



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JAILTON GUNDIM LOPES MACEDO

**CLIENTE OCULTO COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA
OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO, DA INFRAESTRUTURA E DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA MARÉ MANSA FILIAL 8**

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

Currais Novos
2015

JAILTON GUNDIM LOPES MACEDO

**CLIENTE OCULTO COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA
OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO, DA INFRAESTRUTURA E DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA MARÉ MANSA FILIAL 8**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

**Currais Novos
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração no Curso de
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Norte.

Data da Aprovação:

____/____/____

Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

Aos meus pais, meu orientador Marcelo Henrique, irmãos, minha esposa (Patricia), minha filha (Anna Luisa) e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte – CERES – Currais Novos/RN, e seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao professor Ms. Marcelo Henrique, pela orientação, apoio, confiança, paciência e principalmente ser uma pessoa tão simples e possuir um grande coração.

Agradeço a todos os *professores* por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de *formação profissional*, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos *professores* dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, **Agradeço em especial** a minha mãe, Maria de Macedo Lopes (In Memoriam), minha heroína, deu-me apoio para que fizesse os vestibulares e mesmo ainda não tendo alcançado o objetivo final, continuava a me incentivar, e como o destino não quis que no ano após sua partida eu tivesse a glória de alcançar o curso superior em administração 2011.1, mas tenho certeza que ela está orgulhosa do caminho que percorri durante esses quatro anos e meio de bacharelado.

Ao meu pai, Arnaldo, apesar de todas às dificuldades fortaleceu-me e isto foi muito importante.

A minha filha, Anna Luísa, que conseguiu em apenas 5 anos de vida participar das minhas formações como técnico em informática e agora, Bacharel em Administração, agradeço imensamente e principalmente a minha esposa, Patrícia Grace, que nos momentos de maiores dificuldades sempre estava ao meu lado, dando apoio.

E por toda paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente durante o percurso do curso, sempre me fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente. Além de ter sido, de alguma forma, minha orientadora em todo esse trajeto, ao revisar o texto deste projeto, o tcc final.

Obrigada meus irmãos, Marinaldo, e principalmente minha irmã, Mayara, sempre se fez presente apesar da distancia física, foi minha companheira e sofria junto comigo.

Obrigada! Primos e tias pela contribuição valiosa.

Meus *agradecimentos* aos amigos de sala em especial José Omar, Felype Nery, Francisco André, Taffarel que sempre estiveram presente na minha ausência nos trabalhos da faculdade e Iris, Valber, Ricardo, Josué, Juciênia, Maria, Renata, Petronio, Maria Dapaz, Felipe Kelvin por serem pessoas simples, e de grande coração e todos que de alguma forma direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida, com toda certeza o meu muito obrigado!

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência”.

Henry Ford

RESUMO

Este estudo tem por objetivo Otimizar o processo de busca de excelência no atendimento, infraestrutura e gestão da Maré Mansa – Loja 8 - Currais Novos – RN, a partir das técnicas do Cliente Oculto, para isso buscou-se Verificar o nível de qualidade do atendimento; Identificar a qualidade da infra-estrutura a partir da técnica do Cliente Oculto; Analisar a Gestão Organizacional da Maré Mansa-Filial 8 e Propor práticas administrativas que otimizem o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento, a infra-estrutura e a gestão da Loja Maré Mansa – Currais Novos-RN. Quanto à metodologia, caracteriza-se por ser exploratório e descritivo, além de ser uma pesquisa qualitativa com base na técnica do cliente oculto. O Universo de pesquisa foi composto pelas 5 vendedoras da Maré Mansa, filial 8, sendo, portanto, do tipo Censo. Os resultados apontaram que o atendimento obteve a qualificação ótima na média aritmética, haja vista a política empregada na empresa que preza pelo bom atendimento ao cliente, mas falhou em alguns critérios como por exemplo, a capacidade de resolução e persuasão, este critério é primordial a fidelização do cliente para com a empresa pois é necessário que exista o acompanhamento total da venda, desde a entrada do cliente na empresa até uma possível resolução de um problema e com isso garantir a satisfação final da clientela. Já na infraestrutura, verificou-se que de forma geral a média aritmética obteve um ótimo resultado, o critério que mais prejudicou a empresa para não conseguir a excelência foi o critério de facilidade do estacionamento onde obteve uma nota ruim, e isso pode acarretar até perda da clientela, haja vista a falta de um estacionamento próprio e com segurança. Por fim, constatou-se que a Gestão da empresa de forma geral está dentro dos padrões exigido para um bom funcionamento, caracterizada pelo reconhecimento dos benefícios, das necessidades e das aplicações da gestão, a abordagem quantitativa indica que essa fase foi atingida, desde que excluídos os itens 13º, 16º e 19º do questionário de gestão da Mare Mansa (Filial 8) ou então passando pelo um melhoramento na forma de agir com esses itens.

ABSTRACT

This study aims to optimize the process of searching for excellence in service, infrastructure and management of Maré Mansa - Shop 8 - Currais Novos - RN, from the techniques of the Hidden Customer, for that we sought to verify the level of quality of care ; Identify the quality of the infrastructure from the Hidden Customer technique; Analyzing the Organizational Management Tide Mansa-branch 8 and propose management practices that optimize the customer satisfaction level as service, infrastructure and the management of the Lodge Tide Mansa - Currais Novos-RN. As for the methodology, it is characterized as exploratory and descriptive, and is a qualitative research based on the technique of mystery shopping. The research universe was composed of five vendors in the Maré Mansa, branch 8, and therefore the Census kind. The results showed that the service obtained the optimal qualification of the arithmetic mean, given the policy employed by the company that values good customer service, but failed on some criteria such as the ability to resolve and persuasion, this criterion is essential to customer loyalty to the company it is necessary to have total control of the sale, from customer input in the company to a possible resolution of a problem and thereby ensure the ultimate satisfaction of the clientele. In the infrastructure, it was found that in general the arithmetic average achieved a great result, the criterion that more damaged the company to not achieve excellence was the parking facility criterion where he earned a bad score, and this can lead to loss the clientele, given the lack of a proper parking and safely. Finally, it was found that the management of the company in general is within the standards required for safe operation characterized by the recognition of benefits, needs and applications management, quantitative approach indicates that this phase has been achieved since excluding items 13 °, 16 ° and 19 ° of the questionnaire management Mare Mansa (Branch 8) or going through an improvement in the way of acting with these items.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	13
1.1. Delimitação do Tema	13
1.2. Problematização	14
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivos Gerais	14
1.3.1. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificativa	15
2. REVISÃO NA LITERATURA	16
2.1. Atendimento ao Cliente	16
2.2. Satisfação do Cliente	17
2.2.1. Conceito de Satisfação	17
2.3. Qualidade no Atendimento	19
2.4. Tipos de Clientes	21
2.5. Atendimento de Excelência	24
2.5.1. Conceito de Atendimento de Excelência	24
2.6. O Marketing de Relacionamento e Satisfação do Cliente	27
2.6.1. Conceito de Marketing Relacionamento ao Cliente	27
2.7. Vantagens Competitivas Através do Marketing de Relacionamento	28
2.8. Cliente Oculto ou Misterioso	30
3. METODOLOGIA	31
3.1. Característica da Pesquisa	31
3.2. População da Pesquisa	32
3.3. Dados e Instrumento de Coleta	32
3.4. Análise e Tratamento de Dados	32
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	34
4.1. Qualidade no Atendimento	34
4.2. Qualidade da Infraestrutura	37
4.3. Gestão da Maré Mansa Sob a Ótica do Administrador	37

4.4. Análise dos Questionários Sobre Gestão, Finanças e Marketing da Maré Mansa Sob a Ótica do Administrador.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa a Qualidade do atendimento ao Cliente da Loja Maré Mansa (Filial - 8) – Currais Novos – RN com base nas técnicas do Cliente Oculto, que também pode ser chamado de Cliente Misterioso, Hóspede Misterioso ou Mustery Guest, que ao final do estudo terá como identificar a eficácia do modelo de atendimento usado pela loja e possíveis problemáticas, dessa forma, criando condições para tornar o atendimento de Excelência no ramo das confecções.

Naturalmente no mundo globalizado e a luta pela sobrevivência, as organizações tem observado e que o atendimento ainda é o principal fator de vantagem competitiva faz com que ela busque oferecer qualificação aos seus funcionários, seja através de cursos profissionalizantes, palestras com foco no atendimento, como também a criação de um estímulo financeiro: as conhecidas comissões oferecidas aos funcionários através de suas vendas mensais.

Segundo Amanda Lima (2012), 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.

Katiuscia Silveira (2013), por sua vez propôs que a principal vantagem de contratar os clientes ocultos e não apenas deixar a avaliação no atendimento sobre os ombros dos supervisores, é a imparcialidade. Como não convive no ambiente em que irá atuar, o consultor que se passa por cliente oculto está livre de "vícios" e suas impressões sobre o atendimento são mais isentas e certas. Além disso, a ferramenta permite que se avalie na prática o atendimento, ao invés de usar formas mais frias, como formulários de satisfação de clientes, mudanças no volume de negócios etc.

Cumprido frisar que o cliente oculto são pessoas comuns e que pode proporcionar uma avaliação de extrema complexidade de maneira imparcial, detalhada e objetiva, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, no entanto, essas pessoas também podem possuir certo conhecimento da empresa em questão.

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1. Delimitação do Tema

Há um grande número de lojas da Maré Mansa em todo o estado, sendo na região do Seridó a base de sua expansão lojista. Em Currais Novos – RN, temos a loja Matriz que é o marco inicial das empresas Maré Mansa, na mesma cidade ainda têm mais três lojas, entre elas a Filial 8, que é o objeto de estudo do presente trabalho.

Primeiramente será utilizada uma abordagem observacional através da ferramenta Cliente Oculto, na perspectiva de perceber as possíveis falhas no setor de atendimento ao cliente a fim de tornar essa área da empresa, de excelência.

A história de sucesso da Maré Mansa se confunde com a do seu fundador, o Sr°. Durval Dantas. Nascido no município de Carnaúba dos Dantas em 1942, ele começou a trabalhar no roçado ainda criança para ajudar no sustento da família.

Aos 12 anos, seguiu para o estado de Goiás em um caminhão pau de arara em busca de trabalho para realizar um grande sonho. Com quase 30 anos de idade, retornou, definitivamente, a sua amada terra e, com o dinheiro que tinha, comprou 100 pares de chinelos e saiu para vendê-los sobre um jumento, na época, um dos únicos patrimônios da família. A partir de então aflorou o seu lado empreendedor.

Com o passar dos anos passou a vender mercadorias em feiras, antes de abrir a sua primeira loja, em Currais Novos, em 1971. Com apenas 6m², surgiu a Maré Mansa, com nome inspirado no programa "A Turma da Maré Mansa", que Durval ouvia na rádio Tupi quando trabalhava em Goiás.

Por conseguinte, o negócio se expandiu, começou pela região Seridó, chegando a Natal em 2004. Nesse percurso, os anos 1980 foram decisivos, pois nessa década surgiram as primeiras lojas nos segmentos de Confecções (1983), Móveis (1986) e Eletrodomésticos (1988), Concessionária de motos e carros (2013).

1.2. Problematização

O presente trabalho visa identificar as principais falhas no setor de Atendimento ao Cliente. Sabe-se que é preciso estar sempre atento a todos os aspectos da prestação de serviços do mundo dos negócios, pois é neste setor que ocorre a fidelização em qualquer ramo de atividade.

Pensando nisto, é público e notório que boa parte das empresas das lojas da Maré Mansa da região do Seridó não possuem avaliações precisas sobre o desempenho das reais necessidades quanto ao atendimento, uma vez que não existe um setor específico que trate o atendimento em sua amplitude, existe uma preocupação em atingir metas, como o grande número de vendas, entretanto, isso não ocorre de forma satisfatória com o chamado “pós venda”, uma problemática que pode-se citar é que o cliente não é informado durante o processo de venda a quem se dirigir caso ocorra algum problema com a sua mercadoria.

Tal realidade não é diferente na Filial 8 da cidade de Currais Novos, já que há um desconhecimento da eficácia do atendimento sobre os resultados da organização.

Neste sentido, apresenta-se a seguir as principais questões da pesquisa. Como as técnicas do Cliente Oculto pode otimizar os resultados em busca da excelência do atendimento da Maré Mansa? Os treinamentos executados são suficientes para gerar a excelência no atendimento? Há falhas no recrutamento no perfil do profissional contratado? Os incentivos oferecidos pela empresa para estimular o colaborador têm gerado resultados?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Gerais

Otimizar o processo de busca de excelência no atendimento, infraestrutura e gestão da Maré Mansa – Loja 8 - Currais Novos – RN, a partir das técnicas do Cliente Oculto.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar o nível de qualidade do atendimento;
- Identificar a qualidade da infra-estrutura a partir da técnica do Cliente Oculto.
- Analisar a Gestão Organizacional da Maré Mansa-Filial 8
- Propor práticas administrativas que otimizem o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento, a infra-estrutura e a gestão da Loja Maré Mansa – Currais Novos-RN.

1.4. JUSTIFICATIVA

O mundo está cada vez mais competitivo e os clientes estão muito mais exigentes e fazem questão de um atendimento de excelência. Dessa forma, um bom atendimento é fundamental. Naturalmente a capacitação de funcionários é um dos mecanismos que as empresas estão utilizando para desenvolver o bom atendimento ao cliente. Contrariamente a este processo há muitas empresas que não valorizam o suficientemente esse setor. No entanto, em um mercado onde os produtos são cada vez mais parecidos, os preços praticamente iguais, é o bom atendimento ao público que irá determinar o sucesso da empresa. Por esta razão e por ter um bom relacionamento junto a empresa Maré Mansa (Filial 8), o pesquisador desenvolverá este estudo.

O presente trabalho é de fundamental importância para aliar a teoria que foi apreendida durante o curso de Administração percebendo na prática como se dá o funcionamento de alguns conceitos das disciplinas como: Marketing aplicada a Administração; Teoria das Organizações e Recursos Humanos I e II, entre outras.

Do mesmo modo que, esta pesquisa científica é um conhecimento que pretende ser social, exigindo-se dela uma contribuição não só para a área de conhecimento na qual o projeto se insere, mas também para a sociedade de um modo mais amplo.

Em suma, ao elaborar este projeto, a intenção foi a de assegurar pela *utilidade* do trabalho aos demais, assim como pela contribuição *cumulativa* (ou seja, pelo que este acrescenta ao conjunto do conhecimento científico do tema).

2. REVISÃO NA LITERATURA

2.1. Atendimento ao Cliente

O atendimento ao Cliente está em evidência desde o final da década de 80 estando entrelaçado de forma pertinente ao exercício da cidadania, uma vez que os requerentes de bens e/ou serviços, seja pela iniciativa privada ou no serviço público, passaram gradativamente a conhecer seus direitos e como cidadãos exigiram uma prestação de serviço que os satisfaçam, sob pena de protestar ou representar junto aos órgãos de controles, como Corregedoria, Ministério Público, Poder Judiciário, etc.

Conforme Aurélio Buarque de Holanda (1986) “Atendimento é o ato ou efeito de atender” e que consiste em “dar ou prestar atenção, tomar em consideração, levar em conta, ter em vista, considerar”.

O conceito de atendimento ao cliente por muito tempo tem ficado apenas nas palavras e não nas atitudes. Recomenda-se muito a excelência no ato de atender o cliente e não percebem que as empresas estão buscando o desempenho da satisfação do cliente, isso na maioria das vezes é utilizado como método ineficaz, tendo por consequência o cliente insatisfeito.

De acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa. É o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não.

Segundo MATOS, (2000): Uma organização deve considerar “cliente” todo aquele que frequenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa.”

Atualmente é evidenciado que o indivíduo inserido e ativo na sociedade em que vive torna-se cidadão e assumirá um papel diferenciado com direitos e deveres ao grupo. O crescimento desta cidadania e a sua plena participação do indivíduo na sociedade tornarão mais exigentes com os seus direitos e cumpridores de seus deveres. Seguindo esse raciocínio faz-se necessário o desenvolvimento de

comportamentos positivos no atendimento aos clientes com o efeito de proporcionar sua plena satisfação e as informações que são necessárias para atingir este objetivo do próprio cliente.

Foi daí o surgimento da frase: "O cliente sempre tem razão". Através dessa afirmação é que pode-se perceber o quanto é importante o cliente para uma empresa, e isto torna-se evidente a cada dia nas relações. Curry (1996) ressalta que os clientes são o maior ativo que uma empresa pode possuir. Por este motivo as organizações têm focado seus esforços no sentido de fidelizar e satisfazer seus clientes.

Doutro modo, existem empresas que não procuram adaptar-se com a era do cliente, o marketing voltado para o cliente, focado no cliente, prestação de serviço realmente de qualidade, o que retornará em satisfação do público consumidor e só assim terão a chamada excelência no atendimento. Na contramão deste pensamento, há organizações que não encaram esta realidade com a devida responsabilidade e atenção que a questão merece. Muitas vezes o cliente é recebido por funcionários despreparados, sem o mínimo de conhecimento e treinamento de como tratá-lo.

Em virtude disso, é sabido que o cliente deve ser tratado com respeito e dedicação, até porque de acordo com Zulke *apud* Rangel (1994, p. 26) "As pessoas contam suas experiências ruins para dez outras; As experiências positivas são contadas para apenas cinco." Isto faz concluir que, a empresa tem que se preocupar com o serviço prestado no dia a dia, pois os aspectos negativos são divulgados de forma ainda mais rápida que os positivos, para tanto a organização deve estar preparada para satisfazer os clientes.

2.2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.2.1. Conceito de Satisfação

A satisfação é um dos princípios básicos para o cliente. É através desse sentimento que o cliente pode expressar de várias formas a realização positiva de sua compra, como mostrou o Aurélio Buarque de Holanda (1986), está conceituado esse termo como "ato ou efeito de satisfazer-se; contentamento, alegria, deleite, aprazimento, sentimento de aprovação".

Conseqüentemente sua relação de prestação de serviço a clientes, podemos dizer que o cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento da organização é, pelo menos, igual àquele que se esperava, ou seja, como mostra a visão de cada organização.

A satisfação do cliente é essencial para o sucesso de uma empresa. Segundo Detzel e esatnick (1995, p. 8):

Satisfação do cliente é o 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 organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).

Pois no mundo globalizado atual, a empresa faz necessário satisfazer os clientes com o fornecimento de bens de qualidade e prestação de serviços também de qualidade. É evidente que num mundo extremamente competitivo as empresas necessitam de reavaliações contínuas das necessidades dos clientes e observarem todas as mudanças para que o cliente não seja o prejudicado e com isso satisfazer ou superar as expectativas deles.

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (KOTLER, 1998).

Para que um consumidor fique satisfeito é necessário que haja a relação entre ofertas (produtos, serviços e atendimento) e com isso torne viável seu sentimento de satisfação ultrapassando todas suas expectativas, assim, Kotler (1998, p. 53) define que: "SATISFAÇÃO é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

Segundo Detzel e Desatnick (1995, p. 53) os cinco segredos para a superioridade em serviços, estão fundamentadas em cinco ações quais sejam:

1. Criar um foco no cliente em toda a organização

2. Estabelecer padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários.
3. Medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referência (benchmarks) superiores
4. Reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços
5. Manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente.

De tal modo que, essas ações contribuirão para que a empresa possua boa qualidade no ambiente interno, para que seja refletida no atendimento de qualidade, criando perspectiva no aumento das vendas e participação do mercado, dando oportunidade para os clientes serem as principais referências e mostre a sua verdadeira importância para empresa, permitindo sua satisfação e buscando fidelização.

Segundo Kotler (2000), “o fato é que alta satisfação ou o encanto gera uma afinidade emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, e isso desperta grande lealdade dos clientes”.

Portanto, para que haja o fortalecimento da parceria empresa/cliente, todos os colaboradores (especialmente vendedores) devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer os clientes e fidelizá-los.

2.3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade no atendimento faz parte dos principais fatores para que a empresa tenha sucesso, tanto no âmbito da produtividade como da competitividade do mercado extremamente concorrido, no cenário atual é preciso que, todos os setores da organização estejam interligados para não causarem danos ao atendimento, motivados pela venda e principalmente pós venda.

Segundo Godri (1994, p. 59) "Atendimento é sinônimo de empatia e atenção." Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões.

Na verdade, os clientes são a parte de maior importância para as organizações, de tal forma que, os funcionários terão que ser bem qualificados, fazendo com que a empresa permaneça no mercado. Joseph J. Melone *apud* Detzel e Desatnick (1995, p. 97) "Não há dúvida de que o negócio de serviços é servir. Trata-se na realidade de um conceito movido por lucros, e não por despesas". Isto significa esclarecer que o colaborador tem que servir o cliente, atendê-lo da melhor forma possível satisfazendo-o e fidelizando-o.

Para ter um bom atendimento é necessário que não ocorra demora, o atendimento pessoal é de suma importância, é desagradável deixar um cliente em espera, seja no atendimento presencial ou por telefone. De fato o telefone é um excelente instrumento de comunicação com os clientes, mas deve ser utilizado de forma adequada, um atendimento ruim pode gerar oportunidade para a concorrência.

Ao executar o atendimento, é preciso atentar-se ao vínculo humano, ou seja, primeiro o cliente, posteriormente o lado comercial. Outro detalhe importante é lembrar que cada cliente é único, é deve ser tratado como tal, não há dois iguais e que de cada um tem a chave para a permanência da empresa no mercado.

Então, o atendimento ao cliente não pode ficar restrito apenas ao momento da compra, é importantíssimo o pós venda, pois, ter a certeza que a venda foi realizada com sucesso, tendo dessa forma o *feedback* do cliente em relação ao atendimento, produto e serviço adquirido, fortalecendo e fidelizando a parceria empresa/cliente. O atendimento ao cliente é o ponto de partida para o sucesso da empresa,

Segundo Detzel e Desatnick (1995, p. 56) A realidade do atendimento ao cliente, em uma organização precisa ter funcionários tanto do alto da pirâmide como no operacional que compartilhem em compromisso com a prestação de serviços superiores. Uma empresa pode garantir esse comprometimento ajudando os funcionários a compreender que a superioridade em serviços é do seu interesse.

Posto que, não é de se surpreender que uma das características que as empresas orientadas para serviços, altamente bem sucedidas, têm em comum que os funcionários compreendam que sua segurança empregatícia dependa totalmente da capacidade da empresa em satisfazer clientes, despertando o desejo que eles retornem.

Inclusive, a maioria dos autores evidenciam que, os colaboradores devem ter consciência que o atendimento tem que ser realizado com eficácia, pois, são os clientes que mantêm a empresa aberta e oportunizam a continuidade das atividades produtivas.

Vale salientar que as empresas precisam oferecer um atendimento de qualidade e tem como objetivo primordial a satisfação de seus clientes e como consequência positiva a permanência ativa no mercado, sobre isso se observa que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, cabe à organização trabalhar para que isto seja alcançado.

2.4. TIPOS DE CLIENTES

Não existe cliente igual ao outro, existe na verdade diversos tipos de comportamento dos clientes, a atenção em cada gesto ou fala é importante para uma melhor compreensão do cliente, há pessoas que não sabem demonstrar o que na verdade estão em busca.

[...] compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação. (KOTLER, 2000, p.43).

Neste contexto é preciso ter atenção especial aos tipos de clientes existentes, aprender a identificá-los e saber lidar com eles para obter resultado na venda do produto ou mesmo do serviço. Pilares (1991) classifica alguns tipos de clientes e orienta como lidar com eles, conforme quadro a seguir exposto:

Quadro 1- Tipos de Clientes

Tipos de Clientes	Características	Como Lidar com Eles
Impaciente	Perguntador cíclico, insistente, compulsivo, chegando a insultar quando contrariado, fazendo piadinhas de mau gosto.	Tratá-lo com brevidade, mas com muita cortesia. Esse tipo de cliente exige sinceridade, segurança nas respostas e autocontrole.
Silencioso	Demonstra não ter conhecimento, aparenta um ar de cansaço, mostrando-se sempre pensativo e quase não conversa.	Induzir o cliente ao diálogo, bastando apenas formular perguntas claras, num clima de consideração e atenção.
Barganhador	Procura insistentemente por vantagens.	Agir com tato, analisando minuciosamente sua fala para que se possa argumentar com convicção. É importante saber até onde deve ir.
Indeciso	Apresenta ar de apreensão permanente, sempre quer conversar mais, perguntar sobre coisas que já perguntou. Às vezes tem raciocínio lento.	Agir com moderação, calma e paciência, respondendo sempre e sinceramente às perguntas feitas várias vezes.
Agitado	Pessoa inquieta, geralmente interrompe sua fala e não tem paciência de ouvir a explicação.	Agir com calma, falando moderadamente, sem se irritar. Deve-se evitar ao máximo abordar questões que tenham mais de um sentido e ter respostas objetivas.
	É uma pessoa amável, agradável e inteligente.	Agir com atenção, demonstrando prestabilidade,

De bom senso		mantendo sempre o clima de simpatia e cordialidade.
Bem humorado	Pessoa agradável, de conversa envolvente, mas que desvia do assunto constantemente, dificultando o diálogo.	Ter habilidade e buscar constantemente retomar o rumo da conversa. Não perder as rédeas da situação.
Inteligente	Sabe tudo sobre tudo, não gosta de argumentos fracos.	Usar de bom senso e lógica, nunca omitindo informações. Esteja bem informado, agindo com segurança em tudo que faz.
Confuso	É aquele cliente indeciso, muda de opinião constantemente.	Fazer apresentações firmes e convincentes, reiniciando com paciência sempre que o cliente solicitar.
Presunçoso	Sempre fala “eu sei” depois de qualquer afirmativa. Pouco argumenta e quase nunca ouve os seus interlocutores.	Ter muita habilidade, dar valor ao cliente, sem bajulá-lo.
Detalhista	Pessoa que quer saber detalhes, não entende como funciona, demonstra dificuldade em associar ideias	Falar pausadamente, várias vezes, com clareza, não se prendendo a detalhes desnecessários.
Agressivo	Gosta de discutir por qualquer coisa, seja muito ou pouco importante. Critica abertamente. Tudo é um motivo para brigar.	Não interrompa a fala do cliente, deixe-o liberar a sua raiva. Nunca lhe diga que está nervoso, isso o deixará mais furioso. Use frases que ajudam a acalmar, exemplos: Imagino como o senhor ou a senhora

		está se sentindo; O senhor tem razão; Farei tudo para resolver o problema.
--	--	--

2.5. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

2.5.1 Conceito de Atendimento de Excelência

A importância da excelência no atendimento tem que estar no foco de cultura da organização e também nas crenças pessoais de cada colaborador que nela trabalha, portanto, é de extrema importância de que as pessoas que ocupam cargos de liderança adotem comportamento coerente com o que está sendo oferecido em treinamento, de maneira a refletir aos colaboradores total comprometimento e compromisso com a excelência no atendimento.

A partir disso, sugere-se um sistema eficaz de informação sobre excelência no atendimento proporcionará as lideranças algumas vantagens como, apontar prioridades com clareza, orientar as decisões, identificar o nível do atendimento e oferece dados para recompensar o atendimento excelente e para corrigir as falhas. Com tudo estaremos utilizando uma das formas para medir a excelência no atendimento já mencionada como cliente oculto (RICHARD, F, 1997, p.71-74).

Através de tudo isso mencionado, também existe a possibilidade de criar programas de reconhecimento e recompensa, pois a certeza de ter realizado um bom trabalho, é motivo de sensação de vitória, por isso se o reconhecimento é feito por outras pessoas, a satisfação é maior; programas de reconhecimento e recompensa constituem um fator determinante na motivação dos colaboradores, assim não envolvendo o aspecto financeiro, está ao alcance do líder em qualquer momento, se tornando justa e necessária.

Com tudo é notável observar o esperado no atendimento de que o cliente espera integridade, cortesia, educação, exclusividade no atendimento, comprometimento, competência, solução rápida e eficaz, e agilidade. Estes princípios são aceitos, no meio empresarial, como realmente representativo das qualidades que as empresas e os indivíduos devem ter, para serem aceitos a empresa entende que o cliente é a razão e a causa de sua existência, pois sem

clientes comprando, não há empresa. Hoje nos dias atuais chefiar não tem tanta importância quanto liderar, não há chefes suficientes para ter sob seus olhos todos os colaboradores o tempo todo, assim os indivíduos tomam as atitudes positivas exigidas, com mais produtividade quando são por respeito ao líder, e não por medo ou por ordem do chefe.

Por isso quando se fala em atendimento, o que realmente diferencia as pessoas excelentes dos prestadores de serviços comuns são justamente suas atitudes. A figura 01 mostra um conjunto de atitudes, que um colaborador deve-se utilizar na hora de realizar um atendimento de excelência.

FIGURA 01: Conjunto de Atitudes para realização de um atendimento de Excelência.



Fonte: FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus Clientes? Agregando valor emocional positivo.** São Paulo: Pearson, 2001.

Desse modo, deve existir humildade para ouvir e colocar em prática sugestões de colaboradores, nunca se deve matar a sugestão de um colaborador; investir sempre e permanentemente em seus colaboradores, adotar critérios de

promoções justas, reconhecimento de funcionários que se destacaram no mês, e, através de reuniões orientar e treinar os funcionários.

Freemantle, D. coloca que melhorar a maneira como lidamos com o cliente é um desafio para desenvolver e aumentar nossa percepção das suas necessidades, ou seja, se necessário, mudar os filtros emocionais que usamos na presença do cliente e também quando estudamos quaisquer dados que temos em relação a eles, ressaltando:

- Cortesia e
- Integridade
- Solução Rápida e eficaz
- Agilidade,
- Conhecimento

O homem é um cliente. Mas antes que ele diga ou faça algo, os sinais que ele está enviando ativaram nosso software subconsciente. Não o conhecemos exceto pelos sinais que emite e os interpretamos usando nosso software subconsciente como base para um julgamento instintivo de valor. Nossa conclusão geral é que não gostamos desse tipo de pessoa e a consideramos ameaçadora. Reagimos de acordo e preparamos um comportamento defensivo, inamistoso, auto protetor, não-comprometedor, indiferente. O serviço que ele recebe é mínimo e mecânico. Ele interpreta isso como um mau serviço e nunca mais volta. Podemos ficar felizes de que ele nunca mais volte, mas ainda assim prestamos um mau atendimento (FREEMANTLE, DAVID, 2001. p.43-45).

Uma frase que contribui para tudo já citado foi elencada está: “Para o cliente, discernimento é tudo que importa” (Tom Peters).

Hoje o mais desgastado de todos os slogans “o cliente é o rei”, “o cliente sempre está certo”, alardeiam que a empresa está atenta às necessidades e interesses do cliente. À medida que as organizações procuram tornarem-se competitivas, o custo de uma jogada errada de maneira imprópria os recursos limitados das atividades de serviços cada vez mais punitivos, onde todos nós sabemos que o cliente não está preocupado nem se importa com os problemas do dia-dia dentro da organização. Os gerentes e empregados muitas vezes se esquecem desse ponto; pois a única preocupação dos clientes é satisfazer suas necessidades de maneira muito específica. Assim, 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. (ALBRECHT, KARL, 2002, p.91-95).

Assim sendo, o cliente não depende da empresa, mas sim a, empresa depende do cliente; assim sendo tarefa dos funcionários satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas de seus clientes e na medida do possível, solucionar suas dúvidas e reclamações, pois este merece a melhor atenção, cortesia e tratamento profissional que o funcionário ou a empresa pode oferecer, assim através da ferramenta de “cliente oculto” estaremos avaliando estas variáveis.

2.6. O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.6.1 Conceito de Marketing Relacionado ao Cliente

As mudanças socioeconômicas têm tornado o ambiente em que as organizações estão inseridas cada vez mais competitivas, modificando o comportamento destas com seu mercado, no mesmo ritmo que a teoria de marketing se transforma. No início do século XX as organizações adotavam a orientação para o produto, davam pouca ênfase à qualidade do bem ou serviço produzido, pois estes teriam demanda independentemente dos atributos dos itens ou das necessidades de seus consumidores; no entanto, o cenário atual é diferente, pois as empresas precisam evoluir do foco na fabricação de produtos para o da conquista e retenção de clientes (GORDON, 1999).

Cardoso e Gonçalves Filho (2001) relatam que o principal foco do marketing de relacionamento é a satisfação do consumidor, e esta relação permite à empresa descobrir as expectativas e necessidades individuais de cada cliente, podendo assim aperfeiçoar e melhorar seus produtos e serviços de maneira que se possa atender de forma personalizada, adquirindo a lealdade e o respeito do cliente para com a empresa. Neste sentido, a confiança e o comprometimento são considerados variáveis indutoras de lealdade. Entretanto, os relacionamentos só amadurecem se ambos as partes envolvidas, fornecedores e clientes, cumprirem com seu papel no relacionamento e considerarem a manutenção da relação importante e lucrativa.

Em virtude disso, o marketing ligado ao relacionamento e a satisfação do consumidor é primordial para a prosperidade e permanência das empresas no mercado competitivo. Os clientes estando satisfeitos se tornarão fiéis por mais tempo, o resultado virá quando eles próprios divulgarem favoravelmente a organização, não levando apenas em consideração o preço/custo.

2.7. VANTAGENS COMPETITIVAS ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

As organizações utilizam um novo enfoque do marketing com o intuito principal de criar vantagens competitivas, a fim de orientar para o relacionamento, possibilitando assim a individualização do cliente e uma ampla percepção das necessidades e preferências destes.

Surge, então, esta filosofia de gestão com finalidade de reformular as atividades organizacionais perante uma sociedade em transformação, pois o marketing tradicional estaria em fase de declínio (GORDON, 1999).

É fundamental destacar que para que as organizações prosperem é necessário o aumento do valor oferecido, pois os produtos são lançados e aperfeiçoados diariamente, e o diferencial está no relacionamento estabelecido entre a empresa e seu mercado consumidor.

Os consumidores se tornarão fiéis à empresa, se esta lhe oferecer mais que o esperado, se ele se sentir surpreendido e tiver suas expectativas ultrapassadas, desta forma o cliente estará propenso a voltar e tornar sua relação duradoura para com a empresa (KOTLER, 1998).

Para Amazonas (2004), é errado pensar que marketing de relacionamento somente busca a satisfação do cliente, pois a lucratividade da empresa é fator fundamental em tal teoria. Nela, a empresa adota uma filosofia pela qual passa a direcionar todas suas ações ao cumprimento das expectativas dos consumidores com a finalidade de criar um relacionamento próximo e que seja mais lucrativo por um longo período.

No entanto segundo Vavra (1993, p. 47) apud Oliveira e Pereira (2003), acredita que marketing de relacionamento é quando “a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa”.

Defende, ainda, que a organização deva apostar em novas formas de comunicação para construir um relacionamento vantajoso com o consumidor e estabelecer vantagem competitiva sustentável no mercado em que está inserida. Ou seja, é a edificação de uma interação duradoura entre organização e cliente, fundamentada em confiança e em benefícios mútuos por um longo período.

Bretzke (2003) define que marketing de relacionamento é uma filosofia que direciona a empresa para a orientação ao cliente com a intenção de alcançar lucratividade.

Então, é possível aferir que marketing de relacionamento são ações que a empresa e seus colaboradores desempenham, direcionados por um programa de fidelização, com o intuito de conquistar e manter a simpatia, confiança e principalmente a lealdade dos clientes.

Isso nada mais é um retorno à prática do comércio direto e individual, que tem por intenção a solidificação dos relacionamentos e a criação de uma interação mutuamente satisfatória. Nessa perspectiva, manter um relacionamento duradouro com a empresa é interessante também para o consumidor, de forma que este lhe traga resultados intangíveis como a comodidade e confiança.

Para diferenciar um relacionamento real e com significado, fundamentado na reciprocidade, é necessário que se considerem algumas características que beneficiem os envolvidos no relacionamento, como: satisfação, comprometimento, confiança e boa comunicação. Essas facetas de um relacionamento agem em conjunto para formar uma trama de conexões, que possa se perpetuar em longo prazo.

2.8. CLIENTE OCULTO OU MISTERIOSO

A técnica do cliente oculto (mystery shopping) remonta à década de oitenta, quando foi desenvolvida no setor comercial para a avaliação de serviços envolvendo contato direto com os clientes, tais como os setores bancário, hotelaria e venda a varejo (Wilson, 1998). É uma técnica qualitativa, uma forma de observação participante na qual o pesquisador (o cliente oculto, o “mystery shopper”), interage com o sujeito sendo observado (Hudson, 2001), embora seja realizada de modo ocultado (Calvert, 2005).

O Market Research Society define os clientes ocultos (“mystery shoppers”) como “indivíduos treinados para experimentar e mensurar qualquer processo de serviço ao cliente, atuando como clientes potenciais e relatando sua experiência numa forma detalhada e objetiva” (apud Douglas e Douglas , 2006, p.112).

A aplicação da técnica consiste em um indivíduo incógnito da equipe de avaliação previamente treinado (o qual pode ser colaboradores da própria organização, embora não seja recomendado, devido à possibilidade de serem reconhecidos pelos que estão sendo entrevistados), ou seja, é normal aplicar a técnica dentro de 10 a 15 minutos, que representa o tempo gasto numa interação “verdadeira” entre um vendedor (colaborador) e um usuário (Cliente), mas isso dependerá, evidentemente, do tipo de pedido feito pelo cliente oculto. Uma razão importante para circunscrever rigidamente o tempo da aplicação é que o cliente oculto tem que guardar as suas impressões e observações na memória, para depois registrá-las numa ficha de controle, fora da visão do colaborador e afastado do lugar físico do serviço sendo avaliados. Entre os itens na ficha a ser preenchida pelo cliente oculto logo após a sessão de atendimento, poderia haver “primeiras impressões”: limpeza do ambiente, acessibilidade física, vestimentas dos funcionários, tamanho de filas, além de aspectos que diretamente dizem respeito ao atendimento do colaborador que está sendo avaliado.

Essa técnica é relativamente simples e pode ser elaborada e aplicada e não é custosa. Os resultados da sua aplicação fornecem dados à gerência sobre o processo de serviço de atendimento ao público e não apenas no resultado deste, e

assim, ajuda identificar as necessidades de treinamento e capacitação do pessoal, potencialmente acarretando em melhorias imediatas do atendimento aos usuários (GB. Cabinet Office apud Douglas e Douglas, 2006).

3. METODOLOGIA

3.1- CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

O tipo de pesquisa escolhido neste trabalho foi a qualitativa descritiva, pois ela é umas das pesquisas de marketing mais utilizadas, na qual o pesquisador sabe exatamente o que pretende, quem e o que deseja medir, quando, onde e como o fará e por que deverá ser feito.

Segundo Vergara (2007), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir a natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Quanto aos fins, a pesquisa será qualitativa.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação sobre os seguintes assuntos: qualidade no atendimento, satisfação do cliente, cliente oculto, marketing entre outros.

De acordo com Vergara (2007 p. 48) “Pesquisa bibliográfica é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Por fim, a pesquisa será de campo, os dados serão coletados dos colaboradores da Loja Mare Mansa (Filial 12). Segundo Vergara (2007 P.47) “Pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Considerando os objetivos específicos, a abordagem será utilizada do Cliente Oculto para que seja realizada uma pesquisa com um numero exato de funcionários

e feita através de um profissional que se apresenta como um cliente convencional para analisar diversos pontos dos estabelecimentos previamente estabelecidos.

3.2- POPULAÇÃO DA PESQUISA

População (Universo Amostral) é o conjunto de elementos ou de seres que se deseja investigar que apresentam pelo menos uma característica comum. “N” = universo e o número total do universo ou população (PRATES, 2005).

O universo da pesquisa é composto pelas 5 recepcionistas da loja Maré Mansa (Filial 8). Neste sentido foi possível pesquisar todo o universo, não havendo portanto necessidade de amostra. Neste sentido, a pesquisa, a ser utilizada será do tipo Censo.

Além da população entrevistada, visando compreender de forma sistêmica a gestão da empresa, foi entrevistado também um sujeito de pesquisa, isto é, o gestor da Maré Mansa, loja 8.

3.3- DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETAS

Os dados referentes ao tema abordado na pesquisa foram coletados principalmente por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sites, e dissertações. As pesquisas bibliográficas e documentais justificam-se, á medida que contribuirão para o levantamento das possíveis divergências entre os dados coletados através da pesquisa de campo, por meio de questionários com os clientes, e os dados levantados a partir dos documentos internos da empresa.

A pesquisa de campo foi realizada através da técnica do Cliente Oculto, com base em um roteiro pré-estabelecido.

3.4- ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados terá uma abordagem qualitativa, já que o pesquisador irá observar e avaliar conforme o roteiro do Cliente Oculto, as 5 atendentes da Loja Maré Mansa Unidade 8.

A pesquisa qualitativa foi inicialmente utilizada por sociólogos e antropólogos. O interesse por esse tipo de pesquisa na área da Administração de Empresas

começou a surgir na década de 70, tendo seu ápice em 1979 quando um número inteiro da *revista Administrative Science Quaterly* se dedicou a esse tema (Maykut & Morehouse, 1994).

Por conseguinte, a pesquisa qualitativa em sentido amplo pode ser definida como uma metodologia que produz os dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para compreender os fenômenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas, que só vão tomando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho.

Para efeito desse estudo, a pesquisa teve como base para análise, o quadro abaixo:

**Classificação da média dos itens
(INTERPRETAÇÃO DA ESCALA)**

Qualificação	Valor
Ótimo:	8,0 a 10
Bom:	6,0 a 7,9
Regular:	3,0 a 5,9
Ruim:	0,9 a 2,9

4 – ANÁLISES DE RESULTADOS

4.1. QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Após a visita como cliente oculto, realizada pelo pesquisador, na qual foi avaliada as 5 atendentes, foi feita uma média aritmética para cada variável de análise conforme o quadro abaixo:

VARIÁVEL DE ANÁLISE	NOTA	QUALIFICAÇÃO
IMAGEM PESSOAL	8,9	Ótimo
EDUCAÇÃO E CORDIALIDADE	9,4	Ótimo
CONHECIMENTO SOBRE O PRODUTO	8,8	Ótimo
COMUNICAÇÃO	7,7	Ótimo
COMPREENSÃO DO PROBLEMA DO CLIENTE	6,9	Bom
CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO E PERSUASÃO	6,4	Bom
ATENDIMENTO TELEFÔNICO	8,6	Ótimo
TÉCNICA DE VENDAS	7,3	Bom
MÉDIA	8,0	Ótima

Imagem pessoal é a marca que você deixa nas pessoas, é como será lembrado – positiva ou negativamente. Nesse critério observa-se que a nota classificatória foi ótima, todavia não chegou a excelência. Nesse sentido, entende-se que a embalagem é a aparência, o visual, pois é a primeira informação que o cliente, contratante ou o interessado em comprar os seus serviços tem da empresa, e isso é fundamental, não basta ser competente tem que aparentar também.

Assim sendo, sugere-se pensar em estratégias para que a imagem pessoal seja sempre muito bem avaliada e assim, auxilie na visão ótima do cliente sobre o atendimento.

No que diz respeito à educação e cordialidade, verifica-se que a média chegou próximo a excelência. O tom da voz, a entonação de determinadas palavras

e, se for o caso, a expressão do olhar diz muito e são fatores fundamentais para um atendimento de excelência. Ser cordial não é o mesmo que ser competente. O atendimento deve suprir as necessidades do cliente, deixando-o falar e explicar suas reais intenções com o produto que é ofertado pela empresa. Esse bom resultado pode ser explicado pela excelente seleção das vendedoras, somadas a cultura da região Seridó, marcada por características como excelente tratamento e receptividade.

No que tange ao conhecimento sobre o produto verifica-se que as vendedoras têm um ótimo conhecimento sobre o produto, sabendo a fundo as informações relevantes sobre o produto, dessa forma, as vendedoras mantem o discurso e agem com naturalidade durante a apresentação da mercadoria. Afinal, é muito complicado vender aquilo que desconhece, não passa credibilidade aos clientes.

Quando fala-se em conhecimento de produto, soma-se também a habilidade de transformar informações técnicas em argumentos de vendas. O cliente não deseja apenas saber sobre a composição técnica de determinado produto, ele quer saber o que significa, em termos de diferenciais, e o que irá ganhar com isso.

É essencial investir na real preparação da equipe, transferindo para ela os conhecimentos fundamentais para que façam mais e melhores vendas. Ao conhecer melhor sobre os produtos, os vendedores se sentirão mais seguros e poderão ser os profissionais que o cliente esperava que fossem ao entrar na loja.

No quesito comunicação foi constatado que ficou um pouco abaixo da média de excelência. Os clientes devem ser poupados de longas explicações, pedidos de desculpas, intermináveis períodos em espera ou constantes redirecionamentos para outros atendentes. Por isso, o atendimento não deve se limitar à aplicação de protocolos que tragam sequências de ações prontas a serem seguidas. O prestador do serviço deve, sobretudo, ser capaz de identificar as principais dificuldades e expectativas do cliente e articular informações que o ajudem. Todo esse processo deve ser rápido e, sempre alinhado aos valores da empresa, gerando no cliente a percepção de que todos os esforços possíveis foram reunidos para que o problema fosse resolvido.

Para que esse processo seja realizado de forma satisfatória se faz necessário uma boa comunicação, é fundamental que o vendedor apresente de forma clara e objetiva todo o conteúdo do seu produto, como por exemplo, marca, preço, tamanho, qualidade, quantidade, as promoções, os descontos e tudo aquilo que estiver

relacionado ao mesmo. Sendo assim, uma das principais características para que não fosse realizada uma boa comunicação foi à falta de explanação quanto à forma de pagamento e as promoções que estavam acontecendo, portanto, é necessário que seja realizada um aperfeiçoamento nessa técnica através de cursos profissionalizantes.

Mediante a compreensão do problema do cliente, o cliente oculto percebeu que houve alguns erros graves para que tivéssemos apenas conseguido uma boa qualificação, foram eles: foi nítido e notório que a maior parte dos vendedores estava apenas pensando somente na comissão, ou no aumento do faturamento da empresa. Todavia para melhora esses malefícios, os vendedores devem ser apenas transparentes na hora de vender o produto, que a probabilidade do cliente sair satisfeito é maior.

De acordo com a compreensão do problema do cliente não poderia ser diferente com a capacidade de resolução e persuasão, devido, estarem diretamente interligados, assim sendo, é evidente que a resolução e a persuasão, seriam afetados para que tenha o pior desempenho em relação aos outros critérios.

Entretanto, tem como aperfeiçoar a resolução dos problemas, tendo em vista uma boa persuasão nos problemas gerados e com isso facilitar o entendimento do cliente.

Já o atendimento ao telefônico manteve um ótimo conceito devido ter mantido a formalidade durante todo processo de vendas, ou seja, apesar de ter a presença de um ambiente descontraído, dessa maneira, conseguiu transmitir seriedade e respeito ao seu cliente.

Por fim a técnica de vendas que está em qualidade boa, e tendo que melhorar em alguns aspectos como: criatividade do vendedor com as vendas, e principalmente, não ter o foco da venda direcionado para a solução do problema do cliente, desse modo, é necessário que a empresa invista em treinamento através de cursos e palestras sobre técnicas de vendas.

4.2 QUALIDADE DA INFRA-ESTRUTURA

A visita realizada pelo pesquisador com cliente oculto analisou também a infraestrutura, conforme o quadro abaixo:

VARIÁVEL DE ANÁLISE	NOTA	QUALIFICAÇÃO
VISIBILIDADE DO ESTABELECIMENTO	10	Ótima
LOCALIZAÇÃO	10	Ótima
FACILIDADE DO ESTACIONAMENTO	2,5	Ruim
FLUXO DE PESSOAS EM FRENTE AO ESTABELECIMENTO	9,0	Ótima
FACHADA/COMUNICAÇÃO EXTERNA	7,8	Bom
COMUNICAÇÃO INTERNA	7,8	Bom
PINTURA INTERNA	9,0	Ótima
ILUMINAÇÃO GERAL DO ESTABELECIMENTO	10	Ótima
LAYOUT, AMBIENTAÇÃO E ARRUMAÇÃO	10	Ótima
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	9,0	Ótima
MÉDIA	8,4	Ótima

Quanto à visibilidade do estabelecimento, foi dada a nota máxima, devido o fato externo possuir um impacto de considerável relevância, pois, através dele, o cliente já começa a entender qual o tipo de atmosfera que ele vai encontrar no interior da loja. Além do que, a primeira impressão foi extremamente positiva, na visão do cliente oculto essa nota foi influenciada por apresentar sinalização através de placas e vitrines que indicam muito bem qual seu público alvo, e por possuir um fácil acesso dos clientes.

Por conseguinte a localização do estabelecimento obteve também a nota máxima, já que se encontra em um local que destaca claramente a loja física, assim como as placas destinadas a comunicação, está localizado no centro do comércio de Currais Novos-RN, onde possui várias agências bancárias próximas como caixa econômica federal, Bradesco, correio e lotérica facilitando assim o acesso financeiro dos clientes.

Em virtude da loja está localizada no centro comercial da cidade, vem alguns problemas juntos ao acesso do cliente, que o principal dele é o estacionamento que teve a menor pontuação, tornando a qualidade com característica ruim, de modo que a única solução seria fazer um estacionamento subterrâneo, devido à área não possuir uma grande extensão em espaço, que possa ser aumentado o estacionamento.

Quanto ao fluxo de pessoas em frente ao estabelecimento, desse modo observa-se que a nota classificatória foi ótima, no entanto não chegou a excelência. Isto é devido à movimentação do comércio no geral, fazendo com que exista um grande fluxo de pessoas na calçada e em torno da loja.

Embora a fachada/comunicação externa esteja faltando um pouco da reflexão da imagem da empresa de forma clara e direta, será necessários alguns ajustes para que está seja integrada com todas as operações de marketing e com isso é notório que encontra-se na qualificação de boa podendo assim melhorar com esses fatores.

Além do mais, a comunicação interna tem a qualificação boa, assim, é por meio desta que circulam as informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados e vice-versa; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação. Desta forma, esta ferramenta que vai evitar o aparecimento de uma situação de crise num caso de negociações ou outros remanejamentos na maré mansa.

Logo a pintura interna, observou-se que tem um padrão nas cores em relação aos produtos da loja, com cores não chamativas e suaves, transmitindo uma sensação agradável, ou seja, precisando apenas alguma forma de sinalização das diferentes modalidades de produtos através dessa pintura.

Em razão da Iluminação Geral do estabelecimento produzir uma claridade perfeita, deixando assim os produtos bem visíveis, tanto durante o dia como a noite, foi que obteve nota de excelência.

Portanto o layout, ambientação e arrumação da loja notou-se que possui uma estrutura adequada para o produto à venda, fazendo com que o mesmo tenha uma ótima qualificação e recebesse a nota máxima, mostrou também a capacidade de atrair a clientela, pela sua forma de organização, sua decoração, design, arquitetura e disposição do mobiliário definindo muito bem a pretensão da loja em ser vista pelo consumidor, fazendo do layout um fator importantíssimo, por conseguinte a tendência da loja é criar um clima em que o cliente se sinta à vontade, portanto o cliente consome mais quando se sente seguro em um ambiente agradável, principalmente se o ambiente permite descontração que é o caso da maré mansa.

Visto que a limpeza e a organização são realizadas pelas próprias funcionárias do atendimento e do crediário, tiveram nota ótima, de modo que essa função não afeta no desenvolvimento e empenho das mesmas nos seus setores.

4.3 GESTÃO DA MARÉ MANSA SOB A ÓTICA DO ADMINISTRADOR

1ª) Como são feitas as entrevistas para quem procura emprego através da Maré Mansa filial 8?

É realizada um pré-seleção dos currículos enviado para a loja por meio do site amaremansa.com.br/trabalheconsosco, depois os selecionados são direcionado a um entrevista pessoal e com o RH da empresa e responde a um questionário.

Ex.: As entrevistas são realizadas individualmente.

2ª) Quais instrumentos são usados nas entrevistas?

Avaliação do currículo para o cargo solicitado. Aplicamos um questionário com perguntas abertas sobre sua personalidade e conhecimentos técnicos.

3ª) Quais testes são usados na seleção?

A personalidade dos candidatos entrevistados e desenvoltura.

4ª) Os atuais funcionários possuem qualificação técnica?

Sim, todos têm. Recentemente a empresa utiliza a qualificação online para os funcionários, com cursos técnicos que incentivam suas funções.

5º) Maré Mansa Filial 8, disponibiliza para seus colaboradores algum plano de treinamento?

Não.

6º) Qual o período é realizada a remuneração dos funcionários e se ocorre alguma bonificação extra?

O pagamento é mensal. Salários + comissão.

7º) O rodizio de funcionários é comum na Maré Mansa Filial 8?

Não. A maioria são colaboradoras antigas, cerca de 9 anos no ramo.

8º) Qual seria o nível de informatização da empresa?

Segue as tendências do mercado (facebook, whatsapp, instagran, email...), possuem equipamentos novos que conseguem atende as demanda da loja e dos clientes.

9º) Qual a forma de definição dos preços de venda? O gestor participa?

Não. É realizado pela proprietária da loja.

10º) A loja leva em consideração os PREÇOS PRATICADOS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA?

Comparadas as boutiques da cidade é, já que são peças de marcas renomadas.

11°) Qual(ais) a(s) FORMA(S) DE PAGAMENTO OFERTADA AOS CLIENTES?

Crediário próprio, a vista, cartão e cheque, com descontos variados em cada formas de pagamento.

12°) Existe empresa terceirizada para o controle de custo ou o próprio gestor é responsável por administra os custos?

É o próprio gestor.

13°) A loja realiza algum monitoramento da concorrência?

Não.

14°) Existe cadastro de Cliente? Qual documentação necessária?

Sim, é necessário que o cliente no ato do cadastro entregue uma foto 3x4, RG e CPF e a loja dispõe de consulta aos órgãos gerenciadores de crédito.

15°) Sobre os indicadores de resultados?

É de extrema importância ter em mãos indicadores como volume de vendas e margem bruta. Faz o levantamento das vendas para que haja um planejamento dos resultados Mês a mês e com isso conseguir vê se o faturamento melhorou ou piorou.

16°) A loja disponibiliza algum método de pesquisa sobre a satisfação do cliente?

Não há um diagnóstico de atendimento voltado para satisfação do cliente, só na hora da venda mesmo em saber se gostou apenas.

17°) A loja possui posicionamento de mercado definido?

Sim, a loja trabalha com uma grande variedade de roupas e calçados femininos de qualidade superior aos concorrentes.

18°) A mare Mansa filial 8, conhece seu público-alvo?

Sim, o público alvo são as mulheres de classe média e classe média alta.

19°) A loja Utiliza-se de parceria com os fornecedores (AÇÕES PROMOCIONAIS)?

Não, preços normais em todos os produtos.

20°) acontece a utilização de datas comemorativas para campanha?

Fazem campanhas nessas datas, através de rede social, mídias e promovem geralmente algum sorteio referente às compras.

21°) Como é realizada a divulgação de promoção na loja?

Ocorre via carro de som, Redes sociais e propaganda na tv.

4.4. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE GESTÃO, FINANÇAS E MARKETING DA MARÉ MANSA SOB A ÓTICA DO ADMINISTRADOR

Nesta etapa da pesquisa foi analisada de forma qualitativa a visão da gestora a respeito às variáveis de Gestão de Pessoas, Finanças e Marketing.

No que concerne à Gestão de Pessoas, foi constatado que é realizada uma pré-seleção dos novos funcionários, onde terão algumas etapas a serem cumpridas como o encaminhamento do curriculum para o site da loja, direcionamento de entrevista com o grupo selecionado através do site, logo passará para o RH da

organização, onde os candidatos que foram classificados e conseqüentemente estarão aptos ao trabalho. No entanto, serão necessários alguns métodos para que sejam analisados com mais eficácia esses candidatos selecionados, muito embora precisem de alguns instrumentos adotados pelo entrevistador, que gera um questionário com perguntas abertas sobre personalidade e conhecimentos técnicos, testes para analisar a personalidade de cada candidato e desenvoltura do mesmo.

O setor de Gestão de Pessoa utiliza de qualificação online para os funcionários, fazendo com que eles procurem através da qualificação o aperfeiçoamento no atendimento e com isso estejam sempre “antenados” as novas mudanças que ocorrem diariamente, porém, deixa a desejar na questão de não disponibilizar um plano de treinamento, ressaltando ainda, que o setor ainda tem a responsabilidade de fazer o pagamento tanto do salário como da comissão de todos os funcionários.

Por fim a gestão de pessoa da empresa está sempre empenhada em fazer um excelente trabalho com os colaboradores em todos os setores, e com isso o rodízio de funcionários torna-se praticamente inexistentes em relação a algumas empresas do ramo de atendimento/vendas, dessa forma, conseguindo segurar a maioria dos colaboradores por muitos anos, como por exemplo, há casos de funcionários com média de 9 anos no ramo de atividade.

Quanto ao setor de finanças, observou-se que através da pesquisa foi possível constatar que a empresa objeto do estudo não utiliza nenhum dos dois métodos tradicionais como Custeio por Absorção e Custeio Variável, o determinante para seus preços é basicamente a forma empírica, onde é realizado pela proprietária da loja.

Logo o setor de finanças em relação à concorrência procura sempre analisar os preços praticados nas boutiques da cidade é, já que são peças de marcas renomadas.

Em virtude de possuir um crediário próprio, ou seja, sendo umas das principais diferencia na forma de pagamento dos clientes, também se torna evidente a vantagem em relação à concorrência, mas também disponibiliza de outras formas de pagamentos como: a vista, cartão e cheque, com descontos variados em cada formas de pagamento.

Sobre o controle de custo da empresa, verificou se era necessária uma empresa terceirizada para fazer esse processo e pelo que se viu foi que o próprio gestor é designado como responsável desta parte.

No que tange ao Marketing, verificou-se que a empresa não tem uma grande preocupação com a concorrência do ramo, assim, a mare mansa (Filial 8) não pretende conhecer o modo de ação de quem disputa o mercado, ter insights para aperfeiçoar o seu relacionamento com os clientes, entender por que as pessoas se engajam ou não em torno dos produtos de seu concorrente, aprender com os erros dele e detectar novas oportunidades de negócio.

Logo sobre a existência de cadastro de Cliente a empresa investiu pesado no ano de 2014, em um software e com isso ele é o responsável por gerir os bancos de dados, onde o cliente é necessário trazer algumas documentações para o ato do cadastro e com isso ter em mãos uma foto 3x4, RG e CPF e a loja também dispõe de consulta aos órgãos gerenciadores de crédito, para com isso saber se esse novo cliente anda em conformidade com suas dívidas.

Não sendo diferente de outras organizações a mare mansa (Filial 8) possui indicadores de resultados, devido ser de extrema importância ter esses resultados em mãos, como volume de vendas e margem bruta. E assim o planejamento seja posto em prática, fazendo com que a empresa obtenha sucessos em suas vendas.

Embora não tenha nenhum método de pesquisa sobre a satisfação do cliente da loja, com isso deixa a desejar por não disponibilizar o verdadeiro feedback sobre a satisfação da sua clientela e buscando um modo simples e pouco eficaz que é em saber na hora da venda se o cliente está satisfeito com a mesma.

A loja deste modo apresenta um posicionamento de mercado definido como é o caso em variedade de roupas e calçados femininos de qualidade superior aos concorrentes e também sendo de classe média e classe média alta.

Depois de vários anos no mercado de confecção a mare Mansa filial 8, conhece seu público-alvo sim, pois são do sexo feminino e pessoas que possuem de alguma forma um valor aquisitivo médio/alto.

Apesar do mundo globalizado a loja não disponibiliza de parceria com os fornecedores em ações promocionais e sempre utiliza-se de preços normais planejado somente pela gestão da loja.

Sobre a utilização de datas comemorativas e eventos festivos na cidade, a mare mansa (filial 8), sempre utiliza-se de rede sociais, mídias e promovem alguns sorteios para interagir com essas momentos.

Por fim, atualmente é exigido que uma boa porcentagem da arrecadação seja vinculada para promoções em comunicação e com a mare mansa não é diferente, ela se utiliza de carro de som, redes sociais, propaganda na tv e jornais para que seja feito essa interação entre a loja física e os clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho acadêmico e após a análise dos resultados, pode-se afirmar após a aplicação da técnica do cliente oculto na loja Maré Mansa, filial 8, na qual foi avaliado o atendimento, a infraestrutura, e a gestão da empresa, conclui-se que de uma forma geral, a empresa possui uma boa saúde organizacional.

Como a empresa está situada em um segmento de comércio que apresenta margens para o desenvolvimento da organização, pois se localiza no centro comercial da cidade de Currais Novos-RN, o aumento no nível de maturidade em gestão da empresa poderá acarretar em aumento na taxa de sucesso de seus projetos, além de aumentar suas vantagens competitivas com seus concorrentes e com isso os clientes estão satisfeitos, de forma geral, com os serviços prestados pela empresa.

A técnica do cliente oculto é uma ferramenta que permite ao gestor e demais segmentos da empresa, informações preciosas que dão feedback sobre os pontos positivos que devem ser reforçados e mantidos, como também os pontos negativos percebidos e que devem ser melhorados com treinamento, mudança de processo, de tarefas, etc. O mais importante é que essa avaliação é realizada pelo cliente, nesse caso, um cliente diferente: “o cliente oculto”. Dessa forma, essas informações darão subsídios para o planejamento de ações que aperfeiçoarão tanto na área do atendimento, tais como: disponibilizar informações impressas que agilizem o atendimento, treinamentos diversos, modificações no quadro de pessoal, no processo de trabalho, na gestão da empresa, desenvolver programas motivacionais e de incentivos aos colaboradores enfim, uma diversidade de meios possíveis para otimizar o atendimento, de acordo com o resultado apresentado pelo diagnóstico.

É uma ferramenta bastante eficaz para se avaliar a real situação da empresa proporcionando informações para tomada de decisões estratégicas e que capacite a empresa a atingir melhores resultados. Como na área de gestão, é preciso ter uma visão empreendedora, rápida e eficaz para proporcionar a evolução da empresa e o financeiro tem que caminhar em sintonia com esses setores para que o bem maior da empresa seja preservado, o cliente.

Por fim, foi percebido através deste estudo, que o grau de satisfação do cliente da Maré Mansa (Filial 8) apesar de estar em um bom nível de qualidade, pode ainda melhorar e atingir um nível de excelência no atendimento para a clientela,

infraestrutura e a gestão da empresa a partir das sugestões levantadas pelos entrevistados e das soluções apresentadas na pesquisa.

Dessa maneira, tudo que foi proposto a ser desenvolvido durante a pesquisa foi alcançado, respondendo a questão levantada e atingindo os objetivos desse trabalho monográfico.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Márcia. Sensibilidade é essencial no diálogo com o cliente. **Revista Forbes Brasil**. São Paulo, 12. mar. 2004, p.38-40.

BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**; tradução Edite Sciulli, São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Mirian, **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/estrat_mark.html>. Acesso em: 30 out. 2014.

CALVERT, Philip. **It's a mystery: mystery shopping in New Zealand's public libraries**. Library Review [en línea]. 2005, vol. 54, no. 1. [Consulting date: 28 may 2012]. Available at: www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm

CALVERT, Philip. **It's a mystery: mystery shopping in New Zealand's public libraries**. Library Review [en línea]. 2005, vol. 54, no. 1. [Consulting date: 28 may 2012]. Available at: www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm

CARDOSO, M, S; GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes aplicando recursos da web**. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, M. **Serviço ao Cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

CURRY, Jay; STORA, Ludovic. **O cliente, capital da empresa**. Sao Paulo: Nobel, 1996.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DOUGLAS, Alex & DOUGLAS, Jacqueline. **Campus spies? Using mystery students to evaluate university performance.** Educational Research, 48 (1): 111 – 119, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, 2ª Edição revista e ampliada, Nova Fronteira, 1986.

FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus Clientes? Agregando valor emocional positivo.** São Paulo: Pearson, 2001.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes.** 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Futura, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**, Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre: São Paulo. Editora Futura, 1999.

HUDSON, Simon [et al.]. **Distribution channels in travel: using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations.** Journal of Travel Research [online]. 2001, vol. 40, no. 2. [Consulting date: 28 may 2012]. Available at: <http://jtr.sagepub.com.ez31.periodicos.capes.gov.br/content/40/2.toc>

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 5ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER P. & ARMISTRONG G. **Princípios de Marketing.** 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBOS Júlio. **Encantando o cliente Externo e Interno**. 9ª Ed. Revisada, São Paulo: J. Lobos, 1993.

MATOS, Ciomara Lobo. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviços numa agência bancária: sob a ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente**. Florianópolis 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MELO, Fernanda Rafaela Martins de Melo et al. no artigo **Cliente Oculto como Instrumento de Avaliação de Desempenho na Psicologia Organizacional** (2009, p. 08):

MORGAN, Gareth, **Imagens das Organizações**, Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo, Atlas, 1996.

RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1944.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente – o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1991.

PRESTES MOTA, Fernando C.; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. 6. São Paulo: Brasiliense, 1988.

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WILSON, Alan M. **The role of mystery shopping in the measurement of service performance**. *Managing Service Quality*, 8 (6): 414-420, 1998.