

■ Capítulo 11 | Da qualidade em serviços aos serviços, percorrendo desencontros

Rogério Puga-Leal
rpl@fct.unl.pt

- 1) UNIDEMI, Department of Mechanical and Industrial Engineering, NOVA School of Science and Technology, Universidade NOVA de Lisboa, 2829-516 Caparica, Portugal
- 2) Laboratório Associado de Sistemas Inteligentes, LASI, 4800-058 Guimarães, Portugal

Resumo:

Aludir a desencontros não proporciona o mais entusiasmante dos títulos, reconhece-se. Adopte-se, contudo, uma perspectiva positiva, é mais fácil promover pontes entre mundos desencontrados, do que contrariar os movimentos divergentes que o próprio tempo promove.

Este capítulo passará por isso mesmo, pela exposição das divergências no contexto do estudo dos serviços, que as há e são iniludíveis, mas também por uma tentativa de estabelecer pontes entre mundos divergentes.

Não se pretende fazer uma história dos serviços, nem sequer uma abordagem cronológica da investigação no domínio da qualidade em serviços. Pretende-se, em todo o caso, evidenciar momentos marcantes dos caminhos que vêm sendo trilhados e abordar algumas tendências actuais de investigação.

Palavras-chave: Services, Service Dominant Logic, Service Science, Servqual.

Abstract:

Alluding to disagreements does not provide the most exciting of titles, it must be acknowledged. However, from a positive perspective, it is easier to promote bridges between conflicting worlds than to counteract the divergent movements that time itself promotes.

This chapter will do just that, by exposing divergences in the context of the study of services, which exist and are inescapable, but also by an attempt to establish bridges between divergent worlds.

The intention is not to create a history of services, nor even a chronological approach to research in the field of quality in services. In any case, the aim is to highlight notable moments in the paths that have been followed and to address some current research trends.

Keywords: Services, Service Dominant Logic, Service Science, Servqual.

11.1 Introdução

O conceito de serviço, embora interiorizado pela maior parte das pessoas, está longe de merecer uma definição consensual. Embora pouco recente, a aceção de Kotler (1991), definindo-o como um “acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico” apresenta, não obstante a sua abrangência, um conteúdo conceptual simultaneamente consistente e não limitativo.

Mais importante do que o foco em diferentes nuances na sua definição, importa relevar que o aumento do peso dos serviços na actividade económica é uma realidade incontornável. Segundo dados recentes, o peso dos serviços no produto interno bruto dos países mais desenvolvidos ronda os 75%. Se este valor já é muito significativo, os dados relativos à percentagem de pessoas que trabalham no sector dos serviços são ainda mais expressivos, situando-se entre os 80 e os 90% na generalidade dos países mais desenvolvidos.

Menos saliente, contudo, é a presença dos serviços no conjunto das exportações mundiais, sendo certo, em todo o caso, que passaram de 17%, em 1980, para 24%, em 2016. É razoável acreditar, por outro lado, que a acentuada digitalização da economia contribuirá para um aumento sustentando destes números, bastando que se tenha em conta, por exemplo, a opção pela Servitização em grandes empresas internacionais.

Como nota final desta breve introdução, deve referir-se que, por opção do autor, grande parte dos termos técnicos se encontram escritos em língua inglesa. A principal razão que norteou esta decisão passou pelo facto de ser desta forma que os termos se encontram divulgados na literatura internacional, o que facilita a pesquisa ao leitor interessado no seu aprofundamento. Por outro lado, se há circunstâncias em que a tradução se revela razoavelmente óbvia, outras há em que o aportuguesamento do termo o torna menos claro, prejudicando a clareza do conceito.

11.2 O mundo dos desencontros

Constitui tarefa complexa a de sistematizar o que pode ser entendido como o actual estado do conhecimento no que diz respeito à investigação no domínio da Qualidade em Serviços, ou mesmo, num olhar mais abrangente, o que pode ser entendido como investigação em serviços.

Como primeiro indício deste desencontro, é interessante trazer à colação o texto de Rosander (1989) afirmando que o “o controlo da Qualidade não é novo em serviços” e que “as suas aplicações começaram em 1940”. Torna-se sobretudo curioso quando o cotejamos com uma convicção, mais ou menos generalizada, de que os anos oitenta do século passado marcam o

início da investigação consistente e especificamente direccionada para a qualidade no âmbito dos serviços (e.g. Chen et al., 2021).

Uma primeira explicação para esta aparente contradição pode encontrar-se numa distinção estabelecida por Bolton & Drew, (1994), entre aquelas que se podem designar como medidas internas e outras, por oposição, conhecidas como medidas externas.

A distinção apresentada por Bolton & Drew justifica, de alguma forma, a aparente incompatibilidade entre os pontos de vista apresentados. Segundo aqueles autores, as organizações tendiam a gerir os seus processos de fornecimento de serviços com base em registos técnicos ou operacionais: tempo de resposta a pedidos de crédito, períodos de indisponibilidade do equipamento, etc.. Estas medições têm como característica comum o facto de serem obtidas por pessoal ou equipamentos situados no interior da organização, sendo, como tal, designadas por medições internas.

Por oposição a estas, apresentou-se o conceito de medições externas, definindo-as como sendo aquelas que se obtêm directamente dos clientes: avaliação de expectativas, inquéritos sobre satisfação, etc..

Parece, desta forma, razoável admitir que o corpo de conhecimentos, genericamente designado como Engenharia da Qualidade (ou, talvez, Gestão da Qualidade e Operações), e ao qual se referiria Rosander, estará, desde há muito, ligado a aplicações quantitativas, ainda que restritas, no domínio dos serviços. Contudo, a sua intervenção vinha a fazer-se sentir no âmbito das medições internas, essencialmente operacionais, porventura desligadas de um efectivo impacte junto dos clientes. Aliás, as próprias normas da “família” ISO:9000, anteriores a 2000, estavam associadas a Sistemas de Garantia da Qualidade e reflectiam esta perspectiva, traduzindo-se num olhar muito voltado para o interior das organizações, desligado das expectativas e satisfação dos clientes. É curioso notar, num breve aparte, que a expressão Garantia da Qualidade, ao invés de Gestão da Qualidade, é aquela que continua a predominar no contexto do Ensino Superior, o que pode entender-se como configurando algum anacronismo na escolha da designação.

Torna-se, assim, evidente um claro desfasamento temporal entre o estudo e desenvolvimento do corpo de conhecimentos associados às questões da Qualidade, enquanto globalmente consideradas, e a sua aplicação específica à problemática dos serviços. Na génese deste fenómeno estão, essencialmente, dois tipos de razões radicalmente distintas:

i) A enorme taxa de crescimento do sector terciário permitiu que se relegassem para segundo plano as questões associadas à Qualidade. Na origem desta actuação estavam a existência de uma concorrência moderada, por via de uma procura excedentária relativamente à oferta e, ainda, a predominância de clientes pouco informados e exigentes.

Crê-se serem evidentes, hoje, alterações profundas nas condições apresentadas. O trabalho e poder crescentes das associações de consumidores, por um lado, e os melhores níveis de instrução da população, que lhe permite o acesso a enormes volumes de informação e à sua compreensão, por outro, fizeram aparecer, na generalidade, um conjunto de consumidores mais conscientes, mais conhecedores e, como tal, mais exigentes. Para além disso, os efeitos resultantes da desregulamentação e da internacionalização das economias, potenciados pelos efeitos da acentuada digitalização, vão-se fazendo sentir, de forma mais ou menos directa, em todos os sectores de actividade.

Caso paradigmático é o da Banca. Se é verdade que a desregulamentação e a globalização vieram tornar possível o acesso dos bancos a mercados que lhes eram anteriormente vedados, não é menos verdade que aumentou, significativamente, o número de competidores dentro do sistema bancário, essencialmente por via da globalização, e fora, essencialmente por via da desregulamentação e da explosão digital.

ii) O segundo tipo de razões encontra fundamento nas próprias características dos serviços, as quais impossibilitam uma adopção directa dos métodos desenvolvidos para os produtos e processos industriais.

Sendo certa que é desprovida de sentido uma avaliação da qualidade que ignore os clientes e outras partes interessadas, existem, porém, diferenças significativas na forma como se processa a sua interacção com o consumo de produtos ou serviços. A distinção, estabelecida por Nelson, Darby e Karni e referida por V. Zeithaml, (1981), entre atributos de busca, de experiência e credenciais, constitui importante contribuição para uma melhor compreensão desta questão.

Entendem-se como atributos de busca o conjunto de características susceptíveis de serem avaliadas antes da compra, como atributos de experiência aqueles cuja avaliação só pode ser efectuada após a aquisição e, finalmente, como atributos credenciais aqueles cuja avaliação se revela difícil, ainda que já tenham sido consumidos (e.g. intervenções cirúrgicas).

Como se pretende ilustrar na Figura 11.1, enquanto a generalidade dos produtos se caracteriza por uma abundância de atributos de busca, a generalidade dos serviços, por outro lado, caracteriza-se pela abundância de atributos de experiência ou credenciais.

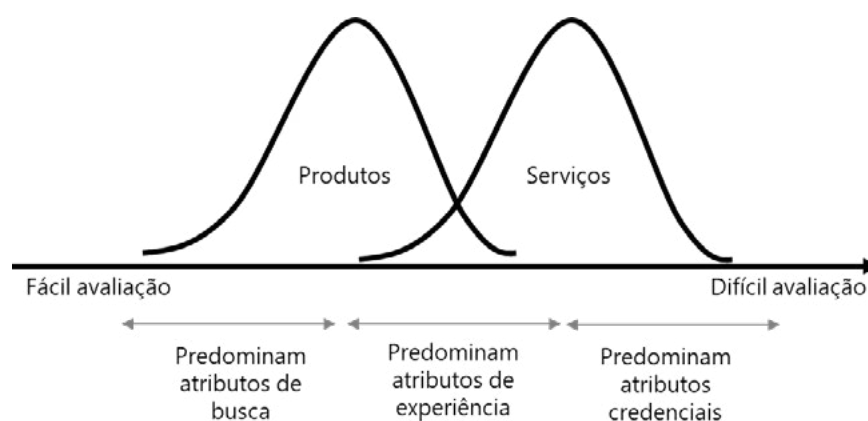


Figura 11.1. Atributos de busca, experiência e credenciais (fonte: Zeithaml, 1981)

A predominância destes atributos no caso dos serviços decorre, por sua vez, de um conjunto de características que os distinguem dos produtos com existência física (Kotler, 1991): intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade. A este conjunto de três características, o mencionado autor acrescenta, ainda, a variabilidade. Embora se admita como inteiramente legítima a assunção de uma acentuada variabilidade na produção de serviços, a verdade é que esta característica não parece constituir elemento que os diferencie relativamente à produção de bens com existência física.

Se anteriormente se estabeleceu a distinção entre medições internas e externas, associando as primeiras ao âmbito da Engenharia da Qualidade, importa referir que o corpo de conhecimentos associado às designadas medições externas, ancoradas no relacionamento com o cliente, se enquadra no âmbito genérico do Marketing, o que deixa entreaberta a porta para a eclosão de divergências, como adiante se detalhará.

Configura-se assim o primeiro dos desencontros, outros haverá ao longo do capítulo. Este desencontro, contudo, merece especial referência, porquanto tem papel marcante no domínio da investigação em serviços, e mesmo no quotidiano das organizações. Refira-se, a título de exemplo nesta matéria, o caso da Banca. A criação de estruturas especificamente vocacionadas para as questões da Qualidade teve um aparecimento relativamente tardio na actividade bancária, na qual já se encontravam bem consolidadas as Direcções de Marketing. Frequentemente, as Direcções de Marketing e de Qualidade estavam sob o pelouro de diferentes administradores e viveu-se durante algum tempo alguma conflitualidade latente, que, em alguns casos, foi resolvida com a integração das estruturas para a Qualidade nas Direcções de Marketing.

A este propósito, agora numa vertente de investigação, torna-se curioso referir que alguns autores (Karpen et al., 2023), mais próximos da área do Marketing, ao trazerem para o domínio dos serviços o tópico da circularidade, fazem-no com o alerta de se evitarem “erros do passado, quando a qualidade de serviço foi tratada como tópico separado de investigação”.

Esta diferença de perspectivas não é uma questão exclusiva dos serviços, contudo, é nestes que o fenómeno é mais marcante, nomeadamente pela frequente simultaneidade nas operações de produção e consumo. Na produção de bens, é comum termos sistemas de medição focados na actividade produtiva, em sentido mais lato, de forma completamente opaca para os olhos dos clientes. Na verdade, ao falar-se da recepção da matéria-prima, de medições em curso de produção ou sobre o produto final, estar-se-á a falar de actividades que decorrem longe do cliente. Ao invés, no âmbito dos serviços, como referido, as operações de produção e consumo decorrem habitualmente em simultâneo, o que transforma o cliente em parte integrante do processo de produção e, por consequência, das actividades de medição (Puga-Leal & Ormazabal, 2017) . A Figura procura ilustrar este conceito.

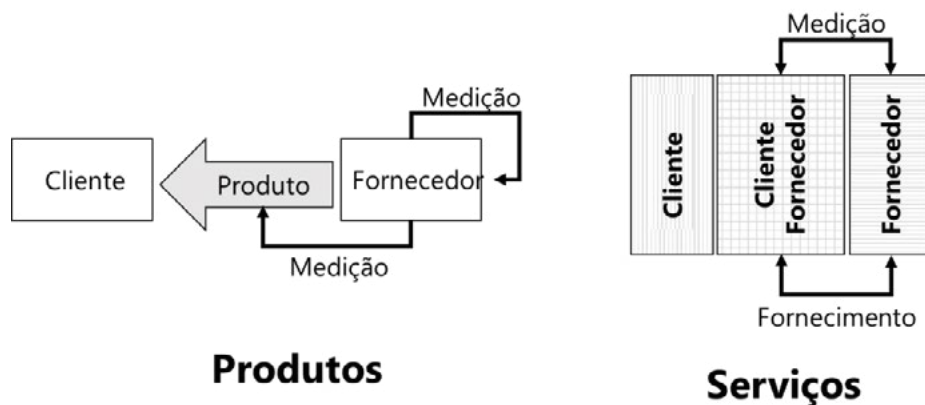


Figura 11.2. Medição em produtos vs medição em serviços

É justo referir, por outro lado, que grande parte da investigação em serviços, em particular no que se refere a modelos conceptuais, tem vindo a ser desenvolvida na proximidade do Marketing, ao que acresce o facto de a maior parte das revistas focadas nestas temáticas se aproximar significativamente daquela área.

Parece evidente, contudo, que as questões relativas à investigação no domínio da qualidade em serviços, ou simplesmente em serviços, carece de abordagens multidisciplinares ou, desejavelmente, interdisciplinares, sendo várias as publicações científicas que o advogam (e.g. Hult et al., 2020). É neste contexto que surge o conceito de SSMED (*Service Science*

Management Engineering and Design), frequentemente abreviado para *Service Science* (Troisi et al., (2019), do qual se fará abordagem mais detalhada ao longo do capítulo. Na realidade, não é despendendo equacionar novos desenvolvimentos que possam surgir de áreas tão díspares como a psicologia, a microeconomia ou a investigação operacional, não sendo excessivo realçar as importantes sinergias que podem resultar de abordagens interdisciplinares.

Como se referiu no sumário, não é objectivo deste capítulo estabelecer a cronologia da investigação em serviços, tampouco no âmbito específico da qualidade em serviços. Contudo, entende-se como relevante trazer à colação alguns elementos marcantes deste desenvolvimento e, sempre que possível, evidenciar a necessidade de pontos de contacto que potenciem a anteriormente referida interdisciplinaridade.

11.3 Escala SERVQUAL e o Modelo Conceptual

Ainda que se não pretenda um registo cronológico, a verdade é que se torna impossível não reconhecer a extraordinária importância do “Modelo SERVQUAL” (incluindo-se aqui o modelo conceptual e a escala de medição) no crescimento e desenvolvimento da investigação e da prática no domínio da avaliação da Qualidade em Serviços. Não obstante este facto, é justo reconhecer o anterior contributo de Gronroos, em 1984, que já considera que a Qualidade do Serviço é percebida pelo cliente através de uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido, i.e., aquele que o cliente sente efectivamente ter recebido. Neste sentido, Grönroos defende que o fornecedor deverá conseguir um ajuste entre os serviços esperado e percebido de forma a alcançar a satisfação do cliente.

Não obstante a primeira apresentação do modelo conceptual se reportar a 1985 (Parasuraman et al., 1985), a verdade é que artigos de revisão muito recentes (Arici et al., 2022) evidenciam que, no âmbito da investigação em serviços, o SERVQUAL tem predominância sobre outros conceitos e abordagens, revelando-se como a teoria mais extensivamente aceite. No mesmo sentido, Noor et al. (2022) referem que a escala SERVQUAL continua a ser usada em diversos enquadramentos, incluindo adaptações a serviços baseados em inteligência artificial (AISA, *artificial intelligence service agents*).

Pode dizer-se que o aparecimento do Modelo SERVQUAL, se processa em duas grandes etapas. Numa primeira publicação, os seus autores desenvolvem aquilo a que chamariam um modelo conceptual para a Qualidade de Serviço (Parasuraman et al., 1985), deixando em aberto a possibilidade de desenvolvimento de um instrumento que permitisse quantificar o modelo estabelecido.

Na construção do modelo conceptual, os autores definem um conjunto de premissas subjacentes:

- A Qualidade em serviços é, para os consumidores, mais difícil de avaliar do que em produtos;
- As percepções de Qualidade do Serviço resultam de uma comparação entre as expectativas dos consumidores e o efectivo desempenho do serviço;
- As avaliações de Qualidade não se referem apenas ao resultado do serviço, mas, também, ao seu processo de fornecimento.

O modelo conceptual tem vindo a sofrer ligeiras adaptações ao longo dos anos, na generalidade das quais tem vindo a participar V. Zeithaml, um dos elementos da equipa original que criou o SERVQUAL. Uma das versões mais actuais consta do livro *Services Marketing* (V. A. Zeithaml et al., 2017) e apresenta-se na Figura 11.3.

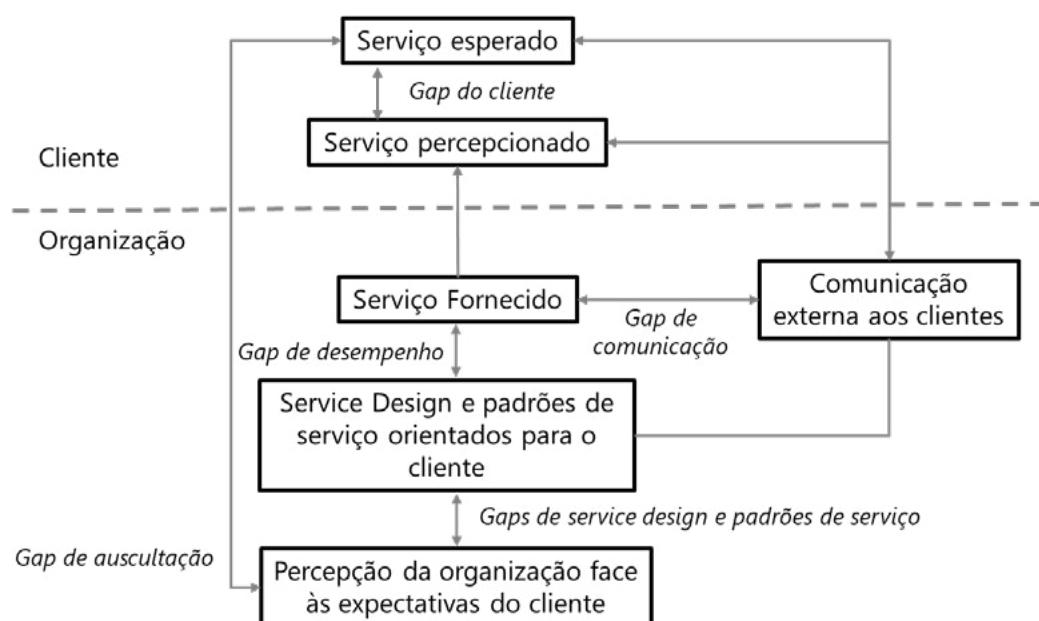


Figura 11.3 - Modelo conceptual (fonte: V. A. Zeithaml et al., 2017)

Como pode ser observado na Figura 11.3, existe um conjunto de quatro *gaps* (*gap* de auscultação, *gap* de *service design* e padrões de serviço, *gap* de desempenho e *gap* de comunicação), que contribuem cumulativamente para a discrepância entre os serviços esperado e percebido, o denominado *gap* do cliente.

Se a apresentação do modelo conceptual já tinha tido um impacte significativo, a publicação do instrumento de medição SERVQUAL (A. P. Parasuraman et al., 1988) marcou um ponto de referência no domínio da Qualidade em Serviços. O primeiro questionário SERVQUAL estava estruturado em torno das cinco dimensões entendidas como relevantes para a qualidade em serviços: aspectos tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia.

Um dos pontos importantes na escala SERVQUAL original passava pela assunção de que a qualidade de serviço percebida correspondia a uma avaliação da discrepância entre expectativas e percepções dos clientes, pelo que se advogava a recolha separada de ambas.

Este ponto em particular revestiu-se de bastante controvérsia, tendo emergido diferentes correntes de pensamento, nomeadamente:

- Os que defendiam, como os próprios autores, a vantagem de se recolherem separadamente expectativas e percepções, argumentando que tal constituía uma importante fonte de informação para a gestão;
- Os que defendiam que apenas as percepções eram relevantes, o que deu origem ao instrumento de medição SERVPERF;
- Os que defendiam que a diferença entre expectativas e percepções devia ser alvo de avaliação directa, ao invés de avaliação em separado.

Não se revelando adequada neste contexto uma análise exaustiva das diferentes críticas e contracriticas de que a escala SERVQUAL tem vindo a ser alvo, importa realçar, em todo o caso, que outros dois grandes focos de polémica se centraram na dimensionalidade do modelo e na sua capacidade para distinguir qualidade de serviço, satisfação num contacto de serviço e satisfação global.

Como anteriormente referido, o impacte do SERVQUAL foi muitíssimo marcante nesta área do conhecimento. É certo que se têm verificado vários desenvolvimentos, ora de ajustamento de conteúdo a contextos específicos (hotelaria, serviços internos, serviços online, etc.), ora de alguns acertos conceptuais.

Importa realçar, contudo, que, nas suas diferentes versões, o SERVQUAL continua a manter presença constante nas publicações científicas actuais, o que diz bem da sua importância e da sua perenidade (e.g. Hartono et al., (2023), Liu, (2024), Rivero et al., (2023))

Não se revelando ajustada, como referido, uma revisão exaustiva das diferentes versões e ajustamentos do instrumento SERVQUAL, valerá a pena, pela sua importância, trazer à colação a publicação de A. Parasuraman et al. (1994), em que recuperam para o âmbito da avaliação da

qualidade em serviços o conceito de zona de tolerância. A zona de tolerância corresponde à diferença entre aquilo que se designa como serviço desejado (aquele que o cliente espera receber, i.e., o que pode e deve ser atingido) e o serviço adequado, correspondente ao desempenho mínimo que o cliente se dispõe a aceitar (Figura 11.4).

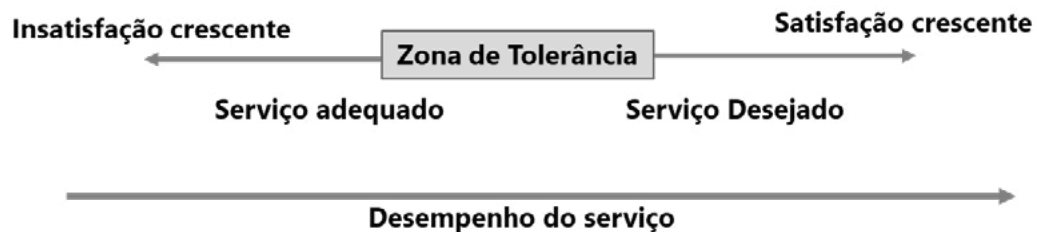


Figura 11.4. Zona de Tolerância

A importância desta zona de tolerância passa pelo facto de, aparentemente, os clientes estarem disponíveis para aceitar pequenas variações nos níveis de desempenho do serviço, sendo o seu efeito apenas marginal enquanto o desempenho se mantiver na zona de tolerância. Assim, embora não totalmente coincidentes, a zona de tolerância pode ser entendida como uma zona de indiferença.

Como evidenciado por Johnston (1995), torna-se vital a obtenção de um ajustamento entre o desempenho de serviço proporcionado pelas operações e a qualidade de serviços percebida pelo cliente. No fundo, recuperando um conceito anterior, a tal necessidade de ajustamento entre medições internas e externas.

A capacidade de ligar expectativas dos clientes, percepções dos clientes e desempenho operacional de um serviço, representa um enorme desafio no âmbito da Qualidade em Serviços e constitui um dos elementos vitais para a co-criação de valor, que adiante se abordará.

Exactamente neste contexto, refira-se, a título de exemplo, a publicação de Puga-Leal & Ormazabal (2017), que procura, com recurso à zona de tolerância, articular aqueles conceitos na construção de um índice de capacidade de processo especificamente ajustado aos serviços.

11.4 Service Dominant Logic (SD-Logic) e co-criação

A emergência de uma lógica dominante centrada nos serviços (*Service Dominant Logic*, SD-L), em contraste com uma lógica dominante centrada em bens, constitui, para vários autores (e.g. Tregua et al., 2021), o desenvolvimento mais marcante no moderno pensamento de Marketing.

Embora tenha havido vários desenvolvimentos desde então, é o artigo de Vargo & Lusch (2004) que lança esta abordagem, com algum conteúdo disruptivo, ao basear em serviços todas as trocas e interações numa dada economia. Desta forma, os “clientes são transformados em participantes activos nas trocas relacionais e na co-produção” (Vargo & Lusch, 2004).

Dois dos conceitos básicos associados à SD-L passam pelo conceito de co-criação de valor e, também, pela noção de que os bens são mecanismos de oferta para a distribuição de serviços.

Segundo S. Vargo & Lusch (2008), os clientes são sempre co-criadores de valor, sendo certo, por outro lado, que as organizações não oferecem valor, mas sim propostas de valor, desta forma, o valor é unicamente determinado pelo beneficiário.

A narrativa da SD-L foi reajustada por Vargo e Lush (Tregua et al., 2021), realçando que os diferentes actores estão envolvidos numa integração de recursos e permuta de serviços, criando-se assim ecossistemas de serviços, dentro dos quais os diferentes actores asseguram a co-criação. Estes ecossistemas de serviços são então sistemas complexos de integração de recursos, auto-ajustáveis, em que os diferentes actores se encontram ligados pela partilha de acordos institucionais e pela mútua criação de valor.

S. L. Vargo & Lusch, (2016) propõem uma sistematização de conceitos e premissas fundamentais, que os autores classificam como os axiomas da SD-L e que seguidamente se apresentam:

- **Axioma 1.** A aplicação de conhecimentos e competências especializadas são a unidade fundamental de troca (Note-se que, por outras palavras, se pretende evidenciar que os serviços são a base fundamental da permuta, ou seja, que todas as economias são economias de serviços);
- **Axioma 2.** O valor é co-criado por múltiplos actores, incluindo sempre o beneficiário;
- **Axioma 3.** Todos os actores sociais e económicos são integradores de recursos;
- **Axioma 4.** O valor é sempre, única e fenomenologicamente, determinado pelo beneficiário;
- **Axioma 5.** A co-criação de valor é coordenada através de instituições geradas pelos actores e acordos institucionais.

É interessante refletir sobre como pode ser encarado o aspecto monetário, quando envolvido nas permutas. No contexto da SD-L, o dinheiro representa, no essencial, o direito a serviços futuros. Por outras palavras, pode ser entendido como uma reserva para assegurar serviços futuros, correspondendo assim a uma forma indirecta de assegurar permutas de serviços.

A SD-L tem vindo a ser aceite de forma alargada pela generalidade dos académicos (Chen et al., 2021), assume papel de grande relevo nas publicações científicas associadas aos serviços e tem vindo a espoletar diversos caminhos de investigação.

Entre estes, associado à co-criação de valor como elemento central da SD-L, emergiu o interessante conceito de co-destruição de valor (Lumivalo et al., (2023)). Trata-se de um conceito que tem merecido diferentes interpretações, desde a associação da co-destruição a um *outcome* negativo do processo de permuta, a outros autores que o associam a um processo de interacção entre sistemas de serviços que resultam no declínio de pelo menos um dos sistemas (que podem ser individuais ou organizacionais).

Segundo Lumivalo et al. (2023), a co-destruição pode ser vista como um processo interaccional em que os actores integram recursos, de forma directa (pessoa a pessoa) ou indirecta, verificando-se uma má utilização dos recursos, ou ainda a sua perda ou insuficiência.

Com toda a pertinência, Lumivalo et al., (2023) argumentam que o *Service Design* pode alavancar o potencial de co-criação de valor e mitigar os riscos de co-destruição, nomeadamente através da utilização de cenários de co-destruição e correspondentes ações de recuperação de serviço.

Stickdorn et al. (2018) descrevem o *Service Design* como uma disciplina holística, iterativa, colaborativa, interdisciplinar e centrada no ser humano, que utiliza um conjunto alargado de ferramentas para criar e orquestrar experiências que vão ao encontro das necessidades da organização, clientes e outras partes interessadas.

É particularmente interessante o facto de ser centrado no ser humano, porquanto procura entender as necessidades e expectativas dos clientes através da familiarização com as suas rotinas, estilo de vida ou *hobbies*, no sentido de criar uma representação da sua individualidade.

Fernandes & Puga-Leal (2022) desenvolveram um estudo, com utilização do Método de Delphi, procurando analisar perspectivas e desafios na adoção do *Service Design*. Uma das conclusões mais consensuais foi a de que o *Service Design* evoluirá de uma abordagem centrada na pessoa para uma abordagem centrada no planeta, potenciando a criação de formas de vida mais sustentáveis.

Neste contexto, é interessante notar a progressiva chegada aos serviços de temáticas como a sustentabilidade e a circularidade. Não apenas são evidenciadas como temáticas relevantes de investigação (e.g. Ostrom et al., (2021), Benkenstein et al., (2017)), como são alvo de publicações com elevado potencial de impacte (e.g. Karpen et al., 2023).

Karpen et al. (2023) evidenciam que a investigação em serviços ainda não abordou suficientemente a temática da sustentabilidade suportada pela circularidade. Propõem, desta

forma, que uma gestão de serviços circular se refira a um design intencional e à coordenação de actividades e processos nos serviços que preservem, estendam e regenerem, recursos e sistemas de serviço associados. Os beneficiários, no entender dos autores, incluiriam os “seres humanos, mas também organizações e entidades naturais como os animais, as árvores, os rios e o Planeta Terra”.

Para alcançar estes objectivos, os autores propõem um conjunto alargado de estratégias e desafios de investigação, por exemplo, “como podem os modelos circulares de negócio integrar estratégias de proposta de valor que, simultaneamente, seduzam os clientes enquanto minimizam os impactes ambientais”.

Não parece despicienda a constatação de que a noção de circularidade em serviços oferece alguns desafios conceptuais que importará equacionar.

Comece-se por ter em conta que é comum associar-se à economia circular um conjunto de quatro fases: *Take, Transform, Use and Recovery* (e.g. Ormazabal et al., 2018). Contudo, por outro lado, deve notar-se que os serviços são por natureza perecíveis, i.e., desaparecem no próprio momento do seu consumo. Assim, recorrendo à realidade quotidiana, ao falar-se de práticas circulares como a dos “envelopes de continuação”, muito usados em alguns serviços, ou a consciencialização dos clientes de hotel, promovendo a reutilização de toalhas, é relevante notar que aquilo que se reutiliza, ou não se consome, são os componentes tangíveis do serviço. Ou seja, é difícil rejeitar a ideia de que a circularidade nos serviços se circunscreve, no essencial, aos seus elementos tangíveis. Não obstante, também se deverá reconhecer que o comportamento do cliente, como entidade associada à co-criação, condiciona fortemente o sucesso da circularidade.

A esta realidade não será alheia a observação de Karpen et al. (2023), de que as publicações sobre sustentabilidade e circularidade são prática corrente em revistas científicas fora do âmbito dos serviços, sendo escassas em revistas deste domínio, nomeadamente nas de Marketing ou de Gestão.

Trata-se de uma realidade que importa analisar de forma desapaixonada, e para a qual se acredita que os contributos da *Service Science* (adiante abordada) se poderão revelar tão assertivos quanto os da *Service Dominant Logic*.

11.5 Servitização

O termo Servitização refere-se ao processo através do qual as organizações procuram criar valor através da criação de novos serviços ou melhoria dos serviços existentes (Lamperti et al., 2024).

Assim, poder-se-á referir que a Servitização descreve a adição de serviços às tradicionais ofertas de produtos, de forma a criar maior valor acrescentado. Verifica-se, desta forma, uma transição da simples venda de produtos para a oferta de serviços e soluções baseados nos clientes.

A Servitização tem associada a transformação de uma visão focada no produto numa visão centrada no cliente (Öberg, 2023), ou, com maior detalhe, na mudança de uma perspectiva centrada no produto, para uma combinação de bens físicos com serviços intangíveis (Lamperti et al., 2024)).

Esta combinação de produtos e serviços é frequentemente designada como PSS (*Product-Service Systems*). Contudo, embora este conceito e o de Servitização sejam muito próximos, não são totalmente coincidentes. Se é certo que ambos correspondem a uma mudança em direcção a modelos de negócio orientados para serviços, alguns autores (e.g. Soellner et al., (2024) defendem que os PSS podem ser vistos como um output da Servitização, evidenciando, em todo o caso, que se revela inútil o estudo separado de bens físicos e serviços.

Na Servitização, o valor decorre da funcionalidade dos produtos e sua utilização ao longo do tempo, em vez de estar associado à sua posse. No fundo, de alguma forma, consubstancia o conceito de *Service Dominant Logic*, anteriormente apresentado.

São conhecidos os casos de várias organizações que optaram por esta estratégia (ABB, Rolls Royce, etc.), sendo certo que a oferta baseada em serviços tem, no essencial, uma motivação económica. Na verdade, para estas empresas, a disponibilização de serviços de manutenção, reparação, etc., à sua base instalada, é susceptível de produzir proveitos mais fiáveis ao longo do tempo.

Contudo, é importante notar que o processo de Servitização pode revestir-se de diferentes abordagens, e que têm vindo a registar-se algumas situações de insucesso em tais processos, nomeadamente porque a transição de uma oferta centrada em produtos para uma oferta centrada em serviços vai além de uma simples inclusão de serviços na oferta tradicional.

Na verdade, são várias as dimensões a considerar e não há um modo único de conduzir os processos de Servitização (Öberg, 2023). O fenómeno torna-se ainda mais marcante com o aparecimento e desenvolvimento da Servitização digital, entendendo-se esta como a utilização

de ferramentas digitais para o processo transformacional de modelos de negócio baseados em bens físicos para modelos de negócios baseados em serviços (Sklyar et al., 2019).

A transformação digital e os novos modelos de negócio que decorrem de avanços tecnológicos e científicos, como a inteligência artificial, a machine learning, a IoT ou a Indústria 4.0, afectarão profundamente os processos de fornecimento de serviços, não sendo ainda claro de que forma e em que extensão tais inovações vão criar novas oportunidades e novas ofertas.

Um caso particular a merecer atenção será o das PME, nas quais a Servitização digital e novos modelos de negócio podem contribuir para melhores presenças no mercado (Lamperti et al., 2024), mas também encerram em si desafios que se podem revelar insuperáveis.

11.6 Transformative Service Research (TSR)

A área da *Transformative Service Research* (TSR) enquadra-se no conjunto daquelas que têm vindo a merecer atenção significativa no âmbito da investigação em serviços, percorrendo, em larga medida, um caminho paralelo ao da *Service Dominant Logic* (SD-L). É certo que a sua divulgação é porventura mais restrita, porquanto a área da SD-L tem vindo a ser o conceito associado ao Marketing mais citado ao longo dos últimos anos (Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016).

Do ponto de vista formal, a TSR foi entendida como a integração da pesquisa sobre serviços e seu consumo, centrada na melhoria do bem-estar das diferentes entidades envolvidas: indivíduos (consumidores e funcionários), comunidades e o próprio ecossistema (Anderson et al., 2013). Mais recentemente, o conceito tem vindo a ser alargado da simples noção de bem-estar, estendendo-se à noção mais ampla de “alívio do sofrimento”, nomeadamente no contexto das dramáticas crises de refugiados em que as necessidades básicas não se encontram asseguradas (Nasr & Fisk, 2019).

No fundo, a lógica subjacente à TSR assenta no reconhecimento de que a existência humana está de alguma forma rodeada por serviços (Ungaro et al., 2021) e que o foco tem de ir além das abordagens centradas na satisfação do cliente e sua lealdade, fortemente direccionadas para a rentabilidade das organizações, centrando-se antes no bem-estar das sociedades e do ecossistema.

A noção de bem-estar pode alargar-se das necessidades básicas, como a água ou os alimentos, a níveis mais elevados de necessidades, como a auto-estima, o reconhecimento alheio, etc., como se evidencia na bem conhecida pirâmide de Maslow (Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016).

Anderson et al., (2013) propõem um conjunto de quatro dimensões para conceptualizar a investigação no âmbito do bem-estar associado à TSR: entidades de serviço, entidades de consumo, macroambiente e resultados do bem-estar.

Entidades de serviço são aspectos do serviço que interactuem com outras entidades, nomeadamente consumidores, tendo o potencial de contribuir positiva ou negativamente para o seu bem-estar. Desta forma, as entidades de serviço descrevem o lado da oferta de um serviço, que podem variar de um nível micro a um nível macro. Assim, as entidades de serviços podem ser organizações, sectores de serviços, empregados das organizações, processos de serviço ou ofertas de serviço.

Os mesmos autores identificam de forma alargada as entidades de consumo, as quais poderão ser, por exemplo, famílias, comunidades, cidades ou mesmo nações. Também aqui se evolui do nível micro para o nível macro, entendendo-se este como o ecossistema que engloba os seres humanos e a natureza, os quais podem ser afetados pelas entidades de serviço.

O macroambiente, por outro lado, refere-se, nomeadamente, à influência das políticas públicas, culturais, tecnológicas ou económicas, nas entidades de serviço ou de consumo.

No que diz respeito aos resultados, Anderson et al. (2013) referem que o bem-estar resulta da interacção entre as diferentes entidades, nomeadamente as de serviço e de consumo, focando-se em dois tipos particulares de bem estar: eudemónico e hedónico. O primeiro foca-se na realização do potencial, definindo a eudemonia como os sentimentos que acompanham o comportamento associado à plena realização do potencial. Por outro lado, o bem-estar hedónico assenta em ideias de felicidade, associando-se o bem-estar ao prazer e à ausência de sofrimento.

Assim, a TSR foca-se numa alteração de longo prazo na investigação em serviços, deslocando-se do foco da rentabilidade imediata e concentrando-se na forma como os serviços podem contribuir para maior bem estar dos consumidores e da sociedade (Weaver et al., 2023). Indo um pouco mais longe, encontra fundamento no conceito de dignidade humana, corporizando-a no bem-estar dos indivíduos, das comunidades e do ecossistema, assumindo aqui papel importante a crescente preocupação com a sustentabilidade dos serviços, associando-se esta à capacidade de satisfazer as necessidades de actuais fornecedores e receptores, centradas na co-criação, sem comprometer a futura co-criação de valor. Assim, na perspectiva de TSR, equaciona-se de que forma o comportamento actual condiciona as possibilidades de futuro bem-estar.

Do que se expressou, de imediato se infere que entre os objectivos da TSR, em lugar de destaque, se encontram a redução de desigualdades e iniquidades, mormente porque muitos

sistemas não proporcionam igualdade de acesso, ou serviços justamente equitativos, penalizando desta forma o bem-estar dos intervenientes.

Como facilmente se compreende, os contextos ligados à saúde e à educação estão entre aqueles que mais atenção têm merecido na abordagem TSR (e.g., S. Anderson et al., 2018). Por outro lado, face ao que anteriormente se apresentou, torna-se evidente uma forte ligação aos conceitos e objetivos do *Service Design* (e.g. Koskela-Huotari et al., 2021).

11.7 Service Science Management Engineering and Design (SSMED)

A emergência da disciplina de *Service Science Management Engineering and Design* (SSMED), ou simplesmente *Service Science*, surge com forte contributo da IBM, vindo dar corpo a uma situação de há muito sentida, e já anteriormente referida, de que a abordagem em serviços requer abordagens integradoras. Note-se, a título de exemplo, que Leal (1999) já evidenciava que *a investigação em serviços tem acentuados contornos de interdisciplinaridade e de transversalidade nas suas abordagens. Na verdade, há contributos relevantes com origem no Marketing, na Psicologia Organizacional, na Engenharia ou na Informática. Um dos casos mais paradigmáticos é o que diz respeito à qualidade, onde se verifica uma clara confluência de várias áreas, com reflexo, inclusivamente, na estrutura funcional de várias organizações.*

Segundo Ng & Maull (2009), a interdisciplinaridade não se compagina bem com os habituais indicadores de desempenho académico, nomeadamente porque muitas das revistas de publicação académica são “monotemáticas”, o que terá levado os investigadores em serviços à necessidade de “pertencerem” a uma disciplina particular, assim promovendo o crescimento de abordagens mais focalizadas, como o *service marketing, a service operations ou o service management.*

Ao invés desta tendência, Ng & Maull (2009) apresentam a *service science* como uma disciplina integradora da engenharia, da tecnologia e das ciências sociais, centrando-se no propósito da co-criação com os clientes. Notar-se-á aqui algum alinhamento com a já abordada *Service Dominant Logic* (SD-L), também focada na questão da co-criação. É muito interessante, contudo, os autores evidenciarem que a co-criação de valor depende da aptidão do cliente para nela participar (saber utilizar uma ATM, por exemplo). Ou seja, a co-criação de valor radica numa ênfase em sistemas de serviços, nos quais se devem considerar os sistemas das organizações e dos clientes. Como consequência, surge um conceito muito interessante, a de que a origem de uma vantagem competitiva pode incluir os clientes como fonte de competência.

Por outro lado, os mesmos autores evidenciam que as técnicas ancoradas em STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) são fundamentais para que se alcance a inovação em serviços, como bem se comprova através das interações reais/virtuais proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico.

Naturalmente, esta nova visão não está imune a um cisma entre os investigadores de serviços habitualmente ligados a escolas de Marketing ou de Gestão, e aqueles que chegam de campos mais ligados à Engenharia e à Tecnologia, polarizando, por exemplo, os temas ligados à Servitização.

Não obstante este risco, é interessante notar que muita da organização conceptual da *Service Science* se encontra ligada ao SD-L, tematicamente ancorado no Marketing, ao que acresce uma absoluta predominância de publicações neste domínio no que à temática diz respeito.

Embora a SSMED seja multidisciplinar por natureza (aditiva, trabalhando com várias disciplinas), o que parece evidente é que deve ir além da aplicação de métodos de uma única disciplina, evoluindo para o nível de uma abordagem interdisciplinar, focada num trabalho entre as várias disciplinas (Troisi et al., 2019). Há que reconhecer, por outro lado, ser escasso o sucesso na integração de várias disciplinas, e que este é um desafio a atingir para que a *Service Science* possa ser entendida como uma disciplina em si mesmo.

Numa tentativa de sistematização de conceitos, para Troisi et al. (2019) a SSMED pode ser entendida como uma estrutura composta por um conjunto de disciplinas relacionadas (múltiplos elementos, multidisciplinaridade), tornando-se activa e viável quando estas disciplinas interactuam (interacção, interdisciplinaridade), e que pode ser renovada e orquestrada de acordo com uma perspectiva holística (transdisciplinar) suportada pela SD-L. Os mesmos autores insistem fortemente que a SD-L corresponde ao fundamento científico da investigação em *Service Science*, evidenciando preocupação com o risco de que esta possa ser excessivamente transversal, procurando articular disciplinas demasiado desconexas.

Trata-se, obviamente, de um risco que não é despiciendo, contudo, a lógica associada à *Service Science* é plena de significado, sendo evidente que é diversificada a produção científica que se encontra ancorada neste contexto, independentemente de o expressar de forma mais ou menos clara.

Apenas a título de exemplo, refiram-se as publicações de Puga-Leal & Ormazabal (2017) abordando desafios centrados na capacidade de processo no contexto da co-criação em serviços, a de Requeijo et al. (2017) focada em aplicações específicas do SPC (*Statistical Process Control*) no âmbito dos serviços, ou a publicação de Karpen et al. (2023), trazendo para os serviços as noções de circularidade.

Assim, sem excessivo entusiasmo, ma também sem injustificado derrotismo, parece razoável partilhar algum do optimismo de Hult et al. (2020), quanto à possibilidade de crescerem as possibilidades de se desenvolver investigação colaborativa em serviços.

11.8 Notas Finais

Espera-se que, ao longo deste capítulo, tenha vindo a revelar-se progressivamente mais clara a razão que esteve subjacente à escolha, algo provocatória, do seu título.

Como se evidenciou, a investigação em serviços apresenta claros contornos de interdisciplinaridade e transversalidade nas suas abordagens. Assim, consequência em larga medida da diversidade de abordagens que a caracterizam, não é fácil estabelecer o que se poderá designar como uma taxonomia da investigação em serviços. Desta forma, nem sempre é clara a distinção entre tópicos de investigação e áreas de investigação, numa perspectiva mais abrangente, existindo designações que podem ser encaradas de ambas as formas. Se esta configuração variável encerra em si problemas de sistematização, traduz também alguma (saudável) conflitualidade, que se transportou para o título do capítulo.

Por consequência, os desafios de investigação para quem a esta área se dedica são aliciantes, podendo, no entanto, apresentar-se de forma muito distinta consoante a sua origem.

É certo que há prioridades de investigação razoavelmente consensuais, mas estas devem ser compaginadas com o percurso científico do investigador, salvaguardando o seu alinhamento com os interesses do centro de investigação em que se insere, se assim for o caso.

São inúmeras as publicações científicas, bem estruturadas, que definem “service research priorities”, “topics for service management research”, ou idênticas propostas de investigação nestas áreas (e.g. Benkenstein et al., (2017), Ostrom et al., (2021), (Field et al., 2021)). Também estas propostas, naturalmente, não são independentes da sua área científica de origem, e não devem afastar o investigador da plena noção de que são as abordagens interdisciplinares, ou até mesmo transdisciplinares, aquelas que maior potencial de inovação e benefício para a sociedade encerram.

Por outro lado, quer numa óptica de investigação aplicada, quer na óptica da economia real, as inovações científicas e tecnológicas, corporizadas, nomeadamente, na transformação digital e elementos que a constituem, trazem alterações de tal dimensão que o seu real alcance está além da imaginação.

Se a substituição da actividade humana se verificou, numa primeira fase, nos sectores primário e secundário, a verdade é que há muitas tipologias de serviço em que a inteligência artificial tem vindo a provocar, de forma galopante, idêntica substituição.

Reconheça-se, mais uma vez, que abordagens como a *Service Science Management Engineering and Design* estão estruturalmente preparadas para lidar com esta avalanche disruptiva, sendo certo, por outro lado, que o muito que se alterou é escassa amostra do que podemos esperar que se altere.

Agradecimentos

The author acknowledges Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT - MCTES) for its financial support via the project UIDB/00667/2020 and UIDP/00667/2020 (UNIDEMI)

Referências

Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S. W., Rosenbaum, M. S., Shirahada, K., & Williams, J. D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203–1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.013>

Anderson, S., Nasr, L., & Rayburn, S. W. (2018). Transformative service research and service design: Synergistic effects in healthcare. *The Service Industries Journal*, 38(1–2), 99–113. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1404579>

Arici, H. E., Köseoglu, M. A., & Altinay, L. (2022). Service research: Past, present and future research agenda. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 26(2), 146–167. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0177>

Benkenstein, M., Bruhn, M., Büttgen, M., Hipp, C., Matzner, M., & Nerdinger, F. W. (2017). Topics for Service Management Research—A European Perspective. *Journal of Service Management Research*, 1(1), 4–21. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2017-1-4>

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1994). *Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcomes*. 173–200. <https://doi.org/10.4135/9781452229102.n8>

Chen, C.-K., Reyes, L., Dahlgard, J., & Dahlgard-Park, S. M. (2021). From quality control to TQM, service quality and service sciences: A 30-year review of TQM literature. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128>

Fernandes, M. D., & Puga-Leal, R. (2022). Service Design: 5th International Conference on Quality Engineering and Management: A Better World with Quality! Quality in the Digital Transformation, ICQEM 2022. *ICQEM 2022 - 5th International Conference on Quality Engineering and Management*, 533–550.

Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Ostrom, A. L., Lemon, K. N., Huang, M. H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Designing Sustainable Service Ecosystems. *Journal of Service Research*, 24(4), 462–479. <https://doi.org/10.1177/10946705211031302>

Hartono, S., Shahudin, F., Bororing, A. A., & Hendrawan, T. (2023). The Analysis of B2B Sales Information System Using SERVQUAL Model (A Case Study Approach). *2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Information Management and Technology (ICIMTech), 2023 International Conference on*, 738–742. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech59029.2023.10278085>

Hult, G. T. M., Walkowiak, T. A., & Beck, J. M. (2020). Service research: Progress toward interdisciplinary collaboration. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 363–371. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0063>

Johnston, R. (1995). The zone of tolerance: Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 46–61. <https://doi.org/10.1108/09564239510084941>

Karpen, I. O., Edvardsson, B., Tronvoll, B., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2023). Circular service management: Toward conceptual understanding and service research priorities for a more sustainable future. *Journal of Service Management*, 34(6), 50–69. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2023-0269>

Koskela-Huotari, K., Patrício, L., Zhang, J., Karpen, I. O., Sangiorgi, D., Anderson, L., & Bogicevic, V. (2021). Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches. *Journal of Business Research*, 136, 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.034>

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.

Kuppelwieser, V. G., & Finsterwalder, J. (2016). Transformative service research and service dominant logic: Quo Vaditis? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.011>

Lamperti, S., Cavallo, A., & Sassanelli, C. (2024). Digital Servitization and Business Model Innovation in SMEs: A Model to Escape From Market Disruption. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4619–4633. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3233132>

Leal, R. S. de A. P. (1999). *Gestão da qualidade em serviços bancários: Análise de falhas e recuperação de serviço. Tese de Doutorado em Engenharia Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa*.

Liu, F. (2024). Design of a Competency Assessment System for English Teaching Positions Based on the SERVQUAL Model. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.01435>

Lumivalo, J., Tuunanen, T., & Salo, M. (2023). Value Co-Destruction: A Conceptual Review and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 10946705231177504. <https://doi.org/10.1177/10946705231177504>

Nasr, L., & Fisk, R. P. (2019). The global refugee crisis: How can transformative service researchers help? *The Service Industries Journal*, 39(9–10), 684–700. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1445224>

Ng, I. C., & Maull, R. (2009). Embedding the new discipline of service science: A service science research agenda. *2009 IEEE/INFORMS International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics*, 68–73. <https://doi.org/10.1109/SOLI.2009.5203906>

Noor, N., Rao Hill, S., & Troshani, I. (2022). Recasting Service Quality for AI-Based Service. *Australasian Marketing Journal*, 30(4), 297–312. <https://doi.org/10.1177/18393349211005056>

Öberg, C. (2023). Acquisition as a mode for servitisation: Servitisation integration and consequences. *Journal of Service Management*, 35(6), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0255>

Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Puga-Leal, R., & Jaca, C. (2018). Circular Economy in Spanish SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 185, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.031>

Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M.-H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Managing and Delivering Service in Turbulent Times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329–353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)

Puga-Leal, R., & Ormazabal, M. (2017). Service Capability Analysis as a Contribution to Co-Creation. *Handbook of Research on Strategic Alliances and Value Co-Creation in the Service Industry*, 133–153. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2084-9.ch007>

Requeijo, J. G., Puga-Leal, R., & Matos, A. S. (2017). Z and W charts for controlling service processes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(2), 295–306. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0085>

Rivero, D. m., Suson, R., Arnejo, A., Atibing, N. m., Aro, J. l., Wenceslao, C., Yamagishi, K., Ocampo, L., & Burdeos, A. (2023). Service recovery and innovation on customer satisfaction amidst massive typhoon-induced disruptions: The mediating role of SERVQUAL. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104130>

Rosander, A. C. (1989). *The Quest for Quality in Services*. Quality Press.

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research*, 104, 450–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.012>

Soellner, S., Helm, R., Klee, P., & Endres, H. (2024). Industrial service innovation: Exploring the transformation process to digital servitization in industrial goods companies. *Industrial Marketing Management*, 117, 288–303. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.009>

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World* (1st edition). O'Reilly Media.

Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: Analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563–606. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2019-0174>

Troisi, O., Sarno, D., Maione, G., & Loia, F. (2019). Service Science Management Engineering and Design (SSMED): A semiautomatic literature review. *Journal of Marketing Management*, 35(11–12), 1015–1046. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1605402>

Ungaro, V., Di, P. L., Renzi, M. F., Guglielmetti, M. R., & Pasca, M. G. (2021). Transformative service research: A conceptual framework based on consumer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2021-0163>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-Dominant Logic” Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Weaver, J., Hunter-Jones, P., & Donnelly, R. (2023). Unlocking the Full Potential of Transformative Service Research by Embedding Collaboration Throughout the Research Process. *JOURNAL OF SERVICE RESEARCH*. <https://doi.org/10.1177/10946705231213121>

Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. *Em Marketing of services* (Vol. 9, pp. 186–190).

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7 edition). McGraw-Hill Education.

Author Profile

Rogério Puga-Leal is an Associate Professor of Industrial Engineering at the Faculty of Science and Technology of the New University of Lisbon. His main research interests are focused on Quality Engineering and Service Science. He received a PhD in Industrial Engineering from the New University of Lisbon, in 2000.