

# folha de rosto

Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação

## Cliente Oculto: uma Ferramenta para Tomada de Decisão Empresarial

Douglas Rodrigues Feitosa  
Marcus Vinicius de Oliveira Brasil  
David Antônio da Silva Marrom  
Luiz Raphael Malzoni Saraiva

ARTIGO

### Resumo

Conhecer o cliente, saber das suas reais necessidades, percepções e desejos e buscar satisfazê-los tornam-se fatores indispensáveis para realização de um processo de venda que envolva não somente o repasse de um produto ou serviço, mas uma empatia na relação comercial. E como resposta a tais enquadramentos é que a técnica de Cliente Oculto surge como mecanismo auxiliar de apoio a um processo de implantação da cultura positiva de consumo. O objetivo deste estudo de natureza teórica é abordar a elaboração conceitual e indicações de aplicações da ferramenta cliente oculto, no que concerne a uma metodologia de maximização do processo de excelência do atendimento de qualidade. O estudo mostrou que a técnica possibilita proporcionar um *feedback* individual para os funcionários, programas de treinamento, premiação por desempenho e campanhas motivacionais, crescimento e desenvolvimento profissional na organização, remuneração flutuante e mudanças de comportamento.

**Palavras-chave:** Cliente Oculto. Decisão Empresarial. Pesquisa de Mercado. Excelência no Atendimento.

### Mystery Customer: a Tool for Business Decision Making

#### Abstract

Knowing the customer, know their real needs, perceptions and desires and seek to satisfy them become indispensable factors for achieving a sales process that not only involves the transfer of a product or service, but empathy in business relationship. And in response to such frameworks is that the Mystery Customer technique emerges as a mechanism helping to support a process of implementation of positive consumer culture. The aim of this study is to address theoretical conceptual design and directions of applications of mystery shopping tool, in relation to a method of maximizing the quality of service excellence process. The study showed that the technique allows an individual to provide feedback to staff, training programs, performance awards and motivational campaigns, professional growth and development in the organization, floating compensation and behavioral changes.

**Keywords:** Mystery Customer. Business Decision. Market Research. Excellence in Service.

## 1 Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo e desafiador para o desenvolvimento das organizações, conhecer e entender o *locus* em que se está inserido, torna-se situação *sine qua non* para sobreviver diante de clientes cada vez mais exigentes e conhecedores das melhores práticas de alcance na sua área de atuação, principalmente por estarem inseridos em um mercado cada vez mais dinâmico diante do uso das principais ferramentas para reter consumidores.

Dentre os aspectos que gradativamente vem ganhando destaque está o conjunto de elementos que compõem as forças competitivas internas à empresa, dentre elas as questões relacionadas ao atendimento como satisfação e retenção dos clientes. Identificar os pontos que precisam de melhorias, exceder as expectativas do público e agregar valor a um processo de vendas, são grandes desafios impostos aos empresários hoje em dia, principalmente diante de incertezas econômicas vivenciadas pelo país. O cotidiano faz com que alguns pontos falhos não sejam vistos, pois para gestão, se tornam situações corriqueiras na prática laboral, porém não passam despercebidos aos olhos e sensações dos consumidores.

Uma das ferramentas empregadas para responder a tais incertezas é o Cliente Oculto, metodologia cada vez mais utilizada entre pequenas e médias empresas, servindo como ferramenta de análise de desempenho, buscando medir a eficiência dos serviços prestados e a qualidade do atendimento oferecido em qualquer área do varejo, sejam lojas de departamentos, hotéis, concessionárias, restaurantes, companhias aéreas e até instituições de ensino. O cliente oculto é uma técnica que produz resultados satisfatórios em serviços intangíveis nas organizações, influenciando no desempenho e treinamento dos colaboradores (FORD; LATHAM; LENNOX, 2011).

A técnica estudada permite a identificação clara dos diversos aspectos que afetam a percepção de qualidade, seu nível de desempenho e onde atuar para obter uma *performance* mais rapidamente. Assim, a empresa que contrata este serviço tem como benefícios a elevação dos pontos de qualidade da organização, maximizando as vendas e auxiliando em uma tomada de decisão mais eficaz, bem como na fidelização do cliente (TAVARES, 2013).

De forma geral, a atividade é um mecanismo inovador na procura pela excelência do atendimento ao cliente, já que possibilita antecipar as necessidades diante do surgimento do problema e passa a ver o mesmo não apenas como um consumidor, e sim, um ser provido de noções preconcebidas diante da aquisição de produtos e/ou serviços. Assim, exceder as expectativas do cliente torna-se um diferencial de atendimento perante ações tão igualitárias no processo de compra.

A ferramenta destina-se, a implantar mudanças nos modelos e comportamentos comerciais, buscando incrementar benefícios mediante a melhora e o desenvolvimento de práticas positivas de consumo, mostrando que mais do que apenas preços baixos, o consumidor busca experiências positivas de compra diante da diversidade de estabelecimentos comerciais existentes e que muitas vezes oferecem produtos e serviços sem nenhum diferencial competitivo.

A propósito, o Disney Institute (2011), acrescenta que é preciso primeiro satisfazer e então exceder as expectativas dos seus clientes se quiser desenvolver uma reputação pelo atendimento de qualidade. Observa-se que um cliente satisfeito é capaz de propagar para inúmeras outras pessoas quando um estabelecimento sai da trivialidade do atendimento, tornando-se um defensor da marca usufruída.

Assim, concretizar padrões de excelência mediante aos *insights* dos consumidores é um dos caminhos traçados pelo uso sistemático da técnica de Cliente Oculto, buscando realizar um diagnóstico organizacional instrumentado nas necessidades, percepções, desejos, emoções e comportamentos flexíveis e participativos daquele que é mais importante no processo de compra e venda, o consumidor. Os clientes ocultos servem para identificar conflitos e tensões que podem influenciar no processo de decisão de compra de produtos e serviços (ESMARK; NOBLE, 2016).

Freemantle (2001) expõe que para melhorar a forma de relação com o cliente é necessário desenvolver e aumentar nossas próprias percepções das reais necessidades do consumidor, ou seja, se necessário, mudar aspectos emocionais que são usados diante do cliente. É preciso primeiro se conhecer como estabelecimento, produtos e serviços vendidos e atividades desempenhadas, para que assim seja refletido de forma convicta no atendimento o fortalecimento e a confiança da marca trabalhada.

Diante do contexto, o objetivo deste estudo de natureza teórica é abordar a elaboração conceitual e indicações de aplicações da ferramenta cliente oculto, no que concerne a uma metodologia de maximização do processo de excelência do atendimento de qualidade.

Portanto, esta pesquisa tem importância social, cultural e econômica, uma vez que amplia o conhecimento da área, já que expõe uma ferramenta inovadora no mercado varejista e fornece subsídios aos empresários para que os mesmos busquem soluções para problemas de gestão que vem sendo enfrentando ao longo do desenvolvimento empresarial.

A revisão da literatura está baseada nas seguintes partes, introdução, sessões com a discussão da origem e desenvolvimento da metodologia do cliente oculto e considerações Finais. Em seguida serão explorados alguns casos de aplicação registrados na literatura enfocando os aspectos inovadores e os resultados mais diretos observados.

Quanto ao procedimento metodológico, a pesquisa caracteriza-se por uma revisão bibliográfica com levantamento de dados substanciada em publicações de periódicos e eventos científicos nacionais e internacionais advindas de portais de produção acadêmica, além de livros pertinentes ao desenvolvimento do assunto. A pesquisa ocorreu em setembro de 2015, a busca foi realizada utilizando-se o método integrado e por meio dos descritores “Cliente Oculto” e “Cliente Misterioso”.

## 2 Cliente Oculto

A revisão de literatura mostra as variadas visões de diversos autores sobre o tema em estudo, sendo assim faz-se necessário entender a origem, o desenvolvimento e a implementação da ferramenta de “Cliente Oculto” na melhoria do atendimento ao consumidor e do diferencial competitivo provocado pela mesma no ambiente corporativo (CALVERT 2005; ERSTAD, 1998; FORD; LATHAM; LENNOX, 2011; ESMARK; NOBLE, 2016; TARANTOLA; VICARD; NTZOUFRAS, 2012).

### 2.1 Cliente Oculto: origem, conceituação e desenvolvimento na literatura

Conhecer o cliente, saber das suas reais necessidades, incertezas, percepções e desejos e buscar satisfazê-los, tornam-se fatores indispensáveis para realização de um processo de venda que envolva não somente o repasse de um produto ou serviço, mas uma empatia na relação comercial e conseqüentemente um vínculo duradouro e de confiança no processo empresa-cliente. Desta forma, o processo de compra é holístico no desenvolvimento de práticas, não ficando restrita apenas a aquisição de bens.

Buscar qualidade na prestação dos serviços é uma das grandes incitações encontradas pela gestão comercial atualmente, principalmente diante de uma ampla concorrência como é observada no mercado. As grandes dificuldades se devem principalmente a associação de diversos fatores como a natureza heterogênea e perecível dos serviços encontrados, sua mistura de elementos tangíveis e intangíveis e o fato de que o consumo ocorre concomitante com o sistema de produção (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

São inúmeros os métodos utilizados para medir o grau de satisfação do consumidor, entre eles os grupos focais e avaliação pelos pares. A ferramenta de cliente oculto é importante para a gestão do processo da prestação de serviços diante das exigências advindas por parte dos nichos de atuação de cada empresa (WILSON, 2000). Assim, toma destaque a utilização do Cliente Oculto que é uma das ferramentas qualitativas do marketing que tem como intuito entender a relação cliente-empresa, sendo esta, uma das práticas de avaliação de desempenho usada para medir a qualidade do atendimento e o grau de satisfação do consumidor.

Para Susskind (2012), a origem do termo ocorre como uma metodologia usada pelos banqueiros americanos na década de 1920 que por meio da ajuda de amigos e familiares usavam uma avaliação empírica para testar a honestidade dos colaboradores e evitar os possíveis desvios de dinheiro que podiam ocorrer neste ambiente financeiro, prática esta tão comum de ser observada. As origens do emprego deste modelo de pesquisa remonta o ano de 1940, sendo usado no início do século XX para verificação de desvios efetuados por funcionários, e que foi um comerciante chamado Wilmark que fez o uso da mesma para avaliar os serviços prestados em seu ambiente de trabalho (MICHELSON, 1997). Assim, já no seu surgimento, a ideia principal inicial era de que seu uso primordial direcionava-se a testar a honestidade dos empregados.

Blankenship, Breen e Dutka (1998) acrescenta que há registros que datam de 1930, quando a empresa *Elliott-Haynes*, verificadora de crédito, localizada em Montreal no Canadá, foi convidada para fazer o relato das percepções do atendimento

se utilizando na época de um investigador para verificar aspectos como relacionamento interpessoal dentro da organização em questão, bem como a qualidade do trabalho oferecido.

Não obstante, a pesquisa de marketing como mecanismo para obtenção de dados e informações já ocorre em longa data, como exposto por Christovam (2009, p.11):

A história da pesquisa de marketing remonta aos tempos dos fenícios, que tinham o comércio como principal atividade econômica. Pode-se afirmar que estes empreenderam estudos de demanda de mercado para poder melhorar o comércio de seus produtos nos portos do Mar Mediterrâneo. É citado o diário de Marco Polo como exemplo da execução de uma pesquisa de marketing. Seu relato sobre o oriente foi por anos, a única fonte de informação para os países ocidentais.

Desta forma, a pesquisa de marketing tem sua relevância nas atuais organizações como uma ferramenta decisiva para gestão, planejamento e tomada de decisões eficientes. McDaniel e Gates (2003) complementam que por meio de tais pesquisas, a gestão pode compreender com maior precisão a real situação do mercado e as oportunidades advindas deste dinamismo. O Cliente Oculto é uma técnica de marketing utilizada para medir a qualidade, avaliação e desempenho de organizações, além de reunir informações sobre produtos e serviços (TARANTOLA; VICARD; NTZOUFRAS, 2012).

### 2.1.1 Implementando a avaliação

Com o avanço dos tempos a competitividade estabelecida no espaço mercadológico inicia-se um processo de se diferenciar das demais empresas e, assim, procurar adquirir os *insights* pontuais da experiência e percepção dos usuários e ou consumidores de seus serviços de atendimento (FURNIVAL; OUCHI; PINTO, 2012).

Os dados quantitativos das vendas de produtos ou serviços não podem ser usados como o único indicador existente para avaliar o resultado dos esforços das organizações. É necessário que sejam analisados itens como retenção de clientes, qualidade percebida pelo consumidor, percepção da dualidade produto-marca e outros que devem surgir concomitante ao desenvolvimento das pesquisas na área de medição de desempenho de ações (GRINBERG; LUCE, 2000). Ainda segundo os autores (2000, p. 3):

As empresas, dia-a-dia, investem grandes quantias em ações de marketing. Muitas vezes, esses investimentos estão voltados para objetivos estratégicos, planejados pela alta direção e colocados em prática pela linha de frente. Entretanto, ainda é bastante incipiente a instrumentação que as empresas têm para medir o real retorno desses investimentos realizados em marketing.

A satisfação do cliente é uma percepção singular que avalia o desempenho do serviço ou produto quando comparado com as suas expectativas iniciais, assim, quando uma experiência foi abaixo do que se esperava, o cliente está insatisfeito de acordo com a sua percepção (SHIFFMAN; KANUK, 2009). Segundo Albrecht e Zemke (2002) a satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático. O consumidor avalia os processos e os resultados e forma um julgamento de ambos.

Buscar e reter o cliente não são trajetórias fáceis, pois para que o mesmo retorne para realizar uma compra em determinado estabelecimento as suas expectativas tem que ser superadas tanto em relação à qualidade do produto ou serviço quanto ao envolvimento de empatia com os colaboradores. Para Englert (2011) a retenção faz com que os clientes se tornem mais fiéis num contexto de alta competitividade, como é o caso do varejo.

Como alternativa para entender todos estes questionamentos e adentrar nos *insights* dos clientes é que se consolida no mercado, principalmente varejista, a pesquisa observacional de cliente oculto.

Esta é uma das inúmeras nomenclaturas para a qual a *Mystery Shopping Providers Association* - MSPA (2015) conceitua a prestação de serviço de pesquisadores treinados para experimentar e avaliar qualquer processo de serviço ao consumidor, agindo como clientes usuais ou potenciais e que, de algum modo, relatam suas experiências de maneira detalhada e de modo imparcial, e ainda sendo utilizado como um mecanismo para medir a qualidade dos serviços, desempenho e experiência do cliente. Bueno e Neves (2008, p. 3) discorrem sobre o cliente oculto afirmando que:

A técnica do cliente oculto é utilizada em organizações que trabalham com atendimento direto ao público e desejam identificar possíveis falhas e potencialidades nesta área. Esta técnica consiste na atuação de uma equipe de pesquisadores treinados

que se fazem passar por clientes, analisando pontos pré-determinados, conforme são os interesses de diagnóstico da investigação. Através dos resultados é possível fazer melhorias nos processos que envolvem atendimento e, muitas vezes, na própria estrutura de alguns serviços e produtos da instituição.

Segundo Michelson (1997) a técnica somente torna-se popular nos Estados Unidos nas décadas de 1970 e 1980, por meio da empresa *Shop'n Check* que com o advento da internet em 1990 impulsionou o rápido crescimento desta pesquisa qualitativa no mercado. Já no Brasil, Susskind (2012) garante que a *Buy and Test*, pertencente a ela e a sua irmã, tornou-se a primeira agência de pesquisa a adotar a metodologia de testar a qualidade do atendimento ao consumidor tendo por recursos clientes efetivos, especialmente treinados para avaliar todos os aspectos da relação da empresa/marca com o consumidor. O seu uso em solo brasileiro se iniciou quando organizações multinacionais, aqui instaladas, começaram a fazer usufruto para testar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao consumidor.

A utilização inicial da mesma se deu principalmente por empresas possuidoras de inúmeros pontos-de-venda e que eram focadas principalmente nas áreas de *fast food*, concessionárias de automóveis e bancos. Já nos Estados Unidos e Europa os ramos bancário, hoteleiro, de alimentação rápida e agências de viagens são os que mais fazem uso. Porém, hoje já é perceptível que qualquer segmento, independente do seu tamanho ou abrangência de atuação, seja possível utilizar o *mystery shopper* (CHRISTOVAM, 2009).

São duas as formas de atuação de análise do atendimento por meio do cliente oculto. O primeiro usa um profissional que se apresenta como um consumidor e avalia diversos aspectos do serviço prestado pela empresa contratante usando uma lista de verificação como base das suas ações. Com base na informação indicada na lista de controle, um relatório detalhado é então preparado. A segunda forma de atuação utiliza-se clientes reais que são treinados para fazer anotações detalhadas com base em seus encontros comerciais, que são, em seguida, entregue para a gestão em intervalos regulares (HARVEY, 1998)

Desta forma a importância desta técnica para tomada de decisão se pauta pelo advento de inúmeras vantagens que alavanca o crescimento não somente de grandes empresas, como também das micro e pequenas. Para Melo *et al* (2009) uma das ferramentas mais adequadas tem sido a análise da qualidade através do cliente oculto, pois o mesmo dá uma resposta rápida e segura, sendo também um recurso acessível às pequenas empresas

A propósito Malhotra (2001 p. 22) acrescenta que “as boas decisões não se baseiam em instinto, intuição”. Desta forma, sair da zona do “achismo” fez com que a ferramenta fosse recebendo cada vez mais adeptos, deixando os métodos empíricos de análise e buscando dados concretos e reais de observação.

Inúmeras são as vantagens postas pelo emprego do Consumidor Misterioso nas organizações. Para Rozados (2005, p. 73): “Sejam quais forem as necessidades ou as características de cada organização, a avaliação [...] é fundamental para o planejamento, como auxiliar na tomada de decisão e, principalmente, para a gestão da qualidade. Sem qualidade, corre-se o risco de se perder o cliente/usuário.

Segundo Christovam (2009, p.56) um diferencial do *mystery shopper* é exatamente a possibilidade de se chegar a uma ilustração confiável do modo como as pessoas trabalham longe dos olhos dos níveis estratégicos e táticos da empresa. Assim, por representar uma experiência real do cliente é que a técnica de Avaliador Oculto se coloca como uma das que mais se aproxima da real situação vivenciada por uma organização, pois por meio dela é que ocorre uma maior interação empresa-cliente, principalmente com a linha de frente do empreendimento, o chamado *front-office*, que tem um contato mais direto seja *in loco* ou por meios de comunicação como telefone e internet.

Anderson, Fornell e Rust (1997) argumentam que, muitas vezes, pode ocorrer uma redução no quadro de colaboradores com o intuito da redução direta de custos, porém acaba ocorrendo com que os clientes fiquem prejudicados por tal ação, principalmente em setores de atividade que dependem da presença de pessoas, como hotéis, postos de gasolina, lojas, companhias aéreas, bancos, educação e restaurantes. Desta forma, os autores propõem que as empresas deveriam tentar avaliar o retorno de valor por parte dos clientes e, dar prioridade para o pessoal com atendimento direto ao consumidor, o que traria valorização do mesmo dentro do estabelecimento.

Desta forma, são inúmeras as aplicações com o resultado advindo da análise de cliente oculto como: *feedback* individual para os colaboradores, programas de treinamento, premiação por performance e campanhas motivacionais, crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização, planos de cargo, remuneração flutuante e mudanças de comportamento. Porém, tais resultados somente tem valor no cotidiano empresarial se forem postos em prática. Erstad (1998) comenta ser o mais importante nesta situação tornar a informação coletada em ações realizadas. Desta forma, verifica-se que de nada tem validade as informações colhidas na avaliação se não provocarem mudanças na estrutura organizacional, dando continuidade a comportamentos que são satisfatórios ou vão além do esperado pela gerência ou intervindo na busca de melhoria daqueles que não estão com os padrões pré-estabelecidos, se adequando aos mesmos em busca de um processo contínuo de melhoria.

Como consequência algumas organizações acabam utilizando esta técnica apenas para acompanhamento dos atendimentos e não como um suporte de informações para aumentar a satisfação dos clientes e retenção dos mesmos (ENGLERT, 2011, p. 13). A criação do envolvimento e da lealdade tem dois componentes que precisam ser abordados: o emocional e o racional. Através de benefícios intangíveis, como o reconhecimento e o tratamento especial, busca-se criar o sentimento de importância ligado ao fator emocional. No que se refere ao componente racional, o objetivo é fazer com que o cliente perceba que aplicou bem o seu capital através de benefícios concretos (BARLOW, 1995, p. 16)

Desta forma, aliar aspectos racionais e emocionais junto ao atendimento, buscando entender quais suas expectativas em relação ao binômio empresa-consumidor fará com que os resultados obtidos na análise por meio da técnica se torne mais tangível e torne o processo de compra uma experiência positiva de consumo, trazendo uma visão holística nesta ação. Para Furnival, Ouchi e Pinto (2012, p.4) a ferramenta tem alguns pontos de desvantagem em relação a sua empregabilidade:

Os principais pontos fracos da técnica apontados [...] são que, já que o objetivo [...] é de avaliar o serviço em visitas não anunciadas, existe a possibilidade de pegar o funcionário do atendimento num dia e horário particularmente ruim em termos das circunstâncias externas e, até, internas ao funcionário. A amostra da avaliação é aquele funcionário naquele momento apenas [...] e os avaliadores devem ser bem cientes disso.

Por isso, é de tamanha importância o direcionamento de avaliadores com uma gama de perfis como idade, sexo, classe social e nível educacional, em dias e horários diversos do funcionamento da empresa a ser avaliada, pois os mesmos irão deparar com um grupo de colaboradores distintos, além de situações que promovam ações e reações que possam interferir na qualidade do atendimento como uma grande quantidade de clientes a serem atendidos no mesmo momento ou horário de abertura ou finalização das atividades comerciais diárias.

Outra fraqueza da técnica é a dependência dos processos e capacidades cognitivas do cliente oculto, incluindo, além da memória deste, a possibilidade de sua percepção parcial devido às condições ambientais do lugar (luz, espaço) e cansaço físico e mental (CALVERT, 2005)

A formação do conceito de qualidade “é algo que o cliente configura ao longo do tempo baseado em interações repetidas: é uma atitude que o cliente constrói no tempo e frequentemente com base em experiência prévia e não a partir da impressão de uma única interação”. Para ele são inúmeros aspectos extrínsecos ao processo de compra que são postos como norteadores de um serviço de qualidade (FURNIVAL; OUCHI; PINTO, 2012, p.32).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2003, p.49) complementa que o acompanhamento dos atendimentos é importante, pois uma vez que os padrões e os formatos de serviços estão definidos parece que a empresa está bem encaminhada para executar serviços de qualidade.

Jacob (1994, p. 142) acrescenta, ainda que, a retenção dos consumidores traz reflexos também no interior da empresa, já que proporciona satisfação aos funcionários, traz acréscimo a sua produtividade e gera uma diminuição de *turnover*, facilitando a difusão dos objetivos dentro da organização.

Somam-se aspectos éticos que podem interferir no processo, pois em muitos casos não ocorrem à comunicação aos colaboradores que serão avaliados, além de que, algumas empresas ainda fazem o uso de recursos visuais e audiovisuais para enriquecimento dos relatórios. Porém, para MSPA as empresas que contratam os serviços de cliente oculto com

gravação de áudio/vídeo, orienta-se o contratante a informar formalmente os possíveis alvos da pesquisa, funcionários ou colaboradores, da eminente pesquisa e filmagem (CHRISTOVAM, 2009).

A ética neste processo deve ser levada em consideração ao ponto de vista de três atores: cliente/contratante, a empresa que irá se submeter a avaliação oculta; a empresa prestadora do serviço de cliente misterioso; e por último os avaliadores.

Alguns problemas éticos vistos nesta atividade são o de violação de sigilo do cliente por parte da empresa contratada, a sutil pressão exercida pelo contratante para que os resultados da pesquisa reafirmem a sua posição e o seu ponto de vista e por fim os direitos dos avaliadores quanto a privacidade, segurança e saber dos motivos da pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2007).

### 2.1.2 Satisfação e Retenção de Clientes

Provocar na clientela uma satisfação ao adquirir um produto ou serviço é um dos primeiros passos para retenção deste consumidor ao estabelecimento a qual ele realizou a compra, pois além de adquirir o bem que buscava e ter um atendimento de qualidade, o mesmo é capaz de disseminar a prática positiva durante o processo de compra para inúmeras outras pessoas que se encontram ao seu redor.

Assim, um dos pontos levados em consideração ao retornar a um estabelecimento comercial é medir o grau de satisfação do consumidor. Para Desatnick e Detzel (1995, p. 8) satisfação do cliente é:

Grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização – por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços de organizações, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).

Saber aliar satisfação e um bom atendimento torna-se um dos principais aspectos para o retorno de cliente, pois quanto mais elevado este grau de satisfação, mais o consumidor se tornará um defensor e um parceiro comercial da organização (KOTLER, 1998).

Mas o grau de satisfação desenvolvido pelos consumidores é detentor de aspectos tangíveis e intangíveis, desta forma não somente localizar o produto ou serviço que se busca, mas também o estabelecimento possuir uma estrutura adequada, um quadro de colaboradores que conheçam bem as características de tais bens, além de simpatia, cordialidade e destreza nas ações desenvolvida, possuir uma marca consolidada e mostrar qualidade na relação desde o início da decisão de compra até o pós-venda se faz necessário perante pessoas que são cada vez mais exigentes, não somente por saberem da existência de estabelecimento concorrentes que podem deter tais características ou apenas apresentar uma precificação reduzida, mas devido os mesmo estarem mais ligados e estarem dispostos a exigirem o que lhe é de direito diante de aspectos jurídicos e motivacionais.

Assim, a ferramenta de cliente oculto vem para buscar localizar e entender quais destas características e ações estão presentes em determinados estabelecimentos que contratam empresas especializadas na mesma, para que possam ter dados factíveis para provocar melhoria em processos deficientes ou replicar boas práticas observadas junto a estes avaliadores.

## 3 Considerações Finais

Conclui-se, então, que atuar no mercado globalizado entrelaçado com tecnologias no contexto de um mundo onde a informação é praticamente instantânea é um caminho promissor. As empresas que atuam no *e-commerce* precisam de melhorias contínuas em logística, nas formas de pagamento e no compromisso em atender e satisfazer as necessidades dos seus clientes, isso torna um relacionamento contínuo e duradouro entre empresa e cliente.

Tendo por base a pesquisa realizada, torna-se possível perceber a necessidade de estudo da ferramenta cliente oculto, mas o fator limitante foi o número restrito na literatura científica sobre o assunto abordado. É uma ferramenta relativamente nova no país, porém que demonstra uma aceitabilidade e resultados palpáveis no processo de melhoria do atendimento, bem como nas tomadas de decisões estratégicas e eficientes pelos gestores, pois avalia a real situação vivenciada no contato direto no

binômio cliente-empresa. Para Furnival, Ouchi e Pinto (2012, p.36) a técnica de cliente oculto é eficaz na captura dos aspectos da qualidade dos serviços prestados aos consumidores, manifestada na postura, comportamento e ações do colaborador na linha de frente de atendimento.

Desta forma, vê-se a relevância da pesquisa para abordar e mapear o desenvolvimento da concepção acerca da elaboração conceitual, apresentação dos dados históricos e indicações de aplicação da ferramenta cliente oculto, destacando-a no que concerne a uma metodologia de maximização da qualidade do atendimento.

O presente estudo pôde mostrar que a técnica possibilita de se chegar a uma ambientação confiável do modo de trabalho desempenhado pelos colaboradores na relação com o cliente, além de proporcionar um *feedback* individual para os funcionários, programas de treinamento, premiação por performance e campanhas motivacionais, crescimento e desenvolvimento profissional na organização, remuneração fluante e mudanças de comportamento. Uma das limitações da pesquisa foi o número limitado de publicações na área em periódicos da base de dados da CAPES.

Assim, esta pesquisa cumpre o seu papel em ampliar o conhecimento da área, já que expõe uma ferramenta inovadora para desenvolver e capturar as necessidades, percepções, desejos, emoções e aspectos comportamentais do cliente no processo de compra. Desta forma, sugere-se que sejam realizados novos estudos de abrangência da temática.

## Referências

- AAKER, David A.; KUMAR, Vinay; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao Cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ANDERSON, Eugene W; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997. Disponível em: <http://bear.warrington.ufl.edu/centers/mks/articles/customersatisfaction.pdf> Acesso em: 25 dez. 2017.
- BARLOW, Richard G. Five mistakes of frequency marketing. **Direct Marketing**. v.57, nº. 11, p.16 17, March, 1995. Disponível em: <https://www.highbeam.com/doc/1G1-16984094.html> Acesso em: 25 dez. 2017.
- BLANKENSHIP, Albert Breneman; BREN, George Edward; DUTKA, Alan. **State of the Art: Marketing Research**. New York: NTC Business Books, 1998.
- BUENO, Rosângela Aparecida; NEVES, Rosângela Domaneschi. **Cliente Oculto: técnica de pesquisa e avaliação de atendimento**. 2008. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1795/1706> Acesso em: 25 dez. 2017.
- CALVERT, Philip. It's a mystery: mystery shopping in New Zealand's public libraries. **Library Review** [en línea]. v. 54, n. 1., 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00242530510574138> Acesso em 25 dez. 2017.
- CHRISTOVAM, Antonieta. **Cliente Oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa**. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1369/1/Antonieta%20Christovam.pdf> Acesso em: 25 dez. 2017.
- DESATNICK, Robert L; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ENGLERT, Natália Fontoura. **Cliente Oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo**. 2011. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)– Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/39286> Acesso em: 25 dez. 2017.
- ERSTAD, Margaret. Mystery shopping programmes and human resource management, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, London, v. 10, n.1, p. 34-38, 1998. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09596119810199318> Acesso em: 25 dez. 2017.
- ESMARK, Carol L.; NOBLE, Stephanie M. Bad behavior and conflict in retailing spaces: nine suggestions to ease tensions. **Business Horizons**, v. 59, n. 1, p. 95-104, jan./fev., 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681315001330> Acesso em: 25 dez. 2017.
- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Service management: operations, strategy and information technology**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- FORD, Robert C.; LATHAM, Gary P.; LENNOX, Gwen. Mystery shoppers: a new tool for coaching employee performance improvement. **Organizational Dynamics**, v. 40, n. 3. p. 157-164, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/journal/00902616/40/3> Acesso em: 23 dez. 2017.
- FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus Clientes? Agregando valor emocional positivo**. São Paulo: Pearson, 2001.

- FURNIVAL, Chloe; OUCHI, Marcos Teruo; PINTO, Eusebio Luiz. O uso da técnica de cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**. v. 35, n. 1, p. 27-38, 2012. Disponível em: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/13332/11931> Acesso em: 25 dez. 2017.
- GRINBERG, Cassio Sclovsky; LUCE, Fernando Bins. Marketing metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=51&cod\\_evento\\_edicao=4&cod\\_edicao\\_trabalho=4221](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=4221) Acesso em: 25 dez. 2017.
- HARVEY, Jean. Service quality: a tutorial. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 5, p.583-597, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222729625\\_Service\\_Quality\\_A\\_Tutorial](https://www.researchgate.net/publication/222729625_Service_Quality_A_Tutorial) Acesso em: 23 dez. 2017.
- JACOB, Rahul. Why some customers are more equal than others. **Fortune**. v. 130, n. 19, September, p. 141-146, 1994. Disponível em: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1994/09/19/79741/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/09/19/79741/index.htm) Acesso em: 25 dez. 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 3ª. Edição Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MELO, Fernanda Rafaela Martins de.; et. al. Cliente Oculto como instrumento de avaliação de desempenho na psicologia organizacional. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**. V. 3, n 5, ago./dez., 2009. Disponível em: <http://docplayer.com.br/1782679-Cliente-oculto-como-instrumento-de-avaliacao-de-desempenho-na-psicologia-organizacional.html> Acesso em: 25 dez. 2017.
- MICHELSON, Mark. Taking the Mystery Out of Mystery Shopping. **Quirk's Marketing Research Review**, jan., 1997. Disponível em: <http://www.michelson.com/aboutus/article1.html> Acesso em: 25 dez. 2017.
- MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION. **About Mystery Shopping**. 2015. Disponível em: [http://www.mspa-america.org/en/What\\_is\\_MS.html](http://www.mspa-america.org/en/What_is_MS.html) Acesso em: 16 fev. 2015.
- ROZADOS, Helen Beztriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 3, n. 1. p. 60-76, jul./dez., 2005. Disponível em: [http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/316/195](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/316/195) Acesso em: 25 dez. 2017.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SUSSKIND, Stella Kochen. **Cliente Oculto: a metodologia que revolucionou o atendimento ao consumidor**. São Paulo: Primavera Editorial, 2012.
- TARANTOLA, Claudia; VICARD, Paola; NTZOUFRAS, Ioannis. Monitoring and improving Greek banking services using Bayesian Networks: an analysis of mystery shopping data. **Expert Systems with Applications**, n. 39, p. 10103-10111, 2012. Disponível em: <http://economia.unipv.it/docs/dipeco/quad/ps/RePEc/pav/wpaper/q160.pdf> Acesso em: 25 dez. 2017.
- TAVARES, Cristiano V. C. Castellão. **Cliente Oculto: uma ferramenta de pesquisa extraordinária para a melhoria do atendimento ao consumidor**. Curitiba: Editora CRV, 2013. v. 1. 74p.
- ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WILSON, Alan. The use of performance information in the management of service delivery. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 18, n. 3, p.127-134, 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02634500010327917> Acesso em: 25 dez. 2017.

## Dados dos autores

### **Douglas Rodrigues Feitosa**

Mestrando em Planejamento e Dinâmicas do Semiárido, pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Especialista em Gestão em Saúde, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Especialista em Auditoria em Saúde, pela Faculdades Integradas de Patos (FIP). Graduado em Enfermagem, pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Graduando em Administração, pela Universidade Federal do Cariri (UFCA).

[douglasfeitosa@gmail.com](mailto:douglasfeitosa@gmail.com)

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3271595375113983>

### **Marcus Vinicius de Oliveira Brasil**

Professor Adjunto do Curso de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia (PPGB) da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Pós-Doutor em Administração e Controladoria, pela Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC). Doutor Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (PPGA/UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UFC). Especialista em Planejamento e Desenvolvimento Econômico, pela UFC e em Psicopedagogia Clínica e Institucional com ênfase em Gestão Escolar, pela Faculdade Kurios (FAK). Graduado em Ciência da Computação, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Coordena o Núcleo de Empreendedorismo, Responsabilidade e Marketing Social (NERMS) desde 2007. Foi bolsista de mestrado e de doutorado pela FUNCAP/CE e de Pós-Doutorado-PNPD/CAPES.

[marcus.brasil@ufca.edu.br](mailto:marcus.brasil@ufca.edu.br)

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1806063717574977>

### **David Antônio da Silva Marrom**

Especialista em Docência do Ensino Superior, pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Graduado em Administração, pela Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri (UFC/Cariri).

[daviantonius@gmail.com](mailto:daviantonius@gmail.com)

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6028253226740368>

### **Luiz Raphael Malzoni Saraiva**

Graduado em Administração, pela Universidade Federal do Cariri (UFCA).

[raphaelmalzoni@gmail.com](mailto:raphaelmalzoni@gmail.com)

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4913021903740926>



Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Mestrado Profissional em Biblioteconomia

Este periódico é uma publicação do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da [Universidade Federal do Cariri](http://www.ufca.edu.br) em formato digital e periodicidade semestral.