

CLIENTE OCULTO COMO INSTRUMENTO PARA ESTRATÉGIA DE MARKETING: UM ESTUDO NA EMPRESA XYZ.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Irene Reis

irenereis15@hotmail.com

Paulo Gonzaga

pjgonzagaadm@gmail.com

Carbio Waqued

carbiowaqued@uol.com.br

Marco Aurelio Silva

marcocostadasilva@hotmail.com

Resumo: *Este estudo apresenta como objetivo elaborar diagnóstico referente à qualidade do atendimento prestado aos clientes da empresa XYZ, através da aplicação da ferramenta cliente oculto e os objetivos específicos de elaborar revisão teórica, elaborar ferramentas para coleta de dados e elaborar análise diagnóstica. Metodologicamente, utilizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva com análise quantitativa e qualitativa, com embasamento em entrevistas estruturadas com gestores e clientes. Três vendedoras tiveram seu atendimento avaliado pelo cliente oculto. A amostra para aplicação da pesquisa de satisfação compôs-se de quarenta e dois clientes. Diagnosticou-se mediante a avaliação do atendimento prestado pelas vendedoras, falhas em um dos momentos de interação com o cliente, o que concerne à variável cortesia e simpatia, o que mostra que elas não cumpriram com todos os requisitos estipulados pela empresa para que houvesse uma excelência no atendimento. Apontaram-se a partir da pesquisa de satisfação realizada para dar maior sustentação à pesquisa, deficiências em todas as fases do atendimento, ainda que em pequena proporção. Após a avaliação do atendimento prestado aos clientes da empresa XYZ, conclui-se mediante os índices elevados de satisfação em todas as fases do processo de atendimento que, ele pode ser qualificado de maneira positiva atribuindo-lhe uma nota ótima.*

Palavras-chaves: *Cliente Oculto, Estratégia e Qualidade.*

INTRODUÇÃO

A empresa a ser estudada é parte integrante do mercado varejista que tem como atividade principal a comercialização de artigos e acessórios de óptica. O nicho de óticas no Brasil tem crescido substancialmente em decorrência da mudança de alguns paradigmas. Gazzoni e Scheller (2015) comentam que antes vistos como um mal necessário, hoje os óculos pela sua leveza, beleza e resistência, compõem a lista de acessórios de muitos brasileiros e ainda, são vistos hoje em dia, como um produto de moda.

Em períodos de recessão econômica, maximizar o lucro torna-se uma tarefa um pouco mais difícil, visto que os consumidores têm o seu poder aquisitivo comprometido, o que os fazem diminuir o volume e a frequência de compra. Frente a este cenário, muitas empresas se sentem obrigadas a tomar atitudes extremas a fim de manterem uma boa rentabilidade e ainda, permanecerem em atividade no mercado. Embora necessário, as atitudes de muitas das organizações não são tomadas com base em um planejamento, deste modo, elas se atiram ao mercado de maneira inapropriada, visando tão somente o lucro.

O nível de exigência do consumidor tem aumentado substancialmente ao longo do tempo, o que faz com que ele já não se contente puro e simplesmente com a aquisição de um produto, mas que também perceba o tipo de tratamento que ele recebe diante de uma negociação.

Com a situação econômica agravada, a concorrência desenfreada e o mercado competitivo, restam às empresas investir em estratégias para avaliar os processos que envolvem interação com o consumidor, uma vez que são poucos os casos em que se tem um *feedback*, seja positivo ou negativo, o que deixa as organizações impossibilitadas de agir.

Esta pesquisa se justifica mediante a importância de identificar deficiências que ocorram no processo de interação entre cliente-empresa e de conhecer a perspectiva do cliente em relação ao atendimento prestado, de forma que os resultados obtidos possam sustentar uma melhor tomada de decisão, permitindo que a empresa mantenha seus clientes satisfeitos, a adequada atividade da empresa e a maximização do lucro.

O trabalho apresenta como objetivo elaborar diagnóstico referente à qualidade do atendimento prestado aos clientes da empresa XYZ, através da aplicação da ferramenta cliente oculto e os objetivos específicos de elaborar revisão teórica, elaborar ferramentas para coleta de dados e elaborar análise diagnóstica.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



O varejo ou o comércio varejista se caracteriza por ser o intermediário entre o produtor e o consumidor e por ter a função de facilitar o acesso desse último ao bem desejado. Churchill e Peter (2010) define o varejista como: “o intermediário que se dedica principalmente a vender para consumidores finais”. Segundo Cobra (2009), o varejo atua como um representante de vendas de uma ampla linha de produtos, de um ou mais fabricantes. O comércio varejista permite ao consumidor alcançar uma série de produtos devido a gama ofertada, o que possibilita a escolha por aqueles que melhor lhe atende.

Os varejistas, mais do que disponibilizar produtos para a venda, eles desempenham outras atividades, tais como: estabelecer preços, formas de pagamento, embalagem, formas de entrega entre outros. Las casas (2009) esclarece quando afirma que o varejista é, por excelência, um prestador de serviços que, além da venda, ele seleciona mercadorias, toma providências quanto ao crediário, embalagem, serviços de entrega, etc.

O varejo tem sofrido muitas mudanças ao longo dos anos. Citam-se em específico, as atitudes tomadas em relação ao serviço prestado ao consumidor. Em outros tempos visava-se tão somente o lucro, não era dada real importância às opiniões, desejos ou necessidades do comprador, tampouco à sua satisfação ou descontentamento. Hoje o varejo assume outro papel; o grau de importância dado a esses fatores é relativamente alto. Cobra (2009) menciona que o varejo moderno deve estar focado no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes procurando atingir seu coração, com muita magia e sedução.

MARKETING

O marketing caracteriza-se como sendo o principal responsável por manter o equilíbrio entre a demanda e a oferta dentro de uma organização e apresentar como objetivo, a identificação das necessidades do consumidor e o respectivo atendimento destas, despertar seus desejos não revelados gerando a necessidade de algo que antes não lhes eram necessários e o não menos importante, a obtenção do lucro. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais; uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro. Churchill e Peter (2010) definem consumidores como pessoas que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas; necessidades referindo-se a bens ou serviços que os consumidores ou compradores organizacionais requerem para sobreviver; e desejos referindo-se a bens e serviços específicos que satisfazem necessidades adicionais que vão além da necessidade de sobrevivência.

Kotler e Keller (2012) mencionam que o bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis.

O marketing é munido de ferramentas que colaboram para que a implantação de algumas de suas políticas seja feita eficazmente e para que seus objetivos finais sejam alcançados com êxito. Estas ferramentas são comumente conhecidas como mix de marketing ou os 04 P's. Estes são definidos como produto, preço, praça e promoção, os quais serão apresentados:

Segundo Urdan e Urdan (2010), o produto classifica-se como sendo um conjunto de benefícios oferecidos ao consumidor de maneira a satisfazer suas necessidades e atender seus desejos. Em geral, costuma-se fazer um comparativo entre o produto desejado e outro similar a fim de analisar e decidir por aquele que mais agrega benefícios e representa um menor custo. Para que um produto possa ser adquirido, é necessário que seja dado algo em troca; e isso inclui: dinheiro, bens ou serviços que se caracterizados, se tornam o chamado Preço.

Conforme afirmação do Las Casas (2009, p. 217), para os profissionais de marketing, “os preços [...] são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica”. O elemento Preço é classificado por Churchill e Peter (2010) como sendo a quantidade de dinheiro ou outros recursos que devem ser dados em troca de produtos ou serviços. A fim de que o produto seja adquirido e por ele seja pago um determinado preço, é necessária a existência de um meio pelo qual a transação será efetuada, este, por sua vez, entende-se como ponto de venda ou canal de distribuição.

Referindo-se ao composto Praça, Urdan e Urdan (2010, p. 34), o define como sendo “arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos aos clientes”. A praça traz vantagem para a empresa de forma que uma oferta, com grande sortimento de opções, detém pontos de vendas, garante a disponibilidade de itens e propicia atendimento apropriado. Las Casas (2009, pag. 245) refere-se à praça, de maneira a ressaltar que a mesma serve para “proporcionar utilidade de lugar e tempo”, de modo que os consumidores possam vender seus produtos no tempo certo e nos locais certos; também assinala que a promoção é outra variável do composto de marketing que tem como objetivo a comunicação.

Disponibilizar produtos e esperar que eles sejam vendidos por si só não é viável, tampouco é possível. É estritamente necessário que os clientes, além de saberem da

disponibilidade de um produto, tenham conhecimento a cerca de sua finalidade, preço, resistência, etc. Concretizar uma venda se torna mais fácil quando há a divulgação, que por sua vez é feita por intermédio da promoção.

O composto promoção é caracterizado por Urdan e Urdan (2010) como sendo a parte que envolve as comunicações entre o público e as empresas, incluindo mercado alvo, intermediários do canal e comunidade, com o objetivo de persuadir, influenciar e informar, enquanto Churchill e Peter (2010) definem que o elemento promoção se refere aos meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços. A partir das afirmações apresentadas, vê-se que este composto é responsável por prover as mais diferentes informações a respeito de um determinado produto, seja sua utilidade, valores agregados ou onde ele pode ser encontrado. Outra nomenclatura tem sido adotada por profissionais de marketing que de acordo com Churchill e Peter (2010) se chama comunicação de marketing.

Qualidade no atendimento ao cliente

Considera-se que a qualidade é fundamental no exercício de qualquer que seja a atividade desenvolvida dentro de uma organização, desde a produção de um bem até a sua entrega final, ou ainda no processo de prestação de um serviço. Seu uso contínuo em todos os processos ou atividades tem demonstrado ser a melhor alternativa para se conquistar um cliente.

Muitas são as definições e conceitos empregados à palavra qualidade, contudo Carpinetti (2012) menciona que o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes; as empresas que almejam tão somente o lucro e não dão importância ao quesito mais considerável por parte dos consumidores que é a satisfação podem não estender a sua vida útil. Segundo Zuanetti, Lee e Hargreaves (2011), as empresas que pensam somente no lucro e desprezam a qualidade, com certeza prejudicam a satisfação do cliente, e, por conseguinte, comprometem o futuro do negócio.

O cliente tem mudado ao longo do tempo, principalmente no que se refere à escolha de produtos ou a exigência quanto ao atendimento prestado a ele. Conforme os autores, se no passado ele aceitava passivamente produtos de baixa qualidade e até se submetia a atendimentos sofríveis, hoje seu perfil é outro; ele conhece mais dos seus direitos, o que os proporciona o direito à escolha, informação, reclamação, etc.

Churchill e Peter (2010) abordam alguns dos direitos do consumidor como o direito de escolher livremente, o direito de ser informado, o direito de ser ouvido e o direito de estar seguro tendo como base o consumerismo que se define como uma ação social que se destina a proteger os consumidores. Organizações que prezam pela permanência de seus clientes em seu banco de dados devem agir de forma a prevenir futuros descontentamentos por parte deles, evitando que se frustrem diante de qualquer que seja a tentativa de contato com a empresa; nesse sentido atém-se ao contato pessoal entre cliente-empresa.

Em geral, muitos consumidores costumam se irritar facilmente quando mal atendidos, o que exige dos vendedores flexibilidade para lidar com situações adversas, ou melhor, para evitá-las. Contestar ou questionar as observações ou reclamações feitas pelos consumidores deve estar fora de coagitação. De acordo com Cobra (2009), o pior atendimento é aquele realizado na defensiva, procurando justificar erros ou tentar passar para o cliente a responsabilidade pelo inadequado desempenho do produto ou serviço.

Algumas posturas adotadas por quem presta o atendimento ao consumidor podem acabar de vez com as chances de ele permanecer na empresa tais como os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente, caracterizados como: apatia, a dispensa, condescendência, automatismo, passeio, frieza e livro de regras pelo autor. Eles podem ser exemplificados como: atitude de pouco caso dos funcionários do front office; procurar livrar-se do cliente desprezando suas necessidades ou seus problemas; tratar o cliente como se fosse uma criança e não soubesse o que quer; comportar-se como um robô; jogar o cliente de um departamento para outro, de uma pessoa para outra; hostilidade, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência com o cliente; e colocar normas acima da satisfação do cliente, respectivamente.

Gomes (2011) mostra a partir de uma pesquisa realizada que dentre as causas pelas quais se perde um cliente, 65% é por indiferença e mau atendimento. Segundo Neves (2006), para um bom atendimento algumas atitudes tais como: reações negativas como, por exemplo, antecipar uma resposta diante de um pedido sem ao menos ter pensado sobre, não analisar as coisas com empatia, não se colocar no lugar do cliente entre outras como o mau humor e a empáfia devem ser evitadas. Conforme o autor, o atendimento com qualidade significa agregar valor, customizar, segmentar, prestando ao cliente serviços que, na sua percepção, atendam e superem suas expectativas.

A insatisfação de um cliente pode acarretar na redução do lucro e mais do que isso

pode afetar diretamente na imagem da empresa, isso porque ao invés de recomendar os serviços por ela prestados, ele irá propagar o seu descontentamento em alta escala. Gianesi e Corrêa (2006) confirmam ao mencionar que um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou seu fornecedor a apenas 5 potenciais consumidores. Contrário ao exposto é possível visualizar os benefícios trazidos pelo bom atendimento quando Neves (2006) afirma que um cliente feliz tem probabilidade oito vezes maior de repetir sua compra do que um consumidor insatisfeito e que em geral, ele encurta o ciclo de compra, o que faz com que o faturamento da empresa aumente.

A conquista e a fidelidade do cliente são consequências de um atendimento de excelência; isso inclui tratá-lo bem desde o primeiro contato que ele venha a ter com a empresa. Neves (2006) menciona que uma vez que a empresa o trate mal e ainda que ele volte a consumir futuramente dessa empresa, a percepção que restará será a do mau atendimento recebido na primeira vez; e frisa que num mercado competitivo como o de hoje, se a empresa não tratá-lo conforme o esperado já no primeiro contato, outra o fará.

A fim de otimizar o processo de atendimento ao cliente, as organizações buscam cada vez mais corrigir falhas no processo de interação com o mesmo, na intenção de poder proporcioná-los uma melhor experiência, seja na aquisição de um produto ou serviço, na troca, manutenção etc; para isso elas contam com metodologias eficazes, capazes de lhes apresentar essas possíveis falhas a partir da coleta de informações que consequentemente as ajudarão a melhor tomar decisões.

Pesquisa de Marketing

Kotler e Keller (2012) conceituam pesquisa de marketing como sendo as atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Uma pesquisa de marketing se dá mediante o desejo de obter informações relevantes e concisas, e que estas venham dar sustentação para uma melhor tomada de decisão. A informação é uma ferramenta-chave para a tomada de decisão em marketing, esclarece Cobra (2009). Em outras palavras, a pesquisa de marketing tem o papel de munir gerentes e outros com informações que os permita tomar decisões com um maior grau de confiança. Segundo Samara e Barros (2007), a busca por informações como essas, parte da necessidade de encontrar respostas para questões ainda não respondidas, visto que às vezes as informações presentes na empresa estão

incompletas, o que torna a confirmação de algumas e específicas hipóteses difícil.

De acordo com Hair et. al (2014), a American Marketing Association define pesquisa de marketing como “a função que liga uma organização a seu mercado por meio da obtenção de informações”, que por sua vez permite que a empresa elabore metas e desenvolva planos tendo como foco a melhoria no processo de interação com o cliente. Pesquisadores de marketing assumem a responsabilidade de apresentar os resultados obtidos na pesquisa aos tomadores de decisão, contudo eles têm enfrentado um grande desafio com o surgimento de novas ferramentas e o avanço tecnológico uma vez que algumas destas não apresentam provas de que são úteis ou confiáveis. O autor menciona que algumas das técnicas mais recentes como o neuromarketing, por exemplo, ainda não comprovaram sua utilidade, e podem ou não oferecer ideias úteis para os pesquisadores.

Embora o aparecimento de novas técnicas no mercado, as usuais são ainda as mais utilizadas, consequência da credibilidade que as mesmas já apresentam ao longo do tempo. Hair et al. (2014) afirma: “Os métodos tradicionais de coleta de dados, como grupos focais, *compradores disfarçados* e entrevista telefônica assistida por computador (CATI), permanecem ferramentas relevantes e muito utilizadas”.

A pesquisa de marketing se mostra muito importante ainda que os tomadores de decisão já tenham certa vivência e experiência no mercado em que atua porque conforme Hair et al. (2014) menciona, os mercados e as preferências dos consumidores mudam e as vezes com grande velocidade, daí a importância em aplicá-la. De acordo com Cobra (2009), uma organização para ser bem-sucedida precisa analisar com frequência o seu ambiente interno e externo para conhecer o mercado em que atua e a partir daí, poder formular estratégias com acerto.

Questiona-se muito a respeito de qual a melhor forma de se tomar decisões dentro de uma organização de forma a eliminar as causas dos problemas, pois se entende que estas decisões se tornam mais claras e assertivas quando se tem um bom diagnóstico em mãos. Partindo desta afirmativa, fala-se da ferramenta cliente oculto que vem ganhando cada vez mais espaço nos projetos de marketing e da gestão da qualidade nas empresas.

Cliente Oculto

Segundo estudos de Christovam (2009), cliente oculto é definido como um tipo de pesquisa efetuado por pesquisadores que são designados para atuar como consumidores

comuns em interações com os colaboradores de determinada empresa. De acordo com Paladini (2013), os clientes ocultos se caracterizam como sendo indivíduos treinados para experimentar e mensurar qualquer processo de atendimento ao consumidor, agindo como consumidores em potencial que relatam suas experiências de uma forma detalhada e objetiva.

A pesquisa de cliente oculto se trata de uma avaliação realizada através de uma experiência de compra ou utilização de um produto ou serviço por um cliente anônimo. Os clientes ocultos são pessoas comuns que possuem determinadas características que fazem com que elas se tornem aptas a realizarem este tipo de avaliação em um determinado estabelecimento ou segmento.

Conforme estudos realizados por Christovam (2009), as mudanças organizacionais deveriam ser dirigidas de modo a ter maior foco nas expectativas dos consumidores; a fim de atingir isso, outras medições como o cliente oculto podem promover maior estímulo à mudança. Ainda segundo Christovam, toda e qualquer organização poderia se utilizar desse tipo de pesquisa.

O uso desta ferramenta de diagnóstico permite identificar os pontos que precisam ser melhorados e atestar a eficiência já conquistada em determinados processos. Mais do que isso, o uso da mesma pode auxiliar na identificação das falhas e erros e ajudar a comprovar e manter a excelência no atendimento através do monitoramento continuado. Segundo Kotler e Keller (2012), muitas empresas enviam compradores misteriosos in loco para avaliar itens como limpeza das instalações, qualidade do produto e atendimento dos funcionários aos clientes; reportando assim os pontos fortes e fracos experimentados no processo de interação com a empresa.

De acordo com Paladini (2013), essa ferramenta é um indicador de como estão sendo realizadas as interações com os consumidores, sendo extremamente relevante devido ao momento de alta competitividade em que vivemos e a repercussão negativa que pode haver.

O gestor que dispõe da ferramenta de cliente oculto poderá obter excelentes resultados para a empresa, dentre os quais se podem destacar: melhoria na experiência de compra dos seus clientes, padronização do atendimento, manutenção de clientes satisfeitos, aumento nas vendas, auxílio na descoberta de como realmente os clientes avaliam o seu negócio e total controle da qualidade dos serviços que estão sendo prestados sem precisar estar presente na loja.

MÉTODO

Este estudo possui caráter exploratório e descritivo e seu foco reside na avaliação e qualificação do atendimento prestado pelos colaboradores da empresa XYZ, tendo como intuito diagnosticar as deficiências que possam surgir durante o processo de atendimento ao cliente e, a partir daí, possibilitar à empresa utilizar dos resultados alcançados para a tomada de decisões dentro da organização. Utilizou-se uma pesquisa com características qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa trata-se de uma análise minuciosa em relação ao fenômeno que está sendo estudado e, nesse sentido, Samara e Barros (2007) mencionam que as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou coletivas, e sua análise, verticalizada em relação ao objeto de estudo. De acordo com Farias Filho (2013), a pesquisa quantitativa se define como a forma de estudo que parte de uma visão quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Utilizou-se unicamente a entrevista estruturada que, conforme Farias Filho (2013), se caracteriza como sendo um conjunto de perguntas com linguagem direta com o objetivo de extrair do entrevistado a informação desejada pelo entrevistador.

A coleta de dados a partir da aplicação da técnica cliente oculto ocorreu entre 03/11/2015 e 05/11/2015, tendo como universo de pesquisa o total de três vendedoras caracterizando-se como Censo; com os clientes a coleta de dados foi feita por amostragem e se deu mediante uma pesquisa de satisfação que ocorreu entre 03/11/2015 e 07/11/2015. A técnica amostral utilizada neste trabalho refere-se às amostras não probabilísticas por conveniência ou por acessibilidade. Samara e Barros (2007) comentam que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador; são as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder um questionário.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: XYZ

A empresa XYZ está localizada no centro de Aparecida de Goiânia e é parte integrante do varejo, atuante no segmento óptico. Foi fundada em outubro de 2004 e tem como administrador o senhor XXXX, um dos sócios fundador.

Há 11 (onze) anos no mercado, a empresa comemora uma vitória, pois se sabe o quão difícil é para uma nova empresa se manter em atividade mediante a estimativa de que muitas microempresas goianas não alcançam ao menos, dois anos de vida. O nível estratégico da empresa é composto por um administrador, enquanto que o nível tático é composto por duas gerentes sendo uma responsável pelo Administrativo-Financeiro e a outra pela gestão comercial. Por fim, o nível operacional é composto por 3 colaboradoras, sendo todas

responsáveis pela realização das vendas. As colaboradoras realizam uma jornada diária de 8 horas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o método de observação e da entrevista estruturada, composta por perguntas abertas e fechadas, desenvolvidas a partir do referencial teórico e considerando os objetivos gerais e específicos. Inicialmente, destacou-se o diagnóstico mediante aplicação da ferramenta Cliente Oculto sobre os aspectos da Qualidade do atendimento ao cliente; em seguida dividiu-se o diagnóstico mediante a percepção dos gestores em 6 (seis) sessões sendo: a primeira relacionada ao Varejo, a segunda sobre Marketing, a terceira sessão sobre a Administração de Vendas, a quarta sobre Qualidade no atendimento ao cliente, a quinta sessão sobre Pesquisa de Marketing e a sexta e última sessão sobre o Cliente Oculto; e por fim, evidenciou-se o diagnóstico mediante a percepção dos clientes.

A visita como cliente oculto à empresa e as entrevistas com gestores e clientes foram realizadas em Novembro de 2015.

Diagnóstico mediante aplicação da ferramenta Cliente Oculto

Sobre a Qualidade do atendimento ao cliente

Após a visita como cliente oculto por parte do pesquisador na qual foi avaliado o atendimento prestado pelas três vendedoras, obtiveram-se qualificações conforme o quadro a seguir:

VARIÁVEL DE ANÁLISE	QUALIFICAÇÃO
APRESENTAÇÃO PESSOAL	SATISFEITO
ABORDAGEM DO VENDEDOR	SATISFEITO
CORTESIA E SIMPATIA	INSATISFEITO
COMUNICAÇÃO	SATISFEITO
COMPREENSÃO DO PROBLEMA DO CLIENTE	SATISFEITO
CONHECIMENTO SOBRE O PRODUTO	SATISFEITO
CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO E PERSUASÃO	SATISFEITO

Figura 1: Variáveis de análise e respectivas qualificações
Fonte: Dados da pesquisa (2015)



A apresentação pessoal se refere ao modo pelo qual uma pessoa se apresenta perante as outras podendo inclusive dizer muito sobre ela. Muitos tendem a registrar na memória o que é chamado de primeira impressão seja ela positiva ou negativa. Nesse critério observa-se que a classificação foi positiva. A aparência pode ser comparada a uma embalagem de um produto, uma vez que é esse o primeiro item a ser analisado pelo consumidor, daí a importância em manter-se bem apresentável.

No que diz respeito à abordagem do vendedor, verifica-se que a classificação foi positiva. Atitudes como sorrir e desejar bom dia, boa tarde ou boa noite para o consumidor, procurar tratá-lo pelo nome e se identificar, podem ser certas, uma vez que será quebrado o “gelo” entre o vendedor e o cliente fazendo-o se sentir importante e confortável para iniciar e finalizar uma compra.

Referente à cortesia e simpatia, observa-se que a classificação foi negativa. O atendimento das vendedoras não foi prestado de forma adequada, apresentando falta de interesse ao responder a algumas perguntas de caráter pessoal feitas pelo comprador como, por exemplo, uma sugestão sobre a escolha de um ou outro produto. Expressar-se de forma contente ou com empolgação são alguns fatores determinantes para a efetivação de uma venda. Mais do que competência, é importante que haja cordialidade. Um atendimento de excelência deve basear-se na satisfação do cliente.

Sobre o quesito comunicação, foi constatada uma classificação satisfatória. O processo de comunicação envolve clareza e objetividade na transmissão da informação e a fim de que este processo se dê de forma satisfatória é preciso que o vendedor utilize de uma linguagem adequada com os consumidores, conforme seu grau de entendimento. Percebeu-se a flexibilidade das vendedoras quanto ao cumprimento de etapas formais a serem seguidas e a personalização do atendimento.

No que tange à compreensão do problema do cliente, perceberam-se por parte das vendedoras, iguais tentativas em identificar e melhor solucionar o problema do consumidor. Verificou-se ainda a preocupação de proporcionar ao cliente o produto mais adequado à sua necessidade. As empresas dentro do seu possível devem procurar ajudar o seu cliente de modo a deixar nele a percepção de que a empresa se empenhou ao máximo para que ele tivesse seu problema resolvido.

Com relação a variável conhecimento sobre o produto, constata-se que as colaboradoras avaliadas pelo cliente oculto possuem alto grau de conhecimento dos produtos



que comercializam, além de agirem com naturalidade ao apresentar a mercadoria e seus benefícios e valores agregados. Mais do que apenas conhecer sobre os aspectos técnicos do produto, o cliente busca saber o que é atribuído em termos de diferencial. Para vender bem é necessário que o vendedor saiba o que ele está vendendo, uma vez que o desconhecimento pode acarretar na incredibilidade por parte dos consumidores.

Quanto à capacidade de resolução e persuasão, o conceito foi positivo visto que esta variável e a de compreensão do problema do cliente estão interligadas. Além de somente identificar os problemas trazidos pelos clientes, é necessário saber solucioná-los. É importante que o vendedor saiba como persuadir o consumidor, como influenciá-lo de tal forma que ele saia da empresa encantado com a forma pela qual ele foi atendido e com suas compras em mãos. Afinal, o principal negócio pela qual a empresa trabalha é o de auferir lucro, sem claro, deixar de pensar no bem estar do cliente.

Diagnóstico mediante a percepção dos Gestores

Sessão 1: Questões sobre os aspectos do Varejo

Referente ao varejo questionou-se se a empresa estabelece critérios para definir preços, formas de pagamento, embalagens e entrega e quais são eles; procurou-se também, saber se a empresa se preocupa em satisfazer e atender de fato as necessidades dos seus consumidores. A resposta obtida foi que a empresa trabalha com uma margem mínima para poder precificar os produtos e para poder chegar ao preço de mercado. Quanto aos pagamentos, os critérios são definidos de acordo com os públicos-alvo (B e C) e que para atendê-los, foi criado o crediário próprio previamente em até 6X sem juros, porém, em detrimento do alto índice de inadimplência, foi reduzido para uma entrada e mais 3X. Os gestores comentam que é cultural dos seus públicos efetuarem compras utilizando o carnê. Sobre a embalagem, é pensado no tamanho e na resistência do produto como, por exemplo, no caso de óculos, eles precisam ser armazenados em embalagens adequadas; e a respeito da entrega, a empresa a faz somente após a conferência do produto.

Em resposta a segunda questão, os gestores afirmam que atender as necessidades dos clientes é primordial quando se quer evitar uma distorção na imagem da empresa. Segundo os mesmos, se o cliente não consegue ser atendido em suas necessidades, ele sai do estabelecimento descontente, podendo propagar tal sentimento para muitas pessoas, e mais do que isso, ele precisará desembolsar novo valor para a compra de novos óculos. A empresa se preocupa muito quanto a ouvir o seu cliente, para assim poder identificar as suas

necessidades. Embora o receituário já diga tudo com relação ao problema visual que o seu cliente tem, ela se preocupa, por exemplo, em saber em quais circunstâncias o mesmo mais utiliza ou utilizará os óculos.

A partir desta análise, entende-se que a empresa utiliza de métodos eficientes e estratégias para melhor atingir seus objetivos organizacionais e não menos importante, atender as necessidades e satisfazer os desejos de seus consumidores. Um detalhe interessante é a capacidade de a organização adequar suas formas de pagamento ao desejo do consumidor, ditando-os inclusive à concorrência.

Sessão 2: Questões sobre os aspectos de Marketing

No que se refere ao marketing procurou-se saber se a empresa adota estratégias para melhor atingir o seu público-alvo e se elas são adotadas com base em um planejamento; a percepção dos gestores sobre o marketing ser um forte aliado na busca pela ascensão e para o enfrentamento de desafios, a opinião dos mesmos com relação ao uso de ações de marketing em tempos de crise, e a indagação sobre a redução dos investimentos em marketing ser a melhor alternativa em tais períodos; além disso, foi pedido a opinião dos gestores quanto ao uso da comunicação enquanto fator chave para o alcance de objetivos.

Referente às estratégias adotadas para melhor atingir o seu público-alvo, a empresa comenta sobre as promoções realizadas quando há mutirões no hospital de olhos que ocorre periodicamente próximo a loja. A empresa se prepara ofertando óculos de mais baixo custo visto que a população a ser atendida nesse período, em geral, é composta por pessoas carentes. Quanto à divulgação dos produtos, o marketing é realizado de forma mais simples, com carro de som por exemplo. Os gestores afirmam que a empresa deve adequar suas ações ao seu público e exemplificam ao dizer que não é viável utilizar de mídia social, por exemplo, uma vez que o acesso a um computador por parte dos moradores da região é difícil. Conforme os mesmos, os consumidores ainda possuem o hábito de receber panfletos ou calendários no final do ano.

Sobre o corte dos investimentos em marketing em tempos de crise, os gestores comentam que essa é a pior atitude a ser tomada por qualquer que seja a empresa, visto que se o cenário econômico está desfavorável, o que se tem a fazer é tentar atrair ainda mais consumidores e mais do que isso, deve-se utilizar de ações para torná-los clientes. “Há outras áreas dentro da empresa que podem sofrer reajustes que não o marketing”, comenta um deles.

Em resposta a terceira questão, a empresa considera sim a comunicação como sendo

fator chave para o alcance de objetivos atribuindo 10 quanto ao grau de importância. Segundo os gestores, é necessário que a empresa saiba decidir pela melhor forma de promover seus produtos no mercado e mais do que se comunicarem com o mercado, elas devem saber o quê comunicar. Um dos entrevistados comenta: “Não adianta nós chegarmos aqui em Aparecida atendendo o público B e C e anunciar que estamos fazendo promoção de óculos de R\$2000,00”. “Isso não é compatível”, conclui.

Mediante análise realizada, é possível visualizar que a empresa adota estratégias certas. Embora ela não disponha de uma estrutura adequada, ela é ciente de que ao adotar uma ou outra estratégia deve-se pensar sobre o público alvo almejado, e que mais do que somente adotá-la, é preciso mensurar o custo de tal ação para a empresa. O interessante é ver que a empresa reconhece a importância do uso de ações de marketing mesmo em períodos desfavoráveis e que isso pode trazer oportunidades.

Sessão 3: Questão sobre os aspectos da Administração de Vendas

No que se refere à administração de vendas, solicitou-se o ponto de vista dos gestores quanto ao departamento de vendas ser considerado o principal responsável por obter lucro; e questionou-se se os colaboradores que compõem o front office (linha de frente), possuem procedimentos previamente estabelecidos, se é dado a eles autonomia para concretizarem uma venda e qual a alternativa eles julgam ser a mais acertada.

Em resposta, a empresa diz que é uma ação conjunta entre o departamento de vendas e possivelmente do de cobrança quando envolve compras a crediário e às vezes inadimplência. Os gestores comentam que por trabalharem com crediário próprio, eles são conscientes de que a venda a prazo não se efetiva no momento em que o produto é entregue ao consumidor. A empresa considera então que o departamento de vendas tem sua parcela de responsabilidade por obter o lucro, mas não é o total responsável.

Em resposta a segunda questão, a empresa não só possui procedimentos estabelecidos para nortear o processo de venda quanto também dão aos seus vendedores, certa autonomia. A empresa lhes permite negociar descontos de até 25%; a partir desse valor somente os gestores podem autorizar. A empresa entende que isso é importante para poder melhor atender a necessidade do cliente.

A partir desta análise, percebe-se que as organizações tem dado uma maior atenção ao processo de venda, mais do que isso, elas tem se preocupado com a forma pela qual ele será realizado. A fim de que a equipe de vendas obtenha sucesso, é preciso que as empresas



estabeleçam protocolos a serem seguidos pela mesma, todavia, não se deve engessar o processo. Os consumidores buscam personalização no atendimento, não querem ser atendidos de forma mecânica. Por vezes, é preferível dar aos vendedores, autonomia para que eles consigam agir de modo a atender a expectativa do cliente naquele momento. O cliente busca melhores alternativas na hora de fechar uma venda como, por exemplo, pagar à vista mediante descontos ao invés de parcelar com juros; a concessão de descontos pode ser usado como estratégia para conquistar o cliente e fazer com que ele efetue a compra.

Sessão 4: Questões sobre os aspectos da Qualidade no atendimento ao cliente

Em se tratando de qualidade, foi perguntado se a empresa a considera um quesito como fator competitivo ou se ela já deve estar englobada à empresa desde o início de suas atividades; como o front office deve se portar de modo a atender bem os consumidores; a opinião dos mesmos a respeito de a insatisfação de um cliente afetar diretamente a imagem da empresa e se o front office pode ser considerado o principal responsável pelo fato.

Os gestores discorrem que teoricamente o quesito qualidade já deveria estar englobado na missão da empresa, ou seja, desde o momento em que ela nasce, porém não é o que se vê. Os mesmos comentam que na maioria das vezes, o quesito qualidade se torna a princípio fator competitivo e posteriormente, passa a englobar a missão da empresa.

De acordo com os entrevistados, uma das características que os colaboradores que lidam diretamente com o cliente precisam ter é simpatia. “Quando o cliente chega à empresa e o vendedor o recebe com um sorriso no rosto dizendo bom dia, boa tarde ou boa noite, se torna uma excelente porta de entrada para efetuar uma venda”, comenta um deles. A empresa considera os vendedores como sendo o cartão de visitas da empresa, assim sendo, eles devem estar adequadamente uniformizados e com uma boa aparência. A empresa acredita que o front office possa ser sim considerado o maior responsável pela satisfação ou insatisfação do cliente, visto que é ele que está ali lidando diretamente com o mesmo. Um dos entrevistados utiliza da afirmação de que um cliente satisfeito comenta sua satisfação com a empresa para 5 pessoas e um cliente descontente propaga sua insatisfação para 10, para exemplificar o quão ruim pode ser para a imagem da empresa, não atender os seus clientes correta e adequadamente. “A gente tem a política de que o cliente deve sair feliz”, menciona um deles.

A alta concorrência e competitividade tem feito com que as organizações se tornem mais flexíveis ao que concerne atender de maneira mais eficiente o consumidor. O quesito qualidade vem sendo empregado como fator competitivo visto que não são todas as empresas

que dispõem de um processo de atendimento eficiente. Diante dessa análise, pode-se confirmar que as empresas podem ter suas imagens afetadas caso elas não busquem meios de evitar a insatisfação do consumidor. Os colaboradores que atuam na linha de frente da empresa devem se conscientizar da importância disso, porém, são as empresas que têm que deixá-los cientes sobre qual a melhor maneira de atender os clientes, podendo isso ser feito através de treinamentos periódicos, por exemplo.

Sessão 5: Questão sobre os aspectos da Pesquisa de Marketing

No que se refere à pesquisa de marketing, procurou-se saber se a empresa alguma vez a utilizou na busca por informações e quais os proveitos tirados do seu uso.

A resposta obtida foi que a empresa utilizou, ainda que informalmente, da pesquisa de marketing para dar início às suas atividades. Os gestores procuraram saber sobre o possível público-alvo que seria atendido pela empresa, e ainda segundo eles, era necessário descobrir a renda média da população, hábitos de consumo, etc; e mais do que isso, saber se as pessoas estavam dispostas a pagar um preço X pelo produto Y. De acordo com os entrevistados, atualmente a empresa conta com uma consultoria do SEBRAE para a elaboração de outra pesquisa agora com aqueles clientes que já integram o seu banco de dados, possibilitando a extração de informações valiosas. A empresa concorda que são muitos os proveitos tirados da pesquisa de marketing e que a partir daí é possível adequar o seu mix de produtos, condições de pagamento e o comportamento do consumidor em geral.

Entende-se que o uso de pesquisa de marketing seja antes de se iniciar uma atividade ou no exercício da mesma é de grande valia, visto que são muitas as informações valiosas e úteis a serem extraídas dela. Pode-se, por exemplo, quando em atividade, focar na melhoria do processo de interação com o cliente. Além disso, estas informações podem contribuir diretamente para a elaboração de metas e desenvolvimento de planos de ação.

Sessão 6: Questões sobre os aspectos do Cliente Oculto

No que se refere ao cliente oculto, procurou-se saber se o ponto de vista dos gestores a respeito da contribuição das informações provenientes da aplicação da técnica na tomada de decisões; e questionou-se se os gestores adotariam a ferramenta para pesquisas periódicas.

Os gestores comentam que adotariam a ferramenta cliente oculto devido a sua colaboração para a otimização do processo de atendimento ao cliente. Segundo eles, com a aplicação da técnica cliente oculto é possível visualizar o que precisa ser melhorado ou reforçado. Os entrevistados afirmam que especificamente em uma microempresa, há coisas



que, em geral, passam despercebidas. A dificuldade é grande uma vez que não se tem estrutura para melhor avaliar tais aspectos. Quando se utiliza do cliente oculto, tem-se acesso às informações sobre o processo. É possível que haja falhas em toda e qualquer empresa quanto ao atendimento, entretanto é necessário encontrar meios para saná-las e a ferramenta cliente oculto lhe proporciona fazê-lo.

Quanto à adoção da técnica, os gestores afirmam que a técnica do cliente oculto pode colaborar para que a empresa opere de modo mais preciso quanto a atender o seu consumidor, uma vez que se torna viável o uso da mesma quando não se tem um departamento de marketing previamente estruturado como é o caso da microempresa. “É possível ter excelência no atendimento sem deixar de ganhar e sem deixar de crescer”, afirma um dos gestores.

O uso da ferramenta cliente oculto contribui para a identificação de falhas no processo de atendimento ao cliente e mais do que isso as informações provenientes da sua aplicação servem para que as organizações possam inclusive tomar decisões quanto à periodicidade de treinamentos que devem ser ministrados aos seus colaboradores da linha de frente, visando a excelência e a conservação do padrão de atendimento. O diagnóstico apresenta não só as anomalias que precisam ser sanadas, mas também demonstra a eficiência do processo.

Diagnóstico Mediante a Percepção Dos Clientes

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário junto aos clientes. De acordo com Farias Filho (2013), a pesquisa quantitativa se define como a forma de estudo que parte de uma visão quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Sobre a Qualidade do atendimento ao cliente

A fim de saber a percepção dos clientes quanto ao atendimento a eles prestado, buscou-se questioná-los sobre os mais diversos aspectos presentes no momento da interação entre eles e a empresa. As perguntas foram elaboradas levando em conta os pontos positivos abordados no tópico qualidade no atendimento ao cliente presente na revisão teórica, e ainda baseou-se nos procedimentos a serem seguidos pelos vendedores da empresa aqui estudada na hora de estabelecer um contato pessoal com os consumidores. Nesse sentido, foram abordados os quesitos tais como: cortesia e simpatia ao abordar o cliente, a busca por suas necessidades,

o esclarecimento de dúvidas quanto ao uso ou funcionamento de um produto, o empenho constante em atendê-los, agradecer o cliente pela preferência e a possível indicação da empresa a outras pessoas.

Buscou-se obter por intermédio desse questionário, o grau de satisfação do consumidor quanto ao atendimento recebido.

A pergunta realizada foi se o vendedor tratou o entrevistado com cortesia e simpatia, onde 85,4% responderam que sim e apenas 14,6% responderam que não. Embora o índice de satisfação desejado seja de 100%, a empresa apresenta uma ótima porcentagem indicando que os vendedores utilizam de seu carisma e simpatia ao atender o consumidor. Esses são itens que fazem com que as empresas sejam lembradas de forma positiva. Além de contribuir para que o consumidor se sinta bem e tenha vontade de efetuar novas compras na organização, o vendedor do uso de sua simpatia e cortesia pode colaborar para a fidelização do cliente, o que trará resultados financeiros positivos para a empresa.

Com essa pergunta procurou-se saber do entrevistado se o vendedor buscou identificar suas necessidades. 92,7% dos entrevistados afirmaram que sim e 7,3% responderam que não. É inviável e pouco possível concretizar uma venda se o colaborador não souber o que o consumidor deseja ou qual necessidade ele busca suprir. É importante que os profissionais de vendas façam perguntas, investiguem ou se coloquem no lugar do cliente uma vez que isso auxiliará na resolução de problemas de forma mais rápida e eficiente. Faz-se necessário à equipe de venda se conscientizar sobre as motivações que levaram o consumidor a adquirir um produto ou serviço da organização.

A pergunta realizada foi se o vendedor esclareceu as dúvidas do entrevistado em relação aos produtos desejados, obteve-se 92,7% como respostas afirmativas e 7,3% como respostas negativas. O índice de satisfação obtido neste quesito é alto e comprova que os vendedores detêm conhecimentos sobre o produto vendido. As organizações devem proporcionar ao colaborador capacitação quanto ao uso do produto, benefícios ou até mesmo valores que eles agregam, uma vez que os consumidores desejam ser informados sobre todos os aspectos, de modo a escolherem aquele bem que melhor lhe atende.

Com essa pergunta, buscou-se saber se o entrevistado percebeu interesse, vontade e energia por parte do vendedor durante o atendimento. 85,4% responderam que sim e 14,6% afirmaram que não. As organizações devem se atentar à forma com a qual a linha de frente trata os seus consumidores. Não basta puramente atender o cliente, é preciso envolvê-lo. É

perceptível quando o vendedor não está disposto a atender com boa vontade um cliente e isso pode ser prejudicial para a empresa, uma vez que o cliente pode querer não mais ser atendido por determinado colaborador ou qualquer outro de modo geral.

A pergunta realizada foi se o entrevistado foi agradecido pela visita à empresa, onde 90,2% responderam sim e 9,8% afirmaram que não. Mais do que recepcionar o consumidor, a organização deve se atentar para que já no fim do processo de compra ele não se decepcione. Em muitas em empresas é possível observar que o cliente entra na loja, é bem recepcionado, efetua a compra e ao sair percebe que o tratamento não foi bom o suficiente a ponto de fazê-lo voltar para efetuar uma recompra. Agradecer pela preferência ou algo nesse sentido é o ideal a ser feito.

Com essa pergunta buscou-se saber se o entrevistado indicaria a empresa estudada baseado no atendimento recebido. 92,7% afirmaram que sim e apenas 7,3% afirmaram que não. Utilizou-se essa pergunta como estratégia pensando-se que não se indica algo ruim aos outros, pelo contrário, recomenda-se ao outro que ele nunca utilize dos serviços prestados pela empresa X. Mediante esse ponto de vista, tem-se que a empresa será lembrada pelo seu bom atendimento e será indicada a outras pessoas, entretanto, deve-se preocupar com não meros 7,3%, já que a propagação deles se dará em maior escala.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se através deste estudo um diagnóstico referente à qualidade do atendimento prestado aos clientes da empresa XYZ. Seu foco residiu no diagnóstico das deficiências encontradas durante o processo de atendimento ao cliente a partir da aplicação da técnica do cliente oculto, na importância em saber a perspectiva do cliente com relação ao atendimento prestado bem como nos resultados alcançados que possam contribuir para a tomada de decisão na organização.

Através do diagnóstico foram evidenciadas algumas deficiências que ocorreram durante o processo de interação que possivelmente não seriam identificadas caso não fosse aplicada a técnica do cliente oculto, uma vez que a empresa não dispunha de feedbacks por parte dos consumidores. Algumas variáveis foram analisadas pelo cliente oculto e uma delas foi evidenciada por ter recebido uma classificação negativa, a que concerne o uso da simpatia e cortesia perante o cliente. Percebeu-se aí que as vendedoras alvo da avaliação não cumpriram com um dos requisitos exigidos para que houvesse um atendimento de excelência.

A partir da pesquisa de satisfação com os clientes, notaram-se porcentagens, ainda que pequenas, de insatisfação com o atendimento. A importância em saber as suas perspectivas quanto ao atendimento prestado pela organização se dá mediante a justificativa de que caso a empresa não receba deles um feedback, será difícil ou quase impossível saber os pontos os quais merecem atenção da empresa. Assim sendo, não haverá qualquer possibilidade de identificar as falhas a serem corrigidas ou até mesmo os pontos positivos que podem ser mantidos e/ou reforçados.

Os resultados aqui alcançados oriundos da aplicação da técnica do cliente oculto e mediante análise da situação real da empresa, poderão lhe servir de subsídios, sustentando as suas tomadas de decisão, permitindo-a elaborar ações para aperfeiçoamento da área de atendimento ou outras que ela julgue ser viável e necessário, possibilitando-a assim, atingir bons resultados.

Após a avaliação do atendimento prestado aos clientes da empresa XYZ, conclui-se mediante os índices elevados de satisfação em todas as fases do processo de atendimento que ele pode ser qualificado de maneira positiva atribuindo-lhe uma nota ótima.

Dentre os muitos benefícios proporcionados por este trabalho, o mais relevante foi a verificação, na prática, do que se compreendeu no decorrer da elaboração do referencial teórico e da pesquisa. Dessa maneira, tudo o que se propôs a desenvolver durante a realização desta pesquisa foi alcançado; responderam-se as questões levantadas e atingiram-se os objetivos.



REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHRISTOVAM, Antonieta. **Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa**. 2009, 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GAZZONI, Marina; SCHELLER, Fernando. Óticas buscam consolidação durante a crise. **Estadão**, mar. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,oticas-buscam-consolidacao-durante-a-crise-imp-,1651536>>. Acesso em: 02 set. 2015.
- GIANESI, Irineu G. N; GIANESI, Henrique Luiz Corrêa. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, Carlos Roberto. **Marketing, telemarketing e E-commerce**. 3. ed. São Paulo: Viena, 2011.
- HAIR, Joseph F. Jr. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZUANETTI, Rose; LEE, Renato; HARGREAVES, Lourdes. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.