

O CLIENTE MISTÉRIO COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: O CASO DE UM SHOPPING EM FLORIANÓPOLIS

Bruno Foppa¹ [aluno]
Hugo Cavalheiro de Bem² [aluno]
João Bossle³ [aluno]
Luara Zanin⁴ [aluno]
Willian Pinheiro⁵ [aluno]
Aline Pereira Soares⁶ [orientadora]

Resumo

Um dos métodos de pesquisa qualitativa adequado para avaliação da satisfação de clientes em serviços é a do Cliente Mistério ou *Mystery Shopping* (AMA, 2002) é uma técnica baseada na recolha da informação com vista à análise comportamental dos colaboradores que se encontram em contato com o público, relacionado ao marketing de serviços. Esta pesquisa tem como objetivo geral o de avaliar o desempenho dos colaboradores das lojas de um shopping de Florianópolis, utilizando-se da técnica supracitada. Foi possível revelar que o tempo investido em explicar ao cliente sobre os vários aspectos do produto foi fator de destaque nos atendimentos das lojas do shopping, evidenciando a importância dos treinamentos. Por outro lado, houve a identificação de aspectos defectivos, tais como a displicência por parte de um vendedor que não se prontificou a abordar o cliente.

Palavras-chave: pesquisa qualitativa; cliente mistério; *mystery shopping*; marketing de serviços

1 INTRODUÇÃO

O processo gerencial de marketing utiliza-se de variados elementos intangíveis voltados à sua administração. Entre estes recursos, constata-se a informação como ponto de referência para as ações e propende-se a coletar dados convenientes e convertê-los em informações que permitam aos profissionais conhecer mais estreitamente as necessidades e o padrão de compra dos seus consumidores, bem como da qualidade do produto, marca, ou serviço prestado.

O presente artigo tem o escopo de pontuar a análise qualitativa do composto de marketing das lojas de um shopping da Grande Florianópolis, valendo-se da técnica de cliente mistério.

A técnica utilizada para o estudo, também conhecida como “*mystery shopping*”, começou a ser utilizada, segundo registros, nos anos 1940, no intento de proteger bancos e lojas de eventuais furtos por parte dos colaboradores. Os gestores dos estabelecimentos, nesse

¹ Graduando em Marketing; Faculdade Cesusc. E-mail: brunofoppa.bf@gmail.com

² Graduando em Marketing; Faculdade Cesusc. E-mail: hjcbem@gmail.com,

³ Graduando em Marketing; Faculdade Cesusc. E-mail: joaobossle@gmail.com

⁴ Graduanda em Marketing; Faculdade Cesusc. E-mail: LuaraZannin@hotmail.com

⁵ Graduando em Marketing; Faculdade Cesusc. E-mail: will.piinheiro@gmail.com

⁶ Professora; Doutora em Mídia; Faculdade Cesusc. E-mail: alinepsouares@gmail.com

período, costumavam contratar detetives para que, disfarçados, fizessem análise do comportamento dos colaboradores (MICHELSON, 2003).

Tratando-se de um setor altamente difuso no mercado atual, parece incontestável que mais estudos para percepção de falhas no atendimento deste setor sejam pertinentes. Em vista disso, o desenvolvimento de instrumentos que possibilitem o desenvolvimento de excelência do serviço prestado e, portanto, otimizar a satisfação dos consumidores.

Isto posto, o presente objeto tem como pergunta de pesquisa: Qual o nível de desempenho das lojas no atendimento aos clientes de um shopping em Florianópolis?

Para responder a pergunta de pesquisa, tem-se o seguinte objetivo geral: Avaliar o desempenho dos colaboradores que atendem nas lojas de um shopping de Florianópolis utilizando-se da técnica de cliente mistério. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) avaliar as evidências físicas antes da entrada na loja; b) identificar pontos positivos e negativos do processo de vendas e c) identificar as melhores práticas no processo da prestação do serviço.

O presente artigo propiciará ao leitor o arcabouço teórico tocante à prática de pesquisa “cliente mistério”, passando pelo marketing 4.0 e o Mix de Marketing, ao passo que a aplica na prática, oferecendo aos interessados, dados fidedignos aos interessados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado dos tempos atuais vêm passando por mutações intermitentes em relação ao padrão de comportamento do consumidor.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 12) levantam o argumento de que a evolução tecnológica “acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional”.

De acordo com Lovelock e Wright (2001) quando tratamos de serviços, criar e entregar percepção de valor aos clientes, requer a elaboração, o planejamento e a implementação de processos que se mostrem eficientes e eficazes.

Para tanto, reconhecer a experiência do consumidor, através da análise de dados se faz imprescindível, considerando que atingir a excelência na experiência do cliente apresenta-se como um caminho importante para a criação de vantagem competitiva, para isso variados setores empresariais necessitam investir em fortes relacionamentos com os clientes (WIELE, HESSELINK E IWAARDEN, 2005).

Cliente Mistério é uma técnica baseada na recolha da informação com vista à análise comportamental dos funcionários que se encontram em contacto com o público. Permite realizar a avaliação da qualidade de atendimento aplicada por observadores não identificados que assumem o papel de um cliente que solicita a prestação de um serviço. Através da observação de situações reais de atendimento é possível recolher informações específicas, de acordo com uma série de critérios previamente definidos, aferindo comportamentos e aspectos relacionados com a comunicação e a postura, entre o Técnico de Atendimento e o Cliente” (AMA, 2010, pg 2).

Este estudo exploratório-bibliográfico foi elaborado com base nas análises de dados colhidos em um shopping center do município de Florianópolis, sustentado pelo arcabouço teórico dos autores de referência.

2.1 MARKETING 4.0

O advento das novas tecnologias e das novas formas de se relacionar vêm emergindo invariavelmente no decorrer dos últimos anos, conseqüentemente emerge desse cenário a “economia compartilhada”, integração omnicanal, marketing de conteúdo, entre outras correntes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 12) levantam o argumento de que a evolução tecnológica “acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional”. Consoante com os autores, o *Marketing 4.0* é o estágio mais recente do que concerne aos estudos de mercado, discorre a respeito do inegável e inevitável fato de que a população está, por todos os lados, cercada de conteúdos diversos e acesso à informação.

Nessa esfera, a análise e adaptação contínuas se fazem necessárias para acompanhar e, principalmente, prever o padrão de comportamento do consumidor.

Dito isto, percebe-se uma significativa mudança nas fases pelas quais perpassam esse campo de estudos. Os autores apontam que os consumidores devem ser percebidos como seres humanos, os quais possuem seus valores, sua espiritualidade e demandas sociais, valendo-se disso para alcançar a satisfação destes. Nesta era de transição, uma nova abordagem de marketing é necessária. Assim, os autores “contextualizam a importância do Marketing 4.0 como o desdobramento natural do Marketing 3.0” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, pg 12).

A título de contextualização: o Marketing 1.0, desenvolvido em decorrência das mudanças decorrentes da revolução industrial, tinha foco no produto, nessa fase o consumidor não era tido como uma peça primordial. No Marketing 2.0, os autores consideraram a situação, colocando o consumidor como um alvo a ser atingido pela empresa, com uma postura passiva. No tangente ao Marketing 3.0 observa-se “consumidores transformando-se em seres-humanos plenos, com mente coração e espírito” (KOTLER et al, 2017, p11).

Na mais recente vertente, chamada Marketing 4.0, esse ser humano precisa ser compreendido em sua jornada de compra levando em consideração o viés da economia digital. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), justificam esse frenesi devido a uma sucessão de movimentos e exteriorizações com relação às novas formas de relações alteraram radicalmente o mundo atual, movimentando uma realidade cujas forças horizontais, inclusivas e sociais, suplantando as já anacrônicas forças verticais, exclusivas e individuais, levando a comunidade de consumidores a alcançar, cada vez mais, a soberania sobre seus fornecedores ou prestadores de serviços. Neste cenário, os autores apontam que as marcas precisam ser relevantes para conquistar o consumidor em toda sua jornada de compra, e para que isto ocorra de modo a satisfazer o consumidor, faz-se necessário o reconhecimento aliado a compreensão da esfera digital.

Os autores ainda afirmam que o advento da internet conduziu a uma cultura de conectividade e transparência, gerando mudanças nos padrões sociais e nas estruturas de poder. Deste modo, esforços para que o cliente seja bem atendido por meio do monitoramento tem-se tornado relevante, especificamente por conta dos dados que podem ser analisados (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017).

Torres (2009) destaca que monitorar os resultados é uma ação fundamental de gestão, e tem como objetivo integrar os resultados das ações estratégicas, das táticas e operacionais possibilitando verificar possíveis falhas e agir para correção das orientações para melhoria das

ações; mesmo que seus clientes não adquiram o produto e principalmente um serviço pelo meio digital, eles podem expressar e compartilhar sua opinião a milhares de pessoas e, nesse caso, é melhor que a empresa perceba isso antes.

Especificamente os serviços, que possuem características como intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade (KOTLER E KELLER, 2007) exigem planejamento mais específico do que o marketing voltado aos produtos. Assim, o marketing enquanto campo de estudos, propõe um compêndio intitulado composto mercadológico (Marketing-Mix). Esse foi, a priori, pensado para englobar quatro variáveis-chave em quatro áreas estratégicas. Produto (*product*), Preço (*price*), Praça (*place*) e Promoção (*promotion*).

Ainda segundo Kotler (1998), cada um destes P's resulta de uma combinação e deliberação de múltiplos fatores que são pensados e orientados para atingir o encantamento do consumidor. Conquanto, no final da década de 1970, esse composto tradicional, enviesado para marketing de produtos, isto é, de natureza tangível, passou a ser questionado e estudado por diversos autores da área, os quais propuseram a revisão do instituído (ZEITHALM & BITNER, 1996). Isso orientou a criação do “*Extended Marketing Mix*”, proposto pela Booms & Bitner em 1981 (ZEITHALM & BITNER, 1996). A medida acrescentou 3 novos componentes aos 4 P's iniciais, permitindo que a “mistura de marketing” abarcasse, portanto, serviços e não apenas produtos. Pessoas (*people*), Palpabilidade (*physical evidence*) e Processo (*process*) foram os elementos acrescentados ao composto. Alguns campos de pensamento ainda levam em conta um 8º P - Produtividade e qualidade.

2.2 MARKETING DE EXPERIÊNCIA

O termo Marketing de Experiência surgiu em 1999, através do livro “*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*” pelo autor norte americano Bernd H. Schmitt (SCHMITT, 2004). O autor atenta ao fato de que, entre as décadas de 1980 e 1990, as grandes corporações criavam processos de padronização, causando similaridade entre produtos e serviços ofertados. Logo surge uma necessidade mercadológica de diferenciá-los: oferecer um produto de qualidade já não se mostrava uma vantagem frente a concorrência.

Posto isso, para permanecer no mercado e expandir, as empresas viram necessidade em adotar planos para superar as expectativas dos consumidores. Nesse contexto, não mais era suficiente que a marca fosse apenas vista, ela passou a precisar ser sentida. À vista disso, as estratégias antes utilizadas tiveram de ser adaptadas, a fim de envolver os consumidores em ações e experiências inesquecíveis.

Em tempos em que o relacionamento personalizado e individual com o cliente está sendo cada vez mais valorizado e estimulado, surge um novo conceito: o marketing de experiência. Nesse contexto, a gestão da experiência do cliente acompanha o marketing de relacionamento, gerando valor para os clientes e consistindo em um conjunto de interações, que, aliadas às vendas, transformam-se em experiências poderosas e em grandes retornos à empresa (SCHMITT, 2004).

Segundo Schmitt (2004), existem três características principais que fundamentam esta tendência: a) o marketing de experiências deve ter foco no consumidor. Toda empresa busca

tornar sua marca uma *top of mind*. Para isso, de forma consciente ou inconsciente deve-se despertar sensações. Como exemplo, temos o marketing sonoro, estratégia que visa se comunicar através estímulos auditivos que causam sensações aos clientes enquanto estão inseridos em determinado estabelecimento; b) deve-se oferecer a experiência em todos os pontos do mix de marketing. Portanto, o posicionamento da empresa deve estar em harmonia com suas ações e c) conhecer todo os fatores que levam a compra de determinado produto ou serviço. Visto que, não raro, o produto não é diretamente adquirido pelo consumidor final. Com exemplo, temos donos de cachorros (quem realiza a compra – por exemplo, o dono comprando a ração para seu pet deve ser entendida com broker enquanto o cachorro como consumidor final) Portanto, o consumidor deve ser analisado cuidadosamente.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

A peculiaridades da prestação de serviço justificam o proposto do composto por 8P's. Os serviços são intangíveis, submetidos ao ato de sua produção, assim, a impalpabilidade se põe como uma característica intrínseca que dificulta a sua respectiva análise em fase anterior à produção e teste do serviço. (LOVELOCK, 2001)

As conclusões advindas da análise dos 8 P's possibilitam um melhor entendimento acerca da importância de cada componente do mix e como estes afetam a performance de uma empresa, permitindo uma ponderação acerca das atividades exercidas pela organização. A definição do primeiro elemento do composto mercadológico – produto - se aplica a qualquer coisa que possa ser ofertada à um mercado para atenção, obtenção, uso ou consumo; mirando satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor, conforme apontam Kotler e Armstrong (2001). A elucidação relativa ao produto é essencial para a estratégia de marketing de uma organização, em vista que é através do bem ou serviço que se possibilita à companhia satisfazer a necessidade do consumidor e criar valor para o cliente.

No tocante à prestação de serviços, o delineamento do composto de marketing anseia pela criação e aperfeiçoamento de um conceito que possibilita a segmentação dos consumidores e, por conseguinte, desempenhar ações que atendam às suas necessidades (KOTLER E ARMSTRONG, 2001).

De acordo com Las Casas (2004), o “P” de praça é uma fração do pacote de utilidade ou satisfações que os consumidores alcançarão com a posse do produto. O emprego de produtos em estabelecimentos oportunos e em determinadas épocas, a preços atraentes ao consumidor-alvo, é, destarte, determinante para o êxito de uma estratégia mercadológica.

Os fatores preponderantes envolvidos em lugar e hora são disponibilidade e distribuição, estes correlativos à natureza do serviço que é oferecido.

A distribuição de um serviço pode se dar através de canais físicos e/ou eletrônicos. Fazendo referência aos serviços que tem como objetivo informar, estes estão, dado o contexto tecnológico da pós-modernidade, disponíveis quase sempre que há acesso à Internet, pois esta vêm incessantemente reestruturando os meios de distribuição, oferecendo produtos principais como informações; ou serviços suplementares, como facilitadores para a obtenção de bens físicos (LAS CASAS, 2004)

As empresas também podem optar pela entrega de serviços por organizações intermediárias, as quais receberão determinada porcentagem sobre as vendas.

O consumidor atual está mais sensível ao tempo e está disposto a pagar mais para que suas necessidades sejam aclaradas o quão rapidamente possa ser (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

No átimo em que se concretiza a troca de valores entre a empresa e seu cliente, o preço empreende um vultuoso papel, facilitando ou dificultando a efetivação da venda.

Distintivamente da conjectura do preço de um produto, quando trata-se de uma prestação de serviço, os custos variáveis são menores mas há mais custos despercebidos, são estes os custos que não são percebidos com facilidade pelos consumidores finais.

Para Lovelock e Wright (2001), a estratégia de precificação deve ser mutável, sofrendo ajustes sempre o fizer necessário e devem levar em consideração variáveis tais quais o perfil do cliente, nível de demanda, capacidade disponível entre outros fatores que levam à alteração da percepção de valor..

Kotler e Keller (2006) definem “empresas vencedoras” como aquelas que conseguem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e congruente, com comunicação eficaz.

A promoção provê informações e publicização em relacionadas a um produto ou serviço. Utiliza-se de métodos sensoriais e neurolinguísticos para aos consumidores instigar a sensação de valor percebido, e impelir os mesmos a realizar ações em momentos oportunos.

No que tange ao marketing de serviços, a recomendação direta (leia-se boca a boca) é destaque no campo de comunicação e vendas, tal proeminência ocorre porque o consumidor sente confiança em empregar seu tempo e seu dinheiro em um serviço que uma pessoa que lhe transmite confiança já tenha vivenciado o processo de consumo e o tenha aprovado.

Ao se explicar o P de pessoas, percebe-se que em uma prestação de serviços depende (principalmente) das pessoas que os executam. Partindo do pessoal de linha de frente e passando por todos os campos até o diretor. Adotar uma cultura organizacional assertiva é primordial porque pontos como comportamento, imagem e motivação fazem parte da experiência do consumidor. Este componente é especialmente importante mormente pela variabilidade dos serviços, isto é, a qualidade da vivência do cliente pode ser alterada dependendo “de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p 217)

O P de palpabilidade está relacionado às evidências físicas. É a compreensão do ambiente em que se presta o serviço, e está relacionado a diversos fatores, que vão desde a apresentação pessoal dos colaboradores, *design* das instalações, estética e funcionalidade, passando pela experiência sensorial do consumidor, entre elas: cores, aromas e som ambiente. É a forma como a empresa interage com o cliente e o espaço onde o faz (ZEITHALM & BITNER, 1996, pg 26).

Conte e Durski (2002) conceituam o termo “produtividade” como a otimização de recursos empregados de modo a maximizar os resultados almejados. Já “qualidade”, de acordo com a norma vigente ISO 9000:2005, consiste em um conjunto de propriedades e características de determinado produto, processo ou serviço que abastecem a aptidão para satisfazer necessidades, sejam estas explícitas ou implícitas.

Tendo por alicerce os conceitos supracitados, pode-se concluir que esse componente abarca o campo que mede a eficiência da organização baseando-se no método utilizado pela organização, objetivando o fortalecimento de seus recursos, de modo a aperfeiçoar seus serviços para melhorar a experiência do consumidor.

2.4 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS: O CLIENTE MISTÉRIO

De acordo com Lovelock e Wright (2001) quando tratamos de serviços, criar e entregar percepção de valor aos clientes, requer a elaboração, o planejamento e a implementação de processos que se mostrem eficientes e eficazes.

Também de acordo com autores supracitados, as variações no processo geram heterogeneidade na entrega do serviço, o que pode gerar insatisfação por parte do cliente em relação às suas eventuais necessidades. Para tanto, adotar procedimentos padronizados, implementar uma rigorosa gestão da qualidade de serviço, treinar funcionários e mirar no encantamento do consumidor se fazem medidas necessárias para atingir excelência em serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Ainda neste seguimento, organização e sistemas invisíveis refletem regras, regulamentos e processos nos quais se baseia a organização. Como resultado, muito embora sejam imperceptíveis, tais ações revelam efeito profundo sobre a experiência. (HOFFMAN Et al, 1998).

Reconhecer a experiência do consumidor, através da análise de dados se faz imprescindível, considerando que atingir a excelência na experiência do cliente apresenta-se como um caminho importante para a criação de vantagem competitiva, para isso variados setores empresariais necessitam investir em fortes relacionamentos com os clientes (WIELE, HESSELINK E IWAARDEN, 2005).

É reconhecido que temos a disposição inúmeras alternativas resolutivas para medir-se a qualidade de uma prestação do serviço, não obstante, o cliente mistério é um potente instrumento, lamentavelmente pouco estudado.

Cliente Mistério é uma técnica baseada na recolha da informação com vista à análise comportamental dos funcionários que se encontram em contacto com o público. Permite realizar a avaliação da qualidade de atendimento aplicada por observadores não identificados que assumem o papel de um cliente que solicita a prestação de um serviço. Através da observação de situações reais de atendimento é possível recolher informações específicas, de acordo com uma série de critérios previamente definidos, aferindo comportamentos e aspectos relacionados com a comunicação e a postura, entre o Técnico de Atendimento e o Cliente (AMA, 2010, pg 2).

Mediante a observação de situações reais de atendimento, é viável a obtenção de pareceres específicos, consoantes com uma cadeia de parâmetros previamente estipulados, aferindo comportamentos e pormenores relacionados com a comunicação e a postura e no tocante à relação entre linha de frente e cliente.

Destarte, em vista de suas potencialidades de observação e arrecadação de informações cruciais, esta técnica foi colocada pelo Departamento de Formação da *American Marketing Association*, como a técnica mais adequada no tocante a avaliação do processo de encontro. Dito isso, outros objetivos a partir deste artigo podem ser utilizadas como ferramenta de otimização da gestão, utilizando-se da aplicação da técnica de cliente mistério (AMA, 2010)

Elementos como a reputação, as instalações e o atendimento são relevantes indicadores da percepção por parte do consumidor em relação à qualidade do serviço prestado. Não obstante, sendo o serviço inerente à sua prestação, a experiência do consumidor é vital na avaliação da qualidade prestada.

Para elaboração do roteiro de cliente mistério, os critérios utilizados foram criados pela professora-orientadora conjuntamente com os alunos da turma 2018.1 e faz uso do embasamento teórico abordado em sala, respeitando as quatro fases do atendimento – acolhimento, exploração do pedido, resolução do pedido, finalização do pedido.

Os dados adquiridos o preenchimento do formulário supracitado foram arrematados com propostas e podem permitir a obtenção de uma visão integral do atendimento. Tais materiais foram submetidos a análises provenientes de variados prismas, concedendo compreensão de cada atendimento, bem como pela instituição e pelo cliente-pesquisador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo fez uso de abordagem qualitativa para seu desdobramento, uma vez que seu objetivo estabelecido, é medir o nível da qualidade dos serviços oferecidos pelas lojas escolhidas. Com isso foi possível investigar quais os fatores considerados determinantes pelos clientes na formação da sua percepção de valor acerca do serviço prestado.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa, como cita Malhotra (2001, p. 155), “é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”.

Minayo (2001) destaca que as pesquisas qualitativas se ocupam de retratar a realidade com aspectos que não podem ser quantificados, ou seja, aborda um universo de significados tais como: crenças, valores, atitudes, aspirações, uma vez que fazem parte de processos que não podem ser quantificados, ou seja, reduzido à operacionalização de variáveis.

Esta pesquisa tem respaldo de técnica exploratório-bibliográfica, considerando que seu intento foi explorar os processos das lojas a partir do ponto de vista do consumidor e desenvolver sua análise com fundamentação teórica.

Estudar a instituição pela ótica de um pesquisador pode desvendar lacunas oriundas do referido estudo. Portanto, a busca do suporte bibliográfico valeu-se de autores que tratam de serviços e sua relação com a satisfação do cliente, bem como especialistas em pesquisa de marketing e marketing de experiência.

Isto posto, Gil (2002), complementa que uma pesquisa exploratória tem intuito de aprimorar ideias e permitir a descoberta de insights relacionados ao tema, colocando o pesquisador em familiaridade com o assunto.

Neste estudo foram definidos os métodos que apoiaram à resolução do problema de pesquisa. Deste modo, quanto aos objetivos o estudo caracteriza-se como: pesquisa qualitativa e exploratória. Para Malhotra (2006), a pesquisa exploratória caracteriza-se por ser utilizada em situações em que se faz necessário definir a problemática de pesquisa com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obtenção de dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem, uma vez que se tem pouco conhecimento prévio acerca do problema que precisa ser aprofundado.

O espectro desta pesquisa foi composto, inicialmente, por todas as lojas shopping (100 no total) segundo informações do site, com exceção das lojas âncoras (em que muitas são auto serviço) e as lojas do ramo de alimentação, uma vez que seria mais difícil efetuar perguntas sobre os produtos (alimentos) e ao final não consumi-las.

Para realização das entrevistas a professora-orientadora elaborou com os alunos em sala de aula, um roteiro a ser seguido, na sequência, fez contato com o Shopping solicitando autorização e informando sobre a ida do grupo. Definido o dia para a aplicação das pesquisas, todos os alunos compareceram ao shopping. Ao todo foram realizadas 42 entrevistas (cada

aluno aplicou 2). No entanto, para elaboração deste artigo, 7 alunos se interessaram, somando-se 14 entrevistas analisadas no presente estudo.

Para se progredir à aplicação da técnica em questão foi necessário, em primeiro momento, construir um espectro de elementos de observação composta pelos seguintes elementos e suas variáveis (LOVELOCK, WRIGHT, 2001; ZEITHALM e BITNER, 1996):

- a) No que se refere ao momento anterior à entrada na loja, o primeiro ponto a ser observado foi relacionado às evidências físicas, o qual considera as seguintes variáveis: Iluminação Fachada, Vitrine (beleza, organização e exposição dos preços, Decoração e Tematização).
- b) Ainda na esfera da Palpabilidade, porém já adentrado ao estabelecimento, os pontos estudados foram: Organização, Limpeza, Promoções, Temperatura, Aroma, Divisão dos produtos em áreas (cores, linhas, etc).
- c) Ao receber atendimento, seguiu-se o roteiro pré-determinado e levou em consideração apresentação do atendente (apresentação, nome); abordagem inicial (nome, deixou à vontade, o que foi falado); aparência do atendente (uniforme, roupa, linguagem); disponibilidade dos atendentes; autonomia do atendente (ao negociar com o cliente); aspectos positivos da venda; aspectos negativos da venda; comunicação; clareza das informações; aspectos do provador; nível insistência do atendente; disponibilidade de modelos e produtos no estabelecimento; proatividade de buscar modelos dos produtos. As variáveis expostas anteriormente abarcam o composto de evidência física, pessoas, processos, produtividade e qualidade, promoção, informações acerca dos produtos.
- d) Ao estudar os aspectos do encerramento do atendimento, não necessariamente havendo fechamento de compra, escorado nos elementos pessoas, processo e promoção, considerou-se o seguinte: Como o vendedor se comporta ao receber a negativa da compra; processo de negociação (insistência ou estímulo); de que forma o vendedor apresenta as formas de pagamento; encerramento da venda (o que ele diz, o que ofereceu, o que foi apresentado como alternativa para fechamento da venda).

A pesquisa caracterizou-se como sendo pesquisa aplicada, deste modo, os resultados deste estudo poderão ser colocados em prática pelo shopping.

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro semi estruturado em que foram abordados os temários a serem apresentados a seguir, tendo como referência dos 8 P's do Composto de Serviços com base nos autores Lovelock e Wright (2001) e Zeithalm e Bitner (1996).

Quadro 1 – Roteiro da entrevista

Momentos da entrevista-roteiro	Itens do composto	O que observar
Antes de entrar na loja	-Evidência física (antes de entrar na loja) -Precificação	Iluminação Fachada

	-Produtos	Vitrine (beleza, organização e exposição dos preços) Decoração Tematização
Dentro da loja Experiência	Evidência física (dentro da loja) Praça Experiência	Organização Limpeza Promoções Temperatura Aroma Divisão dos produtos em áreas (cores, linhas, etc)
Atendimento	Evidência física Pessoas Processos Produtividade e Qualidade Promoção Produto/Serviços Produtividade e qualidade	Apresentação do Atendente (apresentação, nome) Abordagem inicial (nome, deixou à vontade, o que foi falado) Visual do Atendente (uniforme, roupa, linguagem) Disponibilidade dos atendentes Autonomia do atendente (para dar descontos) Informações corretas sobre os produtos Aspectos Positivos da venda; Aspectos negativos da venda; Comunicação, clareza das informações; Aspectos do Proveedor Nível Insistência do atendente Disponibilidade de modelos e produtos no estabelecimento Proatividade de buscar modelos dos produtos
“Fechamento” da venda Encerramento do atendimento	Pessoas Processos Promoção	Ao falar “não vou levar”, como o vendedor se comporta Processo de negociação (insite, estimula) Como o vendedor mostra as formas de pagamento. Encerramento da venda (o que ele diz, o que ofereceu, o que foi apresentado como alternativa para fechamento da venda)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A coleta de dados da pesquisa se deu através de roteiro, conforme Gil (2008), por se tratar da técnica de investigação que melhor se molda às questões que são reveladas para pessoas com objetivo de obter informações aos temas solicitados. Na construção do roteiro, o objetivo da pesquisa fica traduzido em questões específicas, com base nos autores supramencionados. Os alunos foram orientados pela professora, a priori, a pensarem em situações hipotéticas de compra, ou seja, simular uma eventual compra. As lojas foram divididas de acordo com o perfil e interesse de cada aluno, uma vez que estes sentiriam-se mais confortáveis atuando em determinado ramo da loja; evitando assim, que perguntas ou questionamentos não fossem respondidos de modo natural, tampouco que o atendente percebesse ou desconfiasse que não se tratava de uma possível compra.

Após visita às lojas, os alunos anotaram todas as informações observadas no roteiro. Na sequência, todos os alunos transcreveram as 14 entrevistas, detalhadamente, digitando as informações que foram anotadas por estes. A partir desta transcrição, foram geradas as análises apresentadas a seguir.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No primeiro momento do roteiro os entrevistadores observaram aspectos relacionados às evidências físicas observadas, ou seja, itens visíveis relacionados à parte externa. As fachadas das lojas foram consideradas bonitas (letrero visível e bem iluminadas) e bem decoradas. Nas vitrines haviam preços nos produtos, decoração, produtos diversificados e expunham os produtos de forma organizada facilitando a observação do cliente. Ressalta-se que do total de lojas visitadas (14), em três (3) delas havia banner promocional/liquidação.

No entanto, dos pontos deficitários observados dentro do processo de atendimento, em uma (1) loja os produtos não tinham seus preços à mostra, também uma (1) loja apresentou as placas com especificações de preços muito pequenas, dificultando a visualização, e em uma (1) loja havia uma placa de “volto já” (o que é permitido pelo shopping, uma vez que em lojas pequenas há apenas 1 colaborador - essa informação foi passada por um lojista).

Ao entrar nas lojas foi observado uma ótima organização pois todas estavam limpas, iluminadas, decoradas, com seus produtos expostos por cores, estilos, estilistas, gêneros, modelos, linhas ou coleções. Em separado nas araras observou-se as promoções (*sale*). E ressalta-se que em apenas uma loja havia decoração temática (relativa à Páscoa).

Quadro 2 – Resumo dos principais aspectos de evidência física das lojas

Lojas	Fachada bonita	Vitrine bonita e organizada	Preços expostos	Conforto (espaçoso, bem iluminado, com som adequado para o ambiente)
Loja 1	x	x	x	x
Loja 2	x	x	x	x
Loja 3	x	x	NÃO POSSUI	x
Loja 4	x	x	MUITO PEQUENO	x
Loja 5	x	x	x	x
Loja 6	x	x	x	x
Loja 7	x	x	x	x
Loja 8	x	x	x	x
Loja 9	x	x	x	x
Loja 10	x	x	x	x

Loja 11	x	x	x	x
Loja 12	x	x	x	x
Loja 13	x	x	x	x
Loja 14	x	x	x	x

Fonte: Dados primários (2019)

Constatou-se que parte das lojas possuía uniformes próprios, tornando a identificação dos funcionários e da marca mais evidentes; nas demais instalações os colaboradores puseram-se a utilizar roupas casuais, sempre seguindo o conceito e as coleções das respectivas lojas e gerando uma atmosfera durante o atendimento.

Ao entrar na loja, a maioria dos vendedores deixou o cliente à vontade, informaram nome e se disponibilizaram, caso tivessem alguma dúvida.

Por meio da análise dos fatores observados com mais afinco, nota-se que 6 (seis) dos estabelecimentos (total de 14) tiveram atendimento considerado excepcional, isto porque os colaboradores apresentaram notório conhecimento acerca dos produtos oferecidos, bem como sabiam explicar os meios de produção destes materiais-produtos, colocações estas constatadas pelo diagnóstico do atendimento, em vista de que os atendentes, ao serem questionados, responderam de modo completo os respectivos questionamentos por parte dos pesquisadores.

Ainda houve atendentes nas lojas que propuseram a prova, ou seja, a experiência do(s) produtos averiguados, transmitindo preocupação para com escolha do produto ideal, mirando na satisfação do consumidor. Estes pontos foram considerados indicadores de excelência em relação ao atendimento.

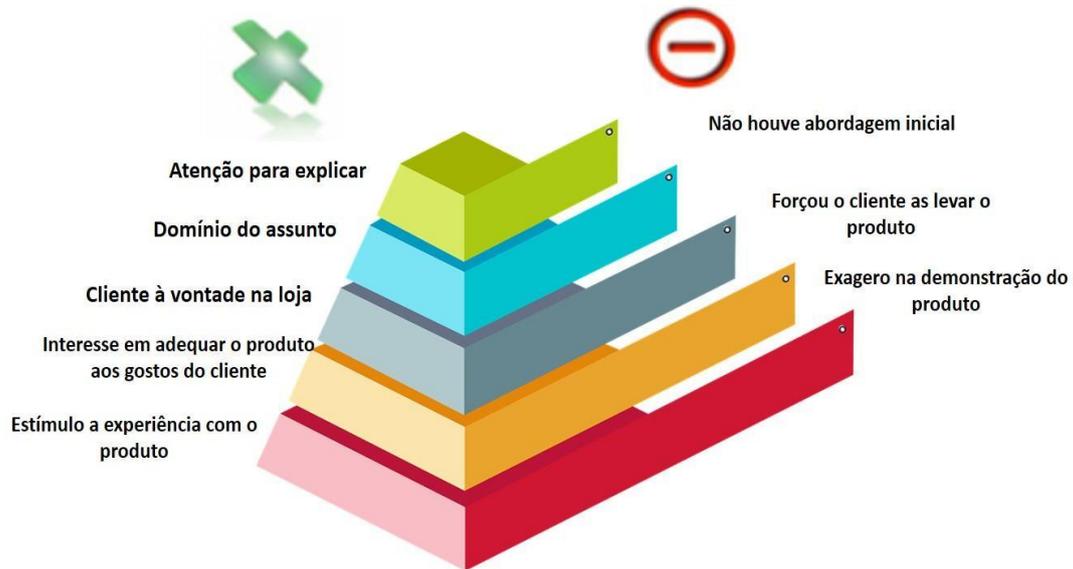
Ao simular a compra de um produto para presentear, o atendimento foi igualmente satisfatório, visto que houve a exposição de variados modelos disponíveis e as eventuais opções que poderiam agradar ao cliente (perguntavam, por exemplo, como eram as características físicas, com o objetivo de adequar o presente, demonstrando interesse em atender.

Deste modo, os atendimentos considerados excelentes demonstraram uma característica em comum: a paciência em explicar sobre o produto ou serviço.

Ademais, na maioria dos atendimentos (11) os atendentes deixaram o contato confortável, sem intenção de forçar a compra, mirando executar as vendas por meios mais intimistas, sanando dúvidas apenas do que era solicitado, mesmo quando oferecendo diferentes opções. Não houve pressão ou desconforto em realizar o atendimento no tocante à maioria das lojas pesquisadas, fato este que igualmente acrescenta-se enquanto um ponto positivo em relação à recepção.

Abaixo são destacados os principais aspectos positivos e negativos durante o atendimento dos vendedores.

Figura 1 – Principais pontos positivos e negativos do atendimento



Fonte: Dados primários (2019)

Alguns poucos atendimentos também causaram insatisfação, em uma das lojas (calçados) o vendedor ignorou completamente a chegada do cliente e para ser atendido o cliente sinalizou com uma expressão (sorriso), só assim houve o atendimento. Em outro caso, ao mencionar que não compraria o produto em questão, o vendedor insistiu bastante para que o cliente comprasse, a ponto de questionar de forma demasiada (inquérito) os motivos pelos quais o cliente não levaria o produto.

Em um dos atendimentos a vendedora não percebeu que o cliente precisava de auxílio para carregar os produtos e em outro não pediu licença para passar o produto no braço da cliente

(produto este que precisaria ser retirado com água, sendo que na loja não possuía), demonstrando euforia exagerada para que a cliente conhecesse o produto e conseqüentemente comprasse.

Ao finalizar o atendimento os vendedores apresentaram as diferentes formas de pagamento e, ao receber rejeição à compra, a maioria dos vendedores mostraram-se igualmente prestativos, agradecendo à visita e convidando para o retorno (deixando um cartão ou informando o nome). Em dois (2) casos os atendentes chamaram o gerente, para que este explicasse ao cliente que a escolha do produto era a melhor opção, um (1) deles chegou a ser insistente demais, o que tornou a finalização da venda um processo não agradável para o cliente, uma vez que esse se sentiu pressionado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo propiciará ao leitor o arcabouço teórico tocante à prática de pesquisa “cliente mistério”, passando pelo marketing 4.0 e o Mix de Marketing, ao passo que a aplica na prática, oferecendo aos interessados, dados fidedignos aos interessados. Além de discutir acerca das novas vertentes do marketing, contextualizando desta maneira o objeto de estudo empírico, o estudo almeja averiguar a aplicabilidade do referencial teórico apresentado em situações verossímeis.

Qual o nível de desempenho das lojas no atendimento aos clientes de um shopping em Florianópolis? Para responder a pergunta de pesquisa foi elaborado o objetivo geral: Avaliar o desempenho dos colaboradores que atendem nas lojas de um shopping de Florianópolis utilizando-se da técnica de cliente mistério. Para atender esse objetivo foi planejado um roteiro sustentado por um roteiro previamente elaborado pelo corpo discente junto da professora-orientadora, embasados pelos teóricos citados. Este roteiro visou avaliar os seguintes itens: Iluminação, fachada, vitrine, organização, limpeza, precificação, decoração, promoções, tematização, aroma, temperatura estes com o fito de avaliar as evidências físicas.

No que diz respeito à avaliação do atendimento e processo de compra foram ponderados a apresentação do vendedor, bem como sua abordagem e aparência; seguindo pela disponibilidade de pessoal, a autonomia do atendente, seu nível de conhecimento sobre os produtos, a proatividade e a reação do mesmo diante da negativa de compra; além disso foram observadas as formas de pagamento.

Assim sendo, tem-se os objetivos específicos:

a) Avaliar as evidências físicas antes de adentrar a loja. Nesse cenário as vitrines foram consideradas bonitas, bem decoradas e com letreiro visível. As vitrines se mostraram organizadas de modo a facilitar a observação do cliente. Apenas uma (1) Loja não contava com preços no expositor e outra os tinha, porém em tamanhos demasiadamente pequenos, inibindo a visualização dos mesmos. Da totalidade de lojas observadas (14), em três (3) delas havia banner promocional/liquidação, e em uma (1) loja havia uma placa de “volto já”.

b) Identificar pontos positivos e negativos do processo de vendas para este foram identificados que os atendentes se mostraram atenciosos e com domínio do assunto, deixaram os clientes confortáveis no estabelecimento, além de apresentarem interesse em adequar o produto ao gosto do cliente, além de estimular a experiência com o produto. Em contrapartida, houve casos que mostraram displicência por parte dos colaboradores, como a ausência de uma abordagem inicial, a pressão para finalizar a compra por parte de um atendente ou ainda exagero na exibição dos produtos.

c) Identificar as melhores práticas no processo da prestação do serviço.

Contatou-se que 6 (seis) dos estabelecimentos estudados tiveram atendimento considerado excepcional, isto se deu pelo fato de os colaboradores apresentarem notório conhecimento acerca dos produtos oferecidos e igualmente dos meios de produção destes materiais-produtos, posto que, ao serem questionados, responderam de modo completo os respectivos questionamentos.

Ainda houve atendentes nas lojas que propuseram a prova, ou seja, a experiência do(s) produtos averiguado(s), demonstrando preocupação para com escolha do produto ideal, buscando a satisfação do consumidor. Estes pontos foram considerados indicadores de excelência em relação ao atendimento.

Este estudo de caso possibilitou concluir que, na esfera de pesquisas qualitativas, a aplicação da técnica de “cliente mistério” mostra-se uma forte e essencial ferramenta de compreensão, valendo-se da coleta de informações específicas relativas ao processo de compra, experiência e interação com os cliente. O emprego das informações resultantes deste processo tem a capacidade de mostrar aos gestores de que maneira o consumidor percebe a essência da empresa, viabilizando, desta forma, a aplicação de estratégias de melhoria.

Os elementos aqui apresentados tornaram possível verificar que a implementação de pesquisas qualitativas no ramo do comércio tende a proporcionar ferramentas para a obtenção do sucesso no que concerne à experiência e encantamento do cliente.

Isto posto, a intenção do instituído é contribuir para viabilização do emprego da técnica de cliente oculto. Ainda foi possível revelar uma variedade de informações sob a perspectiva do consumidor, uma vez que, durante o processo de atendimento, o tempo investido em explicar ao cliente sobre os vários aspectos do produto foi fator de destaque nos atendimentos das lojas do shopping, evidenciando a importância dos treinamentos, especificamente com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os diferentes tipos e vantagens dos produtos no portfólio, adequando estes às diferentes demandas apresentadas pelos clientes mistério.

As informações oriundas deste estudo se propõe a contribuir com a identificação e implementação de medidas corretivas em eventuais pontos considerados deficitários, sustentados pela análise da experiência do consumidor.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRATIVA, Agência para Modernização. **Relatório de Clientes Mistério**. RNSA/ Dep. Formação

CRHISTOVAM, Antonieta. **Cliente Oculto: Um Estudo da Técnica na Pesquisa Qualitativa**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São paulo (PUC-SP) 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Atlas, São Paulo, 2008.

HESSELINK, Martijn; IWAARDEN, Jos Van; WIELE, Ton an der. **Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision**, Reads DOI, 2004.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios do Marketing de serviços**. Cengage, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Pearson, 2010.

KOTLER, Philip Et al. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. Atlas, São Paulo, 2002

MARTINHO, Domingos; SANTOS, Eulália; MARTINHO, Filipa. **Atas do IV Encontro Científico da UI&D (ecUI&D'18)**. ISLA Santarém – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém - Santarém, Portugal, 8 de junho de 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, uma Orientação Aplicada**. Bookman, Porto Alegre, ed 7, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009