

TRÊS MODELOS INTEGRATIVOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS: UM COMPARATIVO SOB CRITÉRIOS METATEÓRICOS

RESUMO

A prestação de serviços orientada pelo mercado é um desafio para organizações ao redor do mundo, cuja solução passa pela articulação de diversas disciplinas. Nessa linha, três modelos de gestão de serviços sobressaem, pela natureza integrativa, na literatura: de Hiatos, de Estágio-Portão em Serviços e de Design de Serviço Multiníveis. Resta saber acerca do padrão de cada um deles como concepção teórica. Assim, realizou-se uma avaliação preliminar comparativa dos três modelos, segundo critérios metateóricos. Os resultados sugerem que todos eles ostentam méritos, mas se encontram em estágios distintos de consolidação teórica. Mesmo o de Hiatos, mais sedimentado, reclama aprimoramento. O de Design de Serviço Multiníveis é o mais carente de aprimoramento. No estágio em que se encontram esses estágios, a cada modelo se ligam algumas indicações para aplicações práticas. A melhoria do panorama traçado depende de mais e mais pesquisas, também, no Brasil.

Palavras-chave: Serviços; Modelos; Qualidade percebida; Metateoria.

THREE INTEGRATING SERVICE MANAGEMENT MODELS: A COMPARATIVE ON METHODOLOGICAL CRITERIA

ABSTRACT

Market-oriented service delivery is a challenge for organizations around the world, whose solution involves the articulation of several disciplines. In this line, three models of service management stand out, by their integrative nature, in the literature: of Hiatus, of Stages-Gate in Services and of Multi-Service Design Services. There remains to be known about the pattern of each of them as theoretical conception. Thus, a preliminary comparative evaluation of the three models was performed according to meteorological criteria. The results suggest that they all have merit but are in distinct stages of theoretical consolidation. Even the more seduced Hiatus claims compliment. The Multi-Service Design Service is the most lacking in enhancement. In the stage in which these stages are found, some indications for practical applications are attached to each model. The improvement of the outlook depends on more and more research, also in Brazil.

Keywords: Services; Models; Perceived quality; Metateoria.

Jussara Goulart da Silva¹
André Torres Urdan²

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora da Universidade Federal de Uberlândia - UFU. Brasil. E-mail: profadmjussara.ufu@gmail.com

² Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: andre.torres@uni9.pro.br

1 INTRODUÇÃO

Na economia de mercado, os consumidores, pelos seus votos de compra, determinam que bens e serviços devem ser providos e em quais quantidades (Baumol & Blinder, 1982). Subjacente se encontra a soberania do consumidor: quanto mais concorrido o mercado, mais forte o poder de quem demanda (Fulop, 1967). Tal dinâmica avulta na adversa fase enfrentada pelo Brasil. O acirramento da concorrência eleva a relevância do Marketing e sua visão dos negócios como alicerçados na satisfação dos clientes (Drucker, 1972). Mas é desafiador prover qualidade a consumidores mais exigentes, conscientes e, com frequência, à espera de inovação.

Esse desafio, na esfera de serviços, ainda envolve ações, processos, atuações e interações oferecidos e/ou coproduzidos com os clientes (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014). Logo, na gestão de seus serviços, as organizações precisam assimilar e aplicar modelos e técnicas mais efetivos. Quem nisso avança tem atraentes ganhos pela frente, já que serviços tendem a influir bastante na decisão de muitos consumidores (Reidenbach & Sandifersmallwood, 1990; Congram & Friedman, 1991; Grönroos, 2009).

A entrega de serviço pode apresentar falhas e, pior, o cliente experimentá-las integralmente (já que ausente a produção para estoque e com qualidade assegurada antes da venda, típica da indústria e dos bens). Outras vezes, serviços ficam abaixo das expectativas dos segmentos alvo ou carecem de diferenciação. Situações negativas abundam em serviços, o que leva à perda de clientes (Smith, Bolton & Wagner, 1999). Logo, não é de hoje que existem incontáveis oportunidades para aprimorar e inovar em serviços (Rust & Oliver, 2000).

Mas as organizações precisam investir em projetos, num espectro que vai de prevenção de falhas até o desenvolvimento de ofertas (menos ou mais) inovadoras, além de investir focado em retorno com a qualidade de serviços aprimorada (Rust, Zahorik & Keiningham, 1995). Isso exige intervenções holísticas e sistematizadas, visto que apenas essas ações não resolvem as interferências pontuais e improvisadas.

Nessa perspectiva, há alguns modelos de gerenciamento da qualidade em serviços destinados a planejar, implementar e controlar para atender às necessidades e desejos dos clientes (organizacionais e/ou finais) como meio para melhorar substantivamente o desempenho do prestador. Nesse rol, sobressaem os três Modelos a seguir introduzidos.

- O Modelo de Hiatos (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) parte da qualidade de

serviços (definida como a diferença entre expectativas e desempenho) percebida pelo cliente. Então, no âmbito interno do prestador, encadeia cinco etapas de gestão para melhorar a qualidade recebida pela clientela.

- O Modelo Estágio-Portão, concebido para produtos (bens e serviços) em geral, recebeu uma versão ajustada às especificidades de serviços (Cooper & Edgett, 1999). Essa versão destina-se ao desenvolvimento de ofertas, mediante uma série de fases, desde a geração de ideia até a consolidação no mercado.
- O Modelo Design de Serviço Multiníveis (Patrício et al, 2011; Patrício & Fisk, 2012), mais recente, abrange a experiência do cliente e projeta a oferta, considerando os níveis hierárquicos do prestador, com um mapa da ocorrência dos serviços nos processos da organização.

Mas há dúvidas quanto aos prós e contras, forças e fraquezas desses modelos e acerca de suas propriedades como construções teóricas. Conquanto serviços recebam prioridade na pesquisa e na prática, é complexo para os modelos articularem entes tão díspares quanto ideias inovadoras e estratégia competitiva (Ostrom *et al.*, 2010). As organizações carecem de instrumental para identificar, conquistar e manter as respostas dos clientes que conduzem a patamares superiores de retorno financeiro (Lovelock & Wright, 2001). Quando se vislumbra um instrumental assim (como no caso de consultorias), os custos comumente são altos, até insuportáveis.

Diante dessa lacuna, este artigo objetiva avaliar, preliminar e comparativamente, esses três modelos da qualidade em serviços (Hiatos, Estágio-Portão e Design de Serviço Multiníveis), tendo por base a adoção dos critérios metateóricos (Sheth *et al.*, 1988). Trata-se de um ensaio teórico dos três modelos que foram classificados conforme a metodologia metateórica. Para tanto, no artigo, seguem quatro seções, além desta introdutória, que tratam dos modelos de gestão de serviços, do método, dos resultados e das conclusões.

2 MODELOS DA GESTÃO DE SERVIÇOS

Nesta seção, são descritos os três modelos de gestão de serviços: Hiato, Estágio-Portão de Serviços e Design de Serviço Multiníveis.

2.1 Modelo de Hiato

O Modelo de Hiato, surgido nos Estados Unidos, foi pioneiro na abordagem integrada da qualidade em serviços (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Esse modelo busca compreender e prover qualidade percebida pelo cliente (diferença entre o desempenho experimentado e as expectativas que haviam), mediante identificação e solução de uma teia de problemas gerenciais (Macowski, 2007). Ante a incipiente literatura de marketing de serviços, buscavam-se respostas generalizáveis para algumas questões. Que é qualidade de serviço para o cliente e para o prestador? Quais são as causas principais da qualidade de serviço? Que deve fazer o prestador para melhorar a qualidade entregue aos clientes? Tais perguntas reclamavam um arcabouço que cobrisse os principais fenômenos e processos que ligam o prestador e seus clientes.

Num estudo exploratório em quatro empresas de serviços, despontou existirem 10 dimensões de qualidade percebida em serviços. Já seus gestores revelaram cinco discrepâncias (hiatos ou lacunas) intervenientes na qualidade. Então, uma revisão teórica descartou determinantes gerenciáveis de cada um desses hiatos, isto é, numa organização, sendo efetivamente manobrados os determinantes de um hiato, esse seria reduzido e até eliminado.

O Modelo de Hiato constitui-se de duas órbitas interligadas: a da clientela e a gerencial. Aquela mostra como o cliente avalia a qualidade percebida, se vislumbra ou não um hiato entre suas expectativas e o desempenho experimentado; eis o Hiato 5. O modelo aponta também algumas dimensões (categoriais de benefícios) genéricas de serviços; genéricas porque, em boa proporção, independem do tipo de serviço e do ramo do prestador. Na órbita gerencial, o Modelo aponta análises, decisões e ações voltadas para cada um de quatro hiatos internos ao prestador, capazes de melhorar os processos e que vão repercutir no mercado, na outra órbita. A Figura 1 lista os cinco hiatos, com as respectivas definições, do Modelo de Hiato.

Figura 1 - Os Hiatos do Modelo de Hiato

ÓRBITA	HIATO	DEFINIÇÃO
Externa ao Prestador	5 - de Qualidade Percebida de Serviço pelo Cliente	Disparidade entre as expectativas dos clientes e a percepção de desempenho que formam dos serviços recebidos. É expressa como uma função dos outros hiatos, 1 a 4, internos ao prestador.
Interna ao Prestador	1 - de Informações (sobre Expectativas e Desempenho) de Serviço	Disparidade entre as expectativas dos clientes e a percepção dos gestores do prestador sobre elas.
	2 - de Especificação ou Projeto de Serviço	Disparidade entre a percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes e as especificações, no prestador, de qualidade de serviços.
	3 - de Produção e Entrega de Serviço	Disparidade entre as especificações, no prestador, de qualidade de serviços e a qualidade produzida e entregue ao cliente.
	4 - de Comunicações de Serviço	Disparidade entre a qualidade prometida aos clientes por meio de comunicações do prestador e a qualidade que eles acabam recebendo.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985)

Uma pesquisa quantitativa evidenciou haver, em vez de 10 dimensões de qualidade percebida em serviços, aquelas cinco listadas a seguir.

- a) Confiabilidade: execução sem erros pelo prestador do prometido aos clientes;
- b) Responsividade: ajuda aos clientes em suas necessidades e com agilidade;
- c) Segurança: inspiração de credibilidade aos clientes, fazendo-o se sentir livre de perigos e dúvidas;
- d) Empatia: cuidado e atenção individualizadas com os clientes;

- e) Tangíveis: aparência de instalações físicas, equipamentos, materiais e pessoal.

Essas dimensões são os critérios nos quais os clientes potencialmente percebem deficiências entre expectativa e desempenho nos serviços, o que reduz a qualidade percebida. Para cada dimensão (geral, como a Empatia) e benefício (específico, como a Cortesia), o consumidor compara suas expectativas com o desempenho recebido. Essas expectativas, por sua vez, são afetadas pelas necessidades pessoais, experiências passadas e comunicações recebidas, numa renovação contínua.

No Brasil e no mundo, o Modelo de Hiato vem sendo bastante pesquisado, em especial, em testes de validade e aplicabilidade, numa amplíssima gama de serviços. À guisa de exemplos de pesquisa brasileira, Carvalho e Leite (2001) validaram o Modelo num contexto empresarial, Salomi, Miguel e Abackerli (2005) abordaram a associação do Modelo ao desempenho do serviço. Já Hernandez e Nohara (2009) trataram dele no varejo. O Modelo de Hiato continua sendo contemplado por pesquisadores no Brasil. Pelissari et al (2014) avaliaram serviços de restaurante em Londrina (PR). Guimarães, Neto e Lira (2014) analisaram a qualidade por clientes de uma rede de farmácias em Campos dos Goytacazes (RJ). E Falce et al (2014) aplicaram o Modelo a uma organização pública de Minas Gerais.

Apesar de suas inegáveis vantagens, limitações vêm sendo apontadas no Modelo de Hiato (Finn & Lamb, 1991; Cronin & Taylor, 1992; Freitas *et al.*, 2008; Carman, 1990; Babakus & Boller, 1992). Talvez, a principal objeção seja a incapacidade do Modelo em cobrir tantas e diversas áreas e ramos de serviços. Outra ressalva é que, desde a concepção do Modelo dos Hiato, nos anos 1980, o Setor de Serviços modificou-se consideravelmente. Nessa esteira, a presença crescente dos serviços na Internet é uma fonte de dúvidas dirigidas ao Modelo de Hiato.

Também há restrições ao Modelo de Hiato e sugestões de adaptação ou alternativas à sua escala de qualidade de serviços percebida (que tem a sigla SERVQUAL) (Teas, 1993; Peter e Churchill, 2005; Cronin e Taylor, 1994). Babakus e Boller (1992), Carman (1990), Cronin & Taylor (1992, 1994) e Finn & Lamb (1991) argumentam que: a) a mensuração de expectativas e desempenho, no Modelo de Hiato, não traz informações adicionais sobre a qualidade do serviço além das já contidas na percepção de desempenho; b) o melhor é mensurar

apenas o desempenho percebido no serviço (Coelho, 2004, p. 63-65). Rust, Zahorik e Keininghan (1994) supõem que expectativas de qualidade quase sempre muito elevadas criam um viés, o que torna essa medida praticamente inútil.

Em que pesem as deficiências imputadas ao Modelo de Hiato, esse impulsionou a qualidade dos serviços, mediante aplicações em incontáveis setores, mundo afora, com resultados positivos. Na esfera acadêmica, o Modelo de Hiato é o mais referenciado quando se trata de gestão de serviços.

2.2 Modelo de Estágio-Portão em Serviços

Vencer no desenvolvimento de serviços depende de: a) escolha dos projetos certos, por meio dos quais a empresa investirá em pesquisa, desenvolvimento e marketing; b) trilhar o processo certo ao executar esses projetos (Cooper & Edgett, 1999). Em cena entram as gestões de portfólio de projetos e do processo de inovação em serviços. Nesses moldes, um Modelo mais referido (sobretudo para bens) é o de Estágio-Portão (Cooper, 1993), que partiu da modelagem das práticas de empresas exitosas.

Uma premissa do Modelo Estágio-Portão é que alguns projetos provavelmente terão êxito, mas isso não se passa com a maioria dos projetos desencadeados. O Modelo é um guia conceitual e operacional para a organização, desde as ideias para algo inovador até o lançamento (ou mesmo a retirada) no mercado. Esse modelo é um mapa para administrar esse intrincado processo, indicando as atividades chaves de um projeto completo, estágio por estágio, sendo comum haver de cinco a seis estágios. A sugestão dos seus criadores é aplicar o Modelo por completo, mas é possível aplicá-lo parcialmente, dependendo das necessidades e capacidades da organização.

Para cada estágio, o Modelo contém atividades obrigatórias, refletivas das melhores práticas decantadas na teoria e complementadas por outras destiladas pela organização usuária. As atividades de um estágio são cumpridas pelos colaboradores da organização, oriundos de várias áreas funcionais, que só assim reúnem conhecimentos, habilidades e recursos necessários. Portanto, estágio nenhum é de propriedade de uma única função ou departamento, inexistindo um estágio só de marketing. A Figura 2 relaciona uma composição típica de estágios do Modelo de Estágio-Portão de Cooper (1999).

Figura 2 - Os estágios básicos do Modelo Estágio-Portão

ESTÁGIO	DEFINIÇÃO
Estágio 1 - Investigação Preliminar	Reunião inicial, não exaustiva, de informações sobre as ideias geradas, seus prós e contras, suas implicações para as diversas áreas da organização.
Estágio 2 - Investigação Detalhada	Reunião de informações tanto técnica quanto de mercado para construir um plano de negócios (com as definições do produto e do projeto, a justificativa e o plano do projeto).
Estágio 3 - Desenvolvimento	Elaboração dos projetos de produto, produção e operação.
Estágio 4 - Validação e Testes	Realização de testes técnicos e de mercado, simulados e reais, com protótipos do produto.
Estágio 5 - Lançamento Comercial	Início da operação real de produção e comercialização do novo produto (bem e/ou serviço).

Fonte: Adaptado de Cooper (1999)

Cumprido um estágio, desponta um portão destinado à avaliação do que fora feito, em que se decide se o projeto deve ser levado adiante (ao próximo estágio), ser reformulado ou descartado. Um portão é uma barreira de criteriosa verificação, também, da qualidade. O processo está se desenrolando como previsto, a tempo, dentro do orçamento e com qualidade? O projeto justifica o trabalho e os investimentos adicionais?

Um estágio mira pelo menos três questões de qualidade: qualidade do que foi executado; conexão lógica com a empresa, seus objetivos e suas estratégias; qualidade do plano para levar adiante o projeto até o mercado real.

A Figura 3 traz uma equema da estrutura básica do Modelo Estágio-Portão, com cinco estágios e cinco portões.

Figura 3 – Processo básico do Modelo Estágio-Portão

Fonte: Cooper (1998)

2.3 Modelo de Design de Serviço Multiníveis

O design (isto é, o projeto, em sentido amplo, que cobre da funcionalidade à estética) de serviço deve começar com a compreensão da experiência do cliente, alicerce para desenvolver os processos, as interações e as evidências de um sistema que tornará real um serviço competitivo (Evenson, 2008). Essa compreensão deve projetar a solução de serviço, prototipá-la e implementá-la alinhada às necessidades do segmento-alvo (Patrício et al., 2011). Mais competência exige o design em virtude da complexidade de muitos serviços (basta pensar

nos serviços móveis bancários e nas lojas físicas mais ‘inteligentes’). A competência no design de serviços parece imprescindível para evitar ou sanar as disparidades entre os problemas que motivam os clientes ao consumo e as soluções ofertadas pelo prestador (Dubberly, Evenson, & Robinson, 2008).

O design de serviços é um tópico emergente, com métodos surgindo ou sendo tomados por empréstimo de áreas afins (Mager 2009), que se acopla ao processo de desenvolvimento de serviços (Edvardsson et al., 2000) num arranjo interdisciplinar. Esse design sintetiza a denominada ciência de serviços e o *design thinking*, integrando

marketing, projeto de interações, operações e sistemas de informações. O objetivo é dispor de esquemas e propostas de serviços que os clientes possam finalizar, numa co-criação de experiências de valor (Patrício e Fisk, 2012).

De fato, a ciência de serviços enseja uma visão ampla de design, abarcando todas as partes interessadas e os componentes do sistema de serviço. Então, o design orquestra pistas, lugares, processos e interações para, em conjunto, criar experiências de serviços que empolguem clientes, funcionários, parceiros de negócios e mesmo cidadãos (Ostrom et al., 2010).

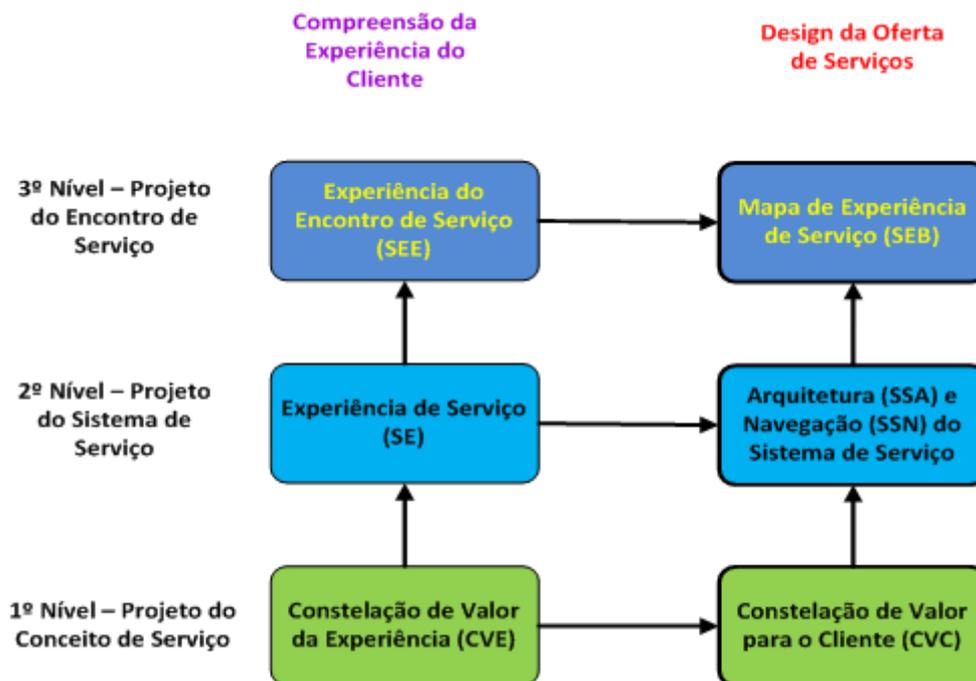
Tal orquestração pelo prestador engloba: a) a concepção dos serviços de valor que vão ser oferecidos ao mercado-alvo; b) o projeto das interfaces dos serviços que permitam aos clientes estabelecer suas idiossincráticas experiências; c) o planejamento e a introdução dos processos que viabilizam os serviços na linha de frente com o cliente; d) a programação das soluções de tecnologia que apoiarão tanto a linha de frente quanto a retaguarda.

Nesse espaço, intervém o Modelo de Design de Serviço Multiníveis, com raízes na pesquisa em design, mas focado em métodos para se chegar a

novos serviços (Forlizzi, Zimmerman & Evenson, 2008). Sua estrutura é holística e integradora (Patrício & Fisk, 2012), conjugando as contribuições de diferentes disciplinas (desenvolvimento de novos serviços, design de interação e design de serviços).

O Modelo, conforme Patrício *et al.* (2011), ao delinear a oferta de serviços calcada na experiência do cliente, considera três níveis hierarquizados, tal qual evidenciado na Figura 4. O primeiro nível liga-se ao projeto do conceito de serviço, considerando duas Constelações de Valor: da Experiência (VCE) e do Cliente (CVC). O segundo nível trata do sistema de serviço e inclui a Arquitetura (SSA) e a Navegação (SSN), ambas para a Experiência de Serviço. O terceiro nível é dedicado à Experiência do Encontro do Serviço (SEE), mediante o Mapa da Experiência de Serviço (SEB). Assim, pelo Modelo, começa-se pela observação e investigação metódica do serviço, o que auxilia na interpretação e sistematização da situação existente e na identificação de soluções potenciais. Assim, vai se formando um conjunto de submodelos inter-relacionados, configuradores da oferta de serviços. Em cada nível hierárquico, como mostra a Figura 4, dois passos ocorrem simultaneamente.

Figura 4 - Modelo do Design de Serviço Multiníveis



Fonte: adaptado de Patrício *et al.*, 2011

No primeiro nível, estuda-se a experiência do cliente, com técnicas qualitativas e quantitativas, com vistas a uma descrição rica e detalhada de seus diferentes ângulos, com a utilização de técnicas qualitativas como observação, entrevistas em profundidade, grupos focais, testes de usabilidade (Preece, Rogers, e Sharp 2002). Ainda, são mapeadas tanto as atividades dos clientes quanto as atividades e tarefas de serviços, nos diferentes espaços e ocasiões da experiência. Técnicas quantitativas se prestam também a avaliações específicas ou globais da experiência do cliente. O nítido entendimento obtido embasará o subseqüente projeto da oferta de serviços.

Refere-se o segundo nível ao projeto do conceito de serviço, sintonizado com o posicionamento da empresa, na Constelação de Valor para o Cliente (CVC). Incluem-se os serviços oferecidos diretamente e por parceiros de negócios, de modo a amplificar a proposta de valor. Aí começa a abordagem da Constelação de Valor de Experiência (CVE), constituída nas interações dos clientes entre si e com todos os elementos (pessoal, equipamentos, utensílios, instalações etc.) do prestador e de parceiros que permitam àqueles satisfazer suas necessidades (Patrício e Fisk, 2012).

Quanto ao 2º nível, o Modelo estipula, para o Sistema de Serviço, uma Arquitetura (SSA) e uma Navegação (SSN). A Arquitetura define a estrutura do sistema, proporcionando uma visão integrada da oferta e apoiando os processos de múltiplas interfaces entre as tarefas necessárias à consecução da experiência de serviço. Já a Navegação esquematiza ligações entre as interfaces de serviços, de modo que os clientes passem favoravelmente de uma interface à outra, sem prejudicar a experiência.

Enfim, no 3º nível, projeta-se a Experiência do Encontro de Serviço (SEE), dos momentos de interação entre clientes, prestador e parceiros, que podem ocorrer em várias interfaces (na internet ou numa loja física, por exemplo) (Bitner, Ostrom & Meuter, 2002), recorrendo-se ao Mapa de Experiência de Serviço (SEB), descritor das atividades dos participantes tanto no encontro de serviço (o 'palco' visível aos clientes) quanto nos bastidores (a eles invisíveis). Esse mapa enseja projectar alternativas para melhorar a experiência. De modo iterativo, as soluções idealizadas vão sendo materializadas em formas e protótipos, avaliadas e modificadas. Uma Mapa julgado satisfatório será finalizado e posto em operação plena e real (Patrício, Fisk, Falcão, & Cunha, 2008).

Portanto, o Modelo de Design de Serviço Multiníveis gera uma visão abrangente, desde o nível de conceito de serviço até o de sistema de serviços. Ainda que um prestador se concentra num nível de design em que tem mais competências e recursos, esse não perderá o discernimento sobre o impacto de

suas decisões nos demais níveis de design. Asseguram-se, nesses moldes, amplitude e profundidade no projeto de sistemas de serviços, algo especialmente necessário àqueles mais complexos.

A personalização do serviço variará de acordo com o nível da intervenção do cliente. Um encontro personalizado é: a) intensivo, requerendo mais intervenção dos dois lados em relação de troca; b) como uma fusão de encontros, surgindo algo singular e desejado por um cliente em foco (Cho e Menor, 2010). Isso é determinante para a qualidade percebida nos serviços, haja vista as idiosincrasias carregadas pelos clientes e que se manifestam acentuadamente na esfera de serviços.

Já há publicações acerca de aplicações do Modelo. Com esse modelo, Patrício, Fisk, Cunha e Constantine (2011) redesenharam serviços para aperfeiçoar a experiência do cliente em três contextos: departamento de sistemas de informação, loja de varejo e banco. Malheiro (2013) investigou serviços de empresas de gestão de condomínios em Portugal, com ênfase na sustentabilidade, e os redesenharam. Igualmente, pelo Modelo, Joore e Brezet (2014) reformularam serviços de transporte com avanços na sustentabilidade.

Sendo recente, porém, o Modelo de Design de Serviço Multiníveis carece de exame teórico e de validação empírica. Por ora, sua aplicação encerra dificuldades. Uma delas é metodológica, na análise de dados e na articulação de resultados provenientes de técnicas qualitativas e quantitativas. É complicado integrar tantos vislumbres para constituir um panorama genuinamente holístico, necessitando os profissionais terem um ótimo poder de integração. Outra desvantagem é que um redesenho, proveniente do Modelo, a rigor, só se aplica ao seu particular contexto, que pode nem ser o da organização como um todo. Passando-se, por exemplo, a outra filial ou unidade do prestador, um projeto original precisaria ser desenvolvido, ainda que aproveitável aquilo que de comum houvesse com projetos anteriores.

3 MÉTODO

Esta seção expõe o método de análise comparativa dos três Modelos de Gestão de Serviços orientados para a qualidade percebida.

Na análise, utilizaram-se critérios metateóricos (Sheth, Gardner & Garrett, 1988). A metateoria é como a ciência da ciência ou a investigação da investigação (Zaltman et al. 1973), mediante exame cuidadoso de operacionalização de conceitos, natureza da inferência, densidade dos resultados, usabilidade em si da teoria, entre outros aspectos. Vale dizer que metateoria refere-se à

investigação de um esforço teórico em termos de: a) tecnologia de construção; b) teoria por si própria; c) sua aplicabilidade (Zaltman et al. 1973).

No balizamento de Sheth, Gardner & Garrett (1988), empregado neste artigo, o exame metateórico se desdobra em três categorias, havendo dois critérios em cada categoria: Sintaxe (Estrutura e Especificação), Semântica (Verificabilidade e Suporte Empírico) e Pragmatismo (Riqueza e Simplicidade). Seguem abaixo definições sucintas desses critérios, numa forma interrogativa.

- 1) Estrutura – Os conceitos estão propriamente definidos e integrados de maneira a formar uma forte rede nomológica?
- 2) Especificação – As relações estão especificadas de maneira a delimitar hipóteses ou estão sujeitas a contingências?
- 3) Verificabilidade – Há definições operacionais para os conceitos, de modo a viabilizar teste e consenso?
- 4) Suporte Empírico – Qual é o grau de confirmação promovido pelo suporte empírico?
- 5) Riqueza – Quanto abrangente e generalizável é a teoria?
- 6) Simplicidade – Quanto fácil é comunicar e implantar a teoria?

Foram avaliados na íntegra os três Modelos. No procedimento de Sheth et al. (1988), à teoria averiguada se atribui uma nota de 1 a 10 em cada critério. Neste artigo, todavia, não se conseguiu empreender tal discriminação, mostrando-se difícil diferenciar uma nota 8, por exemplo, de uma 9. Afinal, curiosamente, a operacionalização dos critérios não é muito elaborada. Assim, optou-se por uma escala de 1 a 3, sendo: 1 = fraco (o critério analisado é fracamente considerado e observado no Modelo); 2 = médio (o critério é moderadamente considerado e observado no Modelo); 3 = forte (o critério é fortemente considerado e observado no

Modelo). Cada Modelo recebeu uma nota - derivada do consenso entre os autores deste artigo - em cada um dos seis critérios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 contém as notas da avaliação metateórica dos três Modelos: de Hiatos, Estágio-Padrão em Serviços e Design de Serviços Multiníveis.

O Modelo de Hiatos é dotado de conceitos bem definidos e integrados com clareza. É relativamente fácil aplicar o Modelo, visto que ele possui ampla validade geográfica, homogeneidade interna e aderência a incontáveis ramos (empresariais e de outros tipos). O Modelo está bem assimilado nas comunidades acadêmicas e de praticantes. Uma fraqueza é a dificuldade para se extrair do Modelo resultados precisos, havendo dúvidas e discordância, de diversos pesquisadores, no tocante à operacionalização da qualidade de serviço percebida.

No Modelo Estágio-Portão em Serviços, os conceitos estão bem definidos e compõem um todo integrado. O referencial é claro e tem sido empregado por vasta gama de organizações de serviços e também em indústrias para desenvolver serviços complementares, o que se dá em diversos contextos organizacionais, países e contextos. Uma fraqueza do Modelo é a dependência de um leque extenso de dados, pesquisas e análises, que, porém, podem ser modulados em função da envergadura do projeto e dos recursos disponíveis e acionáveis na organização. Critica-se também a linearidade da estrutura no Modelo, embora seu mentor realce que idas e vindas, e mesmo a alteração na sequência de etapas, estão entre as melhores práticas no seu emprego. Sem embargo, mais e mais se propõe um desenvolvimento em etapas parcialmente sobrepostas como alternativa para reduzir o tempo de chegada da inovação ao mercado.

Tabela 1 - Resultados das avaliação metateórica dos três Modelos de Gestão de Serviços

Critério	Definição do Critério	Pontuação do Modelo		
		de Hiatos	de Estágio-Padrão em Serviços	de Design de Serviços Multiníveis
Estrutura	Conceitos propriamente definidos e integrados para formar uma forte rede nomológica	3	4	2
Especificação	Relações entre os conceitos bem especificadas de maneira a delimitar hipóteses	3	2	3
Verificabilidade	Definições precisas e operacionais dos conceitos garantindo verificabilidade	2	2	1
Suporte Empírico	Grau satisfatório de confirmação empírica da teoria	2	2	2
Riqueza	Teoria útil, generalizável e com ampla aplicabilidade	3	2	2
Simplicidade	Teoria capaz de ser comunicada e implementada	3	2	1
Total		16	14	11

Fonte: elaborado pelos Autores (2015)

* Escala: 1 (ruim) a 3 (excelente)

Quanto ao Modelo de Design de Serviço Multiníveis, o mais novo dos três em pauta, suas definições conceituais são elegantes, mas carentes das respectivas definições operacionais. Por isso, aplicar as suas abstrações conceituais é árduo e até incerto, tanto mais pela abordagem multidisciplinar subjacente, sendo claramente definíveis as hipóteses componentes do Modelo. Ainda, faltam avaliações empíricas, seja em outros contextos geográficos (como o brasileiro), seja num feixe diversificado de ramos organizacionais. O Modelo ainda está pouco propalado, mormente entre os praticantes, mas também entre acadêmicos. Ajudaria a superar essa deficiência a sua inserção em livros, como se passou com os outros dois Modelos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISA

Três décadas atrás, surgia o Modelo de Hiatos, o primeiro com uma proposta abrangente destinado à administração de serviços, guiado pelo marketing e centrado na qualidade. Na década de 1990, ganhou reconhecimento acadêmico e inserção

profissional o Modelo de Estágio-Padrão em Serviços. Anos atrás, veio a lume o Modelo de Design de Serviço Multiníveis. Neste artigo, o objetivo foi realizar uma avaliação comparativa dessas três concepções. Um modelo é só uma representação dos elementos mais importantes, uma condensação de um sistema do mundo real percebido. (Naert & Leeflang, 1978: 9-10). Por isso, lidar com modelos requer rigor e critério. Nada mais apropriado, então, do que avaliar modelos com o referencial metateórico. O Quadro 1 consolida esses três Modelos de Gestão de Serviços, cada qual com autores, nota total metateórica atribuída neste artigo, elementos principais e algumas indicações.

Mirando o Quadro 1, o Modelo de Hiatos desponta mais evoluído como esquema teórico, com sua nota final metateórica (16 em 18 pontos) equivalendo a altíssimos 89% do teto. Em segundo lugar, pelo padrão metateórico, está o Modelo de Estágio-Portão em Serviços. Sua nota final (14 em 18 pontos) corresponde a quase 80% do limite superior. Nessa ordenação, o menos avançado é o Modelo de Design de Serviços Multiníveis, com nota final (11 em 18 pontos) de 61%. Nesse ranking, é evidente que o tempo decorrido desde a formulação

do Modelo ajuda na sua consolidação metateórica, mediante a junção de mais e mais esforços não só dos pioneiros, mas de tanto outros da comunidade científica. Sob outro ângulo, o volume e a qualidade de estudos em torno de um modelo são capazes de imprimir um ritmo mais ou menos lento à sua progressão.

Na literatura, não se encontra convergência a favor de um Modelo frente aos demais. Mas eles também não são mutuamente excludentes. A própria tarefa gerencial de escolher um desses modelos já embute certa complexidade. Algumas indicações

ajudam nisso, dependendo da prioridade estratégica. Caso a aspiração seja uma robusta integração da gestão interna (informações, projeto, produção e comunicações) do prestador em função das expectativas de qualidade da clientela de serviços, então o Modelo de Hiatos tem mais a contribuir. Se maior é a preocupação em inovar com serviço(s) específico(s), o Modelo de Estágio-Portão em Serviços tende a ser mais útil. Já se a pretensão primeira for propiciar uma rica experiência ao mercado alvo, o Modelo de Design de Serviços Multiníveis é recomendável.

Modelo	Nota Total Metateórica	Autoria	Elementos Principais	Algumas Indicações
de Hiatos	16 em 18 (89%)	Parasuraman et al. 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Hiato das Expectativas • Hiato das Especificações • Hiato da Entrega • Hiato da Comunicação • Hiato da Qualidade Percebida do Serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidade percebida é diferença entre a expectativa e a desempenho; ○ Consumidor avalia cinco dimensões em serviços.
de Estágio-Portão em Serviços	14 em 18 (78%)	Cooper 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigação preliminar ▪ Investigação detalhada ▪ Desenvolvimento ▪ Validação e Testes ▪ Lançamento comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estágios garantem a realização de ações e análises fundamentais ○ Portões permitem reter projetos mal concebidos, garante a participação e o acompanhamento gerencial
de Design de Serviço Multiníveis	11 em 18 (61%)	Patrício et al. 2011	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Constelação de Valor da Experiência (VCE) e Constelação de Valor do Cliente (CVC); ✦ Sistema de Serviço inclui a Arquitetura (SSA) e Navegação para a Experiência (SSN) ✦ Mapa de Experiência de Serviço 	<ul style="list-style-type: none"> ○ A experiência do cliente passa por várias interfaces, físicas e digitais; ○ A quantidade de intervenção nos serviços e a participação do usuário são duas das variáveis a definir se o encontro é informativo, a auto-directivo, interveniente ou intensivo.

Quadro 1 - Resumo dos Três Modelos de Qualidade em Serviços Revistos

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Apesar do longo prazo decorrido nessa trilha de modelagem da gestão de serviços, não se localizou um estudo comparativo desses Modelos, nem de outros. Não se encontrou sequer um exame sob critérios meteóricos de qualquer desses Modelos. Entretanto, os três Modelos potencialmente conduzem a um largo espectro de inovações e melhorias na qualidade de processos e serviços, nas respostas dos clientes e nos resultados auferidos pelos prestadores. Isso é auspicioso, em

especial, num país com a economia em recessão. Por conseguinte, a principal contribuição gerencial aqui é nortear as organizações no desenvolvimento e na manutenção de melhores serviços, algo que pode ser vital, até mesmo porque o espaço da indústria no país declinou e pode serguir nesse caminho.

Os três Modelos constituem excelentes contraexemplos da tendência da pesquisa acadêmica à fragmentação. Cada um desses Modelo resultou da abordagem de diversos fenômenos inter-

relacionados, mas espalhados por diversas disciplinas na órbita de serviços. É difícil um estudioso conhecer profundamente mais de uma disciplina, mas a Ciência de Serviços – como as ciências em geral – progrediu e progride por caminhos interdisciplinares. Pela junção de marketing, operações, recursos humanos, finanças, psicologia, engenharia etc., é que se conseguem decifrar os multifacetados e intrincados fenômenos de serviços. Por outro lado, a avaliação metateórica dos três Modelos evidenciou que eles, apesar dos méritos que já ostentam (refletidos nas notas totais), ainda precisam evoluir como construção teórica. Essa evolução só virá por meio de mais e mais pesquisas. Espera-se que este artigo, apesar de sua proposta compacta, estimule outros pesquisadores brasileiros a somarem forças nessa jornada evolutiva.

Nessa direção, recomenda-se replicar a avaliação aqui conduzida com uma amostra de acadêmicos nacionais. Outra pesquisa seria junto a profissionais ligados à gestão de serviços, a fim de buscar construtos e relações complementares para cada um dos três Modelos. Também prioritários seriam estudos de corte longitudinal de mensuração dos efeitos de cada Modelo, numa mesma ou em mais organizações, a prazos curto, médio e longo, estudando efeitos tanto de marketing (como qualidade percebida e lealdade do cliente) quanto financeiros (retorno sobre o patrimônio líquido e geração de caixa, por exemplo). Sugere-se ainda comparar os resultados dos três Modelos em tipos bem distintos de serviços, como aqueles mais e menos intensivos em mão de obra, presenciais versus virtuais. Acerca do Modelo de Design de Serviço Multinível, a sua estrutura pede melhor operacionalização e construção de escalas.

Por fim, cabe um alerta, as figuras gráficas, como nos três Modelos em foco, são delineadas para propiciar visão geral e compreensão rápida. Já os contornos regulares guiam a compreensão da matéria. Mas, na figura, vislumbrar precisão total e linearidade perfeita tende a ser um engano sério. Afinal, é bem improvável que fenômenos humanos e sociais em serviços possam ser apreendidos e reduzidos a retratos tão simples quanto caixas retangulares e linhas retas. Não se pode ir além do que uma dessas figuras efetivamente retrata de um domínio do mundo real. Há de prevalecer a postura de questionamento, ínsita ao cientista, que impulsiona a evolução do conhecimento. Não há modelo perfeito nem acabado e, para fugir de ilusão de que um seja melhor que o outro, nada melhor do que teorização mais e mais consolidada.

REFERÊNCIAS

- Baumol, W. J. & Blinder, A. S. (1982). *Economics: Principles and Policy*. New York: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Bitner, M., Ostrom, L. A. & Meuter, M. (2002). Implementing Successful Self-Service Technologies. *Journal of the Academy of Management Executive*, 16 (4), pp. 96-110.
- Bitner, M., Ostrom, L. A., & Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50 (3), pp. 66-94.
- Bitner, M., S.W., B., & Meuter, M. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 138-149.
- Drucker, P. F. In: Boyd Jr., H. W. & Massy, W. F. (1972). *Marketing Management*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Carvalho, F.A., Leite, V. F. (2001). Refinando a conjectura PBZ: uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade de serviços. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 43-60
- Cho, J., & Menor, L. (2010). Towards a Provider-Based View on the Design and Delivery of Quality E-Service Encounters. *Journal of Service Research*, 13 (1), pp. 83-95.
- Congram, C., & Friedman, M. (1991). *The AMA Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: American Marketing Association.
- Cooper, R. (1993). *Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch*. New York: Addison Wesley.
- _____ (1995). Developing New Products on Time, in Time. *Research-Technology Management*, 38 (5), pp. 49-57.
- _____ (1998). Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study. *European Management Journal*, 1-7.
- _____ (2006). Formula for Success. *Marketing Management Magazine*, 15 (2).
- _____ & Edgett, S. (1999). *Product Development for the Service Sector: lessons from*

- market leaders. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.
- Dubberly, H., Evenson, S., & Robinson, R. (2008). The Analysis-Synthesis Bridge Model. *Interactions*, pp. 57-61.
- Evenson, S. (2008). A Designer's View of SSME. In: Hefley, B. and Wendy Murphy. *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century* (pp. 25-30). New York, NY: Springer.
- Finn, D.W.; Lamb, C.W. Na evaluation of the SERVQUAL scales in retail setting, *Advances in Consumer Research*, v. 18, p. 483-490, 1991
- Forlizzi, J. Z. (2008). Interaction Design Research in HCI: a research through design approach. *Design Issues*, 24 (3), pp. 19-29.
- Fulop, C. (1967). *Consumers in the Market: A Study in Choice, Competition and Sovereignty*. London: The Institute of Economic Affairs.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lopes, E. L.; Hernandez, J. M. C.; Nohara, J. J. Escalas concorrentes para a mensuração da Qualidade Percebida: Uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. *Revista de Administração de Empresas*, n. 4, v. 49, p. 401-416, out./dez., 2009.
- Holmlid, S., & Evenson, S. (2008). Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. In: Hefley, B. & Murphy, Wendy. Norwell, Massachusetts, United States: Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century.
- Malheiro, A. (2013). Gestão de Condomínios: Redesenho dos Serviços em Busca do Desenvolvimento Sustentável e Promoção da Inovação Social. *Dissertação de Mestrado em Serviços*. Porto, PT, Portugal: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Acesso em 04 de dezembro de 2014, disponível em http://sigarra.up.pt/feup/pt/publs_pesquisa.show_publ_file?pct_gdoc_id=335179
- Macowski, D. H. (2007). A qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior pública na visão dos graduandos: análise estatística segundo o método SERVQUAL. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia). Universidade Federal do Paraná. Curitiba.
- Naert, P. A. & Leeflang, P. S. H. (1978). *Building Implementable Marketing Models*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale. *Journal of Retailing*, pp. 420-50.
- _____, Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, pp. 41-50.
- _____, _____, & Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, pp. 64 (Spring) 12-40.
- Patrício, L., & Fisk, R. (2012). Giving Voice to Service Design in the Management Boardroom. Strengthening the Connection between Service Design and Management. *Proceedings of the ServDes - Service Design and Innovation Conference*.
- _____, R. P., F, J., C., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14, pp. 180-200.
- _____, Fisk, R., Falcão, J., & Cunha. (2008). Designing Multi-interface Service Experiences: The Service Experience. *Journal of Service Research*, pp. 10 (4) 318-334.
- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2002). *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Reidenbach, R., & Sandifer-Smalwood, B. (1990). Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified Servqual Approach. *Journal of Health Care Marketing*, 10, pp. 47-55.
- Rocha, A., & Silva, J. (2006). Marketing de Serviços: Retrospectivas e Tendências. *RAE - Clássicos*, 46 (4), pp.79-87.
- Rust, R. O. (2000). Should we Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 86-94.
- Rust, T. A. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially

- Accountable. *Journal of Marketing*, 59, pp. 58-70.
- Salomi, G. G. E.; Miguel, P. A. C.; Abackerli, A. J. SERVQUAL × SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons.
- Smith, A. B. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, pp. 356-372.
- Thompson, P., DeSouza, G., & Gale, B. (1985). *The Strategic Management of Services Quality*. Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.
- Zaltman, G., Pinson, C. R. & Reinhardt, A. (1973). *Metatheory and Consumer Research*. Hinsdale: Rolt Rinehart and Wilson.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman.
- Zomerdijk, L., & Voss, C. (2009). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13 (1).