



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Vendramini Casartelli, Leonardo; Lima Prates, Mariana; Luzzi  
Las Casas, Alexandre; Salvático Pereira da Silva, Regiani  
A PESQUISA DE CLIENTE OCULTO E A PRÁTICA DE SELEÇÃO DOS PESQUISADORES  
Revista Científica Hermes, núm. 17, 2017, -, pp. 61-79  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477649811004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**A PESQUISA DE CLIENTE OCULTO E A PRÁTICA DE SELEÇÃO  
DOS PESQUISADORES  
THE MYSTERY SHOPPER RESEARCH AND THE PRACTICE OF  
SELECTING RESEARCHER**

***Recebido: 24/08/2016 – Aprovado: 04/09/2016 – Publicado: 31/01/2016***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Leonardo Vendramini Casartelli<sup>1</sup>

Mestrando em Administração pela PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica em São Paulo

Mariana Lima Prates<sup>2</sup>

Mestranda em Administração de Empresas na PUC SP

Pontifícia Universidade Católica em São Paulo

Alexandre Luzzi Las Casas<sup>3</sup>

Doutor em Administração de Empresas pela FGV SP – Fundação Getulio Vargas

Professor do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Regiani Salvático Pereira da Silva<sup>4</sup>

Graduada em Administração pela PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica em São Paulo

## **RESUMO**

A busca pela qualidade tem levado as empresas a se preocuparem com o atendimento ao consumidor. A pesquisa de cliente oculto se tornou uma das principais formas utilizadas pelas

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: PUC SP – Pontifícia Universidade Católica de SP – Rua Monte Alegre, 984. Perdizes, São Paulo, SP, Brasil – CEP: 05014-901. E-mail: leo@leocasartelli.com

<sup>2</sup> E-mail para correspondência: mlprates@hotmail.com

<sup>3</sup> E-mail para correspondência: alascasas@terra.com.br

<sup>4</sup> E-mail para correspondência: regiani\_salvatico@hotmail.com



empresas para avaliar a qualidade da sua prestação de serviço, que terceirizam essas pesquisas com agências de pesquisa especializadas. No entanto, a contratação do pesquisador pode ser fundamental para o sucesso da pesquisa. O objetivo deste estudo é listar como as empresas que realizam as pesquisas de cliente oculto selecionam os pesquisadores e como é feita uma validação dos resultados para minimizar erros. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com 20 empresas pertencentes à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) localizadas em diferentes estados brasileiros. Como principais resultados do estudo, observou-se que as empresas não conseguem ter total certeza de que o pesquisador selecionado é o ideal para a pesquisa e que, para evitar erros, incorporam procedimentos que visam tanto ao processo de seleção dos pesquisadores quanto à validação dos resultados.

**Palavras-chave:** pesquisa de marketing; cliente oculto; escolha pesquisador cliente oculto.

#### **ABSTRACT**

The quality search has led companies to be concerned with customer service. The mystery shopper research became one of the main ways used by companies to assess the quality of its service delivery, which outsource these surveys with specialized research agencies. However, hiring the investigator may be critical to the research success. The aim of this study is to understand how companies select the mystery shoppers and how is the results validation to minimize errors. It was developed a qualitative survey with 20 companies belonging to the Brazilian Association of Research Companies (ABEP) located in different Brazilian states. It was observed that the study main results are that companies can not be completely sure that the selected researcher is ideal for research and to avoid errors, they incorporate procedures to researchers selection process as the results validation.

**Key words:** marketing research; mystery shopping; mystery shopping selection.



## 1. INTRODUÇÃO

Empresas de varejo são, essencialmente, empresas de serviços. Tal afirmação, feita por Berry (1986), tem sido corroborada por diversos autores que acreditam que o bom serviço, em comparação ao bem comercializado no varejo, é essencial para a loja, seja ela on-line ou off-line. O acompanhamento da qualidade de prestação de serviços é essencial porque ela está ligada a custos, rentabilização, satisfação do consumidor e sua retenção, além de ser um condutor do resultado financeiro e marketing. A mensuração de qualidade em serviços tende a ser um tanto mais complicada que a medição de qualidade de produtos, pois qualidade em serviços é uma medida abstrata pelas suas diferentes durabilidades, diferentes graus de tangibilidade, prazo de perecibilidade e a impossibilidade de separar a produção do consumo (PINAR et. al, 2010; LAS CASAS, 2012). Geralmente aplicada no varejo, a técnica de cliente oculto tem se tornado cada vez mais comum em empresas que querem investigar qual o nível da qualidade na sua prestação de serviços nos pontos de vendas. A expressão cliente oculto é conhecida também como cliente misterioso ou, em inglês, *mystery shopper*.

A contratação de agências de cliente oculto é, geralmente, feita pela empresa visando à obtenção de dados para avaliar e acompanhar o desempenho e a performance de seus funcionários no atendimento aos clientes. Entretanto, a questão sobre informar os vendedores (ou as pessoas que serão avaliadas) sobre a utilização da técnica ainda gera dúvidas: nos estudos de Pinar et al. (2010) em bancos turcos e de Benjes-Small e Kocevar-Weidinger (2011) em bibliotecas de universidades americanas os envolvidos foram informados sobre todo o processo de pesquisa. No primeiro estudo, a técnica foi utilizada para realizar uma comparação entre as empresas investigadas. Já na aplicação de Benjes-Small e Kocevar-Weidinger (2011), a orientação para os pesquisadores foi para que não fossem feitos questionamentos técnicos sobre os livros, e sim avaliar a cordialidade e quão prestativas as pessoas da equipe de atendimento da biblioteca seriam. Nos dois casos as pesquisas obtiveram sucesso, mas permanece o questionamento de que se os resultados seriam diferentes, caso os funcionários não tivessem sido avisados.

Malhotra et al. (2012) alerta que as pessoas tendem a se comportar de maneira diferente quando sabem que estão sendo observadas. Esta justificativa do autor é utilizada na observação disfarçada, em que os entrevistados não sabem que estão sendo observados. Quivy e Campenhoudt (2013) corroboram com as limitações no caso do pesquisador se identificar, ao afirmarem que os pesquisadores frequentemente encontram dificuldades para serem aceitos



como observadores dentro de um determinado grupo. Furnival, Ouchi e Pinto (2012) também acreditam que a não identificação do pesquisador aumenta a representatividade da experiência do cliente.

Sejam quais forem as necessidades ou as características de cada organização, a avaliação de serviços é fundamental para o planejamento, como auxiliar na tomada de decisão e, principalmente, para a gestão da qualidade. Sem qualidade, corre-se o risco de se perder o cliente/usuário (ROZADOS, 2005).

Sabendo-se que as informações são fornecidas pelos próprios clientes ocultos, a escolha destes profissionais é de extrema importância. O recrutamento e a seleção, portanto, são passos fundamentais para a obtenção de resultados mais confiáveis.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar como as empresas que realizam as pesquisas de cliente oculto selecionam os pesquisadores e como é feita uma validação dos resultados para minimizar erros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CLIENTE OCULTO COMO UMA PESQUISA DE MARKETING**

Para Barbara e Zaltman (1992), pesquisa de marketing é uma forma que os administradores possuem de poder ter maiores informações e conhecimento do seu mercado. Para Malhotra et al. (2012), a pesquisa em marketing é uma ferramenta de direcionamento.

Malhotra et al. (2005) traçam uma das definições mais completas e aceitas:

“Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações; e esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e solução de problemas (estas também conhecidas como oportunidades) em marketing” (MALHOTRA et al., 2005, p. 4).

Dentre os formatos de pesquisa de marketing, as empresas utilizam principalmente os tipos exploratória, descritiva e experimental (LAS CASAS, 2006). Malhotra et al. (2012) dizem que a pesquisa exploratória pode ser utilizada quando é necessário buscar dados adicionais para compreender o problema. A pesquisa descritiva, conforme Churchill (1987), é utilizada para os casos em que se deseja aumentar o conhecimento sobre o que está acontecendo sem realizar intervenções ou modificações para isso. Segundo Hernandez, Basso e Brandão (2014), a pesquisa experimental, que vem ganhando nos últimos anos muito espaço nas



pesquisas acadêmicas, é caracterizada por dois fatores principais: a manipulação de uma ou mais variáveis independentes e o controle de variáveis externas por meio de estratégias como a atribuição aleatória dos sujeitos às condições experimentais.

Cada tipo de pesquisa possui características próprias, que devem ser adequadas e aplicadas a cada necessidade, dessa forma é importante trabalhar sabendo que tanto as empresas quanto os mercados são dinâmicos, sendo preciso identificar o tipo de pesquisa adequada para cada situação (LAS CASAS, 2009).

Em muitos casos, o atendimento pode ser percebido pelos consumidores como um diferencial, ou ainda, mesmo que não percebido pelos consumidores, possui papel fundamental na concretização de vendas e satisfação dos clientes, assim pode se tornar uma vantagem competitiva. Segundo Kotler (1999), alguns fatores como velocidade do atendimento, cordialidade do profissional que atende, *know-how*, a forma como se resolvem os problemas e outros que podem variar de acordo com o negócio em si, acabam por serem os pilares para que os clientes percebam valor na sua empresa, cada um destes com uma ponderação diferente.

Segundo Kotler e Keller (2012), para se ter qualidade em marketing de serviços é preciso ter excelência no marketing externo, interno e interativo. “A excelência em marketing de serviços exige a excelência em três áreas abrangentes: marketing externo, marketing interno e marketing interativo”. Desses, nos atentemos ao marketing interativo, que diz respeito à capacidade dos profissionais em atender bem os clientes, ou seja, cumprir de forma eficiente os fatores listados há pouco que se apliquem ao atendimento específico. Assim é possível criar um maior valor para o cliente. Segundo Lopes et al. (2012), com um bom programa de CRM é possível fazer que todo o valor agregado gerado venha a ajudar na conquista da lealdade dos consumidores.

Ao longo das décadas de 1990 e 2000 diversos autores apontaram para um novo enfoque que o marketing deveria adotar. Payne (2006), Sheth e Parvatiyar (2002) e Grönroos (1994) colocaram em pauta a necessidade de se trabalhar mais intensivamente os aspectos para a retenção de clientes, de forma que se tornem mais leais à marca. Isso se torna um fator de competitividade, uma das formas mais atuais para se criar valor a um produto ou a uma marca, em especial para prestadores de serviço, é a experiência, que quanto melhor for mais gerará valor ao cliente (DEMO, 2014).

Granatino et al. (2013) afirmam que os grandes responsáveis pela satisfação do cliente são os funcionários da ponta, que só atingem a satisfação do cliente com serviços consistentes e



funcionários engajados e comprometidos. Para Furnival et al. (2012), a responsabilidade pela qualidade na prestação de um serviço recai nos funcionários que lidam com os clientes; sendo assim, é preciso dar maior preparo aos supervisores para que tenham maior autonomia e condições de gerir sua equipe.

Por meio de pesquisa é possível saber se a experiência do consumidor com determinada marca, produto ou serviço é boa. É necessário que a pesquisa seja feita com a avaliação dos serviços prestados pelos funcionários da ponta. Para isso, muitas empresas utilizam o cliente oculto. Essa técnica auxilia não apenas a análise dos funcionários, como também a construção de uma base de dados que ajuda a gerar *feedbacks* para melhorar o aprendizado e a motivação da equipe envolvida (LATHAM et al., 2012). Segundo Wiele et al. (2005), para que ocorram as melhorias necessárias, é fundamental o repasse dos resultados obtidos a todos os envolvidos, de todos os níveis.

O grande diferencial de uma pesquisa de cliente oculto para as outras técnicas é a capacidade de avaliar o que ocorre exatamente no momento da venda, focando o processo, desvinculando os efeitos dos resultados da compra (KEHAGIAS et al., 2011). Existe também a possibilidade de utilizar a técnica de cliente oculto para *benchmark*, pois ela possibilita conhecer melhor os concorrentes, descobrir os diferenciais competitivos ou pontos fracos, que podem ocorrer quando os clientes interagem com a empresa, especificamente com os funcionários da ponta (MANOLICĂ; ROMAN, 2012).

## **2.2. CLIENTE OCULTO**

A técnica de cliente oculto tem se tornado cada vez mais comum na rotina de empresas que desejam descobrir como está o nível da qualidade da sua prestação de serviços, que na maior parte das vezes possui os seus funcionários à frente do atendimento ao consumidor (LAS CASAS, 2012).

Na pesquisa de cliente oculto o pesquisador se passa por um consumidor comum que vai a um estabelecimento comercial, interage com os funcionários do local normalmente, como qualquer outro cliente. A ideia é que o pesquisador avalie da forma mais detalhada possível diversos detalhes previamente solicitados pela empresa. Posteriormente, representantes da empresa colhem as informações obtidas pelo pesquisador e as organizam para que possam vir a ser analisadas. Geralmente, estes pesquisadores são prestadores de serviço remunerados que



trabalham para institutos de pesquisa. Além da remuneração financeira, muitas empresas optam por premiações como cupons de desconto e produtos (LAS CASAS, 2012).

Finn (2001) defende que o cliente oculto é uma forma de entender o atendimento da perspectiva do consumidor relacionados às atitudes e aos procedimentos realizados no momento que o atendimento ocorre.

O processo de seleção dos responsáveis por efetuar a compra anônima necessita estar alinhado com a estratégia e os objetivos da organização. Antes de começar, é necessário que a empresa estude e identifique quais são as principais e importantes características do atendimento ao consumidor no seu negócio. Depois de estabelecer o que seus compradores procuram no estabelecimento, pode-se começar a selecionar os clientes ocultos mais adequados para a realização da pesquisa; nos Estados Unidos, por exemplo, os pesquisadores são diferenciados a partir da região onde moram, língua principal, familiaridade com a região, como forma de adicionar credibilidade à pesquisa (KLIE, 2013).

A escolha do cliente oculto pode ser feita de duas formas: internamente com os funcionários da própria organização e externamente com a contratação de uma empresa ou terceiros. Na primeira, os custos são baixos, pois eles já estão “dentro de casa” e possuem conhecimento dos objetivos da companhia e dos produtos. Já na segunda, os trabalhadores são temporários e, por consequência, não há vínculo empregatício e garantia de salário mensal (ERSTAD, 1998).

Com relação aos externos, a empresa também pode optar por uma outra alternativa: a oferta de dinheiro em troca de consumidores comuns avaliarem o atendimento do seu estabelecimento. Existem sites especializados que buscam avaliadores de seus serviços em troca de remuneração, desde supermercados até lojas de luxo de automóveis e motos. Para essa alternativa, as empresas costumam enviar um procedimento minuciosamente detalhado dos pontos que o cliente oculto precisa observar durante sua visita. Por fim, para a empresa depositar o valor combinado, é necessário que o cliente oculto em questão envie um relatório com o detalhamento da visita, sendo que o mesmo será avaliado se cumpriu com todas as instruções dadas.

Em grandes corporações geralmente são utilizados clientes ocultos externos, visto que pelo número de lojas e funcionários fica mais viável terceirizar o processo. A Roche Bros. (rede de supermercados norte-americana) oferece treinamentos e programas de mentoria para que os funcionários estejam preparados para oferecer um bom serviço quando ocorrer uma visita de um cliente oculto. As visitas pelos prestadores de serviço ocorrem uma vez por mês em cada





loja da rede, e os funcionários da loja são reconhecidos conforme o seu desempenho com dinheiro ou uma carta do presidente da empresa (KLEPACKI, 2012).

McDaniel e Gates (2003) acreditam que o principal objetivo dos clientes ocultos é coletar dados através da observação em um determinado estabelecimento. Os pesquisadores em questão vão pontuar questões relacionadas às interações entre clientes e funcionários. McDaniel e Gates (2003) deixam claro que essa interação não pode ser uma entrevista e que toda a comunicação entre o cliente oculto e os funcionários deverá ocorrer apenas para viabilizar a observação das ações no decorrer do atendimento. Sendo assim, a escolha do cliente oculto passa a ter papel fundamental, já que ele precisa observar a prestação do serviço, e as informações decorrentes de sua visita ao local dependem de suas percepções e interpretações.

Para que a pesquisa consiga o melhor aproveitamento possível, é importante a manutenção do anonimato dos pesquisadores, de forma que não se identifiquem que estão em meio a uma pesquisa ou avaliação. É de grande importância que as pessoas que realizarão a pesquisa sejam críticas, mantenham a sua opinião pessoal e consigam relatá-la de forma precisa. Assim é possível alcançar o principal objetivo de forma eficaz, ou seja, conseguir ilustrar da forma mais fiel possível como as pessoas trabalham sem a presença de seus superiores (HESSELINK et al. 2004).

McDaniel e Gates (2003) agregam mais valor à pesquisa de cliente oculto:

A compra misteriosa pode identificar pontos fortes e fracos para as operações de treinamento e para o refinamento de políticas. Um benchmarking pode também revelar como a empresa se posiciona em relação à concorrência e oferecer oportunidades de melhoria para a empresa. Para completar, a compra misteriosa ajuda a construir uma maior satisfação do cliente, a estimular o uso do produto e a aumentar a retenção dos clientes, o que se traduz em lucros maiores (McDANIEL; GATES, 2003, p. 167).

Erstad (1998) entende que uma ação de pesquisa de cliente oculto deverá ser integrada com a empresa de uma forma geral e ter grande envolvimento com a área de recursos humanos. Terá que deixar os objetivos e as questões relacionadas ao funcionário para que ele saiba o que será dele exigido e avaliado, para assim poder direcionar e trabalhar o seu comportamento com a finalidade de superar as expectativas e eventualmente ser premiado por isso. Dessa forma ficará mais fácil de ter um cliente oculto que se aproxime ao máximo de um cliente ideal, ou seja, um consumidor real.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido a partir de uma pesquisa qualitativa, por meio de questionários respondidos por e-mail pelos gestores de agências de cliente oculto, empresas estas filiadas à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP)<sup>5</sup> e complementada com as empresas mais relevantes no sistema de busca online Google, dado que este utiliza algoritmos que produzem resultados relevantes e personalizados a partir de estudos do costume, histórico de busca e navegação do usuário, tornando-o altamente popular em todo o mundo (CALDEIRA, 2015). De acordo com Chizzotti (2014), a pesquisa qualitativa não apresenta um padrão, pois admite que a realidade seja fluente e contraditória e que os processos de pesquisa dependem da concepção, dos valores e dos objetivos do pesquisador. Segundo Malhotra et al. (2012), a pesquisa qualitativa proporciona visão e compreensão melhor do contexto dos problemas a serem estudados.

A pesquisa realizada foi de caráter qualitativa exploratória. Segundo Gil (1999), esta proporciona uma visão do tipo aproximativo, aspecto geral de determinada situação. Ainda segundo o autor, com ela o pesquisador consegue desenvolver um conhecimento maior sobre o tema para que em estudos posteriores se possam criar hipóteses e problemas mais precisos. Esta pesquisa foi escolhida, pois o objetivo deste estudo é o de obter maiores *insights* sobre a relação das empresas com os clientes ocultos e, assim, sugerir outros sobre o tema e propor hipóteses. Também se optou pela coleta de dados por e-mail, por causa da facilidade, uma vez que as empresas que pertencem à associação contatada estão distribuídas em vários estados do Brasil.

A cada ano a Internet ganha mais usuários, dessa forma a utilização da coleta de dados por e-mail é um meio favorável aos pesquisadores para coletar dados (ILIEVA et al., 2002). Segundo Mattar (2008), este método pode ser classificado como questionário autopreenchido, em que o pesquisado lê o instrumento e o responde diretamente, sem ser necessária uma intervenção direta do entrevistador.

Segundo Aecker (2007) as vantagens de se utilizar a coleta de dados por e-mail são: maior velocidade no envio dos questionários e possibilidade de uma quantidade de reenvio ilimitado; maior velocidade para o recebimento das respostas; proporciona maior conveniência para os entrevistados, que podem responder ao seu tempo.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.abep.org/diretorio-dos-filiados-abep>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

A listagem inicial de empresas filiadas à ABEP e as mais relevantes segundo o Google contava com 188 empresas; destas, 95 não retornaram nenhum tipo de contato ou não estavam disponíveis para responder o questionário, 52 não trabalham com pesquisas do tipo cliente oculto, 17 estavam com o site indisponível no período da pesquisa, 4 fecharam ou não atuam mais no Brasil e 20 responderam o questionário. Durante os meses de março, abril e maio de 2016 foram realizados até 3 contatos com cada empresa via e-mail, sendo o primeiro para checagem dos serviços prestados por elas, o segundo para apresentação da pesquisa e dos pesquisadores, e, para as que cabiam tal recurso, reenvio de um e-mail para confirmação do recebimento dos contatos anteriores.

#### 4. RESULTADOS

Considerando-se um total de 188 empresas na relação obtida, os 20 respondentes representam um percentual de 10,6% do total. Destas empresas, 12 delas (60%), a maior parte estão em São Paulo, outros estados como Minas Gerais, Espírito Santo e Santa Catarina possuem 2 respondentes cada (10%), enquanto os estados do Rio Grande do Sul e Paraná estão representados com uma empresa respondente cada (5%). Apesar das tentativas, muitos não retornaram os questionários embora tivessem concordado em participar da pesquisa. O baixo retorno pode ser justificado também pela forma da coleta de dados online, pois, apesar das vantagens mencionadas, muitos respondentes podem considerar *spam* ou mesmo apresentar erro no envio das respostas. Como se trata de uma pesquisa do ramo organizacional, com número relativamente reduzido de unidades, se considerou a amostragem suficiente para a análise da pesquisa qualitativa do tipo exploratória.

A apresentação dos resultados é feita por meio de tabelas para as questões que são consideradas mais importantes para explicar o estudo e as demais serão apenas comentadas.

A primeira questão visa identificar se há diferença no resultado da pesquisa de cliente oculto quando os funcionários da empresa são avisados e quando não são. A maioria, mais que a metade (13 respondentes, 65%), identificaram que existe essa diferença em grande parte pelo fato de os empregados ficarem mais atentos e ágeis nos atendimentos quando sabem que estão sendo observados. Fato elucidado anteriormente por Quivy e Campenhoudt (2013), Furnival, Ouchi e Pinto (2012), Malhotra et al. (2012) e Hesselink et al. (2004), sendo que é possível ter diferenças na forma de trabalhar dos funcionários quando os pesquisadores se identificam ou quando sabem que são observados.



A porcentagem de 25% (5 respondentes) disseram que em todas as suas pesquisas de cliente oculto os empregados são avisados, alguns comentaram que é por questões éticas, ou seja, o funcionário deve saber que está sendo avaliado. Interessante observar que Hesselink et al. (2004) mencionam que, para o melhor aproveitamento possível de uma pesquisa desse tipo, é necessário que seja mantido o anonimato dos pesquisadores. Estas diferenças de procedimentos podem ter explicações nos aspectos culturais. No Brasil, as questões éticas estão sendo muito valorizadas na atual conjuntura política e mesmo empresarial, e por isso, refletem-se nas práticas comerciais. As empresas preferem avisar para não deixar os funcionários sem saber que estão sendo avaliados e, com isso, evitar problemas futuros. Uma outra possibilidade é quanto aos objetivos da pesquisa. Aquelas empresas que visam ter resultados promocionais, incentivando as vendas de certos produtos, quando avisam os funcionários, os resultados tendem a ser melhores, conforme consta na Tabela 1. No entanto, as pesquisas que visam avaliar a qualidade, sem a identificação, podem ter resultados mais realistas para uma análise posterior.

Tabela 1 Diferenças nos resultados quando os funcionários são avisados e quando não são.

<b>Respostas</b>	<b>N. de ocorrências nas respostas</b>	<b>% do total de 20 respondentes</b>
Sim	13	65%
Todos são avisados	5	25%
Não	1	5%
Não sabe opinar	1	5%

Fonte: elaborada pelos autores (2016).

Procurou-se investigar como se faz o levantamento das informações com as empresas que desejam aplicar a pesquisa de cliente oculto em seu estabelecimento. As práticas mais citadas pelas empresas foram principalmente: *reuniões de briefing*, reuniões presenciais e por telefone e troca de e-mails. Já as práticas menos comuns foram: entrevistas com os *stakeholders*, observação do funcionamento das lojas e visita disfarçada às lojas antes do início da pesquisa para averiguar as condições pelas quais os pesquisadores serão submetidos. Segundo Klie (2013), este é o momento que se conseguem informações importantes para o

processo de seleção dos clientes ocultos, que, quanto mais precisas e ricas as informações obtidas, menores serão as chances de haver algum desvio no resultado. Importante mencionar que todos os respondentes foram unânimes em afirmar que combinam o perfil dos pesquisadores com os requisitos técnicos mínimos. No entanto, reconhecem a dificuldade de encontrar os pesquisadores ideais, e 6 dos respondentes (30%) afirmaram ter de treinar e capacitar seus colaboradores. Esta situação está coerente com o mencionado por Erstad (1988), que uma ação de pesquisa de cliente oculto deve ser integrada com a empresa de uma forma geral e ter grande envolvimento com a área de Recursos Humanos. O treinamento mencionado pelas empresas considera também a necessidade de escolher o pesquisador que se assemelha ao consumidor real e seja um bom observador, pois, conforme observam McDaniel e Gates (2003), a escolha do cliente oculto passa a ter papel fundamental, já que precisa observar a prestação de serviços, e as informações de sua visita dependem de suas percepções e interpretações. Adicionalmente, o que se pode observar é que o treinamento dos pesquisadores é uma prática necessária e comum a outras empresas, pois a Roche Bros., conforme já mencionado, oferece treinamentos para seus colaboradores contratados para determinados serviços, mesmo que terceirizados. Além disso, é necessário incluir um programa de mentoria para preparar os funcionários e monitorar as visitas (KLEPACKI, 2012). Quanto à validação das informações coletadas pelo cliente oculto, estas são validadas pela empresa responsável pela pesquisa. Todas as empresas responderam que há uma equipe dedicada a fazer essa análise a qual tem o intuito de investigar a veracidade das informações coletadas. Em geral, as empresas procuram identificar se o cliente oculto realmente foi ao estabelecimento, se cumpriu todas as etapas exigidas e se respondeu o questionário corretamente.

Dentre os respondentes, 4 empresas (20%) relataram que utilizam recursos como filmagem e gravação de áudio para monitorar a ação dos clientes ocultos no estabelecimento. 15% das empresas (3 respondentes) afirmaram que exigem que o cliente oculto apresente provas concretas que foram à loja tal, por exemplo: comprovante de compra/nota fiscal, fotos do local e nome do funcionário que o atendeu. Esta técnica auxilia não apenas no controle, mas também na análise do funcionário. Com esses procedimentos também é possível formar uma base de dados que ajuda a gerar o *feedback* visando melhorar o aprendizado e também a motivação da equipe, conforme observam Latham et al. (2012).

Dentre os entrevistados, 11 empresas (55%) disseram que refazem a pesquisa quando deparam com resultados incoerentes. Ainda duas empresas (10%) anulam os resultados,



enquanto outras duas (10%) contabilizam todos. Há ainda aqueles que fazem verificações, revisões e sempre realizam mais de uma pesquisa, estes totalizam 20% (4 empresas). Somente uma das empresas (5%) diz que refaz a pesquisa, mas registra as inconsistências para que conste no relatório final em uma área apropriada. O número reduzido de empresas que contabilizam os resultados (2) ou que promovem revisões e melhorias (4) sugere um esforço mediano na melhoria e no aperfeiçoamento dos resultados. É importante para as empresas os registros de inconsistência e a disseminação na organização para que se possa melhorar os resultados futuros. Quanto a este aspecto, Wiele et al. (2005) mencionam que, para essas melhorias ocorrerem, é fundamental que sejam repassados apenas resultados para todos os envolvidos, inclusive “de todos os níveis”.

Revelou-se que as empresas respondentes fazem um cruzamento de requisitos técnicos com perfil do pesquisador, isso com base nas informações cadastrais. Outros pontos foram levantados nas respostas, como a inexistência de um pesquisador ideal, sendo necessário realizar treinamentos e processos para qualificação, assim como acompanhamento e avaliação do histórico de trabalho dos pesquisadores.

Tabela 2 Como encontrar o pesquisador ideal?

<b>Respostas</b>	<b>N. de ocorrências nas respostas</b>	<b>% do total de 20 respondentes</b>
Combinação de perfil com requisitos técnicos mínimos.	20	100%
Não acredita que exista o pesquisador ideal, sendo assim os treina e capacita.	6	30%
Questionários e testes.	6	30%
Acompanhamento e histórico de trabalhos.	5	25%
Remuneração alta para conseguir pesquisadores mais qualificados.	2	10%
Entrevista pessoalmente com um psicólogo.	2	10%
Pré-teste.	2	10%
Treinamento de campo.	1	5%

Fonte: elaborada pelos autores (2016).

Duas empresas apontaram que uma remuneração alta ajuda a conseguir pesquisadores mais qualificados, e esta prática foi apontada por Las Casas (2012) como uma das formas de atrair clientes ocultos qualificados. Apenas um pesquisador afirmou fazer treinamento de campo, e duas empresas disseram trabalhar com psicólogos, conforme destacado na Tabela 2.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho traz uma contribuição para o estudo de metodologias de pesquisas de marketing, sendo que é possível entender melhor o processo de seleção dos pesquisadores de pesquisas que utilizam a técnica de cliente oculto e como as agências de pesquisa trabalham para tomar precauções para que a pesquisa gere resultados relevantes e congruentes com a realidade das empresas pesquisadas.

Com base na pesquisa realizada, é possível afirmar que as empresas não têm absoluta certeza de que os clientes ocultos são os ideais para a pesquisa; dessa maneira, nota-se uma série de precauções para evitar qualquer tipo de desvio nos resultados, estabelecendo-se um processo seletivo criterioso, com treinamento e boas ferramentas de controle. Além de tudo isso, muitas das empresas mostraram grande preocupação com resultados incoerentes; dessa forma, quando é identificado algo que indique alguma inconsistência nos resultados, mais da metade das empresas pesquisadas disseram que refazem a pesquisa.

Sendo assim, temos duas classes de contribuições neste estudo. A primeira é de natureza mercadológica, de modo que auxilia os gestores na avaliação dos fornecedores para realizar pesquisas de cliente oculto. A segunda é de natureza metodológica, uma vez que analisa a forma como empresas que provêm o serviço de cliente oculto para terceiros trabalham para fornecer os resultados mais fiéis possíveis à realidade.

As tentativas de parte das entrevistadas em utilizar recursos, como filmagem e gravação de áudio, assim como a análise de dados individuais para tentar encontrar inconsistência nos resultados, na opinião dos autores deste estudo, ainda não foram tratadas de forma mais criteriosa e podem ser alvo de futuros estudos acerca do tema cliente oculto.

A partir deste estudo foram levantadas as seguintes hipóteses:

1. Para a realização da pesquisa de cliente oculto se faz necessário que as contratações sejam feitas de acordo com as necessidades e características do projeto, sempre respeitando as diferenças regionais e o perfil do pesquisador.



2. A utilização de recursos tecnológicos como filmagens e gravações de áudio podem auxiliar na validação da qualidade da pesquisa aplicada.
3. Quando oferecida uma remuneração mais atrativa se conseguem profissionais mais qualificados e/ou estes terão mais empenho na realização da pesquisa, e assim fornecerão dados mais qualificados.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se: (1) identificação dos perfis dos pesquisadores que os institutos consideram de melhor desempenho; (2) uma pesquisa conduzida com os clientes empresariais para identificar se os institutos de pesquisas estão atendendo suas necessidades e propor sugestões de melhorias; (3) verificar se técnicas de observação mecanizadas podem dar melhores resultados que os dados coletados pelos indivíduos no local do trabalho; (4) realizar testes com diferentes tipos de remuneração para os pesquisadores com a intenção de avaliar possíveis variações na qualidade do trabalho.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AMA – American Marketing Association. **Definition of Marketing**, 2004. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BARBARA, V.; ZALTMAN, G. **A Voz do Mercado**. São Paulo: Makron, 1992.

BENJES-SMALL, C.; KOCEVAR-WEIDINGER, E. **Secrets to Successful Mystery Shopping – A Case Study**. C&RL News, 2011.

BERRY, L. L. Retail Businesses are Services Businesses. **Journal of Retailing**, v. 62, n. 1, p. 3-6, 1986.

CALDEIRA, F. H. O mecanismo de busca do Google e a relevância na relação sistema-usuário. **Letrônica**, v. 8, n. 1, p. 91-106, jan.-jun. 2015.





CHIZZOTTI, A. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2014.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing research**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DEMO, G. B2C Market: Development of a CRM Scale. In: ALI GHORBANI (Ed.). **Marketing in the Cyber Era**. Hershey, PA: IGI Global, p. 85-95, 2014.

ERSTAD, M. Mystery shopping programmes and human resource management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, London, v. 10, n. 1, 1998.

FINN, A. Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. **Journal of Service Research**, Sage, v. 3, n. 4, 2001.

FURNIVAL, A. C. M.; OUCHI, M. T.; PINTO, E. L. et al. The ‘mystery shopping’ technique used as a tool of service assessment in public libraries: a Brazilian experience involving Biblioteconomy undergraduates. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 35, n. 1, p. 27-38, 2012.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANATINO, R.; VERKAMP, J.; PARKER, R. The use of secret shopping as a method of increasing engagement in the healthcare industry: a case study. **International Journal of Healthcare Management**, v. 6, n. 2, 2013.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

HERNANDES, J. M. C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa Experimental em Marketing. **Brazilian Journal of Marketing (Revista Brasileira de Marketing)**, ed. esp., v. 13, n. 2, maio 2014.

HESSELINK, M.; IWAARDEN, J. V.; WIELE, T. V. D. Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. **Total Quality Management**, v.16, n. 4 529-541, June, 2005.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. Online surveys in marketing research: Pros and cons. **International Journal of Market Research**, v. 44, n. 3, p. 361, 2002.

KEHAGIAS, J.; RIGOPOULOU, I.; VASSILIKOPOULOU, A. Linked mystery shopping to customer-seller encounters. **Journal of Customer Behaviour**, v. 10, n. 1, 2011.

KLEPACKI, L. Focus on: Mystery Shopping – Retailers using data to improve customer service. **Chain Store Age**, dec. 2012.

KLIE, L. Stress Test Customer Service with Mystery Shopping. **Customer Relationship Management**, p. 36-40, may 2013.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing Móvel: Tendências e oportunidades no marketing eletrônico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **Marketing na Área de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.

LATHAM, G.; FORD, R.; TZABBAR, D. Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: a quasi-experimental study. **Human Resource Management**, v. 51, n. 2, 2012.

LOPES, E. et al. Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 2, p. 116-133, 2012.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANOLICĂ, A.; ROMAN, T. Mystery Shopping Research-Seeing the Company's Performance Through the Eyes of the Customers. **Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics**, v. 59, n. 2, p. 105-112, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PINAR, M.; ESER, Z.; STRASSER, S. Using Mystery Shopping to Compare the Service Quality of Banks in Turkey. **Services Marketing Quarterly**, n. 31, p. 1-26, 2010.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2013.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. The use of indicators for information resources management. **RDBCI**, v. 3, n. 1, p. 60-76, 2005.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.



WIELE, T. V. D.; HESSELINK, M.; IWAARDEN, J. V. Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. **Total Quality Management**, v. 16, n. 4, p. 529-541, 2005.

