

# ANÁLISE DO GAP DE MELHORIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MARCAS E PATENTES DO SUL DE SANTA CATARINA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers05>

Adriele Mazzorana Scariot – Unesc

*E-mail:* [adrielescariot@gmail.com](mailto:adrielescariot@gmail.com)

Jaime Dagostin Picolo – Unesc

*E-mail:* [jaime@unesc.net](mailto:jaime@unesc.net)

SUMÁRIO



# INTRODUÇÃO

A qualidade da inovação pode influenciar, significativamente, o desempenho da inovação organizacional, o que depende de ambientes organizacionais que favoreçam a inovação (THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2007). Melhorias no setor de serviços têm se tornado relevantes para o desenvolvimento da economia.

A empresa, objeto deste estudo, é uma prestadora de serviços de marcas e patentes localizada no sul de Santa Catarina e atua no mercado há mais de uma década. Mesmo estando há bastante tempo no mercado, percebeu a importância de verificar a qualidade de ideias inovadoras para posterior implantação, e, dessa forma, busca oferecer um diferencial de mercado no ramo de serviços voltados para marcas e patentes.

Nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a prioridade de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina? Desse modo, o objetivo deste estudo é identificar as prioridades de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina.

Com o mercado de prestação de serviço em ascensão, a importância de conquistar e manter seus clientes merece atenção. Para que a empresa em estudo possa manter sua participação no mercado, um desses meios é a melhoria e a inovação de seus serviços.

Este capítulo está estruturado, inicialmente, com uma breve fundamentação teórica, com a seção de metodologia da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação está vinculada à busca constante de melhorias; já a melhoria de sucesso pode vir da habilidade em identificar oportunidades de mercado e transformá-las em produtos, serviços ou processos inovadores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para que sejam consideradas uma inovação, as novidades lançadas no mercado precisam ser reconhecidas e aceitas, seja por seus clientes, empresas parceiras, seja pela sociedade em geral. Caso contrário, será tratada como uma invenção e não como inovação (ABREU; CORAL; OGLIARI, 2008).

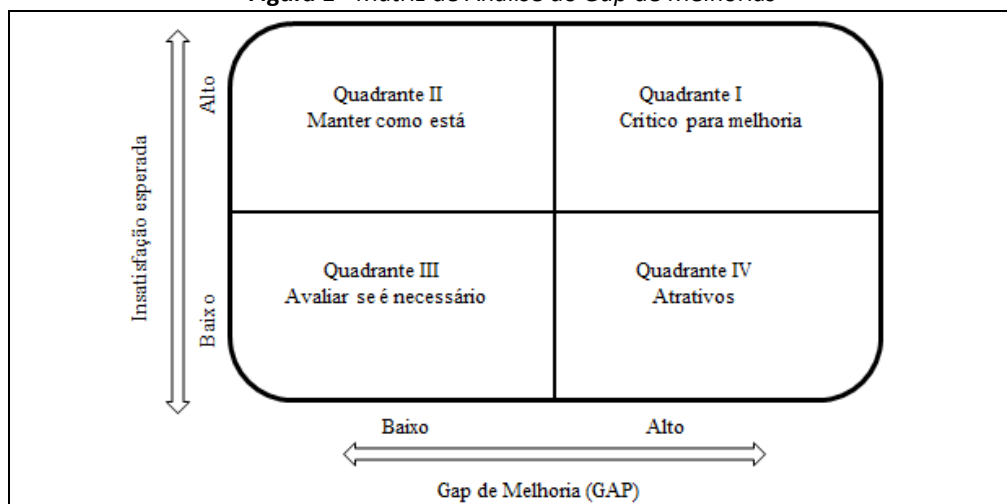


A inovação em serviços está associada às inovações tecnológicas, mas também pode ser entendida como a criação de novos métodos de trabalho. Ela está relacionada muito mais com as inovações incrementais do que com as radicais, porque esse tipo de inovação, normalmente, transforma as antigas características de trabalho em novos métodos para desenvolver as atividades (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; KLEMENT, 2007). Para muitas empresas, o desafio é encontrar a maneira e o método de se reinventarem e se manterem competitivas nos negócios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação em serviços precisa atender às expectativas e elevar o nível de satisfação dos clientes (DRUCKER, 2000).

A análise do *gap* de melhorias (IGA) é apresentada por Tontini e Picolo (2010) como ferramenta de identificação de potenciais atributos inovadores e atributos críticos de melhorias do nível de satisfação. Na análise do *gap* de melhorias (IGA), compara-se o nível de satisfação com o desempenho atual de um atributo, com o nível de satisfação esperado caso o atributo seja melhorado ou oferecido, denominado questão funcional. O resultado desse comparativo é denominado *gap* de melhorias. Para cada atributo, também é avaliado o nível de insatisfação esperado caso ele tenha seu desempenho reduzido ou não seja oferecido, denominado questão disfuncional.

A matriz de análise do *gap* de melhorias pode ser observada na figura 1. Cada atributo é plotado na matriz, tendo a informação do *gap* de melhorias no eixo x e a informação da insatisfação esperada com a questão disfuncional no eixo y.

**Figura 1 - Matriz de Análise do Gap de Melhorias**



**Fonte:** Adaptado de Tontini e Picolo (2010).



Os atributos que estiverem no quadrante I precisam de uma atenção imediata, porque são considerados críticos. Os atributos que estão nesse quadrante têm um baixo desempenho e podem aumentar a satisfação se forem altamente melhorados.

Os atributos que estão no quadrante II não precisam ser melhorados, porém a empresa precisa manter o padrão atual de desempenho para não reduzir a satisfação dos clientes. Nesse quadrante, pode ser considerado que a empresa tem um padrão de satisfação adequado ou superior ao esperado (TONTINI; PICOLO, 2010).

Os atributos encontrados no quadrante III são considerados secundários e podem ser avaliados se necessário. Isso porque apresentam baixo impacto na satisfação se melhorados e não reduzem a satisfação se tiverem seu desempenho reduzido.

Os atributos localizados no quadrante IV são os atributos que não trazem grande insatisfação se forem presentes, porém podem trazer melhores percepções de satisfação se presentes ou melhorados. As inovações incrementais tendem a cair no quadrante IV, uma vez que o cliente não espera ou não possui naquele momento aquele serviço. Diante disso, as inovações podem aumentar o índice de satisfação, ou, por outro lado, não havendo essas inovações, podem não gerar insatisfação (TONTINI; PICOLO, 2010).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo foi realizada por meio de um questionário, em setembro de 2014, com a carteira de 749 clientes de uma empresa de marcas e patentes. O questionário foi aplicado por meio do *Google Docs*, sendo que 130 clientes responderam, representando erro amostral máximo de 7,97%.

Na primeira parte do questionário, foi verificado o perfil dos respondentes. Na segunda parte, o nível de satisfação com o desempenho dos atributos relacionados às dimensões da qualidade (quadro 1): confiabilidade, tangibilidade, responsividade, segurança e empatia (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER, 2003).

**Quadro 1** - Perguntas identificadas de acordo com os atributos

GRUPO	CÓD.	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	F1	Cumprimento do acordado ao cliente
	F2	A empresa executa os serviços corretamente
	F3	Envio de informações do andamento do processo
Tangível	F4	Apresentação e aparência dos funcionários
	F5	Aparência das instalações
Responsividade	F6	Velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI
	F7	Prontidão na prestação de serviços pelos funcionários
Segurança	F8	Sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido
	F9	Ser tratado com gentileza
Empatia	F10	Envio de informativos de notícias relacionados a marcas e patentes
	F11	A empresa estar presente nas redes sociais
	F12	Necessidade do cliente foi compreendida no atendimento
	F13	Serviço acessível por telefone e e-mail

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na terceira parte, para cada atributo, foram elaboradas duas perguntas: funcional e disfuncional (figura 2), conforme metodologia IGA de Tontini e Picolo (2010). A escala de Likert do nível de satisfação com o desempenho suficiente, insuficiente e desempenho atual foi “não gosto e não aceito”; “não gosto, mas é aceitável”; “atende às expectativas parcialmente”; “atende às expectativas”; “um pouco mais que as expectativas”; “supera muito as expectativas” e “neutro”.

**Figura 2** – Perguntas da pesquisa

Como você se sente se:		Não gosto e não aceito	Não gosto, mas é aceitável	Atende as expectativas parcialmente	Atende as expectativas	Um pouco mais que as expectativas	Supera muito as expectativas	Neutro
Questão Funcional	Se estiver presente nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0
Questão Disfuncional	Se não estiver presente nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0

Qual a seu nível de satisfação?		Não gosto e não aceito	Não gosto, mas é aceitável	Atende as expectativas parcialmente	Atende as expectativas	Um pouco mais que as expectativas	Supera muito as expectativas	Neutro
Desempenho atual	Presença nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Os valores foram codificados para variar de -1 a +1. Os rótulos “atende às expectativas” e “neutro” foram codificados em zero. Os demais rótulos foram recodificados proporcionalmente. Os dados foram processados com o auxílio do *Microsoft Excel*. Dessa forma, qualquer percepção do entrevistado que tende a superar as expectativas assume valores positivos. Por sua vez, quando a percepção dos clientes não atende às expectativas completamente, será codificada com valores negativos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A identificação do perfil dos respondentes está disposta na tabela 1. A maioria dos entrevistados tem natureza jurídica (72,31%), e o tipo de serviço contratado é o de marcas (80%). A atividade de negócios é a de prestação de serviços (32,31%), seguida da confecção (13,08%), da alimentação (11,54%), da metalurgia (6,92%) e de outras atividades (36,15%).

**Tabela 1** – Perfil dos entrevistados

Classificação de Clientes	%	Atividades de Negócios	%
Pessoa Jurídica	72,31	Prestação de Serviço	32,31
Pessoa Física	27,69	Confecção	13,08
Tipo de Serviço Contratado	%	Alimentação	11,54
Marca	80,00	Metalurgia	6,92
Patente	35,38	Outros	36,15

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quanto aos resultados da pesquisa, eles se encontram na tabela 2 (níveis de satisfação com o desempenho funcional – QF; desempenho atual – SAT; desempenho disfuncional – QD). Quanto ao atributo F10 – envio de informativos relacionado a marcas e a patentes –, foi simulado com três possibilidades de funcionalidade (F10b - bimestrais, F10s - semestrais, e F10a –anuais), por isso o valor de QF é diferenciado para as três configurações. Entretanto, o nível de satisfação com o desempenho atual e com o desempenho disfuncional é o mesmo para as três configurações.

**Tabela 2 – Cálculo do *Gap* de Melhoria**

Cód.	Descrição	QF	SAT	QD	IG	IG <sub>pad</sub>	QD <sub>pad</sub>
F1	Cumprimento do acordado ao cliente	0,28	0,23	-0,60	0,09	-0,06	0,13
F2	A empresa executa os serviços corretamente	0,22	0,27	-0,52	0,07	-0,09	0,05
F3	Envio de informações do andamento do processo	0,37	0,01	-0,53	0,41	0,26	0,06
F4	Apresentação e aparência dos funcionários	0,22	0,21	-0,37	0,12	-0,04	-0,10
F5	Aparência das instalações	0,16	0,20	-0,34	0,07	-0,08	-0,14
F6	Velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI	0,40	0,20	-0,51	0,20	0,05	0,03
F7	Prontidão na prestação de serviços pelos funcionários	0,32	0,34	-0,47	0,18	0,02	-0,01
F8	Sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido	0,32	0,30	-0,63	0,09	-0,07	0,15
F9	Ser tratado com gentileza	0,00	0,39	-0,58	0,00	-0,16	0,10
F10b	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes bimestrais	0,22	0,01	-0,46	0,32	0,16	-0,02
F10s	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes semestrais	0,08	0,01	-0,46	0,24	0,08	-0,02
F10a	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes anuais	-0,02	0,01	-0,46	0,16	0,00	-0,02
F11	A empresa estar presente nas redes sociais	0,16	0,00	-0,19	0,19	0,03	-0,29
F12	Necessidade do cliente foi compreendida no atendimento	0,36	0,30	-0,53	0,11	-0,05	0,06
F13	Serviço acessível por telefone e e-mail	0,27	0,34	-0,49	0,12	-0,04	0,02

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Onde:

QF: Nível de satisfação médio com a questão funcional.

SAT: Nível de satisfação com o desempenho atual.

QD: Nível de insatisfação média com a questão disfuncional.

IG: *Gap* de melhorias.

IG padronizado: valor relativizado com o valor de IG de todos os atributos.

QD padronizado: valor relativizado com o valor de QD de todos os atributos.

O atributo com maior nível de satisfação com o desempenho funcional (QF) é o F6 – velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Quanto ao nível de satisfação (SAT) com os atributos, nenhum valor é negativo. Dessa forma, em média, os desempenhos de todos os atributos “atendem ou superam as expectativas” dos clientes. E o atributo com maior nível de insatisfação, caso o desempenho for reduzido (QD), é o atributo F8 – sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido.

O IG (*gap* de melhoria) foi calculado individualmente para cada entrevistado conforme equação 1. Se eventualmente o *gap* foi negativo, adotou-se o valor zero. O pressuposto é que se a satisfação do cliente for superior ou igual à satisfação esperada, o *gap* de melhoria é nulo, tendo em vista que não terá melhorias para realizar, porque o entrevistado já indicou que a sua satisfação esperada é igual ou foi superada com o desempenho atual.



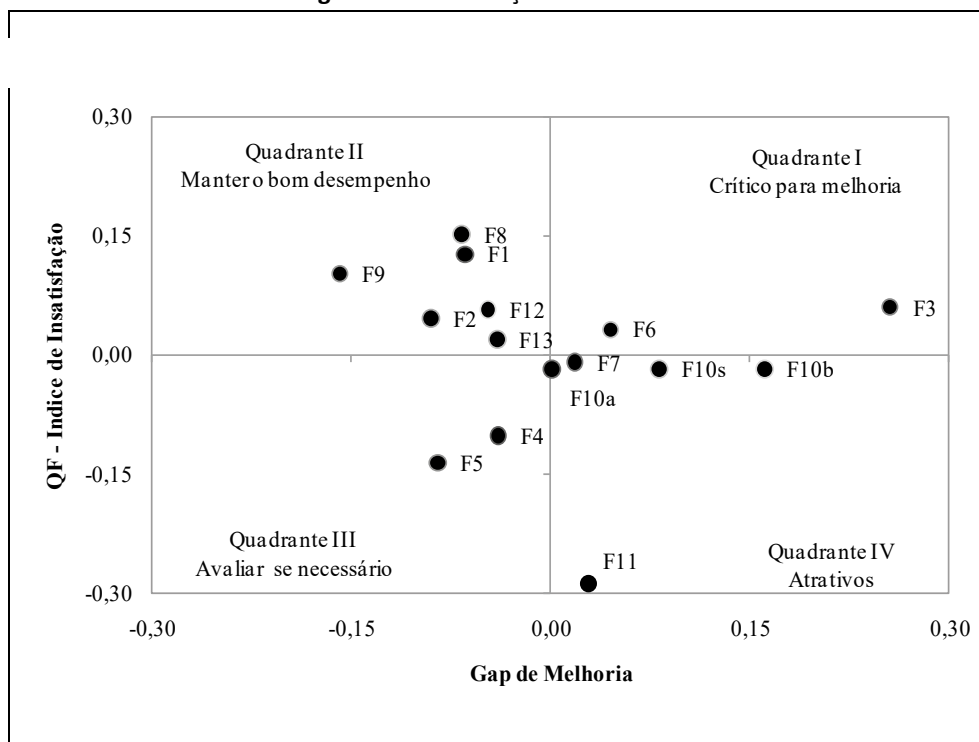
$$IG_k = QF_k - SAT_k \quad (\text{Equação 1})$$

$$IGpad_k = IG_k - \overline{IG_k} \quad (\text{Equação 2})$$

$$QDpad_k = \overline{QD_k} - QD_k \quad (\text{Equação 3})$$

Os valores de IG (*gap* de melhoria) e QD (satisfação com o desempenho disfuncional) estão plotados na figura 3. Entretanto, os valores foram padronizados (equação 2 e equação 3) para a relativização dos níveis de satisfação dos atributos. Dessa forma, os atributos que apresentarem IG (*gap* de melhoria) acima da média de todos os atributos ficarão à direita da linha divisória no *eixo x*. E os atributos que gerarem maior nível de insatisfação com o desempenho insuficiente ficaram acima da linha divisória no *eixo y* (TONTINI; PICOLO, 2010).

**Figura 3** – Classificação dos atributos



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os atributos que devem manter o bom desempenho (quadrante II) são: F1 - cumprimento do acordado com o cliente; F2 - a empresa executa os serviços





corretamente; F8 - sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido; F9 - ser tratado com gentileza; F12 - a necessidade do cliente foi compreendida no atendimento; e F13 - serviço acessível por telefone e *e-mail*. Segundo Tontini e Picolo (2010), os atributos que caem nesse quadrante precisam manter o mesmo nível atual de desempenho para que não gerem diminuição no nível de satisfação, mas não precisam ser melhorados porque apresentam desempenho próximo ao nível de satisfação com o desempenho funcional.

Alguns atributos foram considerados críticos para melhorias (Quadrante I): F3 - envio de informações do andamento do processo e F6 - velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI. Esses atributos precisam de atenção imediata porque possuem baixo desempenho e alto *gap* de melhorias se tiverem o desempenho melhorado ou suficiente. Além do mais, geram alto nível de insatisfação se tiverem o desempenho reduzido.

Os atributos que podem ser ignorados ou avaliados (quadrante III) considerados neutros são: F4 - apresentação e aparência dos funcionários; F5 - aparência das instalações; F10a - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais. Esses atributos não geram satisfação com a melhoria e sua ausência não torna os clientes insatisfeitos.

Os atributos localizados no quadrante IV são considerados atrativos: F7 - prontidão na prestação de serviços pelos funcionários; F10b - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes bimestrais; F10s - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes semestrais; F10a - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais; e F11 - a empresa estar presente nas redes sociais. Esses atributos apresentam significativo *gap* de melhorias, mas se não forem implementados, não geram insatisfação. Segundo Tontini e Picolo (2010), as inovações incrementais tendem a diminuir nesse quadrante.

Apesar de o atributo envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais (F10a), semestrais (F10s) e bimestrais (F10b) ser classificado como atrativo, o gestor pode decidir qual a melhor opção em função do nível de satisfação gerado para cada nível de satisfação. Por serem atributos atrativos, se não forem implementados, não gerarão insatisfação significativa. Entretanto, é possível verificar que a emissão bimestral (F10b) gera maior nível de satisfação, seguida da emissão semestral (F10s), e a configuração que gera menor nível de satisfação é a emissão de informativo anual (F10a).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as prioridades de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina. Foram obtidas 130 avaliações por meio da coleta de dados, com avaliação dos níveis de satisfação com o desempenho atual, com o desempenho funcional e disfuncional de 13 atributos de uma empresa de marcas e patentes. A pesquisa foi adaptada de acordo com a metodologia IGA de Tontini e Picolo (2010).

Em função dos resultados da pesquisa, foi constatado que a empresa em estudo pode manter o bom desempenho de seis atributos: F1 - cumprimento do acordado com o cliente; F2 - a empresa executa os serviços corretamente; F8 - sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido; F9 - ser tratado com gentileza; F12 - a necessidade do cliente foi compreendida no atendimento; e F13 - serviço acessível por telefone e *e-mail*.

Pôde-se avaliar a necessidade de manter dois atributos, por eles serem classificados como neutros: F4 - apresentação e aparência dos funcionários; e F5 - aparência das instalações. Foram identificados dois atributos críticos para melhorias: F3 - envio de informações do andamento do processo; e F6 - velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI. Também foram identificados três atributos atrativos: F7 - prontidão na prestação de serviços pelos funcionários; F10 - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes; e F11 - a empresa estar presente nas redes sociais.

Dessa forma, foi possível identificar atributos críticos para melhorias e possíveis atrativos, com base no método de análise de *gap* de melhorias (IGA) de Tontini e Picolo (2010). Também foi possível simular o impacto na satisfação dos clientes, com três possíveis configurações de funcionalidades quanto à frequência de envio de informativos: anual, semestral ou bimestral.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F.; CORAL, E.; OGLIARI, A. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2008, p. 269.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2000.



KLEMENT, C. F. F. *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*. 2007. 141 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, p. 41-50, 1985.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in Service. *Policy Research in Engineering, Science & Technology - PREST*. Project Report S2. Manchester, 1998.

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Tradução de FINEP. Rio de Janeiro: FINEP, 2007. 184 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

TONTINI, G.; PICOLO, J. D. Improvement gap analysis. *Revista Managing Service Quality*, v. 20, n. 6, p. 565-584, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.