmlund (2001), afirmam que a lucrativa no período de longo prazo que se pode atingir com o foco nos clientes atuais em substituição da concentração em atrair novos clientes. Para isso as organizações buscam se diferir constantemente.

Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) desenvolveram uma escala para se verificar a diferenciação dos serviços hoteleiros em 3 dimensões, a partir dos estudos de Booms e

Bitner (1981), verificando as dimensões de Pessoas, Processo e Ambiente (LEHTINEN; LEHTINEN (1991); WATSON; PITT; KAVAN, 1998, NIELSEN; HOST, 2000, SHEPPARD, 2003, LEE, 2005, IBÁÑEZ; HARTMANN; CALVO, 2006).

2.1.1 *Pessoas*

Pesquisadores como Willborn (1986), Shrednick, Shutt e Weiss (1992), Ross (1995) e Dickens (1996), Riesenberger (1998), Haring e Mattsson (1999) ao pesquisarem as organizações de serviços, comprovam que a diferenciação dos serviços está relacionada positivamente com a melhor capacitação e treinamento das pessoas. Desta forma pode-se entregar a qualidade desejada pelo usuário, qualidade superior aos concorrentes e a garantia de um padrão organizacional, da administração dos seus serviços, e da imagem da organização, diferenciando-se de seus concorrentes.

Sichtmann, Selasinsky e Diamantopoulos (2011), Snell e White (2011) sugerem que empresas de serviços devam empreender esforços significativos na qualificação das competências do cliente interno como fonte de diferenciação.

Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) destacam as variáveis a serem medidas para a hotelaria executiva, na Dimensão Pessoas: i) Treinamento da equipe operacional em Alimentos e Bebidas; ii) Treinamento da equipe operacional de Governança; iii) Treinamento da equipe operacional de Recepção; iv) Treinamento da equipe Administrativa e v) Capacitação, formal ou informal, da equipe da Recepção em línguas estrangeiras (Espanhol, Inglês, Italiano, Alemão, etc).

2.1.2 *Processos*

Oakland (1986), afirma que é durante o desenvolvimento dos processos que o usuário percebe se a sua expectativa do serviço, diferenciando-se de sua concorrência.

Os pesquisadores Edvardsson (1988), Smith (1994), Edvardsson e Olsson (1996), Hsieh e Hsieh (2001), também foram empiricamente encontrados efeitos positivos e estatisticamente significativos, na padronização do trabalho e na realização do mesmo, com a qualidade de serviço percebida pelos clientes e o desempenho nas tarefas.

De acordo com Karatepe, Avci e Arasli (2004); Ibáñez, Hartmann e Calvo (2006), e Williams e Saunders (2006) os resultados sugerem que para aumentar a satisfação do cliente e a diferenciação dos serviços é necessário se concentrar na qualidade do processo de serviço. A criação de valor é a diferenciação para o consumidor.

Huang, Chu e Wang (2007) Chang (2008) e Barrutia, Charterina e Gilsanz (2009), objetivando elucidar por meio das pistas dos serviços, o valor e a qualidade ao cliente descobriu que o cliente percebe e explora a composição interna da relação da qualidade de serviço e trazem uma intenção estratégica no planejamento de design de serviço, pois podem oferecer a diferenciação de sua concorrência.

Lusch e Carver (2011), Parente e Barki (2014) afirmam que reside em determinados processos a chave para a diferenciação da organização.

Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) destacam as variáveis a serem medidas para a hotelaria executiva, na Dimensão Processos: i) Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção; ii) Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização da Unidade Habitacional; iii) Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança; iv) Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado; v) Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores; vi) Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento; vii) Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente; e viii) Procedimento de comercialização: (Site, Portal de internet e Operadoras de Turismo on-line).

2.1.3 Ambiente

Sá e Marcondes (2010) a partir das pesquisas Levy e Weitz (2000), Schmid (2003) e Pianaro (2008), na qual afiançavam o ambiente é fundamental para tangibilizar ao cliente a imagem desenvolvida pela marca, corroborando a afirmação de nas estratégias de marketing. Portanto o ambiente da loja é desenvolvido para entregar a diferenciação de serviços, com adequação dos elementos de apresentação e *layout*.

Já Parente e Barki (2014) afirmam que é por meio dos elementos tangíveis que existe a influencia a apresentação interna da loja, criando um melhor ambiente de loja. O ambiente

auxilia a organização ao estimular os consumidores no processo de compra. Elementos como cores ou sonorização provocam os sentidos. Sinalizações e equipamentos auxiliam a comunicação, largura dos corredores e climatização entregam conforto aos usuários e consumidores.

Castro Junior, Gonçalves e Rossetto (2014) destacam as variáveis a serem medidas para a hotelaria executiva, na Dimensão Ambiente: i) Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc); ii) Manutenção no Ambiente da Unidade Habitacional: (Colchão, Enxoval, TV, Refrigeração e Wi-Fi); iii) Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física); iv) Oferta de equipamentos e instalação desportiva: (Piscina, Musculação, Esteira, Quadras de esporte, etc); v) Oferta do ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça, etc); vi) Satisfação com a terceirizada pelos Alimentos e Bebidas; e vii) Disponibilidade de estacionamento ao hóspede.

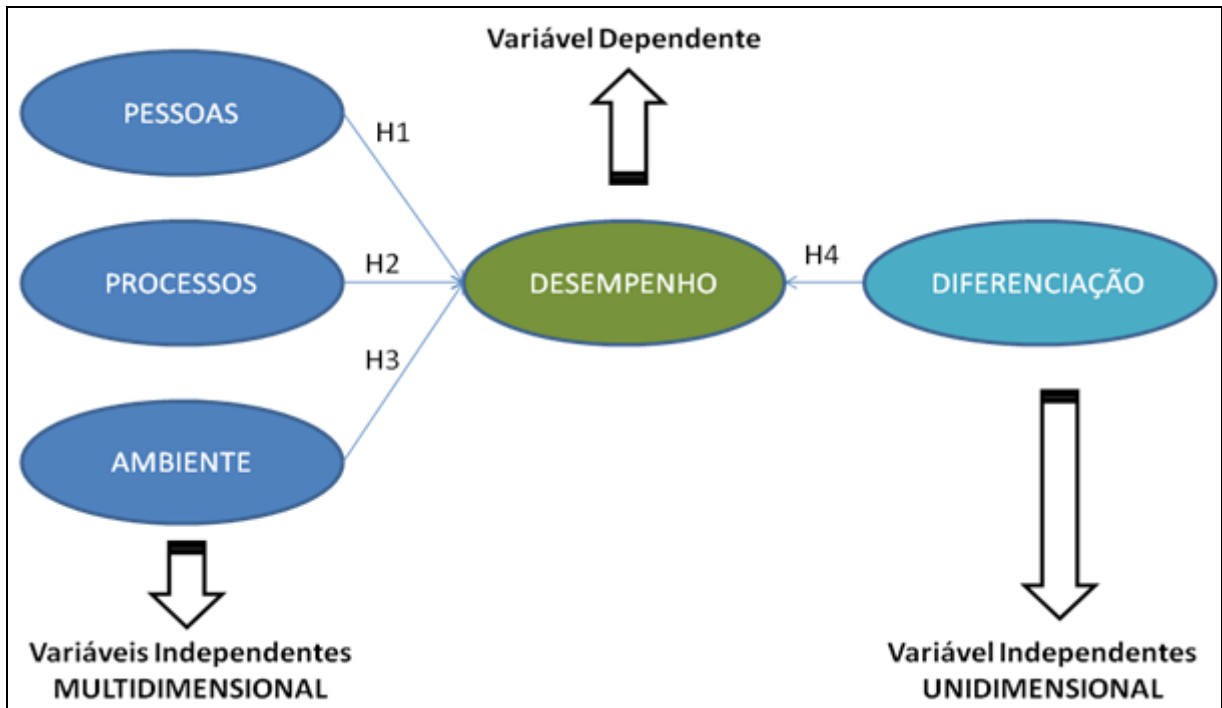
2.2 Desempenho

Gupta e Govindarajan (1984) observam que o desempenho organizacional precisa ser estudado além dos parâmetros financeiros, assim como o prisma operacional e de sua efetividade deve ser observado como uma ferramenta de longo prazo.

Perin e Sampaio (1999) buscaram, em seu estudo, apresentar a validade do uso de indicadores subjetivos (percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como uma maneira opção para o episódio de inexistência de dados secundários confiáveis.

Para a mensuração do desempenho, o questionário desenvolvido e Carvalho (2011), validado também por Castro Júnior (2013) na realidade da hotelaria no Brasil. Castro Junior, Gonçalves e Rossetto (2014) destacam as variáveis a serem medidas para a hotelaria executiva, para o desempenho: i) Vendas totais; ii) Taxa de Ocupação; iii) Margem de lucro sobre as vendas totais; iv) Vendas por unidade habitacional e v) Diária média. Tais variáveis foram validadas em ambas pesquisas realizadas por Carvalho (2011) e Castro Junior, Gonçalves e Rossetto (2014).

2.3 MODELO CONCEITUAL



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

H^1 : existe relação entre pessoas desempenho.

H^2 : existe relação entre processos e desempenho.

H^3 : existe relação entre ambiente e desempenho.

H^4 : existe relação entre diferenciação (multidimensional) e desempenho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos para o desenvolvimento da investigação alicerçaram-se na pesquisa quantitativa, em especial na técnica *survey*, sendo que a amostra foi composta por 64 hotéis localizados no município de São Paulo/SP, que após a análise, verificou-se que 5 não haviam preenchido por completo os questionários, sendo estes descartados. A amostra é classificada por Hair *et al.* (2009), como sendo por conveniência. A coleta dos dados foi procedida pessoalmente identificando hotéis em diferentes regiões do município.

Para a coleta dos dados foi referentes ao construto diferenciação utilizou-se o instrumento de pesquisa desenvolvido e validado por Castro Júnior, Gonçalo e Rossetto (2014). Este instrumento possui uma escala de 7 pontos crescentes, sendo que as notas mais

baixas, atribuídas pelos respondentes, são consideradas como discordância plena e as notas mais altas como concordância plena. As variáveis foram classificadas de acordo com a dimensão da diferenciação pelas siglas: Pes (pessoas), Pro (processos); e; Amb (ambiente). As variáveis referentes ao construto diferenciação podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis construto diferenciação

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIÁVEL
DIFERENCIAÇÃO	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)
	PROCESSOS	Pro1- Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização da Unidade Habitacional
		Pro2- Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança
		Pro3- Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado
		Pro4- Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores
		Pro5- Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento
		Pro6- Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente
		Pro7- Procedimento de comercialização: (Site, Portal de internet e Operadoras de Turismo on-line)
	AMBIENTE	Amb1- Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Lou- ça, 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- Satisfação com a terceirizada pelos Alimentos e Bebidas
		Amb5- Disponibilidade de estacionamento do hóspede

Fonte: Castro Junior (2013)

Em relação construto desempenho foi utilizada a escala desenvolvida e validada por Carvalho (2011) e replicada por Castro Júnior (2013). Este instrumento possui uma escala de 7 pontos crescentes, variando (em ordem crescente) de baixo a alto desempenho. As variáveis foram classificadas com a sigla Des e podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis construto desempenho

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIÁVEL
DESEMPENHO	ÚNICA	Des1 – Vendas totais
		Des2 – Taxa média de ocupação
		Des3 – Margem de lucro sobre as vendas totais
		Des4 – Diária média
		Des5 – Vendas por unidade habitacional
		Des6 – Custo médio por diária vendida

Fonte: Carvalho (2012)

Para a análise dos dados as variáveis foram classificadas de maneira multidimensional: pessoas, processos e ambiente; e de maneira unidimensional somando as bases de dados e nominando-as em diferenciação. As variáveis foram compostas pela medida de tendência central das variáveis de cada construto. Para o cálculo utilizou-se de diferentes técnicas estatísticas visando o rigor no tratamento dos dados e consequente fidúcia nos resultados. Assim, o primeiro procedimento realizado foi o teste de normalidade dos dados coletados. Para tanto, realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, como recomendado por Fávero *et al.* (2009), em função da amostra ser maior do que 30 respondentes. O teste de normalidade utilizado é representado pela expressão:

$$D_{cal} = \max\{|F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_i)|; |F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_{i-1})|\}, \text{ para } i = 1, \dots, n$$

$F_{esp}(X_i)$ = frequência relativa acumulada esperada na categoria i

$F_{obs}(X_i)$ = frequência relativa acumulada observada na categoria i

$F_{obs}(X_{i-1})$ = frequência relativa acumulada observada na categoria i-1

Na sequência optou-se pela realização da correlação de Spearman. O coeficiente de *Spearman* varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão correlacionadas a categorias mais baixas da outra variável. O coeficiente é calculado pela expressão:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{(n^3 - n)}$$

4. ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro procedimento realizado durante a análise dos dados consistiu na interpretação da distribuição dos mesmos. Desta maneira, optou-se pela realização do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov com a correção de *Lilliefors*. Como pode ser observado no Quadro 3, observa-se que somente as variáveis pessoas e diferenciação apresentam normalidade na distribuição dos dados ($p\text{-value} > 0,05$).

Quadro 3 – Teste de normalidade

CONSTRUTO	ESTATÍSTICA	GRAUS DE LIBERDADE	SIGNIFICÂNCIA
Pessoas	0,114	59	0,056
Processos	0,205	59	0,000
Ambiente	0,231	59	0,000
Diferenciação	0,088	59	0,200
Desempenho	0,123	59	0,028

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na sequência procedeu-se a análise da correlação dos dados. Pode-se verificar no Quadro 4 que o construto pessoas se associa positivamente (0,359) com o desempenho das organizações pesquisadas. Este posicionamento é significativo, ou seja, $p\text{-value} = 0,005 < \alpha =$

0,05. Também é possível observar que o construto processos associa-se positivamente (0,086) com o desempenho. Todavia esta última constatação não pode ser confirmada em função da falta de significância estatística ($p\text{-value} = 0,515 > \alpha = 0,05$).

Com relação ao construto ambiente e desempenho, verificou-se que estes possuem correspondência positiva (0,393) e significativa ($p\text{-value} = 0,002 < \alpha = 0,05$). Por outra ótica, quando analisado o construto diferenciação de maneira unidimensional, verificou-se que este relaciona-se com o desempenho de forma positiva (0,484) e significativa ($p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$). Vide Quadro 4.

Quadro 4 – Coeficientes de correlação

CONSTRUTOS ↓→		DESEMPENHO	
PESSOAS	Coeficiente ρ	0,359	Multidimensional
	Significância	0,005	
	N	59	
PROCESSOS	Coeficiente ρ	0,086	
	Significância	0,515	
	N	59	
AMBIENTE	Coeficiente ρ	0,393	
	Significância	0,002	
	N	59	
DIFERENCIAÇÃO	Coeficiente ρ	0,484	Unidimensional
	Significância	0,000	
	N	59	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base nos achados percebe-se que a hipótese H^1 foi confirmada, sendo que existe relação positiva entre pessoas desempenho. Verifica-se no Gráfico 1 a dispersão dos dados, além do coeficiente de determinação do modelo. Assim perceber-se que 19,6% do desempenho dos hotéis paulistanos é explicado pela dimensão pessoas.

Ao analisar a hipótese H^2 , cujo posicionamento é sobre o fato de existir relação entre processos e desempenho, entende-se, com base nos resultados aferidos, que a mesma não foi

confirmada, por conta da falta de significância estatística dos resultados. Este cenário, provavelmente, seja oriundo da distribuição de forma dispersa, como pode-se verificar no Gráfico 2.

Gráfico 1 – Dispersão pessoas vs.
Desempenho

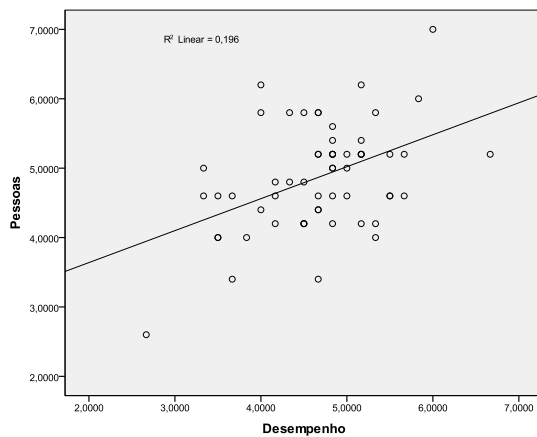
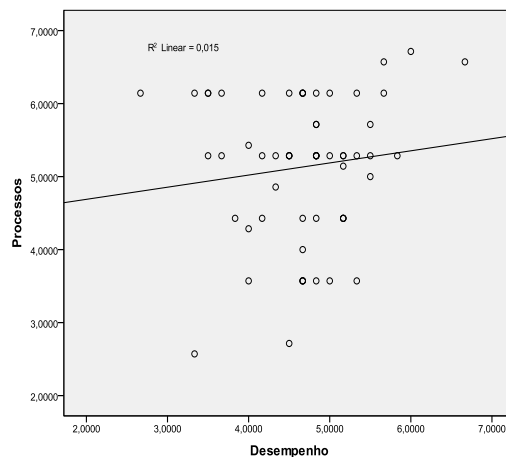


Gráfico 2 – Dispersão processos vs.
Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

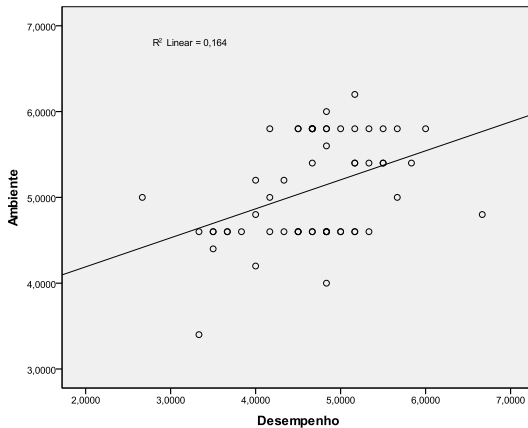
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A existência de correlação entre ambiente e desempenho é o objeto de análise da hipótese H³, sendo que foi possível confirmar este pressuposto. Ainda neste cenário percebe-se que 16,4%, referente ao R², do desempenho pode ser explicado pela dimensão ambiente. Vide Gráfico 3.

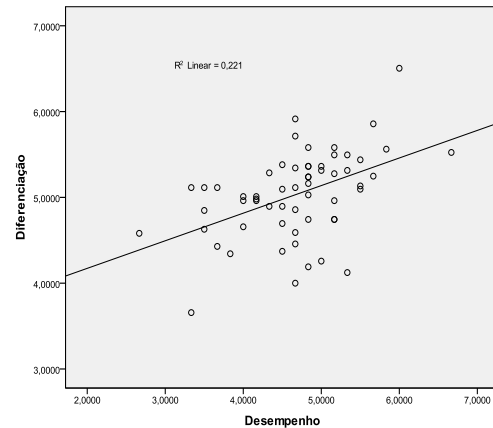
Em prosseguimento, ao analisar a afirmação de existência de relação entre a diferenciação, como um construto multidimensional, com o desempenho, como preconiza a H⁴, verificou-se que a mesma foi confirmada. Como pode ser observado no Gráfico 4, 22,1% (R²) do desempenho é explicado pelo construto diferenciação.

Gráfico 3 – Dispersão ambiente vs.
Desempenho

Gráfico 4 – Dispersão diferenciação vs.
Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a estratégia de diferenciação sobre o contexto multidimensional pode-se entender que dentre suas três dimensões: pessoas, processos e ambiente, apenas neste experimento, o processo não está associado, considerando a significância estatística, com o desempenho. Diante disso é correto afirmar que existe correlação positiva entre pessoas, ambiente e desempenho e que não foi possível concluir sobre a dimensão processos, ou seja, as hipóteses H^1 e H^3 foram confirmadas e a hipótese H^2 não foi confirmada.

Com relação à hipótese H^4 ela pode ser confirmada o qual verificou-se a existência de associação positiva entre a diferenciação e o desempenho dos hotéis.

Como limitação da pesquisa registra-se o fato de serem hotéis localizados em apenas uma área geográfica (município) o que limita o poder de extrapolação dos resultados para todo o segmento. Por outra ótica, este apontamento não desmerece a pesquisa, visto que a localização é a maior cidade do País, sendo objeto que as práticas gerenciais das empresas ali localizadas são alvo de *benchmarking* para outras em âmbito nacional e internacional.

Por fim, recomenda-se que em futuras pesquisas os cientistas considerem a ampliação desta pesquisa, testando os construtos sob a ótica multi e unidimensional, comparando os resultados aqui encontrados e clusterizando o objeto, por exemplo: entre redes, hotéis independentes, categorias. Ademais seria relevante a ampliação do escopo da pesquisa considerando, também, o processo de diferenciação sob a percepção do usuário/cliente do serviço, além de outros segmentos econômicos.

REFERENCIAS

BARRUTIA, J.M; CHARTERINA, J; GILSANZ, A. E-service quality: an internal, multichannel and pure service perspective. **The Service Industries Journal**. v.29, n.12, p.1707-1721, 2009.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro**. 2011. 210f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2011.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho**. 2013. 214f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2013.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; GONÇALO, C. R.; ROSSETTO, C. R. Diferenciação de serviços: construção e validação de escalas para mensuração. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**. v.13, n.1, 46-64, 2014.

DICKENS, P. Human Service as service Industries. **The Service Industries Journal**. v.16, n.1, p.82-91, 1996.

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.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. da. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Turismo em Análise**. v. 21, n. 2, p. 297-319, 2010.

GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business and Industrial Marketing**. v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v.27, n.1, 25-41, 1984.

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

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.

HOLMLUND, M. The D & D Model — Dimensions and Domains of Relationship Quality Perceptions. **The Service Industries Journal**. v.21, n.3, p.13-36, 2001.

HOLMLUND, M; SOREN, K. Relationship Marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking. **The Service Industries Journal**. v.16, n.3, p.287-304, 1996.

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.

HUANG, H-C; CHU, W; WANG, W.K. Strategic Performance Measurement and Value Drivers: Evidence from International Tourist Hotels in an Emerging Economy. **The Service Industries Journal**. v.27, n.8, p.1111-1128, 2007.

IBÁÑEZ, V. A.; HARTMANN, P.; CALVO, P.Z. Antecedents of Customer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust and Switching Costs. **The Service Industries Journal**. v.26, n.6, p.633–650, 2006.

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.

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.

LEHTINEN, U; LEHTINEN, J .R. Two Approaches to Service Quality Dimensions. **The Service Industries Journal**. v.11, n.3, p.287-303, 1991.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. Tradução Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.

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**. v.47, p.9-20, 1983.

MINTZBERG, H. 'Strategy-making in three modes', **California Management Review**, XV1 (2), pp. 44-53, Winter, 1973.

MINTZBERG, Henry, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, **Advances in Strategic Management**, JAI Press Greenwich - CT v.5 p.1-67, 1988.

NIELSEN, J.F; HOST, V. The Paht to service encounter Performance in public and private “bureaucracies”. **The Service Industries Journal**. v.20, n.1, p.40-60, 2000.

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. Refinement and reassessment of the Servqual Scale, **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-50, 1991.

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.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML; V.A; BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p. 12-37, 1988.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu . **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

PIANARO, L.; MARCONDES, R. C. Estratégias de Marketing no Mercado de Roupas e Acessórios de Luxo. **Faces: Revista de Administração**, v. 7 · n. 1 p. 103-122, 2008.

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.

SÁ, R. R. L. G.; MARCONDES, R. C. O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 8, nº 3, p. 531-534, 2010.

SCHMID, Erika F. Varejo de moda - estratégias de marketing para diferenciação diante da concorrência. In: ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA José A. G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 107-133.

SHEPPARD, L. Network Development and application in Health Care: A Study of Service Quality. **Services Marketing Quarterly**. v.24, n.3, p.43-61, 2003.

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 and Adherence Amongst Elderly Patients: A Pilot Study. **Health Marketing Quarterly**. v.28, n.2, p.99-115, 2011.

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.

WILLBORN, W. Quality Assurance Audits and Hotel Management. **The Service Industries Journal**. v.6, n.3, p.293-308, 1986.

WILLIAMS, Christine S; SAUNDERS, Mark N.K. Developing the Service Template Process: From Measurement to Agendas for Improvement. **The Service Industries Journal**. v.26, n.5, p.581-595, 2006.