



Universidade de
Aveiro
2018

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração da Universidade
de Aveiro

Luana Cunha Araújo

**CLIENTE MISTÉRIO COMO
FERRAMENTA PARA MELHORIA DA
GESTÃO DA QUALIDADE EM
SERVIÇOS**



**Universidade de
Aveiro
2018**

Instituto Superior de
Contabilidade e Administração da
Universidade de Aveiro

Luana Cunha Araújo

**CLIENTE MISTÉRIO COMO FERRAMENTA
PARA MELHORIA DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima, Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã, pela paciência e apoio incondicional ao longo da minha vida

O júri

Presidente

Prof.^a Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Vogal - Arguente Principal

Prof.^a Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Vogal – Orientador

Prof.^a Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima
Professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Primeiramente a Deus, que me deu todo o suporte para estar concluindo mais esta etapa e que tanto me ensinou neste percurso. Aos meus pais, por toda provisão, não só financeira mas principalmente emocional, por me fazerem sentir tão apoiada e me darem amor, segurança e abrigo mesmo de tão longe. Sem eles nada disto teria sido possível. A toda a família da minha irmã que foram sempre tão presentes no decorrer deste período e que também me deram tanto apoio e incentivo. Ao meu noivo, que esteve ao meu lado nos dias mais difíceis desta dissertação, sempre me lembrando que eu podia fazer mais, e que sempre acreditou em mim. A minha sogra, por todo tempo desprendido em orações e por ser tão atenciosa com a minha vida. A minha Professora orientadora que me mostrou o caminho e me desafiou a ir mais longe, sempre exigindo mais de mim em todas as reuniões que tivemos, mas sempre me fazendo senti-la como parceira nesta etapa. Tenho ainda mais admiração e reconhecimento pelo trabalho que ela desempenha. As minhas amigas de turma que me acolheram assim que cheguei a Portugal, por não permitirem que eu me sentisse sozinha, por terem aceitado a tarefa de fazer com que eu me sentisse em casa. A todos que contribuíram direta ou indiretamente na conclusão de mais esta etapa da minha vida, meus mais sinceros agradecimentos.

palavras-chave

Cliente mistério, gestão da qualidade, marketing de serviços, pesquisa de mercado.

resumo

O cliente mistério é uma ferramenta qualitativa de pesquisa de mercados que busca essencialmente obter o *feedback* real da qualidade do serviço prestado. Diante da alta competitividade no mercado atual, medir a satisfação dos clientes por meio de questionários já não basta, pois para gerar vantagem competitiva é necessário alcançar a excelência na experiência do serviço com foco no cliente. Esta dissertação teve como metodologia o estudo de caso único que foi desenvolvido em uma empresa de telecomunicações portuguesa, que por motivos de confidencialidade não foi explicitada. Tratando-se do setor com maior índice de reclamações atualmente no mercado parece evidente que mais estudos para compreensão das falhas no atendimento deste setor sejam relevantes. Do mesmo modo, o desenvolvimento de ferramentas que venham ajudar a desenvolver maior qualidade no atendimento do serviço prestado e consequentemente melhorar a satisfação no atendimento dos consumidores. Para a realização do estudo a metodologia desenvolveu-se no seguinte formato: revisão de literatura, preparação do guião semiestruturado que foi utilizado como instrumento da recolha de dados, a pesquisa de campo efetuada através de cliente mistério, análise dos guiões e apresentação dos resultados encontrados. A pesquisa foi aplicada em dois períodos distintos, afim de poder utilizar os dados anteriores para uma possível comparação de resultados e auxiliar na perceção do contributo da aplicação do cliente mistério para a organização, sendo possível haver uma análise comparativa das mudanças que ocorreram após a primeira visita do cliente mistério e a segunda. Após análise dos dados recolhidos foram sugeridas melhorias à gestão e foi apresentado os resultados, isto é, as principais falhas no atendimento da empresa. Ainda no que tange os resultados apresentados, não foi possível confirmar a eficácia da aplicação do cliente mistério como ferramenta de melhoria para a gestão da qualidade dos serviços, pois não houve treinamento dos funcionários por parte da empresa no intervalo de tempo das pesquisas, mesmo assim, no estudo que se fez, se encontrou resultados relevantes e se espera que estes resultados apresentem contributos importantes para a empresa, ao implementar as sugestões apresentadas, assim como para as demais operadoras do setor de telecomunicações Portuguesas que poderão consultar este trabalho.

keywords

Mystery shopping, quality management, services marketing, market research.

abstract

The mystery shopping is a qualitative market research tool that essentially seeks to get real feedback on the quality of service provided. Given the high competitiveness in the current market, measuring customer satisfaction through questionnaires is no longer enough, because to generate competitive advantage it is necessary to achieve excellence in the service experience with customer focus. This dissertation had as its methodology the single case study that was developed in a Portuguese telecommunications company, which for reasons of confidentiality was not made explicit. In the case of the sector with the highest number of complaints in the market, it seems evident that more studies to understand the failures in the service of this sector are relevant. Likewise, the development of tools that will help to develop a higher quality of service delivery and consequently improve customer service satisfaction. In order to carry out the study, the methodology was divided into three stages, literature review, preparation of the semi-structured script that was used as an instrument for data collection, field research carried out through mystery shopping, analysis of scripts and presentation of the results found. The research was applied in two different periods, in order to be able to use the previous data for a possible comparison of results and to help in the perception of the contribution of the mystery shopping application to the organization, being possible to have a comparative analysis of the changes that occurred after the first Mystery shopping visit and the second. After analyzing the data collected, management improvements were suggested and the results were presented, that is, the main failures in the company's attendance. Also regarding the results presented, it was not possible to confirm the effectiveness of the mystery shopping application as an improvement tool for the management of the quality of the services, since there was no employee training by the company in the time interval of the research, even so, in the study that was done, relevant results were found and it is expected that these results present important contributions to the company, when implementing the suggestions presented, as well as for the other operators of the Portuguese telecommunications sector that can consult this work.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Marketing de serviços	4
2.1.1 A importância dos serviços para a economia.....	4
2.1.2 Características dos serviços	5
2.1.3 Os 7Ps do composto de <i>marketing</i> de serviços	9
2.2 Qualidade na prestação de serviço.....	11
2.2.1 Dimensões da qualidade em serviços.....	13
2.2.2 Mensuração da qualidade em serviços	14
2.3 Satisfação do cliente	20
2.4 Pesquisa de mercados	24
2.4.1 Cliente Mistério.....	26
3. METODOLOGIA	30
3.1 O desenvolvimento do guião.....	33
3.2 Fluxograma do Estudo	35
4. RESULTADOS APURADOS	37
4.1 Resultados apurados a nível nacional	37
4.1.1 Algumas considerações.....	46
4.2 Resultados comparativos regiões centro e norte de Portugal	47
4.2.1 Algumas considerações comparativas regiões centro e norte de Portugal.....	52
5. CONCLUSÃO	54
5.1 Discussão	54
5.2 Implicações para a gestão.....	58
5.3 Limitações e investigação futura.....	60
5.4 Comunicações.....	62
6. REFERÊNCIAS	63
7. ANEXO	66
APÊNDICE 1: Guião.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo SERVQUAL.....	15
Figura 2 - Continuação modelo SERVQUAL.....	16
Figura 3 - Continuação modelo SERVQUAL.....	17
Figura 4 - Estrutura dos modelos SERVPERF e SERVQUAL	18
Figura 5 - Modelo SERVPERF	19
Figura 6 - Atributos do modelo	23
Figura 7 - Importance-satisfaction matriz	23
Figura 8 - Fluxograma do estudo – 1ª fase	35
Figura 9 - Fluxograma do estudo - 2ª fase	36
Figura 10 - Principais motivos de reclamação.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado dos três primeiros construtos avaliados.....	38
Gráfico 2 - Resultado dos três segundos construtos avaliados.....	40
Gráfico 3 - Resultados dos três últimos construtos avaliados	43
Gráfico 4 - Resultado das médias por regiões avaliadas	45
Gráfico 5 - Resultado das médias da primeira e segunda aplicação.....	47
Gráfico 6 - Resultados comparativos dos três primeiros construtos avaliados	48
Gráfico 7 - Resultados comparativos dos três segundos construtos avaliados....	49
Gráfico 8 - Resultados comparativos dos três últimos construtos avaliados	51

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a importância do cliente mistério como técnica qualitativa especializada, de pesquisa de mercados, que tem como objetivo verificar se os procedimentos que precisam ser aplicados em um atendimento estão corretos e compatíveis com o exigido pela empresa. Dessa forma o cliente mistério atua como um auditor disfarçado de cliente.

Este é um tema de extrema importância visto que atingir a excelência na experiência do cliente nos serviços apresenta-se como um dos principais caminhos para criar vantagem competitiva de mercado e, para isso, muitos setores empresariais precisam investir em criar fortes relacionamentos com os clientes (Wiele, Hesselink, & Iwaarden, 2005).

Por esta razão o objetivo principal deste trabalho foi comprovar a eficácia da aplicação do cliente mistério como ferramenta de melhoria à gestão através do estudo de caso em uma empresa de telecomunicações portuguesa – que por motivo de confidencialidade não foi explicitada – um dos setores de maior índice de reclamações no país. Pretendeu-se então encontrar pontos de falha no atendimento prestado ao cliente e assim foi desenvolvido um relatório de melhorias sugeridas à gestão e ao pessoal responsável pelos atendimentos no setor de telecomunicações, pois o elo inicial criado no atendimento ao cliente serve de base para as demais expectativas criadas pelo cliente em relação ao serviço prestado pela operadora.

O desenho da metodologia ocorreu inicialmente com o desenvolvimento da revisão de literatura e preparação do guião semiestruturado que foi utilizado como instrumento da recolha de dados, a pesquisa de campo e análise dos guiões e apresentação dos resultados encontrados. A pesquisa foi aplicada em períodos distintos, afim de poder utilizar os dados anteriores para uma possível comparação de resultados e auxiliar na percepção do contributo da aplicação do cliente mistério para a organização, sendo possível haver uma análise comparativa das mudanças que ocorreram após a primeira visita do cliente mistério e a segunda. Após análise dos dados recolhidos foram sugeridas melhorias à gestão. O instrumento para recolha de dados utilizado foi o guião semiestruturado com algumas considerações que foram feitas durante os atendimentos, para geração de informação, que serviu de base para análise e foi gerado os resultados que foram apresentados. Neste documento, por uma questão de simplificação, este instrumento para recolha de dados será chamado de guião. Este trabalho respeitou o formato citado: a realização de uma revisão de literatura que serviu como base teórica fundamentada sobre *marketing* de serviços, qualidade no serviço, satisfação do cliente,

pesquisa de mercado e cliente mistério; A análise das informações obtidas nas visitas, ou seja, o processo de investigação com a definição do problema, instrumentos de pesquisa e análises; E por fim os resultados da investigação, considerações finais, contributos, limitações do estudo e implicações para a gestão no setor de telecomunicações.

No segundo capítulo deste estudo foram abordados os conceitos necessários para o desenvolvimento correto e para a melhor compreensão deste trabalho. Inicialmente foi abordado o tema *marketing* de serviços, pois este estudo se trata de uma investigação de *marketing* na prestação de um dos tipo de serviço prestado pela organização, o atendimento ao cliente.

Neste sub-capítulo de *marketing* de serviços foram tratados temas como: a importância dos serviços para a economia, pois é possível observar que empresas de prestação de serviços geram grande impacto relativo a economia de um país; As características que os serviços tem, bem como suas definições e segmentações; E os 7 P's do *mix marketing* dos serviços, onde são encontrados pontos específicos que precisam ser desenvolvidos por uma empresa que realiza prestação de serviços à sociedade. Esses sete pontos estudados servem de guia, onde é possível perceber qual caminho trilhar para o desenvolvimento de um *marketing* de serviços correto.

Em continuidade aos conceitos abordados, após o *marketing* de serviços se encontra o sub-capítulo com os fundamentos da qualidade na prestação de serviços, foi considerado os conceitos deste tema para este estudo visto que um dos objetivos principais deste trabalho é avaliar a qualidade do atendimento na operadora de telecomunicações. Também foi explicitado acerca das dimensões e critérios que os consumidores utilizam para avaliação da qualidade, e modelos de ferramentas de mensuração da qualidade.

Para além disto, os conceitos sobre a satisfação do consumidor foi colocado no sub-capítulo a seguir, pois se acredita que a prestação do serviço com alta qualidade é um dos principais influenciadores para a satisfação do cliente, ou seja, a satisfação é uma consequência da qualidade.

Por fim, foi abordado os conceitos de pesquisa de mercados, focando-se mais nos fundamentos de pesquisas qualitativas, que foi a metodologia aplicada a este trabalho, e então, o cliente mistério com seus conceitos, vantagens e desvantagens e como deve ser aplicado.

Em termos conceituais, este trabalho se focou mais na prestação dos serviços, na qualidade e no cliente mistério.

Para além disto, deste estudo resultaram dois trabalhos aceites em conferências de *marketing*, a IX Posgraduate conference 2018 e o IV Encontro científico ecUI&D'18.

1.1 Objetivos

Uma vez que este estudo foi bastante aprofundado, para uma melhor compreensão e perceção do propósito deste trabalho, serão colocados em tópicos neste sub-capítulo os principais objetivos deste estudo, onde foi realizado através do estudo de caso em uma empresa de telecomunicações portuguesa, que por motivos de confidencialidade não foi explicitada. Os principais objetivos foram:

- Avaliar a qualidade do atendimento da operadora de telecomunicações;
- Verificar se os procedimentos que precisam ser aplicados em um atendimento estão corretos e compatíveis com o exigido pela empresa;
- Comprovar a eficácia da aplicação do cliente mistério como ferramenta de melhoria à gestão, para isto o estudo foi realizado em dois momentos distintos, afim de se obter resultados comparativos que auxiliem na perceção desta comprovação;
- Identificar e apresentar os atributos que carecem de maior atenção no atendimento com o intuito de apontar possíveis investimentos necessários por parte da operadora;
- Elaborar recomendações para a gestão de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado pela operadora aos seus clientes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Marketing* de serviços

2.1.1 A importância dos serviços para a economia

O *marketing* de serviços tem uma enorme importância para as organizações e é um dos pilares do desenvolvimento económico de um país, por isto é dada grande importância a seu estudo e compreensão das especificidades de suas características, pois sua implantação é, por regra, diferente de produtos tangíveis.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) os empregos no setor de serviços comandam a economia moderna industrial desde que houve a migração no século XIX do campo para as indústrias, com o desenvolvimento de tecnologias que racionalizaram e reduziram os empregos, por isto, com o passar do tempo estes empregos de indústrias deslocaram-se para os serviços, caracterizando a sociedade pós-industrial. No período anterior ao referenciado, o da sociedade industrial, a qualidade de vida era definida pelos padrões e quantidades de bens adquiridos, ou seja, quanto mais bens/produtos a pessoa possuía, se acreditava que mais qualidade de vida ela tinha. Já na sociedade pós-industrial, a qualidade de vida passou-se a ser medida por alguns serviços prestados, ou seja, quanto mais acesso a um serviço de saúde, educação e lazer com qualidade, mais qualidade de vida se possuía. Estamos na era em que a informação é a sustentação do mercado e o profissional é o protagonista deste cenário, visto que a informação é mais reconhecida do que a força física e a energia.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que os serviços dominam a economia moderna na maioria dos países, principalmente nos desenvolvidos, e mesmo diante disto, maioritariamente as escolas de administração e os estudos de *marketing* são pouco centrados neste tema pois ainda há uma dominância pela ótica industrial, por isto estuda-se muito mais o *marketing* de produtos do que o de serviços.

“Até mesmo em economias emergentes, a produção de serviços vem crescendo rapidamente e muitas vezes chega a representar a metade do Produto Interno Bruto (PIB). O PIB representa o quanto foi gerado em valor pelos setores produtivos de um país” (Lovelock et al., 2011, p. 05). Segundo os autores em países mais desenvolvidos o PIB chega a representar cerca de dois terços a três quartos, o que atualmente representa um percentual muito grande para ser dispensada pouca atenção academicamente a este tema.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) expõem que, nos últimos 30 anos, o grau de emprego que mais cresce no setor de serviços são as áreas de finanças, imóveis, seguros e serviços profissionais específicos. Além disto, o entendimento da atividade

económica de uma população determina a forma em que esta sociedade vive e como pode-se mensurar seu padrão de vida. Para utilizar a natureza do setor de serviços em sua totalidade é preciso criar oportunidades de emprego, contribuir para a estabilidade da economia e se possível criar fontes de liderança económica.

Outro fator bastante relevante sobre a importância do estudo dos serviços para a economia é a geração de empregos, e Lovelock et al. (2011) afirmam que grande parte dos estudantes saem das universidades com formações gerenciais e técnicas, e que estes estudantes formam-se em grande parte com competências desenvolvidas de teorias elaboradas por Fayol, Taylor e Ford, e mesmo que estas competências sejam de muita importância para o desenvolvimento de um profissional, elas são essencialmente voltadas para o mercado de produtos, e não de serviços. Logo, as empresas acabam por sentir que as formações e competências desenvolvidas por esses estudantes dificultam o desenvolvimento de competências e olhar voltado para o mercado de serviços.

De acordo com Nabo e Pestana (1996):

No caso específico das telecomunicações, a atual construção da sociedade da informação à escala global, baseada numa comunicação multimédia interativa, induz nos consumidores em níveis distintos, uma expectativa e exigência acrescidas face aos serviços de telecomunicações e em especial à sua relação preço/benefício. Do clássico transporte da comunicação, serviço associado de imediato aos operadores de telecomunicações, a informação transportada assume agora um papel determinante na génese de novos mercados e na reformulação dos existentes. (p. 564)

2.1.2 Características dos serviços

Lovelock et al. (2011) teorizam que os serviços ocorrem como uma locação onde o consumidor pode obter grandes benefícios e utilizam o termo locação pois remetem a utilização de algo por um período de tempo normalmente determinado previamente, “não se pode possuir uma pessoa, mas é possível alugar seu trabalho e sua experiência” (Lovelock et al. 2011, p. 19). Os autores defendem que apesar da complexidade da

definição do que são os serviços, a explicação não deve surgir em comparação com bens, mas por si mesmos.

Lovelock et al. (2011) enunciam uma explicação abrangente em relação a esta definição:

Serviços são atividades económicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (p. 21)

Algumas características básicas dos serviços são expostas por Nabo e Pestana (1996), como a:

- Imaterialidade dos serviços, e devido a este perfil os consumidores não têm a oportunidade de experimentar previamente a compra, exigindo que esta aconteça para que o consumidor analise sua escolha;
- A produção e consumo ocorre em simultâneo, ou seja, no mesmo momento, e a falta de *stock* é decorrência deste aspeto, tendo que haver muita atenção ao mercado para haver uma ponderação entre a procura e a oferta do serviço;
- A produção dos serviços presume uma relação direta com o cliente e o pessoal em contato. A qualidade percebida do serviço prestado é diferente de pessoa para pessoa, pois cada cliente é diferente e um serviço não é tão homogêneo como um produto.

No sentido de complementar os tópicos acima, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) adicionam como características:

- Capacidade perecível com o tempo, pois como não há *stock* o serviço não utilizado estará perdido, como por exemplo um quarto de hotel desocupado, estas situações ocorrem por causa das variações de demandas;
- Escolha da localização imposta pelo cliente, pois diferente dos produtos que podem ser produzidos em locais afastados dos consumidores, nos serviços o

cliente e o prestador de serviço deve estar fisicamente na mesma localização para que atendimento ocorra;

- Economias de escala são características de *franchising* pois seu formato possibilita que funções comuns como propaganda e compras seja centralizada para que haja economia;
- Controle de serviços descentralizados, devido a dificuldade de controlo para manter o mesmo padrão em todos os serviços oferecidos as organizações precisam criar treinamentos extensivos, licenciamento e avaliações para buscar manter o padrão na execução dos serviços;
- Intensidade de trabalho, o recrutamento é um caminho para adquirir novos conhecimentos pois devido ao rápido surgimento de novas informações as habilidades de força de trabalho envelhecem;
- Dificuldade na avaliação de resultados pois esta análise é mais subjetiva devido ao caráter humano envolvido na realização da tarefa, por isto, as empresas de pesquisa de mercado são essenciais para o mercado de prestação de serviços;

Apesar de todas as definições sobre o *marketing* de serviços, Nabo e Pestana (1996) explicam que não há uma distinção de produtos e serviços em sua totalidade, pois em muitas situações eles complementam-se, e mostram quatro categorias de serviços e produtos: serviços puros, serviços com forte componente material, produtos com forte componentes de serviços e produtos puros. Para melhor compreensão destes conceitos, refere-se que:

- Os serviços puros estão sobretudo inerentes a uma prestação pessoal, como por exemplo um professor, médico, consultor, etc;
- Os serviços com forte componente material estão ligados a prestação de um serviço que necessita de um produto para poder ocorrer. O transporte aéreo, hotelaria e aluguer de automóvel são exemplos deste conceito;
- Produtos com forte componentes de serviços são o inverso do anteriormente citado, pois tratam-se de produtos que dependem de uma prestação de serviço para funcionarem, como por exemplo a televisão por cabo, pois compra-se os equipamentos mas consome-se a programação;
- Produtos puros são essencialmente o material comprado com finalidade de uso normalmente prolongado, como um CD de áudio e a gasolina em livre serviço.

“A compra de um apartamento é uma aquisição de um produto puro; mas a compra de um apartamento com um contrato de gestão de aluguer e manutenção, faz dele um produto com forte componente de serviço” (Nabo & Pestana 1996, p. 567).

No que tange os processos dos serviços Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apontam quatro tipos:

1. Indústrias de serviços: empresas aéreas, transporte de cargas, hotéis, balneários, estações de recreação e lazer;
2. Serviço de massa: varejistas, vendas em atacado, escolas, aspetos varejistas de um banco comercial;
3. Lojas de serviços: hospitais, oficinas de serviços, outros serviços de manutenção;
4. Serviços Profissionais: médicos, advogados, contadores, arquitetos.

Os autores afirmam ainda que as organizações podem oferecer um agrupamento de serviços aos clientes e que existem 4 tipos de pacotes de serviços, cada um desses pacotes tem características específicas:

- Instalações de apoio: trata-se das instalações físicas que servirão de apoio para a realização do serviço, como os quartos de um hotel, por exemplo;
- Bens facilitadores: são itens consumidos pelo comprador, como a reserva de um hotel, itens de alimentação, etc;
- Serviços explícitos: são vantagens facilmente identificadas pelo consumidor, como a suavidade de um carro após realizado algum reparo;
- Serviços implícitos: trata-se de vantagens sentidas levemente pelos consumidores, benefícios psicológicos que aumentam a credibilidade e percepção do serviço, contratar um serviço de consultoria por uma empresa de credível no mercado é um exemplo deste tipo de serviço, pois há certa garantia de qualidade.

Essas características juntas formam a base de toda a percepção do serviço para o consumidor. O *marketing* de serviços também faz parte do *marketing* relacional e interno, pois a *performance* e postura do pessoal que garante a prestação do serviço influencia diretamente o resultado final. Ou seja, é sempre preciso reciclar e mobilizar energias do pessoal de trabalho e faz-se isto apresentando e desenvolvendo junto a todos os colaboradores da empresa as estratégias escolhidas e utilizadas pelo *marketing* da organização, o que entende-se por uma tarefa mais árdua do que numa organização fabricante de um produto. Logo, o *marketing* externo jamais pode ser subestimado já que o investimento no *marketing* interno é tão necessário e para que haja uma garantia da qualidade na prestação do serviço deve haver uma excelente gestão da relação com os clientes (Nabo & Pestana, 1996).

Sabe-se que a necessidade de inovação no mercado e no setor de serviços é essencial e Nabo e Pestana (1996) explicam que no mercado de serviços é mais difícil inovar do que no dos produtos, além disto a proteção jurídica de uma nova ideia neste mercado é bastante difícil de assegurar. “Serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 51).

O controlo de qualidade torna-se um dos principais caminhos para a fidelização de clientes, porém manter um padrão é bastante difícil pois o fator humano tem um forte peso na prestação do serviço, tornando a qualidade bastante variável.

2.1.3 Os 7Ps do composto de *marketing* de serviços

O estudo dos 4 Ps do *mix* de *marketing* são bastante conhecidos pelos estudantes de diversas áreas do *marketing* pois formam a base de qualquer estratégia do *marketing*, porém quando trata-se de *marketing* de serviços, 3 Ps são adicionados aos quatro Ps tradicionais e tornam-se de grande importância para o desenvolvimento da estratégia de *marketing* que as empresas de serviços devem utilizar.

Para um breve entendimento e percepção do *mix* de comunicação de *marketing*, conhecido como os 4Ps do *mix* e *marketing*, Kotler e Armstrong (2012) apresentam:

- *Product* (produto): como o próprio nome sugere, é o produto físico ou serviço entregue ao cliente, ou tudo que pode ser oferecido ao mercado para suprir uma necessidade ou desejo. Porém não se atém somente ao produto final, mas todo o ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade, declínio e retirada do mercado) e tudo que envolve o produto, como por exemplo seu *design*, embalagem, função, garantia, etc. Outro aspeto analisado é a profundidade dos níveis do produto, como o produto básico (seus benefícios), o produto real (marca, cor, qualidade, etc.), e o produto aumentado (entrega, garantia, instalação, pós venda, etc.);
- *Price* (preço): este é o único elemento do composto de *marketing* que produz receita pois os demais geram custos, e neste ponto serão analisadas as estratégias de sobrevivência e definição do preço do produto ou serviço oferecido, porém estas dependem do perfil de consumidores que pretende-se atingir, o segmento de mercado, os aspetos culturais, o ambiente de negócio, entre outros motivos. É neste ponto que a empresa poderá determinar sua estratégia de maximização dos lucros e de participação no mercado levando em

conta as condições do mercado e igualando-se a concorrência ou criando vantagem competitiva;

- *Promotion* (comunicação): neste ponto todos os aspetos relacionados a comunicação que a empresa irá emitir relacionado ao produto deverá ser definida estrategicamente, como as mídias sociais que serão utilizadas, feiras e eventos, patrocínios, relações públicas, publicidade e tudo que envolve a campanha do produto. Como estes fatores têm a tendência de terem elevados custos, a estratégia tem que ser bem apresentada para que haja compatibilidade com os consumidores que pretende-se atingir, para que o investimento não seja muito maior que o retorno;
- *Place* (distribuição): neste ponto os canais de distribuição, vendas e a análise de como o produto, recurso ou informações passará dos produtores e chegará ao consumidor final, são pensados e definidos. Esta avaliação envolve a logística utilizada, a seleção dos tipos e as características dos canais, o estudo da cobertura (como área de abrangência e atuação), pontos de venda e quantidade. Quando estes aspetos são escolhidos corretamente otimizam os custos da organização.

Apesar da grande importância dos tradicionais 4 Ps, Lovelock et al. (2011) afirmam que 3Ps devem surgir para abranger a complexidade do setor de serviços, pois é necessário melhorar o conjunto de decisões relativas às pessoas e ao ambiente onde o serviço é prestado. Segundo os autores os 3Ps do *mix de marketing* de serviços são:

- *Process*: tratando-se de serviços os processos são essencialmente importantes, pois os processos são tão importantes quanto os serviços efetuados. Algumas das consequências para processos mal preparados são a lentidão, desperdício de tempo, ineficácia e uma possível experiência frustrante para o consumidor, além de dificultarem a boa execução dos serviços pelos colaboradores da linha de frente, sucedendo em falhas no serviço, desmotivação e rotatividade de pessoal. Por isto entregar serviços à consumidores requer uma boa elaboração, planeamento e implantação de processos eficazes. Diferentemente das produções de produtos físicos que podem ocorrer em locais distantes dos clientes, os serviços, insumos e produtos operacionais variam bastante tornando a gestão de serviços um desafio. Além disto, os serviços são consumidos no instante em que são produzidos e por isto enfrentam desafios ainda maiores, como a imprevisibilidade de acontecimentos, pois lidam com pessoas diferentes realizando a prestação do serviço, e com clientes cercados por outros clientes que podem ter comportamentos inesperados. Por isso o controlo de qualidade

dos serviços é muito mais desafiador do que o trabalho de um engenheiro de qualidade no setor de bens manufaturados, por exemplo. Mesmo com tamanha complexidade muitas empresas de serviço atingiram grande sucesso pois cuidaram em reduzir as variações que poderiam ocorrer nos processos ao tomar cuidado em planejar o atendimento ao cliente, adotaram procedimentos padronizados, realizaram rigorosa gestão da qualidade de serviço, realizaram treinamentos para funcionários, etc;

- **Physical Evidence:** o ambiente físico destina-se a empresas com instalações físicas onde os clientes entrem no local da confecção dos serviços, pois precisará ser dispensado tempo para elaboração do projeto do ambiente físico, como a aparência do edifício, paisagismo, mobiliário, uniforme do pessoal, material impresso e todos os elementos visuais que permitem que haja evidências tangíveis. Além de ajudarem na entrega e orientam seus clientes no processo que há.

A localização também é um ponto que influencia na experiência do cliente, além de fatores como acesso a estacionamento, manobrista, montra, atenção dos seguranças e recepcionistas, até outros clientes que frequentam a empresa. Estes aspetos criam impacto sobre a satisfação dos clientes;

- **People:** as pessoas tem profunda influência na qualidade final do serviço prestado, pois muitos serviços precisam do contato direto entre clientes e colaboradores da empresa. O conceito de serviços tem como base o entendimento de que o desenvolvimento de competências pessoais tem influência na coprodução de clientes, e pessoas interagindo com outras geram soluções. Por isto as empresas de prestação de serviços precisam trabalhar fortemente junto ao departamento de recursos humanos dedicando atenção à seleção de pessoal, aos treinamentos e motivação de equipa, pois este fator gera vantagem competitiva no mercado já que é comum notar diferenças entre prestadores de serviços diferentes de acordo com as habilidades e atitudes dos funcionários. No setor de prestação de serviços as habilidades técnicas são importantes tanto quanto as habilidades interpessoais e atitudes positivas.

2.2 Qualidade na prestação de serviço

Segundo Wiele, Hesselink, e Iwaarden (2005), o foco no cliente é um elemento básico da gestão da qualidade. Nas últimas duas décadas a gestão da qualidade tem priorizado a importância da satisfação do cliente. Olhar para dentro da organização é a tendência atual para medir a qualidade dos relacionamentos (desenvolvendo sistemas internos de

qualidade) e possibilitar um maior foco nos *stakeholders* externos da organização. Os autores dizem ser o único caminho para o fortalecimento da relação com o cliente, e assim competir em diversos setores do negócio. “Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 249). Wiele et al. (2005) enunciam que a ISO 9000:2000 começou a incluir um padrão para mais orientação ao cliente, porém, na prática, o que ocorre é a coleta dos dados da pesquisa em relação à satisfação do cliente, que raramente é utilizada para desenvolvimento da organização.

De acordo com Shaw e Ivens (2002) para o cliente obter uma excelente experiência no que tange a qualidade do serviço, sete teorias de fácil entendimento foram construídas e indicam o que é de necessária percepção:

- Quando o cliente tem uma excelente experiência na utilização do produto ou serviço oferecido pela empresa, a organização gera vantagem competitiva a longo prazo no mercado;
- O que formam a base das excelentes experiências dos clientes é a entrega de resultados que gerem a superação das expectativas, sejam físicas ou emocionais destes consumidores;
- Como as experiências dos clientes são heterogêneas pelo fato das pessoas serem diferentes umas das outras, para proporcionar ao cliente uma excelente experiência deve-se criar um planejamento e trabalhar para que haja uma grande força que proporcione ao cliente as emoções que foram planejadas e haja um equilíbrio positivo na experiência de todos;
- Lideranças inspiradoras tendem a pertencer a pessoas com personalidades felizes e com empatia, e assim, geram grandes experiências aos clientes;
- As experiências notáveis são promovidas de fora para dentro da empresa, e não o inverso;
- As experiências que são muito boas, excelentes, geram receita e reduzem custos para a empresa;
- Estas experiências notáveis, por serem muito boas, servem de modelo para a marca.

Smith e Wheeler (2002) apontam que a qualidade do serviço vai além de simplesmente proporcionar um atendimento excelente focado em um único momento, pois, se satisfeito, o cliente se torna um defensor da marca.

Em continuidade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que:

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória (p. 249).

2.2.1 Dimensões da qualidade em serviços

Pesquisadores de *marketing* realizaram estudos que puderam contribuir para o entendimento das dimensões que os consumidores utilizam para avaliar a qualidade nos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) relatam as cinco primeiras listadas de forma decrescente:

- **Confiabilidade:** o cliente espera que o desempenho do serviço seja confiável, e para que isto ocorra é necessário que a prestação do serviço ocorra com exatidão de prazo, sem modificações e erros. Ou seja, a confiança no serviço é uma expectativa do consumidor;
- **Responsabilidade:** é o comprometimento com o tempo do cliente, oferecer o serviço prontamente, sem que o cliente necessite ficar aguardando o momento da prestação do serviço. Caso esta espera não possa ser anulada, servir alguma cortesia é uma forma de remediar esta situação e que poderá transformar a má experiência em algo a ser lembrado vantajosamente;
- **Segurança:** este aspecto é de incumbência do funcionário que irá prestar o serviço, trata-se do conhecimento e confidencialidade que serão transmitidos para o consumidor. Características como capacidade para realização do serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação e cortesia fazem parte da segurança no serviço;
- **Empatia:** acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender o cliente e suas necessidades são características de empatia. Também de incumbência do funcionário, a atenção de forma personalizada e a demonstração de interesse no consumidor é um importante ponto na percepção da qualidade dos clientes;
- **Tangibilidade:** apesar da intangibilidade dos serviços, as instalações de apoio são tangíveis e aumentam a percepção da qualidade dos clientes se estiverem

em boas condições de uso. Aspectos como limpeza, arrumação, atenção aos detalhes físicos e condições do ambiente influenciam a qualidade e caracterizam a tangibilidade nos serviços.

A definição das cinco dimensões citadas anteriormente foram apresentadas inicialmente por Parasuraman, Zeithaml, e Berry, (1988) que explicitam que inicialmente haviam sido criadas sete dimensões como medidas de avaliação, porém duas delas foram incorporadas as dimensões de segurança e empatia, e por isto estes dois pontos abrangem também aspectos como comunicação, credibilidade, garantia, competência, cortesia e o conhecimento dos clientes.

Os consumidores conseguem criar sua percepção da qualidade dos serviços e classificá-la como negativa, positiva ou neutra a partir desses cinco pontos relativos aos serviços prestados, juntamente com a correlação entre a expectativa do serviço esperado e o serviço recebido e percebido, isto faz com que uma medida de qualidade seja gerada.

2.2.2 Mensuração da qualidade em serviços

Mensurar a qualidade é um grande desafio pois trata-se de verificar o intangível e não há características físicas que podem ser objetivamente mensuradas, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) dizem que há muitas características psicológicas que não se resumem somente ao momento da prestação do serviço, pois alguns casos de prestação de serviço, como os profissionais de saúde, tem grande impacto na vida futura do cliente, ou seja, um mau diagnóstico em um atendimento médico pode resultar em complicações futuras que comprometa a vida do cliente de alguma maneira.

Uma das escalas mais utilizadas para a mensuração da qualidade no serviço é a SERVQUAL, que busca medir a prestação do serviço através das cinco dimensões citadas anteriormente: Confiabilidade, Responsabilidade, Garantia, Empatia e Tangibilidade (Parasuraman et al., 1988). Este modelo, demonstrado na Figura 1, Figura 2 e Figura 3, busca mensurar inicialmente as expectativas para uma classe de serviços e depois registrar a percepção do consumidor em relação a determinada empresa que prestou o serviço.

“Os autores sugerem muitas aplicações para o SERVQUAL, mas a sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 254). Além disto, esta ferramenta pode ser utilizada pela gestão de empresas que disponham de várias sedes, onde os gestores terão oportunidade de perceber diante dos resultados qual unidade apresenta algum resultado não satisfatório e mediante esse fato dedicar-se ao reparo.

Figura 1 - Modelo SERVQUAL

THE SERVQUAL INSTRUMENT^a

DIRECTIONS: This survey deals with your opinions of _____ services. Please show the extent to which you think firms offering _____ services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, circle the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, circle 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your expectations about firms offering _____ services.

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed. (-)^b
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (-)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (-)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.

Figura 2 - Continuação modelo SERVQUAL

- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-)
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-)
- E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-)
- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-)
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers. (-)

DIRECTIONS: The following set of statements relate to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a 7 means that you strongly agree that XYZ has that feature, and circling a 1 means that you strongly disagree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-)
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (-)
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-)
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- P14. You can trust employees of XYZ.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.

Figura 3 - Continuação modelo SERVQUAL

- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
- P18. XYZ does not give you individual attention. (–)
- P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (–)
- P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (–)
- P21. XYZ does not have your best interests at heart. (–)
- P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (–)

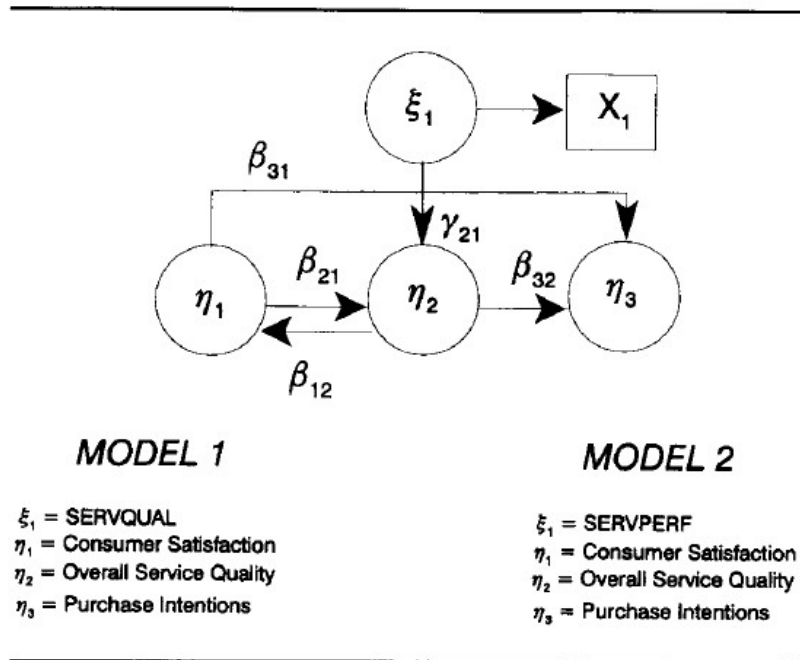
* A seven-point scale ranging from "Strongly Agree" (7) to "Strongly Disagree" (1), with no verbal labels for the intermediate scale points (i.e., 2 through 6), accompanied each statement. Also, the statements were in random order in the questionnaire. A complete listing of the 34-item instrument used in the second stage of data collection can be obtained from the first author.

^b Ratings on these statements were reverse-scored prior to data analysis.

Fonte: Parasuraman et al. (1988 p. 38-40)

Um outro modelo utilizado é o SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), exposto na Figura 4, que surgiu como uma crítica ao modelo SERVQUAL, e o foco deste está em aferir somente a percepção do desempenho dos serviços. Os autores justificam este modelo em detrimento da qualidade ser uma atitude do consumidor em relação às dimensões desta característica, como uma percepção do desempenho, e não como uma dissemelhança entre expectativa e desempenho. Neste trabalho dissertaremos sobre a importância destes modelos e outros que possam ajudar a construir base teórica relevante para o estudo que pretendemos elaborar.

Figura 4 - Estrutura dos modelos SERVPERF e SERVQUAL



Fonte: Cronin e Taylor (1992 p. 59)

Figura 5 - Modelo SERVPERF

Importance

The following set of statements relate to **your feelings about the importance of each feature described in your decision to purchase ___ services**. A seven means you consider the feature very important in deciding where to purchase banking services, a one means it is very unimportant. You may place any of the numbers shown on the scale below beside each feature to indicate its importance to you. There are no right or wrong answers—all we are interested in is your perception of how important each feature is to you in your decision where to purchase banking services.

- | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|---|-----|---|-----|----------------|-----|---|-----|---|-----|---|
| 1 | --- | 2 | --- | 3 | --- | 4 | --- | 5 | --- | 6 | --- | 7 |
| VERY UNIMPORTANT | | | | | | VERY IMPORTANT | | | | | | |
- ___ I1. Up-to-date equipment.
 - ___ I2. Physical facilities that are visually appealing.
 - ___ I3. Employees that are well dressed and appear neat.
 - ___ I4. Physical facilities that appear to be in keeping with the type of service provided.
 - ___ I5. When something is promised by a certain time, doing it.
 - ___ I6. When there is a problem, being sympathetic and reassuring.
 - ___ I7. Dependability.
 - ___ I8. Providing service by the time promised.
 - ___ I9. Accurate record keeping.
 - ___ I10. Telling the customer exactly when the service will be performed.
 - ___ I11. Receiving prompt service.
 - ___ I12. Employees who are always willing to help customers.
 - ___ I13. Employees who are not too busy to respond to customer request promptly.
 - ___ I14. Employees who are trustworthy.
 - ___ I15. The feeling that you are safe when conducting transactions with the firm's employees.
 - ___ I16. Employees who are polite.
 - ___ I17. Adequate support from the firm so employees can do their job well.
 - ___ I18. Individual attention.
 - ___ I19. Employees who give you personal attention.
 - ___ I20. Employees who know what your needs are.
 - ___ I21. A firm which has your best interests at heart.
 - ___ I22. Convenient operating hours.

Fonte: Cronin e Taylor (1992 p. 66-67)

Apesar dos dois modelos terem a mesma estrutura, a diferença do conteúdo dos dois modelos está no fato de que o modelo SERVQUAL admite uma escala de 22 itens para perceber a expectativa do consumidor e outra escala de 22 itens para perceber a performance da empresa em relação à prestação do serviço. O modelo SERVPERF porém admite somente uma escala de 22 itens para perceber os sentimentos e importância que o consumidor atribui para sua decisão na compra de um serviço específico, como demonstrado na Figura 5.

2.3 Satisfação do cliente

Cruz (1996) expõe que um dos principais fatores para a fidelização do cliente é a maximização de sua satisfação, pois a partir de sua experiência o consumidor consegue perceber todas as possibilidades de compra que há para si, e a partir disto consegue calcular a satisfação que retiraria de cada compra, para assim escolher onde sua satisfação será maximizada. O autor explica ainda que o nível de aspiração por algum serviço ou produto varia de acordo com experiências passadas.

Homburg, Koschate, e Hoyer (2005) realizaram um estudo em que a problemática era conseguir perceber se, de acordo com seus níveis de satisfação, os consumidores pagam mais por um produto ou serviço.

As metodologias utilizadas para este estudo foram duas, na primeira um grupo de pessoas foram levados de forma análoga a um restaurante italiano de luxo, onde para estabelecer diferentes níveis de satisfação os pesquisadores estabeleceram expectativas sobre o restaurante e depois manipularam a experiência que estas pessoas tiveram. A segunda metodologia foi avaliar um produto recém-criado, fornecendo aos consumidores amostras onde era possível que experimentassem o produto e avaliassem posteriormente o preço atribuído ao produto.

Os estudos apontaram uma forte relação positiva ao efeito do preço comparado à satisfação do consumidor possibilitando a compreensão da relação de preços e satisfação, ou seja, os clientes pagam mais por produtos ou serviços em que sua satisfação é maximizada. Assim consegue-se perceber a importância da percepção da fixação dos preços e qual o investimento que uma organização despenderá na compreensão do comportamento do consumidor.

Os autores dizem ainda que desde antigamente a satisfação do cliente era importante para as empresas, quando os executivos confiavam em seu senso intuitivo, que nada mais era quando a satisfação dos clientes estava alta, e isto gerava um melhor desempenho empresarial. Hoje em dia, este fator vem se fazendo presente já nas

estratégias corporativas. Os autores relatam que este fator afeta o comportamento de compra e as escolhas de consumidores individuais.

Davis, Jiang, Williams, Drolet, e Gibbs (2017) realizaram um estudo em que perceberam que induzindo a empatia do consumidor com o prestador do serviço, ampliou-se a satisfação do consumidor. Verificaram ainda que essa relação pode levar os consumidores a cooperarem, pois o fato de estarem satisfeitos os faz ter atitudes que ajudam o prestador de serviços. Os autores sugerem ainda que uma outra estratégia para a organização utilizar no *marketing* é, em vez de produzir esforços para alterar os atributos dos bens ou serviços oferecidos por ela, a gestão do *marketing* pode administrar essas situações influenciando no estado mental dos consumidores através da empatia dos consumidores.

Parasuraman et al. (1988) também indicam que a empatia é um importante segredo para a satisfação do cliente em relação a um serviço, e que a empatia do consumidor junto ao prestador de serviço estão associadas a percepção de maior qualidade do serviço, e assim na mais alta satisfação do consumidor.

A satisfação do consumidor difere da análise momentânea do serviço, pois trata-se de um sentimento a longo prazo, uma vez que o consumidor durante o período de utilização avalia o bem ou serviço, que é o que determina possíveis compras futuras. Ou seja, Homburg et al. (2005) apontam que a satisfação ou insatisfação dos clientes são os principais fatores determinantes para o ato da compra.

Cronin e Taylor (1992) enunciam que a qualidade do serviço antecede a satisfação do cliente, porém é a satisfação que determina as intenções de compra futura, e ela tem mais peso nessas intenções do que propriamente a qualidade do serviço prestado.

De acordo com Ekinci, Dawes, e Massey (2008), a satisfação é geralmente vista como um antecessor à atitude geral dos consumidores em relação a uma empresa e ao pós-venda da mesma, e ainda afirma que a fidelidade à marca é fruto da satisfação do consumidor.

Chandrashekar, Rotte, Tax, e Grewal (2007) buscaram compreender a vulnerabilidade dos consumidores em relação a lealdade que eles retêm a empresa em detrimento da satisfação, pois relataram que muitos clientes afirmam estar contentes com a prestação de serviços e mesmo diante disto mudam para a concorrência. Os autores abordam ainda a dificuldade em mensurar a expectativa dos clientes em relação aos serviços prestados, uma vez que nem os próprios consumidores têm claramente definido para si quais as suas expectativas e por isso propõem que a avaliação da satisfação seja baseada em expectativas difusas e avaliação difusa da experiência.

O modelo que os autores utilizaram para mensuração foi o JUMP (*Judgment Uncertainty and Magnitude Parameters* - Parâmetros de Incerteza e Magnitude do Juízo) pois este modelo busca a compreensão da incerteza nos julgamentos declarados.

Com base na pesquisa em psicologia e *marketing*, avançamos a noção de que a força da satisfação desempenha um papel importante na tradução da fidelidade declarada. A conjectura específica que se acredita amplamente na literatura de psicologia é que os julgamentos fortemente mantidos (ou seja, aqueles com pouca incerteza) são mais propensos a se traduzirem em comportamentos subsequentes (Gross, Holtz, & Miller, 1995).

Como resposta a seu estudo, Chandrashekar et al. (2007) perceberam que para que haja uma conexão positiva entre satisfação e lealdade é necessário elevar ao máximo o nível de satisfação na experiência do consumidor. “Nós, então, teorizamos que a satisfação fracamente realizada não se traduziria em lealdade e que apenas uma satisfação fortemente forte seria potente e se traduziria em lealdade” (Chandrashekar et al., 2007, p. 160).

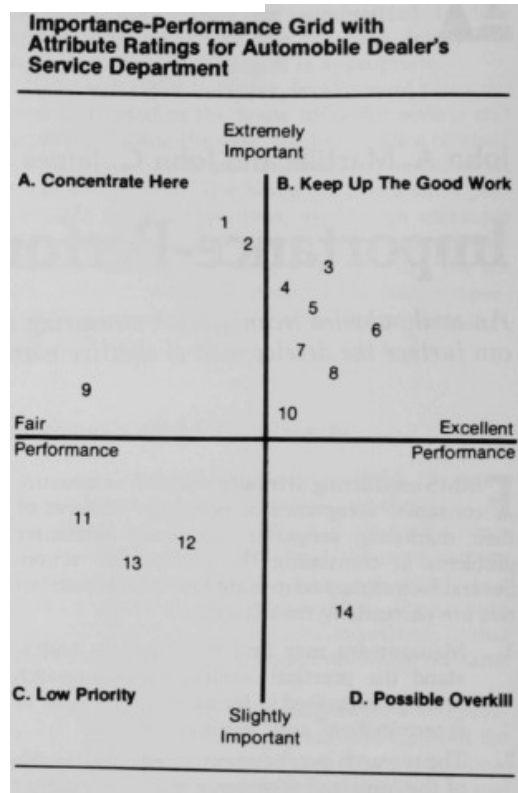
Martilla e James (1977) desenvolveram uma técnica para medir a importância do desempenho do serviço prestado, este modelo pode ser visualizado na Figura 6 e na Figura 7, e é muitas vezes utilizado por estudiosos da satisfação do consumidor, substituindo o desempenho por satisfação pois esta tornou-se a medida principal da qualidade no serviço. Os autores juntamente com Matzler, Sauerwein, e Heischmidt (2003) definem que o desempenho é uma medida de produção que resulta em satisfação. De acordo com esses autores, a satisfação fornece informações para analisar o desempenho de uma organização baseada em resultados. Ao comparar a importância com a satisfação de determinados atributos, é possível identificar as áreas em que se deve intervir e as que devem concentrar-se no desempenho / satisfação do serviço.

Figura 6 - Atributos do modelo

Attribute Number	Attribute Description	Mean Importance Rating ^a	Mean Performance Rating ^b
1	Job done right the first time	3.83	2.63
2	Fast action on complaints	3.63	2.73
3	Prompt warranty work	3.60	3.15
4	Able to do any job needed	3.56	3.00
5	Service available when needed	3.41	3.05
6	Courteous and friendly service	3.41	3.29
7	Car ready when promised	3.38	3.03
8	Perform only necessary work	3.37	3.11
9	Low prices on service	3.29	2.00
10	Clean up after service work	3.27	3.02
11	Convenient to home	2.52	2.25
12	Convenient to work	2.43	2.49
13	Courtesy buses and rental cars	2.37	2.35
14	Send out maintenance notices	2.05	3.33

^a Ratings obtained from a four-point scale of "extremely important," "important," "slightly important," and "not important."
^b Ratings obtained from a four-point scale of "excellent," "good," "fair," and "poor." A "no basis for judgment" category was also provided.

Figura 7 - Importance-satisfaction matriz



Fonte: Martilla e James (1977, p. 78)

Existem muitos estudos acerca da satisfação do consumidor e Homburg et al. (2005) afirmam que a satisfação do cliente demonstrou afetar o comportamento de escolha e compra no nível de consumidor individual. Fornell, Rust, e Dekimpe (2010) sugerem que o bom *marketing*, aquele que deixa os clientes satisfeitos, também ajuda a reduzir de forma proativa as reduções de gastos.

2.4 Pesquisa de mercados

Existem duas vertentes de pesquisa de mercados e cada uma tem seu papel fundamental com características específicas para ser aplicada a diferentes propósitos de pesquisas. Segundo Günther (2006) pesquisa qualitativa é o tipo de pesquisa científica onde os resultados podem ser quantificados, recorrendo a linguagem matemática buscando resposta a fenómenos, relacionando variáveis, etc. A pesquisa quantitativa foca na análise de dados brutos de forma objetiva constituindo geralmente grandes amostras da população, para isto, crenças e valores pessoais não são consideradas fontes de influência no processo.

Uma vez que a técnica utilizada neste estudo foi de pesquisa qualitativa, e não quantitativa, o foco neste sub-capítulo será na pesquisa qualitativa.

Lopes (2010) explica que compreende-se como pesquisa qualitativa o tipo de estudo que busca perceber e dar significados a fenómenos estudados, ou simplesmente uma explicação à situações observadas.

Lopes (2010) afirma que:

A investigação (o investigador) tenta compreender o sentido das informações recolhidas procurando colocar-se na perspectiva do(s) interlocutor(es) e penetrar na sua mentalidade – tal processo visa investigar as motivações, as atitudes, as intenções e os comportamentos. Este tipo de pesquisa é, muitas vezes, identificado ou apelidado como uma tarefa/um processo pessoal no sentido do investigador (técnico responsável pelo mesmo) o acompanhar pessoalmente desde o início (*briefing* do cliente), até à sua conclusão (elaboração e apresentação do relatório final). (p. 32)

Os autores explicam ainda que os instrumentos mais utilizados neste tipo de pesquisa qualitativa são o questionário não estruturado, ou o guião complementado por pequenos questionários estruturados, conhecidos por questionários semiestruturado.

Bauer, Gaskell e Allum (2017) abordam 4 dimensões que o delineamento de uma pesquisa pode conter, estes aspetos são os princípios do delineamento: a geração de dados, a análise dos dados e os interesses do conhecimento. Os princípios de delineamento contêm 5 classificações distintas, podendo ser:

- Estudo de caso
- Estudo Comparativo
- Levantamento por amostragem
- Levantamento por painel
- Experimento
- Observações Participante
- Etnografia

Os tipos de dados gerados podem ser:

- Entrevista Individual
- Questionário
- *Focus group*
- Filmes
- Registos audiovisuais
- Coleta de documentos
- Registo de sons

As análises de dados podem ser realizadas de forma:

- Formal
- Modelagem estatística
- Análise estrutural
- Informal
- Análise de conteúdo
- Codificação
- Indexação
- Análise semiótica
- Análise retórica
- Análise de discurso

E por fim os interesses do conhecimento podem ser:

- Controlo e predição
- Construção de consenso
- Emancipação e empoderamento

Os escritores expõem as dificuldades de perceção de muitas pessoas em relação às diferenças quando há uma separação nas dimensões de geração e análise de dados,

entre estudos quantitativos e qualitativos quando comparados aos princípios de delineamento e interesses de conhecimento. Porém os autores afirmam que um estudo com a dimensão de delineamento de estudos de caso é perfeitamente aplicável a uma coleta de dados que também haja, junto com técnicas observacionais, a aplicação de um questionário para levantamento de dados.

Segundo Lopes (2010) as etapas que precisam ser realizadas para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa iniciam-se com o pedido do estudo que será realizado por parte do cliente e depois a elaboração da proposta da empresa de pesquisa de mercados. Posterior a estas duas primeiras etapas que são equivalentes tanto para a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa, existem as etapas de uma pesquisa qualitativa pura, que são:

- Elaboração do guião ou do questionário semiestruturado que será utilizado durante a realização do estudo;
- Utilização das técnicas aprovadas, seja *focus group*, método de observação, entrevistas individuais ou aprofundadas;
- Registro das informações recolhidas;
- Análise aprofundada do conteúdo recolhido;
- Produção e apresentação do relatório final descritivo.

2.4.1 Cliente Mistério

Segundo Morrison, Colman e Preston (1997) uma técnica qualitativa muito utilizada em pesquisa de mercado é a de cliente mistério e é conhecida em todo o mundo uma vez que muitas empresas recorrem a ela para avaliar os serviços prestados por seus colaboradores.

O cliente mistério pode ser aplicado por vários propósitos mas, em sua maioria é utilizado para mensurar a qualidade do serviço prestado ao cliente. Também pode ser utilizado para fazer *benchmarking* enviando clientes mistério para marcas concorrentes (Wiele et al., 2005).

Vieira (2009) expõe que o cliente mistério é uma técnica de pesquisa de mercado onde são efetuadas “visitas mistério” a um local por um certo período de tempo e horários distintos, para assim ser possível minimizar o efeito de situações atípicas e investigar evoluções viáveis após os resultados. Segundo a autora, consegue compreender-se desde a qualidade técnica quanto a funcional em sua avaliação, pois é possível medir desde o tempo de espera para o atendimento ocorrer, até a experiência em si que o auditor teve no atendimento.

Um dos pontos mais relevantes do cliente mistério é perceber a qualidade do serviço prestado ao cliente a partir da experiência dos mesmos no momento de seus atendimentos.

O estudo do cliente mistério decorre de auditores treinados e formados, pois, por terem plenos conhecimentos dos processos da organização possuem *know-how* para medir falhas críticas na qualidade do serviço prestado. Para isto, é necessário ter atenção a quatro aspetos em específico: 1) o desenho do projeto, onde contém o objetivo, a frequência e os resultados; 2) a recolha dos dados; 3) os auditores do cliente mistério; e por fim, 4) o reporte dos resultados (Hesselink & Van Der Wiele 2003). Além disto, os autores apontam que os clientes mistério devem ser críticos, independentes, objetivos e anónimos, e que a recolha de dados não se limite a questões básicas de qualidade do serviço, mas no que tange a visão e missão da empresa, visto que são a base da organização por isto definem critérios de avaliação.

Ainda há pouca literatura acerca das vantagens e desvantagens da aplicação do cliente mistério. Substancialmente foi encontrado como vantagens:

- Wilson (1998) afirma que uma das vantagens é a possibilidade de avaliar a atividade prestada durante o processo da prestação do serviço. A mensuração feita é relativa ao procedimento e não ao resultado, o efeito disto são melhorias propostas com foco no processo, cuidando ativamente da alta qualidade na prestação do serviço;
- Segundo Erstad (1998), é onde pode-se perceber os colaboradores que de fato têm vontade em prestar um bom atendimento;
- A recolha de factos e não de perceções, pois o guião se baseia em questões objetivas de acordo com factos reais. Difere de um inquérito, por exemplo, que mensura a perceção do cliente com base em algo já vivido anteriormente e é mais voltado para a satisfação do cliente e impressão geral do serviço, do que o processo em si da qualidade no atendimento (Wilson, 1998);
- Não se limita a reunir somente dados objetivos, mas também os subjetivos (Hesselink & Van Der Wiele, 2003);
- Apresenta-se como fator motivador aos colaboradores caso seja executado de forma positiva e correta (Erstad, 1998).

Como desvantagens pode-se encontrar os seguintes aspetos:

- Segundo Erstad (1998), deverá haver cuidado ao aplicar a técnica, pois ela pode ser interpretada pelos colaboradores como uma ferramenta de controlo e com vista disciplinar, causando desconforto e sendo entendido como uma ameaça, e não como promovedor de formação e desenvolvimento dos colaboradores;

- Wilson (1998) aponta o foco ser somente no processo, não avaliando o resultado. O que refere-se a uma grande problemática no que toca serviços tangíveis e intangíveis, como por exemplo, o atendimento numa loja de telecomunicações pode ser excepcional mas o funcionamento do pacote adquirido ser inferior ao esperado;
- As vantagens do processo podem esvaír-se rapidamente, pois para Wilson (1998), as novidades dos procedimentos podem se desgastar depressa;
- O nível de retenção de informação dos auditores pode afetar o preenchimento do guião depois do atendimento ser feito, pois a necessidade de boa memória pode influenciar nesta etapa (Morrison et al., 1997).

Em relação aos resultados vistos na aplicação do cliente mistério, os estudos mostram que podem ser aplicados de seis maneiras (Hesselink & Van Der Wiele, 2003; Wilson, 2001):

- Comunicação: o guião deve ser claro e objetivo sobre a expectativa que se tem por parte dos colaboradores, pois os resultados gerados vão ser precisos para facilitar uma possível mudança;
- Diagnóstico: utilizado para identificar na prestação do serviço os pontos fracos e as falhas;
- Foco no cliente: melhorias centradas em uma melhor experiência para o cliente;
- *Benchmark*: permite avaliar e comparar o serviço com outras prestadoras do serviço para alavancar vantagem competitiva;
- Motivação: premiar equipas por desempenhos, além de encorajar, desenvolver e motivar os colaboradores. A maioria dessas recompensas é direcionada às equipas que prestam o serviço, apesar de nos resultados do cliente mistério serem identificados colaboradores específicos.

Em relação ao cliente mistério alguns autores apresentam como problemática a falta de precisão e confiabilidade dos dados recolhidos, por isto Morrison et al. (1997) realizaram uma pesquisa onde resumiram grandes estudos na área da psicologia cognitiva, que atinge de forma indireta fatores que influenciam a credibilidade do cliente mistério, ajudando assim a perceção científica do caminho que deve-se seguir para evitar a diminuição da credibilidade do cliente mistério. Os autores dizem ainda que “de primordial importância é investigar fatores relacionados aos processos de memória que podem afetar a precisão dos dados registrados pelos avaliadores de clientes misteriosos” (Morrison et al. 1997, p.02).

Os autores fizeram uma recolha de diversos resumos que abordam conclusões relevantes acerca da psicologia cognitiva além de implicações e sugestões para o

cliente mistério, assim puderam concluir que a técnica de cliente mistério é uma excelente ferramenta que traz diversas vantagens em relação a métodos mais tradicionais da pesquisa de mercados, e embora a precisão dos resultados obtidos seja desconhecida, pesquisas apontam que devem ser válidos tanto quanto pesquisas mais tradicionais. Porém problemas relativos à memória dos auditores continua a ser um fator relevante, pois problemas como omissão e distorção de memória podem ocorrer sem que o auditor perceba.

Este estudo faz-se bastante relevante pois os autores apontam quais os aspetos que podem ser alterados para minimizar os impactos com os problemas de memória, como por exemplo a avaliação de espaços físicos como por exemplo o *layout* e iluminação de uma loja, podem ser deixados para avaliações que não sejam realizadas pelo cliente mistério, para que não haja sobrecarga de memória. As observações devem ser feitas manualmente enquanto ocorre a visita ou logo após sua finalização. Além disto, não deve haver mudança nos procedimentos nas avaliações dos clientes mistérios pois estas podem ter efeitos imprevisíveis, logo, protocolos de melhoria de avaliação devem ser estabelecidos previamente.

3. METODOLOGIA

O setor de telecomunicações é o setor com maior índice das mais variadas reclamações^{1 2} e segundo a Anacom (2017) o serviço com principal motivo de queixas se refere a venda do serviço, o atendimento inicial, o primeiro contato do consumidor com a empresa.

Neste primeiro atendimento muitas informações e valores são omitidos ao cliente para que ele crie uma excelente impressão da empresa, porém neste momento o que normalmente ocorre é que a empresa eleva o nível de expectativa do cliente em relação ao serviço que será prestado. Esta expectativa elevada e não correspondida gera, entre outros motivos, um alto índice de insatisfação com o serviço prestado e muitas reclamações, pois a excelência do serviço oferecido torna-se algo que posteriormente as empresas não conseguem cumprir.

Por tratar-se de uma problemática em que a identificação das falhas no cumprimento dos protocolos de atendimento que a empresa de telecomunicações requer dos vendedores ser bastante difícil de identificação por questionários, foi escolhido um método de pesquisa qualitativa, pois é a metodologia em que existem técnicas que permitem maior aprofundamento nas respostas, e assim seja possível perceber os pontos em que esteja havendo falhas com mais precisão. A técnica utilizada será de cliente mistério, também designado por *pseudo-compra*.

Segundo Oliveira (2014) os avaliadores são anteriormente treinados para apresentar-se como clientes nos pontos de vendas ou serviços, e tenciona testar ou observar o processo de venda ao cliente pelo funcionário através de uma sucessão de tarefas determinadas previamente, havendo registo de forma consciente da experiência vivenciada de modo comparável.

A técnica especializada de cliente mistério permite que o auditor tenha acesso aos treinamentos e material de procedimentos que os vendedores de uma empresa de telecomunicações de Portugal devem cumprir no primeiro atendimento de um possível novo cliente.

Em simultâneo com a preparação da recolha de dados o auditor responsável pela aplicação do cliente mistério deve escolher e preparar qual o instrumento que utilizará para realizar esta recolha, os questionários são um dos instrumentos que podem ser

¹ <https://portaldaqueixa.com/noticias/reclamacoes-dos-portugueses-aumentaram-43-no-primeiro-trimestre-meo-e-ctt-foram-as-mais-visadas>, consulta em 04.05.2018.

² <https://portaldaqueixa.com/estatisticas>, consultada em 04.05.2018.

utilizados. Segundo Lopes (2010) existem três tipos de questionários na análise qualitativa e que estão a cargo do técnico responsável, os:

- Questionários não estruturados;
- Questionários semiestruturados;
- Questionários estruturados.

Os questionários não estruturados são mais conhecidos como guiões e são constituídos por questões que serão abordadas e avaliadas durante a entrevista que ocorrerá. Não há qualquer ordem a ser seguida, porém todas perguntas devem ser realizadas, pois as questões devem ser colocadas de acordo com o desenvolvimento da discussão.

Os questionários semiestruturados são compostos por um guião e um questionário individual, e neste formato já há alguma estrutura de questões a ser seguida porém não de forma rigorosa, isto possibilita que o auditor tenha uma ordem para colocar as questões que serão avaliadas, porém caso haja alguma alteração deste formato em detrimento de como a entrevista e discussão for desenvolvendo-se não haverá ônus.

Os questionários estruturados são de uso exclusivo de estudos quantitativos ou qualitativo-quantificados. Neste formato a estrutura será rígida, não podendo haver alteração de ordem.

O instrumento de recolha de dados deste estudo será o questionário semiestruturado (também chamado de guião) e observação.

A técnica de recolha utilizada neste estudo é a de recolha direta, por observação ou visita, pois o serviço dispõe de pontos de vendas e optou-se pela visita pessoal, com observação direta das características do local e do atendimento (Oliveira, 2014).

Entende-se ainda que o cliente mistério além de ser uma ferramenta de pesquisa qualitativa, é um excelente meio para obter-se a melhoria contínua nas organizações auxiliando na gestão da qualidade dos serviços prestados e assim possibilitando gerar vantagem competitiva no mercado. Por esta razão o objetivo principal deste estudo é comprovar a eficácia da aplicação do cliente mistério como ferramenta de melhoria à gestão através do estudo de caso em uma empresa de telecomunicações portuguesa.

Por tratar-se de um estudo qualitativo não se faz necessário grande amostragem, porém a amostra será constituída por todas as lojas da operadora de telecomunicações em Portugal, será realizada uma visita de cliente mistério a cada loja, por motivos de confidencialidade da marca não será especificado neste documento a quantidade total nem o mapa das lojas.

O questionário semiestruturado, que neste documento por uma questão de simplificação será chamado de guião, foi desenvolvido em conjunto com a empresa e poderá ser

consultado no ANEXO deste trabalho. O guião teve inicialmente uma grelha onde consta informações com o nome do auditor, data e hora da visita, o nome do funcionário que realizou o atendimento e a localização. As questões dizem respeito aos procedimentos que os vendedores devem cumprir e será dividido em 09 (nove) grupos: imagem global da loja, imagem global do atendedor, acolhimento ao cliente, exploração do pedido, resolução do pedido, finalização do pedido, valores da empresa, conhecimentos técnicos, e observações de venda. Ao final das questões de cada um dos grupos há uma área destinada as observações informais do atendimento.

Este estudo dividiu-se em dois períodos distintos: O primeiro ocorreu de abril a julho de 2017 durante o estágio extracurricular junto à operadora de telecomunicações, onde no primeiro mês foi feita uma revisão de literatura para que o trabalho estivesse dentro dos padrões científicos, e após isto, desenvolvido um guião de apoio para a investigação. No segundo mês houve a pesquisa de campo, onde o universo deste estudo foi constituído por quase todas as lojas da região centro e norte de Portugal, com exceção da loja de Aveiro (região centro) onde os funcionários tinham conhecimento das pessoas que trabalhavam no escritório (incluindo o auditor cliente mistério), e apesar de não terem conhecimento da aplicação do estudo, foi decidido junto à organização não incluir a loja de Aveiro na pesquisa. A escolha da pesquisa ater-se as regiões centro-norte do país foi devido ao curto período que a empresa disponibilizou para realização da pesquisa, e na altura tratava-se das regiões de maior interesse de percepção da operadora, além disto a divisão interna por regiões da operadora também é feita neste formato. Neste segundo mês foram recolhidos os dados, e no último mês estes dados foram tratados em excel e transformados em informações úteis para a empresa.

A segunda parte deste estudo ocorreu de setembro de 2017 a Maio de 2018 com o intuito de alargar a investigação anteriormente feita, por isto o universo deste estudo foi constituído pelos pontos de vendas disponíveis ao cliente a nível nacional, com exceção da loja de Aveiro pelo mesmo factor acima citado, logo, além da reaplicação da pesquisa na região centro e norte de Portugal, a pesquisa também foi realizada na região sul do país.

Este segundo momento dividiu-se de forma similar à anterior, com poucas alterações. Nos três primeiros meses foi feita uma revisão de literatura mais detalhada e específica para compreender todo o universo do estudo, e decidido utilizar o mesmo guião desenvolvido anteriormente a fim de poder utilizar os dados anteriores para uma possível comparação de resultados e auxiliar na percepção do contributo da aplicação do cliente mistério na organização.

No quarto e quinto mês houve a pesquisa de campo, onde foram recolhidos os dados a nível nacional. Por fim, nos quatro últimos meses estes dados foram tratados também no excel e transformados em informações úteis para a empresa e espera-se que útil também para a comunidade académica.

Diante do exposto a metodologia aplicada no presente estudo divide-se nos passos fundamentais a seguir:

- Preparação do programa: neste ponto foram estabelecidos os critérios que a visita obedeceu, como o perfil do auditor, o desenho do questionário que é preenchido após as visitas, e registo das instruções para a recolha das informações. O perfil do auditor escolhido neste estudo é de uma potencial nova cliente, recém-chegada do Brasil a Portugal e que busca informações sobre os pacotes de televisão, internet e telemóvel oferecidos pela operadora;
- Trabalho de campo: neste ponto ocorreram as visitas, validação e controlo do trabalho. Após treinamento sobre os procedimentos que os vendedores da operadora de telemóveis devem realizar durante o atendimento e o treinamento de como o auditor deve portar-se e interagir durante o atendimento, o avaliador simulou situações previamente determinadas para que fosse possível avaliar o atendimento e apontar observações no questionário após as visitas;
- Análise dos questionários, quantificação e avaliação dos resultados: houve análise e tratamento dos questionários e as informações relativas às visitas foram transformadas em dados mensuráveis, tornando-os quantificados.

Para não haver sobrecarga de memória os contributos “imagem global da loja” e “imagem global do atendedor” foram feitas manualmente enquanto ocorreu a visita e o preenchimento de todo o guião ocorreu logo após a finalização da visita. Além disto, não houve mudança nos procedimentos nas avaliações dos clientes mistérios.

O universo deste estudo é constituído pelos pontos de vendas das lojas da operadora disponíveis ao cliente a nível nacional, com excessão da loja de Aveiro pois os operadores conheciam o auditor que realizou a aplicação da avaliação/pesquisa.

3.1 O desenvolvimento do guião

O desenvolvimento do guião foi desenvolvido em conjunto com a empresa, onde inicialmente houve por parte do auditor um estudo do manual de atendimento da operadora de telecomunicações, além de reuniões com o coordenador de lojas da região centro-norte e sul do país sobre os procedimentos que devem ser realizados em

seu atendimento. Houve também uma participação na formação dos vendedores porta a porta da operadora com o coordenador de vendas da empresa, para que houvesse conhecimento técnico e comportamental suficiente antes das devidas avaliações.

Na avaliação foi utilizada a nível de melhor compreensão a escala Likert (1 – muito mau a 5 – muito bom) para gerar resultados mais perceptíveis. É possível visualizar o guião que foi utilizado neste estudo no apêndice 1 do ANEXO presente neste trabalho.

3.2 Fluxograma do Estudo

Foi desenvolvido um fluxograma que apresenta todos os passos que foram seguidos para a realização deste estudo, e é possível visualiza-lo na Figura 8 e Figura 9.

Figura 8 - Fluxograma do estudo – 1ª fase

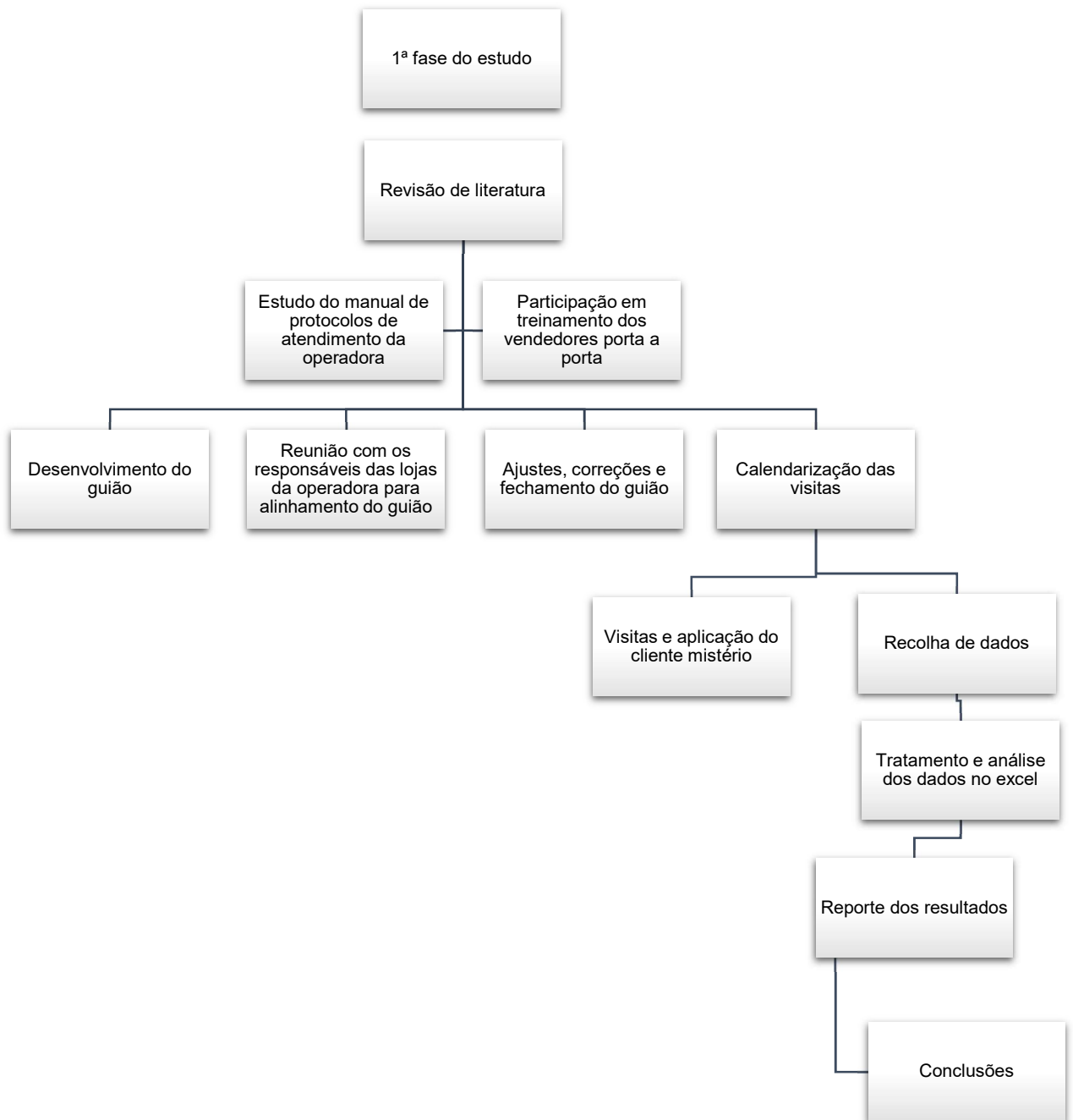
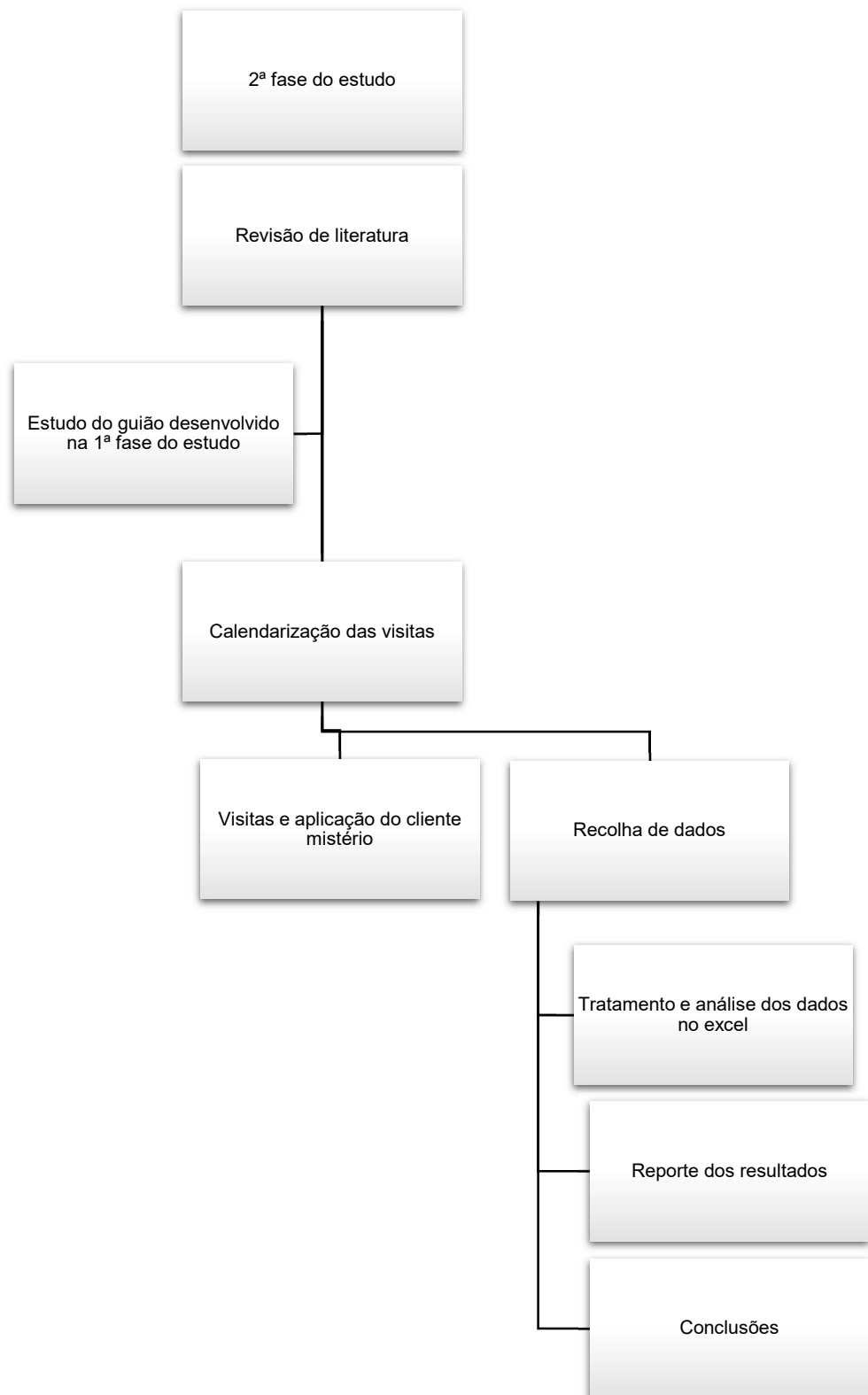


Figura 9 - Fluxograma do estudo - 2ª fase



Fonte: Elaboração Própria

4. RESULTADOS APURADOS

Apresentam-se neste capítulo os resultados que foram apurados deste estudo que teve como finalidade avaliar se os procedimentos do padrão de atendimento da operadora de telecomunicações de Portugal estão sendo executados de forma correta por seus funcionários/operadores. Teve ainda como parte dos objetivos, identificar e apresentar os atributos que carecem de maior atenção com o intuito de apontar possíveis investimentos necessários, e elaborar recomendações para a gestão de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado pela operadora aos seus clientes.

A apresentação dos resultados dividiu-se em duas etapas, a primeira com o resultado global da segunda aplicação do estudo, e a segunda etapa com a apresentação comparativa da primeira e segunda aplicação na região centro e norte de Portugal.

4.1 Resultados apurados a nível nacional

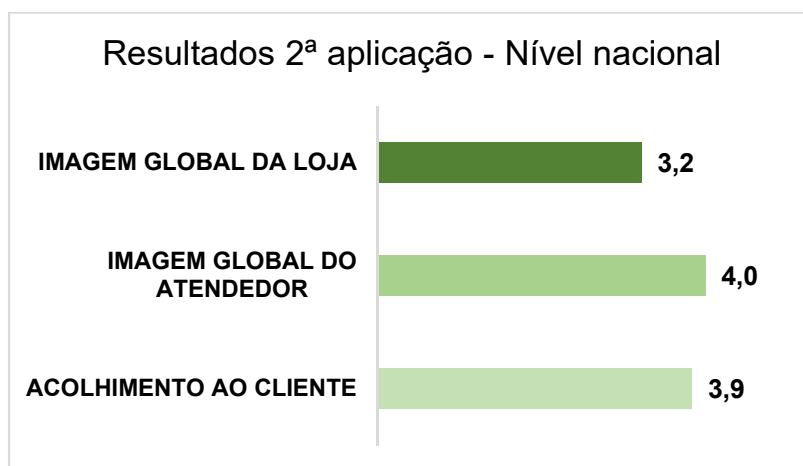
Serão apresentados aqui os resultados apurados somente na segunda aplicação da avaliação, os resultados comparativos das regiões centro e norte de Portugal serão apresentados posteriormente.

É importante lembrar que como foi utilizada uma escala Likert, onde há uma variação de muito mau a muito bom, os resultados foram retratados dentro desta escala e foram gerados gráficos no excel para facilitar a visualização destes resultados (com exceção da nota geral de todos os atendimentos que não obteve um gráfico para si, mas foi retratado a seguir), acrescido de algumas observações que foram feitas durante o atendimento de pontos que não constavam no guião .

Dentro da escala Likert onde 1 representa muito mau e 5 representa muito bom, o primeiro resultado apresentado é a média geral da avaliação de todos os construtos que foram analisados em todas as lojas a nível nacional, esta média dos atendimentos ocorridos foi de 2,8 (regular – bom). A representatividade desta média será posteriormente apresentada dividindo-se as regiões centro-norte e sul do país.

Apresenta-se no Gráfico 1 os resultados encontrados dos primeiros três construtos avaliados, bem como os atributos mais notáveis em cada uma deles.

Gráfico 1 - Resultado dos três primeiros construtos avaliados



➤ **Imagem global da marca (3,2 – regular)**

Neste ponto foram avaliadas questões como:

- Tempo de espera para o atendimento ocorrer;
- Existência de centro de experimentação em loja (espaço para que os clientes interajam durante o tempo de espera);
- Experiência vivida em loja no geral.

Os pontos considerados mais relevantes de melhoria na operadora são:

- Centro de experimentação onde se obteve uma média de 1 (muito mau), pois em todas as lojas visitadas não houve espaço dedicado à interação dos clientes no tempo de espera, para torná-la mais agradável;
- A média obtida pelas experiências gerais vivenciadas nas lojas foi de 3,4 (regular – bom).

O tempo de espera para o atendimento ocorrer teve uma boa média, de 4,2 (bom). A média dos panfletos e brochuras da operadora foi de 2,9 (regular), porém esta média deveu-se ao fato de que em muitas das lojas este material estava em falta, pois sempre que houve material a ser analisado, obteve-se boa nota.

➤ **Imagem do atendedor (4,0 – bom)**

As questões que foram avaliadas neste ponto foram:

- Arrumação da secretária onde ocorreu o atendimento;
- Se o operador cumprimentou e identificou-se ao cliente;
- Se a postura corporal do operador era positiva;

- Se houve empatia no atendimento, ou seja, se o operador buscou colocar-se no lugar do cliente durante o atendimento, buscando compreender seu perfil e necessidades.

Neste construto o ponto considerado de maior necessidade de melhoria para a empresa foi:

- A empatia com média de 3,5 (regular - bom), pois houve pouco posicionamento dos funcionários em perceber melhor as reais necessidades do cliente, o que o cliente está em busca, e o que ele realmente precisa.

- **Acolhimento ao cliente (3,9 regular - bom)**

Neste ponto foram avaliadas questões como:

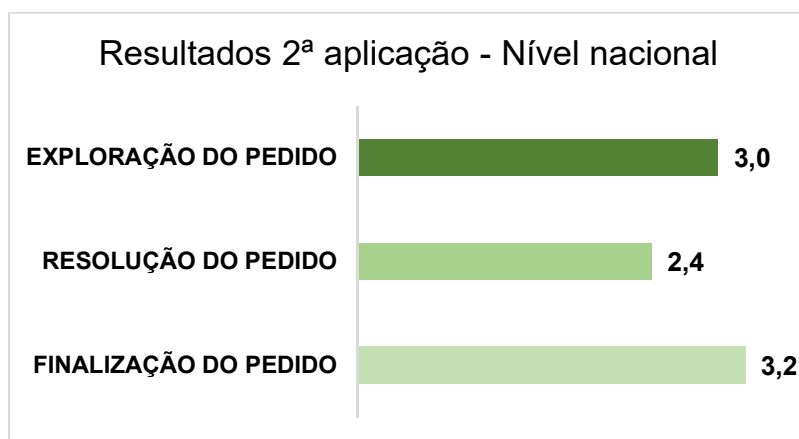
- Iniciativa do operador para dirigir-se ao cliente;
- Empatia durante o decorrer do atendimento (se o operador colocou-se no lugar do cliente durante todo o atendimento e buscou em todo o momento identificar suas necessidades);
- E se a linguagem corporal foi adequada, ou seja, condizente com o que o operador estava abordando no atendimento, pois muitas vezes o operador estava, por exemplo, promovendo vantagens da operadora, mas com uma linguagem corporal que era contrária à promoção, seja por ser negativa ou apática.

Os pontos com menores médias foram:

- O ponto “nome do cliente” obteve a pior média deste construto, 1,0 (muito mau), pois em nenhum atendimento realizado em todas as lojas da operadora buscou-se conhecimento para utilização do nome do potencial cliente (aspecto importante para que o cliente sinta-se único e com a devida atenção às suas necessidades);
- Além disto, em alguns atendimentos os funcionários não se apresentaram (média 3,6), impossibilitando o conhecimento de com quem o potencial cliente estava tratando.

No Gráfico 2 podemos ver de forma representativa o resultado dos três segundos construtos avaliados.

Gráfico 2 - Resultado dos três segundos construtos avaliados



➤ **Exploração do pedido (3,0 - regular)**

As questões que foram avaliadas neste ponto foram:

- Se houve anotação de informações importantes ao cliente (seja em panfleto ou brochura da operadora) para que ele possa consultar posterior ao atendimento;
- Se os operadores demonstraram conhecer completamente os serviços prestados pela operadora;
- Se foi apresentado todos os custos envolvidos ao cliente, (incluindo penalizações em caso de quebra de contrato);
- Se houve promoção das vantagens da operadora por parte dos funcionários.

O ponto mais crítico encontrado neste contributo foi:

- A promoção das vantagens da operadora, com média 1,2 (muito mau) onde os funcionários demonstraram somente prestar informações ao cliente sem publicitar os potenciais da operadora, fator considerado de muita importância para uma empresa, pois é vital que os funcionários demonstrem que vestem a “camisa da empresa”;
- A reformulação de questões (média 2,8 mau – regular), trata-se de ocasiões em que quando algo é explicado e o cliente não compreende bem, explicasse de outra forma até que o cliente possa perceber a questão;
- Além destes pontos, a média da demonstração de conhecimento dos serviços oferecidos pela operadora foi de 3,6 (regular – bom), o que pode refletir-se em insegurança para o cliente;

- A apresentação dos custos totais envolvidos na adesão do serviço teve média 3,3 (regular), precisando-se de melhoria, visto que este ponto vai ao encontro dos valores da organização.

O melhor ponto avaliado foi a escuta ativa dos funcionários, com média 4,1 (bom), logo, em relação a ouvir o cliente durante o atendimento a operadora apresentou boa média.

- **Resolução do pedido (2,4 - mau)**

Neste ponto foram avaliadas questões como:

- Se o operador demonstrou capacidade de argumentação relativo a dúvidas que foram colocadas durante o atendimento;
- Se teve predisposição para buscar soluções, por exemplo, quando questionado sobre as funcionalidades da *box*, o operador foi em busca da informação ou se só justificou não saber informar;
- Se o operador tentou fechar negócio e se apresentou variedades de serviços com características que o potencial cliente pretendia.

Neste contributo foram encontrados muitos pontos de melhoria para a operadora, como:

- A tentativa de fechar negócio com o potencial cliente (média 1,1 – muito mau), pois em nenhum dos atendimentos houve esta tentativa, fator de grande importância para o alcance de novas vendas e ganho de novos clientes;
- Não foi bem explorada a disponibilização dos produtos com as características que o cliente apresenta ter (média 1,8 muito mau – regular) pois em grande parte dos atendimentos pouco se procurou perceber sobre o perfil do cliente para que pudessem ser oferecidos produtos e pacotes mais favoráveis ao seu perfil;
- A média dos funcionários que buscaram esclarecer dúvidas e dar informações durante o atendimento ao potencial cliente também foi considerada um ponto de melhoria (2,5 mau – regular);
- As respostas às objeções que eram colocadas durante o atendimento (2,6 mau – regular), por exemplo, quando era dito que a oferta da concorrência também atendia as necessidades do potencial cliente e por isto não iria fechar negócio no momento;
- A predisposição para buscar soluções teve média 3,1 (regular) e também é um ponto de necessário treinamento pois aparenta falta de proatividade por parte dos colaboradores da empresa;

➤ **Finalização do pedido (3,2 - regular)**

Neste ponto foram avaliadas questões como:

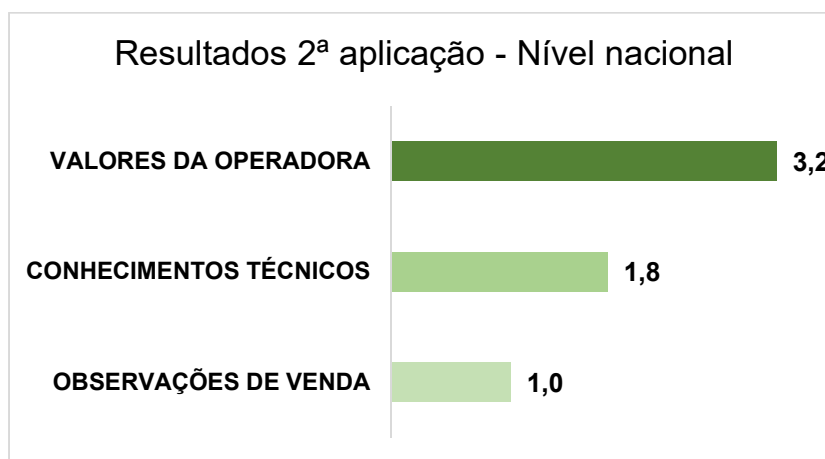
- Se o operador demonstrou prestar o melhor serviço ao cliente;
- Se os objetivos que o cliente alega ter são assegurados pela operadora, como por exemplo, ter acesso a um canal específico, ou ter uma boa internet que tenha alcance em toda a casa;
- Se o operador inspirou confiança e o cliente pôde sentir-se seguro relativo à prestação do serviço da operadora;
- Se o funcionário demonstrou disponibilidade para qualquer situação futura que venha a surgir.

Como resultados encontrados se verificou:

- Não foi realizado nenhum resumo do atendimento, ou seja, revisto todos os pontos que foram apresentados ao cliente, juntamente com o cliente, quer tenha sido de forma falada ou escrita (média 2,0 - mau);
- Foi pouco demonstrado pelos colaboradores o sentimento de estarem disponíveis futuramente para o cliente (2,3 mau – regular) criando desde o primeiro atendimento um vínculo maior com o cliente;
- Outros dois pontos importantes foram, se o funcionário conseguiu assegurar os objetivos que o cliente apresentou ter (3,4 regular – bom) e conseqüentemente se o cliente sentiu-se seguro com as informações prestadas ao final do atendimento (3,5 regular – bom), esses pontos são importantes porque um cliente inseguro com a prestação do serviço da empresa dificilmente fechará negócio.

No Gráfico 3 podemos ver de forma representativa o resultado dos três últimos construtos avaliados nesta etapa da pesquisa.

Gráfico 3 - Resultados dos três últimos construtos avaliados



➤ **Valores da operadora (3,2 - regular)**

Este construto foi avaliado para que fosse possível perceber se os valores da operadora estavam sendo bem praticados e repassados durante o atendimento. Por isto, os pontos avaliados foram:

- Se o cliente foi tratado como o próprio funcionário gostaria de ser tratado. Neste ponto o que ocorreu foi que foi feita uma análise de uma ótica geral do atendimento;
- Também pôde-se compreender se a operadora era transparente quanto aos custos envolvidos das operações que seriam realizadas após fechamento do contrato, incluindo custos de quebra de fidelização (este ponto foi considerado crítico para a empresa, pois a operadora afirma ser mal praticado em todas as operadoras de telecomunicações de Portugal), assim pôde-se perceber se havia disposição em tentar omitir alguma informação ao cliente para que este efectuasse a compra sem completo conhecimento dos custos envolvidos;
- Também foi avaliado se era transmitido ao potencial cliente liberdade de escolha, tanto relativo aos pacotes que cada cliente gostava de fazer, quanto a fidelizações menores ou até mesmo inexistentes;
- E por fim, se no decorrer do atendimento foi repassado o sentimento de que a operadora pratica preços que sejam corretos e honestos ao cliente.

Como resultado foi encontrado:

- A ajuda dos funcionários para que o cliente fizesse escolhas conscientes teve a média mais baixa deste construto com 2,9 (regular) e acredita-se que se houver

melhoria neste ponto a satisfação com o serviço adquirido será influenciado positivamente;

- A transmissão de valores honestos e corretos praticados, e a sensação de autonomia e de não estar preso à operadora tiveram média 3,0 (regular), sendo considerado importante haver melhoria visto que são os valores definidos pela própria empresa;
- A melhor média encontrada neste construto foi relativo ao tratamento dos funcionários com respeito aos clientes, com 3,9 (bom).

➤ **Conhecimentos técnicos (1,8 muito mau – mau)**

Este construto buscou avaliar:

- Os conhecimentos técnicos apresentados pelo operador, como por exemplo, uma completa apresentação da *box* e suas funcionalidades e da aplicação para dispositivos móveis, pois acredita-se que quando o potencial cliente visualiza o serviço e o consegue experimentar, isto contribui positivamente para a sua experiência em loja, facilitando a sua decisão;
- Se foi procurado perceber se há uma correta informação ao cliente referente ao alcance do *wifi*, pois muitas vezes a operadora garante que o *wifi* funcionará bem em toda a casa, e deveria ser explicado que existem variáveis como paredes, aparelhos electrónicos, instalações antigas, etc, para um funcionamento completo;
- Se há um conhecimento sobre a tecnologia utilizada pela empresa (rede híbrida ou fibra ótica).

Todos os pontos avaliados tiveram médias no intervalo de muito mau a mau, como resultado se encontrou:

- A apresentação da *box* e da aplicação 1,9 (mau), que como explicitado anteriormente é um ponto estratégico para a venda do serviço;
- A correta explicação acerca do alcance do *wifi* com 1,8 (muito mau – mau) para evitar possíveis frustrações futuras relativo o alcance do *wifi*;
- O conhecimento da tecnologia utilizada pela operadora com 1,7 (muito mau – mau).

Sendo este um construto considerado com grandes melhorias a obter-se.

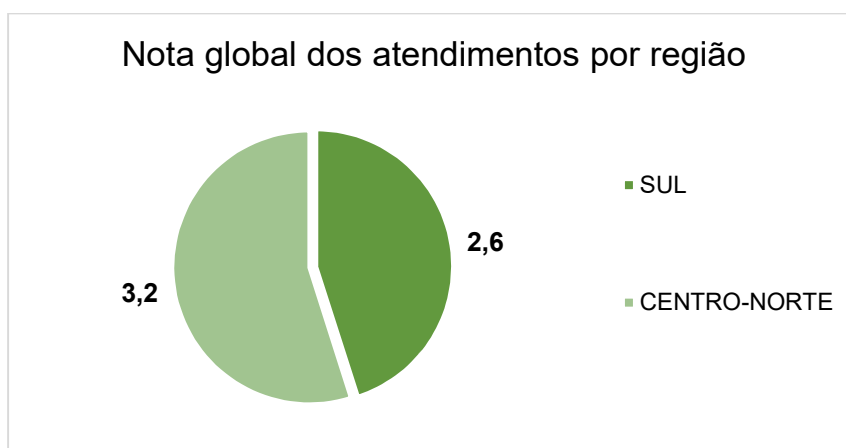
➤ **Observações de venda (1,0 muito mau)**

Neste construto só foi considerada a média da identificação do perfil do cliente para promover compra de serviços adicionais com suas características, pois não houve simulação de vendas como inicialmente se havia considerado no guião. Há muitas opções de serviços adicionais na operadora, e no perfil simulado pelo cliente houve sempre questionamento acerca do canal “Globo” existente em pacotes fechados, e mesmo assim não houve tentativa de venda deste canal que fazia parte das características apresentadas pelo cliente.

➤ **Média dos atendimentos por regiões**

Foram feitas médias relativas aos atendimentos ocorridos nas regiões, que foram divididas em centro-norte e sul de Portugal, pois a primeira aplicação do estudo ocorreu somente nas regiões centro-norte devido ao tempo e disponibilidade da empresa. Além disto, a divisão interna por regiões da operadora também é feita neste formato. Como pode analisar-se no Gráfico 4, abaixo, o padrão dos atendimentos ocorridos nas regiões centro-norte obtiveram média um pouco acima da região sul, além disto, durante o estudo pôde-se perceber a diferença de atendimento entre estas regiões, onde o centro-norte destacou-se por obter atendimentos melhores dos que os sul do país.

Gráfico 4 - Resultado das médias por regiões avaliadas



4.1.1 Algumas considerações

Pelo que nos pontos seguintes apresentamos, alguns aspetos que merecem reflexão serão explicitados. É importante reforçar que pelo fato do guião abranger muitos pontos específicos que foram analisados no atendimento pouco percebeu-se de observações que agregassem ao estudo que ainda não tivesse sido verificado nos construtos utilizados no guião para avaliação.

4.1.1.1 Região centro e norte de Portugal

Uma das razões que o tempo de espera para o atendimento ocorrer seja grande, acontece devido aos poucos funcionários trabalhando em lojas, isto foi mais perceptível na região do centro-norte de Portugal, onde também ocorreu das lojas estarem sempre cheias de clientes aguardando para ser atendido. Porém a simpatia e a atenção foram tópicos pontuados bastante positivamente, mesmo que não houvesse todas as informações completas os atendimentos no geral ocorreram sempre de forma bastante agradável, tornando a experiência do potencial cliente mais afável.

4.1.1.2 Região sul de Portugal

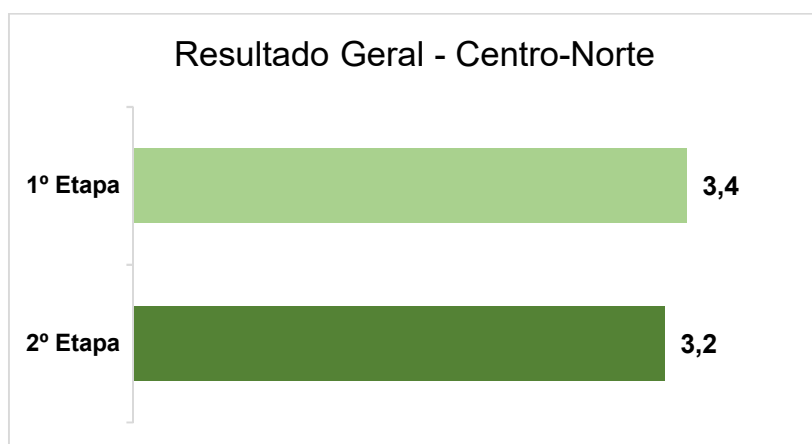
Muitos panfletos e brochuras estavam em falta nas lojas no período em que foi aplicada a pesquisa, e por este motivo muitos colaboradores informaram não haver forma de anotar as informações sobre os pacotes disponíveis para o cliente, o que torna difícil a percepção por parte do cliente das ofertas informativas e valores após o atendimento ocorrer. Porém esta prática não ocorreu em todos os atendimentos, poucos colaboradores se empenharam em anotar todas as informações em um papel para que o potencial cliente pudesse acompanhar e consultar as informações prestadas. No geral os atendimentos não impactaram positivamente, nem mesmo no quesito simpatia e agradabilidade, e em muitas visitas o colaborador aparentava impaciência. Foi possível registrar também que muitos colaboradores não usavam qualquer elemento identificativo com seu nome, o que diferia dos atendimentos da região centro-norte em que todos os funcionários usavam placa identificativa com o respetivo nome. Em muitos atendimentos houve clientes sempre a reclamar insatisfeitos com a operadora.

4.2 Resultados comparativos regiões centro e norte de Portugal

Não se pôde fazer avaliações como foi proposto inicialmente neste trabalho, devido ao fato de que a empresa não pôde realizar a formação com foco nos pontos que demonstraram necessitar de desenvolvimento ao término da primeira aplicação, pois a empresa passou por um momento de reestruturação da direção neste período. Porém, mesmo assim com o estudo que se fez, foi possível encontrar resultados relevantes. Logo, neste ponto serão apresentados os resultados somente de forma comparativa do primeiro estudo que foi realizado e do segundo, para uma possível visualização da eficácia do cliente mistério como ferramenta de melhoria da qualidade. Todas as lojas visitadas na primeira etapa do estudo repetiram-se na segunda etapa com os mesmos critérios sendo avaliados. Os pontos avaliados em cada construto analisado não serão explicitados novamente, sendo possível aceder ao guião para visualização de todos os pontos e construtos avaliados, que se encontra no ANEXO presente neste trabalho. Há de ser importante pontuar que, só serão descritas as comparações onde foram considerados pontos com maior divergência ou importância.

Também deve-se ressaltar que entre a primeira etapa/aplicação do estudo e a segunda etapa/aplicação, deveria ter ocorrido por parte da operadora de telecomunicações, treinamento com os funcionários das lojas para que fosse possível avaliar resultados após a primeira aplicabilidade do cliente mistério, porém este treinamento não ocorreu. Mesmo assim, resultados divergentes do primeiro momento da aplicação do estudo e do segundo foram encontrados.

Gráfico 5 - Resultado das médias da primeira e segunda aplicação

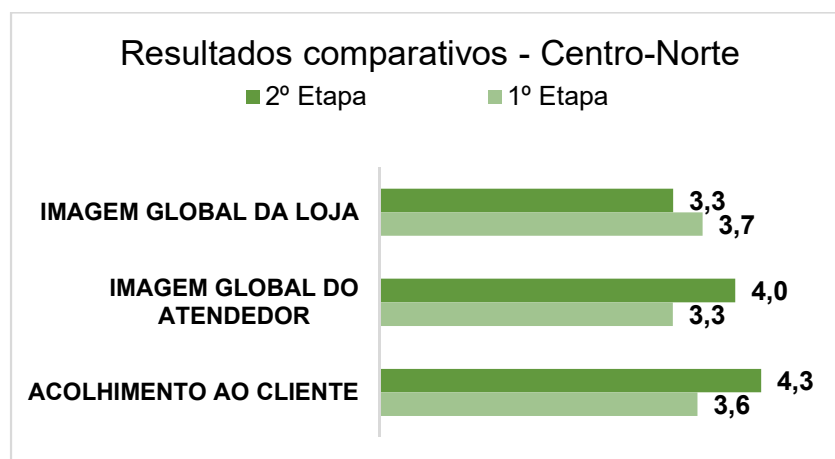


Como podemos verificar no Gráfico 5, em primeira análise foi percebida uma pequena queda na média geral dos atendimentos ocorridos nestas regiões, porém de acordo com

a escala Likert (muito mau a muito bom) aplicada na pesquisa esta média continua a nível regular.

No Gráfico 6 podemos ver de forma representativa o resultado comparativo dos três primeiros construtos avaliados na região centro-norte de Portugal.

Gráfico 6 - Resultados comparativos dos três primeiros construtos avaliados



➤ Imagem global da loja

Neste construto as principais mudanças observadas foram:

- os panfletos e brochuras onde na primeira etapa a média foi de 4,8 (bom - muito bom) e na segunda foi de 3,5 (regular), porém esta queda justifica-se pelo fato de não ter havido material em todas as lojas para serem entregues ao cliente;
- Outro ponto com bastante diferença foi o de haver duplo ecrã em todas as lojas (exigência da empresa), onde na primeira etapa obteve média 5,0 (muito bom) e na segunda obteve 3,7 (regular – bom);
- A média do tempo de espera para o atendimento ocorrer foi exatamente igual nas duas etapas, com 3,8 (regular – bom).

As demais médias dos outros pontos analisados neste construto mantiveram-se também iguais.

➤ Imagem global do atendedor

Neste tópico quase todos os pontos avaliados tiveram melhoria em comparação com o primeiro e o segundo estudo.

- A empatia inicial do atendimento teve média na primeira etapa de 3,0 (regular) e posteriormente de 3,7 (regular – bom);
- A arrumação e organização da secretária onde ocorreu o atendimento teve como primeira média encontrada 3,2 (regular) e posteriormente 4,3 (bom);
- A postura positiva dos colaboradores obteve média 3,7 (regular – bom) inicialmente e obteve um melhoramento, tornando-se 4,0 (bom) na segunda pesquisa.

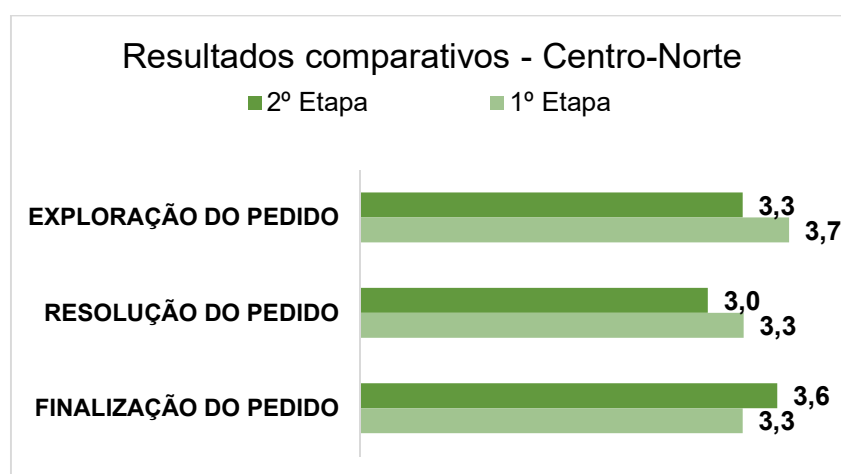
➤ **Acolhimento ao cliente**

Existiram poucas mudanças no resultado geral da avaliação deste construto, porém na segunda aplicação da pesquisa houve melhoria de alguns pontos relativo a primeira, como por exemplo:

- Observou-se que se obteve uma melhoria na empatia inicial do atendimento, onde inicialmente foi encontrada uma média de 3,3 (regular) e na segunda aplicação encontrou-se 4,2 (bom);
- A linguagem corporal positiva dos funcionários também apresentou melhoria pois houve um aumento de média de 3,5 (regular) para 4,2 (bom).

No Gráfico 7 podemos ver de forma representativa o resultado comparativo dos três segundos construtos avaliados na região centro-norte de Portugal.

Gráfico 7 - Resultados comparativos dos três segundos construtos avaliados



➤ **Exploração do pedido**

Este construto tem pontos bastante importantes quando se trata de um bom atendimento, e comparativamente à primeira aplicação apresentou uma média um pouco acima da segunda aplicação, como por exemplo:

- A escuta ativa dos funcionários da operadora durante o atendimento teve uma queda de média de 4,5 (bom – muito bom) na primeira pesquisa para 3,8 (regular – bom) na segunda;
- A demonstração dos bons conhecimentos dos serviços prestados pela operadora manteve-se no mesmo nível da escala Likert, porém também teve uma pequena queda de média, com 4,5 (bom) na primeira aplicação para 4,0 (bom) na segunda;
- A promoção das vantagens da operadora foi o ponto mais crítico encontrado, variando de 2,8 (mau – regular) para 1,3 (muito mau);
- A apresentação de todos os custos envolvidos para a prestação de serviço da operadora ao cliente sofreu pequena queda, de média 4,0 (bom) para 3,8 (regular – bom).

➤ **Resolução do pedido**

Não se pretendendo desconsiderar os demais construtos, também são considerados de grande importância para um bom atendimento os pontos avaliados nesta fase, pois trata-se diretamente do desempenho do operador. Neste tópico também houve uma pequena queda de média em detrimento da primeira e segunda avaliações. Dois pontos destacaram-se com grande diferença da primeira para a segunda pesquisa, foram eles:

- A tentativa de fechar negócio com o potencial cliente, onde se encontrou inicialmente uma média de 2,7 (mau – regular) e posteriormente houve uma queda de média para 1,0 (muito mau);
- A disponibilização dos serviços adicionais com as características que o cliente apresentou também sofreu queda de média de 3,8 (regular – bom) para 2,2 (mau);
- Em contrapartida a predisposição para encontrar soluções para o cliente teve um aumento de média de 3,0 (regular) para 4,2 (bom).

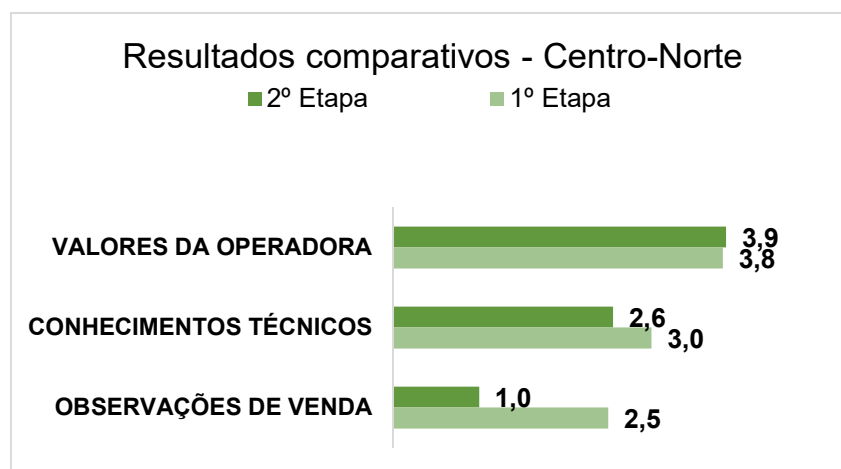
➤ **Finalização do pedido**

Muitos pontos demonstraram pequenas melhorias neste tópico, porém nenhuma que demonstrou grande diferença comparativa, como por exemplo:

- Os funcionários assegurarem por parte da operadora a concretização dos objetivos do cliente, onde inicialmente se obteve uma média de 3,5 (regular – bom) e depois encontrou-se a média de 3,7 (regular – bom);
- A simpatia na finalização do atendimento onde o funcionário deve agradecer e despedir-se com contacto visual com o cliente também sofreu aumento de média de 3,7 (regular – bom) para 4,0 (bom);
- Inspirar confiança ao cliente teve um melhoramento de 3,3 (regular) para 4,0 (bom).

Por fim, no Gráfico 8 podemos ver de forma representativa o resultado comparativo dos três últimos construtos avaliados na região centro-norte de Portugal.

Gráfico 8 - Resultados comparativos dos três últimos construtos avaliados



➤ **Valores da operadora**

Muitas médias avaliadas neste construto se iguaram comparativamente umas às outras. Uma média que se destacou por ter sofrido piora foi:

- O fato do operador passar a imagem de justiça relativo aos valores cobrados e praticados pela operadora, com média inicial de 4,2 (bom) e em segunda aplicação 3,8 (regular – bom).

Em contrapartida, quando feita uma análise geral do atendimento, o ponto do operador tratar o cliente como gostaria de ser tratado teve média primeiramente 4,0 (bom), elevando-se um pouco a 4,2 (bom).

As demais médias encontradas neste construto mantiveram-se iguais.

➤ **Conhecimentos técnicos**

Os pontos mais relevantes encontrados neste construto foram:

- Apresentação do conhecimento das diferenças relativo à internet, como sua velocidade e alcance do *wifi*, com média na primeira aplicação de 3,2 (regular) e na segunda aplicação de 2,7 (mau – regular);
- A apresentação da tecnologia utilizada pela operadora, como rede híbrida ou fibra óptica, onde obteve-se inicialmente uma média de 3,5 (regular – bom) e posteriormente de 2,3 (mau).

➤ **Observações de venda**

Este construto resultou em somente uma média avaliada, como explicitado anteriormente, onde houve uma considerável queda de média da primeira para a segunda aplicação do cliente mistério, onde foi realizada uma tentativa de convencimento à compra de pacotes adicionais com as características que o cliente apresenta obteve inicialmente média de 2,5 (mau – regular) e depois de 1,0 (muito mau).

4.2.1 Algumas considerações comparativas regiões centro e norte de Portugal

Além das considerações das regiões centro e norte do país explicitadas anteriormente, abaixo apresenta-se informações relativas a algumas considerações informais que foram encontradas nos dois momentos de avaliação do cliente mistério.

- Há certo padrão de atendimento relativo às informações prestadas, ou seja, as informações são prestadas normalmente da mesma forma, com os mesmos conteúdos;
- As informações foram sempre prestadas de forma simples e completa nos atendimentos;
- Não há padrão relativo a empatia, postura em loja, e aspectos de personalidade;
- Poucos operadores atendendo em horários e dias de alta demanda;

- Pouca apresentação e promoção da nova *box*, e absolutamente nenhuma da aplicação;

5. CONCLUSÃO

Como foi explicitado anteriormente, não se pôde fazer avaliações como foi proposto inicialmente neste trabalho, devido ao fato de que a empresa não pôde realizar a formação com foco nos pontos que demonstraram necessitar de desenvolvimento ao término da primeira aplicação, pois a empresa passou por um momento de reestruturação da direção neste período. Porém, mesmo assim, com o estudo que se fez foi possível encontrar resultados relevantes que serão discutidos neste capítulo. Também serão apresentadas as limitações para a gestão, bem como as limitações deste estudo e investigações futuras.

5.1 Discussão

O presente estudo investigou de que forma o cliente mistério oferece contributos para a melhoria da qualidade na prestação do serviço, tendo sido aplicado um estudo de caso a uma operadora de telecomunicações de Portugal, que por motivos de confidencialidade não foi explicitada. O estudo permite, portanto, verificar qual o grau de importância da qualidade no atendimento ao cliente que supostamente está no seu primeiro contato com a marca.

Acredita-se que a qualidade na prestação dos serviços é um tema atemporal e importante para se debater, porém o cliente mistério, mesmo que seja uma técnica bastante conhecida, acredita ter-se ainda o que se desenvolver, principalmente em relação a sua metodologia.

Com a saturação do mercado e o crescente número de marcas, produtos e serviços, as organizações devem ter a capacidade de inovar e de oferecer sempre algo de novo. Logo, é preciso ir além do produto e da marca e oferecer experiências de serviços únicas e estimulantes para os consumidores preferirem uma marca em relação às suas concorrentes, em concordância com Shaw e Ivens (2002) que afirmam que a empresa gera vantagem competitiva a longo prazo no mercado quando o cliente tem uma excelente experiência na empresa.

No geral, os resultados obtidos levam a um conjunto relevante de conclusões. O propósito principal deste estudo não pôde ser concluído devido a falta de treinamento com os operadores de loja entre as duas pesquisas, as médias encontradas na segunda aplicação do cliente mistério teriam grande possibilidade de melhoria, alterando o quadro atual da operadora de telecomunicações, e oferecendo um atendimento com mais qualidade e conseqüentemente mais satisfatório ao cliente, podendo-se assim,

provocar mais vendas em relação ao número atual, em concordância ao que Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011) dizem acerca das empresas de serviço com muita complexidade, que atingiram sucesso pois realizaram rigorosa gestão da qualidade dos serviços efetivando treinamentos aos funcionários.

Nos resultados se encontrou também diversos aperfeiçoamentos a fazer por parte da operadora nos pontos dos construtos onde o atendimento essencialmente ocorre, que são a exploração, resolução e finalização do pedido, em concordância com o que Wilson (1998) referenciou acerca da possibilidade de avaliar a atividade prestada durante o processo da prestação do serviço, pois a mensuração feita é relativa ao procedimento e não ao resultado, o efeito disto são melhorias propostas com foco no processo, cuidando ativamente da alta qualidade na prestação do serviço.

De acordo com Hesselink e Van Der Wiele (2003) a recolha de dados não deve limitar-se a questões básicas de qualidade do serviço, mas no que tange a visão e missão da empresa, visto que são a base da organização por isto definem critérios de avaliação, e um aspeto importante é o de que a operadora de telecomunicações só tem especificado seus valores, não tendo ainda definido sua visão e missão, tornando ainda mais difícil para os operadores terem uma base estratégica onde apoiar-se. Porém, como resultado da avaliação dos valores da operadora percebe-se grande necessidade de investimento em treinamento, pois eles não estão sendo repassados no atendimento para os clientes como espera-se que sejam.

Um dos pontos avaliados na finalização do pedido foi onde o funcionário pôde demonstrar prestar o melhor serviço ao cliente, onde se obteve uma média a nível nacional na segunda pesquisa realizada 3,3 (regular), e na primeira pesquisa apresentou uma média de 3,5 (regular). Este resultado demonstra que muitos colaboradores não têm vestido a camisa da empresa e é uma estratégia para perceber quais os funcionários que estão preocupados em prestar o melhor atendimento ao cliente, em concordância com Erstad (1998) que afirma que o cliente mistério é o momento onde se pode perceber quais os colaboradores que de fato têm vontade em prestar um bom atendimento.

No construto imagem global da loja um dos pontos analisados foi a experiência geral do cliente vivida naquela determinada loja, onde a nível nacional esta média foi de 3,4 (regular), fator preocupante pois segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) em serviços, a avaliação da qualidade ocorre durante o processo da prestação do atendimento, que geralmente acontece no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente, como é o caso do setor de telecomunicações. Para além disto, como referenciado nas considerações feitas das observações realizadas nas visitas, existiram

muitos outros clientes em lojas a fazerem reclamações durante seus atendimentos acerca do funcionamento do serviço da operadora, fator que pode vir a afetar a experiência global do atendimento de clientes que não estão envolvidos neste atendimento, bem como a imagem global da marca.

Outro fator que necessita de atenção para desenvolvimento são as tentativas de fechamento de venda, onde foi verificada uma média nacional de 1,0 (muito mau). Neste ponto não falamos da agressividade da venda, mas de buscar compreender motivos pelo quais o cliente não deu continuidade ao fechamento do negócio e buscar possibilidades para a venda do serviço ocorrer. Este fator vai de encontro ao que Shaw e Ivens (2002) explicitaram sobre as experiências quando são muito boas, excelentes, geram receita e até reduzem custos para a empresa. No caso do setor de telecomunicações, a venda dos serviços oferecidos pela operadora são os geradores de receita da empresa.

Há de ser importante pontuar que um fator seria ideal para conclusões mais precisas destes resultados encontrados, ter ocorrido mais de uma visita a cada loja em dias e horários distintos, pois em concordância com Vieira (2009) o cliente mistério é uma técnica de pesquisa de mercado onde são efetuadas “visitas mistério” a um local por um certo período de tempo e horários distintos, para assim ser possível minimizar o efeito de situações atípicas e investigar melhorias viáveis após os resultados.

No centro de experimentação, ou seja, local destinado à interação dos clientes para que a espera não seja tão cansativa e o cliente possa manter-se envolvido com a operadora enquanto aguarda seu atendimento, obteve-se média 1,0 (muito mau), e na literatura encontram-se Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) abordando que uma das cinco dimensões utilizadas pelo consumidor para avaliar a qualidade na prestação do serviço é a responsabilidade e comprometimento com o tempo do cliente, ou seja, quando não for possível que o atendimento ocorra no momento em que o cliente chegar a loja, é necessário buscar formas de remediar esta situação para que a má experiência da espera se transforme em algo a ser lembrado vantajosamente.

A empatia também tem grande impacto na qualidade da prestação do atendimento, e como resultado a nível global encontrou-se uma média de 3,8 (regular – bom), neste ponto o esforço para percepção das necessidades do cliente também é observado, um atendimento atencioso pode ser bastante atrativo em uma empresa a ponto do cliente criar tolerância para algumas serviços em falta - que a operadora não realize - pois o cliente busca sentir-se importante para a empresa em que está investindo sua escolha. É possível afirmar que este construto também apresenta necessidade de evolução em conformidade com Parasuraman et al. (1988) que dizem que a empatia também é de

incumbência do funcionário, a atenção de forma personalizada e a demonstração de interesse no consumidor é um importante ponto na percepção da qualidade dos clientes.

O construto onde se avaliaram os conhecimentos técnicos dos operadores apresentou necessário treinamento, pois além da literatura ser clara quanto à necessidade do conhecimento técnico, acredita-se que neste ponto é necessário bastante conhecimento por parte dos operadores pois ele pode criar um *gap* em detrimento da expectativa do serviço e da percepção do serviço recebido. Quanto maior a expectativa do cliente acerca do serviço que receberá, maior a chance dele frustrar-se caso suas expectativas não sejam atendidas. Logo, as informações precisam ser repassadas de forma correta, necessitando total honestidade dos operadores neste ponto, em concordância com Parasuraman et al. (1988) que relataram que para os consumidores conseguirem criar sua percepção da qualidade e relacionar como negativa, positiva ou neutra, precisa haver uma correlação entre a expectativa do serviço esperado e o serviço recebido e percebido.

“Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 249).

Nas considerações que foram feitas pôde-se perceber a falta de padrão nos atendimentos, no que diz respeito ao cumprimento dos protocolos existentes por parte da operadora, bem como a aspetos como simpatia e empatia. Porém esta falta de padrão vai contra as necessidades que Shaw e Ivens (2002) explicitaram sobre as experiências de um cliente para o outro serem distintas entre si, pois as pessoas são diferentes umas das outras, e para proporcionar ao cliente uma excelente experiência deve-se criar um planeamento e trabalhar para que haja uma grande força que proporcione ao cliente as emoções que foram planeadas e haja um equilíbrio positivo na experiência de todos.

A necessidade de treinamento do pessoal de linha de frente da operadora é bastante perceptível nos resultados encontrados, e segundo a gestão da empresa, estes colaboradores não tem treinamento há bastante tempo. A forma de treinamento também deve ser revista pela organização, pois no estudo pôde-se tomar conhecimento que o treinamento de pessoal nas operadoras de telecomunicações concorrentes ocorre em um momento específico, dentro de uma sala específica, onde pode-se estudar os processos que devem ser realizados com calma e ambiente favorável, para posteriormente atuarem nas lojas.

Na empresa onde foi realizado o estudo de caso foi informado que o treinamento não se inicia neste primeiro momento citado, onde os colaboradores têm a possibilidade de estudar os procedimentos necessários para posteriormente serem treinados em loja, mas iniciam seu treinamento já em loja, tendo que aprender a teoria e a prática no mesmo momento, o que dificulta o processo de aprendizado. Este resultado está em conformidade com Lovelock et al., (2011) que afirmam que as consequências de um treinamento mal preparado para que o processo de atendimento ocorra com qualidade são a lentidão, desperdício de tempo, ineficácia e uma possível experiência frustrante para o consumidor, além de dificultarem a boa execução dos serviços pelos colaboradores da linha de frente, sucedendo em falhas no serviço, desmotivação e rotatividade de pessoal.

Lovelock et al. (2011) ressaltam ainda que as empresas de prestação de serviços precisam trabalhar fortemente junto ao departamento de recursos humanos, principalmente no que tange os treinamentos e motivação da equipa, pois as habilidades técnicas são importantes tanto quanto as habilidades interpessoais e atitudes positivas neste mercado. Esses fatores geram vantagens competitivas, pois é bastante comum perceber a diferença entre os prestadores de serviços de acordo com as habilidades e atitudes dos funcionários.

5.2 Implicações para a gestão

Em resumo do que foi estudado, as implicações para a empresa foram:

- Mais formação para os funcionários que trabalham no atendimento ao cliente, pois são a porta de entrada, o primeiro contacto do cliente;
- Reformulação do formato em que a formação acontece, pois proporcionar inicialmente um ambiente favorável ao estudo e aprendizado dos procedimentos e protocolos corretos da operadora, deverá gerar grande impacto para a etapa seguinte da formação, o treinamento atuando em loja;
- Definição e maior periodicidade das formações, pois não há definido em que periodicidade as formações irão ocorrer, isto torna com que as formações estejam sempre com grande distância uma das outras;
- Desenvolvimento de melhor percepção do cliente, seu perfil, suas características e preferências, pois isto pode gerar diferença em muitos pontos no atendimento ao cliente, como ele se sentir valorizado e importante para a empresa, ou oferecer um serviço em que o cliente venha a se sentir frustrado por estar

pagando e não usufruir, pois não tem perfil para este serviço. Isto irá evitar possíveis cancelamentos por consequência disto;

- Deverá também haver formação nos serviços de atendimento com subcontratações, como por exemplo, formação específica do *contact center*;
- Desenvolvimento da missão e visão da operadora, visto que se trata de uma questão estratégica da empresa;
- Cuidados na contratação de pessoal, pois não há homogeneidade relativo a aspetos de personalidade, logo não há padrão nos atendimentos visto que os funcionários tem aspetos de personalidade bastante distintos.

Estes pontos terão maior desenvolvimento nesta etapa, pois de acordo com o estudo realizado, existem aspetos de extrema importância que devem ser considerados para as marcas no geral, com aplicação direta na marca em que foi realizado o estudo.

Em primeiro lugar, a necessidade de uma aposta clara em treinamentos é evidente na organização, pois pouco se alterou relativamente ao padrão de atendimento verificado entre a primeira e a segunda pesquisa, sendo até possível observar de forma geral uma pequena queda na qualidade do atendimento.

Além disto, a necessidade de percepção da eficácia do cliente mistério como ferramenta de melhoria da qualidade no atendimento prestado também é um ponto que merece destaque e um olhar mais minucioso ao estudo por parte da gestão da operadora. Logo, a aposta na aplicação periódica do cliente mistério, desde que realizando os possíveis melhoramentos sugeridos pode ser uma forma eficaz de cativar os colaboradores da operadora, frutificando ao consumidor final, pois a qualidade no atendimento não é um fator de fácil conquista por suas inúmeras variáveis, podendo-se a operadora gerar grande vantagem competitiva neste mercado.

Um ajuste também pode ser considerado pela organização, o de desenvolver questões estratégicas, como a missão e visão da empresa, para serem utilizadas nos treinamentos futuros e assim conseguir alcançar o consumidor final servindo-se de base nestas estratégias.

Um desafio para a marca, tendo em consideração que o estudo foi realizado em Portugal, consiste em conquistar os portugueses através dos conceitos de valores da operadora. O povo português é tradicionalmente conhecido pelo forte gosto pela honestidade e transparência, e como tal, a operadora ainda tem um caminho a percorrer para desmistificar crenças de que o setor de telecomunicações é desonesto.

Além disso, há que considerar que para conseguir que os consumidores sejam leais à operadora de telecomunicações em questão, é preciso satisfazer por completo as suas necessidades. Como tal, todos os passos associados à qualidade das informações e do atendimento no geral, bem como os serviços de base prestados, e os serviços adicionais, devem ser executados com o máximo de rigor, não deixando nenhum pormenor de parte, nem qualquer hipótese de o cliente se sentir insatisfeito ou de sentir que conseguiria uma prestação superior noutras lojas.

Neste contexto poderemos retirar algumas implicações para área de negócio para outras empresas guiarem-se.

5.3 Limitações e investigação futura

Após a realização do estudo e os resultados terem sido devidamente analisados, pôde-se verificar algumas limitações.

Um grande fator limitador deste estudo foi o fato da operadora de telecomunicações ter passado por uma reestruturação dos cargos mais altos da organização no intervalo da primeira aplicação para a segunda aplicação do cliente mistério, impossibilitando a continuidade do processo - por parte da empresa – previsto no estudo, como o treinamento dos operadores.

A confidencialidade requerida por parte da empresa impossibilitou o reporte de muitos dados que poderiam estar presentes neste trabalho, em especial o *benchmarking* que foi realizado na 1ª fase do estudo, onde foi encontrado muitos dados relevantes para o estudo.

No que diz respeito à amostra, esta deveria ser composta por um maior número de visitas, em horários e dias distintos, de forma a obter resultados mais rigorosos e coerentes, e minimizar eventuais atipicidade.

No que tange especificamente a metodologia acerca do cliente mistério, pouca literatura foi encontrada, tornando o processo de desenvolvimento mais lento.

Também não houve simulação de vendas, o que seria interessante ocorrer para buscar perceber se haveria mudança de comportamento, por parte dos colaboradores, quando percebessem a intenção de compra do potencial cliente.

Além disto, foi consultado o relatório da Anacom (2017) acerca das reclamações sobre os serviços de comunicação e relativo aos principais motivos de reclamações dos clientes não se encontrou material suficiente para relacionar com os resultados aqui encontrados, isto porque os relatórios da organização são bastante específicos e nestas especificidades não é tratado exatamente do atendimento que foi simulado neste estudo

de caso. As principais queixas dos clientes acerca das operadoras de telecomunicações são os demonstrados na Figura 10.

Figura 10 - Principais motivos de reclamação

	jun 2017	Últimos 3 meses		Últimos 12 meses	
		Var. (p.p)	ranking	Var. (p.p)	ranking
1º Problemas técnicos/avaria da box	13,8*	+0,2	2.º	-0,4	1.º
2º Má qualidade do sinal/cobertura de Internet	11,7*	-2,2	1.º	-1,9	2.º
3º Aumento de preços/ Preços elevados	10,9*	-1,7	3.º	+1,4	4.º
4º Falha de rede/Serviços deixaram de funcionar	9,5*	-0,9	4.º	+4,5↑	9.º
5º Internet lenta	7,9*	-1,5	5.º	+0,1	6.º
6º Erro na faturação	7,0*	-2,3	6.º	-1,3	5.º
7º Má qualidade de imagem/ sinal da TV	6,9*	-0,7	7.º	-5,4↓	3.º
8º Problemas técnicos/ avaria do telefone fixo	5,8*	+0,3	8.º	+0,5	8.º
9º Cobrança de serviços indevidamente	4,8*	+1,5	9.º	-0,9	7.º
10º Falta de rede/ cobertura	3,9*	+1,9	12.º	+2,5↑	15.º

Unidade: %.

Fonte: ANACOM, com base nos microdados do BTC da Marktest, jun-2017.

Base: Indivíduos com 15 ou mais anos que apresentaram reclamação nos últimos 6 meses.

Nota 1: Significado da sinalética das estimativas: (#) Estimativa não fiável; (*) Estimativa aceitável; (sem sinalética) Estimativa fiável¹¹.

Nota 2: As setas referem-se a variações estatisticamente significativas. Não se apresentam os motivos cujo coeficiente de variação traduz uma estimativa não fiável (coeficiente de variação superior a 25%).

Fonte: Anacom (2017)

Sendo este um tema interessante, atual, visto que o setor de telecomunicações é alvo das mais variadas queixas na prestação do serviço, há de ser importante pontuar propostas futuras de investigação.

Em primeiro lugar, estudar a qualidade na prestação total do serviço oferecido pela a operadora de telecomunicações, ou seja, simular todo o ciclo de vida de um cliente desta operadora, e não somente a qualidade na prestação do atendimento inicial. Desta forma, para obter resultados mais completos, o cliente mistério viveria desde o contacto inicial, até o cancelamento do serviço (contacto final), assim obtêm-se resultados de todo o quadro geral da qualidade na prestação do serviço da operadora.

Outro aspeto interessante como sugestão para investigação futura é a realização de cliente mistério em outros canais de atendimento da operadora, como os vendedores porta a porta e os *contact center*.

E por fim, estudar a concorrência, pois é uma grande valia do cliente mistério, ou seja, fazer um *benchmark* para conseguir perceber qual o nível de mercado em que a operadora encontra-se relativo à qualidade na prestação do serviço.

5.4 Comunicações

Deste estudo resultaram dois trabalhos aceites em conferências de *marketing*, a IX Posgraduate CONFERENCE 2018 e o IV Encontro CIENTÍFICO ecUI&D'18. Os trabalhos são:

- Araújo, L., & Estima, A. (2018). Cliente mistério como ferramenta de medida para melhoria da gestão da qualidade: uma revisão de literatura. *IV Encontro científico ecUI&D'18*. Santarém, 08 de Junho.
- Araújo, L., & Estima, A. (2018). Cliente mistério como ferramenta de medida para melhoria da gestão da qualidade na prestação dos serviços de telecomunicações. *IX Posgraduate conference*. Faro, 06 de Julho.

6. REFERÊNCIAS

- Anacom. (2017). *Reclamações sobre serviços de comunicações*. Lisboa.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2017). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. (Vozes). Rio de Janeiro.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. S., & Grewal, R. (2007). Satisfaction Strength and Customer Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 153–163. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.153>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992a). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992b). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cruz, C. V. (1996). Teorias e modelos explicativos do comportamento dos consumidores. In *Novo Mercator Teorias e Práticas do Marketing* (6ª, pp. 113–136). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Davis, C., Jiang, L., Williams, P., Drolet, A., & Gibbs, B. J. (2017). Predisposing Customers to Be More Satisfied by Inducing Empathy in Them. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(3), 229–239. <https://doi.org/10.1177/1938965517704373>
- Ekinici, Y., Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35–68. <https://doi.org/10.1108/03090560810840907>
- Erstad, M. (1998). Mystery shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 34–38. <https://doi.org/10.1108/09596119810199318>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *Administração de Serviços* (2ª). Porto Alegre: Artmed editora S.A.
- Fornell, C., Rust, R. T., & Dekimpe, M. G. (2010). The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*, XLVII(February), 28–35. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Gross, S. R., Holtz, R., & Miller, N. (1995). Attitude Certainty. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences* (1ª, pp. 215–245). Lawrence Erlbaum Associates.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>

- Hesselink, M., & Van Der Wiele, T. (2003). Mystery Shopping : In-depth measurement of customer satisfaction Martijn Hesselink , Ton van der Wiele REPORT SERIES. *Erasmus Research Institute of Management*.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84–96.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.84.60760>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Princípios do Marketing* (14ª). São Paulo: Pearson Education Limited.
- Lopes, J. L. P. (2010). *Fundamental dos Estudos de Mercado* (2ª). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços* (7ª). São Paulo: Pearson Education Limited.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77. <https://doi.org/10.2307/1250495>
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. (2003). Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction. *The Service Industries Journal*, 23(2), 112–129.
<https://doi.org/10.1080/02642060412331300912>
- Morrison, L. J., Colman, A. M., & Preston, C. C. (1997). Mystery customer research: cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 349–361. Retrieved from <https://lra.le.ac.uk/handle/2381/3977>
- Nabo, M., & Pestana, D. (1996). O marketing de serviços. In *Novo Mercator Teorias e Práticas do Marketing* (Publicação, pp. 563–584). Lisboa.
- Oliveira, J. V. (2014). *Marketing Research - Volume II - Análises Multivariadas e Técnicas Especializadas* (1ª). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–37.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences* (1ª). New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience* (1ª). Grã Bretanha: Pearson Education Limited. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=eV0kMb4TKoUC&oi=fnd&pg=PT15&dq=Smith,+S.+%26+Wheeler,+J.+%282002%29+Managing+the+Customer+Experience&ots=50zAaF4zhc&sig=kp2_Jp1v1loX5IIKQr9LM13bac4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Vieira, A. C. L. (2009). *Proposta de Sistema de Reconhecimento da Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação*. Universidade Nova de Lisboa.
- Wiele, T. Van Der, Hesselink, M., & Iwaarden, J. Van. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529–541.
<https://doi.org/10.1080/14783360500078433>
- Wilson, A. M. (1998). The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), 148–163.
<https://doi.org/10.1080/02642069800000037>
- Wilson, A. M. (2001). Mystery Shopping : Using Service Performance. *Psychology*, 18(July 2001), 721–734.

7. ANEXO

APÊNDICE 1: Guião

Grelha Cliente Mistério	
Situação de atendimento/ observação:	Simulação de aquisição em loja
Data:	Hora:
Turno:	
Funcionário:	Loja:
Localização:	
Observador:	Luana Araújo

Imagem global da loja

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

O material associado ao serviço prestado tem boa aparência (panfletos, brochuras, etc)

Tempo de espera para o atendimento ocorrer

Havia TV em duplo ecrã

Conforto adequado no tempo de espera

Centro de experimentação adequado

Interacção entre os clientes no tempo de espera – apontar qual interacção nas observações

Luminosidade adequada

Sonoridade (música ambiente, agitação, etc)

Cheiro (algum aroma específico)

Experiência em loja

1	2	3	4	5

Imagem global do atendedor

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

Apresentação física (Vestuário e elementos identificativos)

Espaço físico do atendimento (Arrumação da secretária)

Empatia (trata o cliente pelo nome, sorriso, sincronia)

Voz (entoação, dicção, sincronia verbal)

Postura (vertical, linguagem corporal positiva)

1	2	3	4	5

Acolhimento ao cliente

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cumprimentou e apresentou-se (identificou-se)
 Teve iniciativa de se dirigir ao cliente
 Procurou saber o nome do cliente (personalização do contacto)
 Fez pergunta inicial aberta (“Em que posso ser útil?”)
 Utilizou de linguagem corporal adequada
 Teve empatia

Exploração do Pedido

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

Teve escuta activa
 Anotou informações importantes
 Utilizou de nomes próprios/apelidos
 Realizou perguntas abertas
 Reformulou questões (se soube como fazer)
 Houve sincronização verbal e não-verbal
 Demonstrou ter bons conhecimentos dos serviços
 Apresentou os custos envolvidos (incluindo as penalizações por quebra de fidelizações)
 Promoveu vantagens da Operadora

1	2	3	4	5

Resolução do pedido

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

Argumentou e teve respostas a dúvidas e objecções
 Teve predisposição para encontrar soluções
 Deu sugestões, informações e esclarecimentos
 Explicou os procedimentos seguintes que serão realizados
 Fez perguntas de controlo a seguir as explicações (Expliquei bem? Me fiz entender?)
 Atendimento rápido e eficiente
 Disponibilizou variedade de produtos e serviços adicionais com as características que pretendo
 Tentou fechar negócio

1	2	3	4	5

Finalização do pedido

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

Assegurou a concretização dos objectivos do cliente
 Fez um balanço/resumo da interacção com o cliente
 Simpatia na finalização. Agradeceu e despediu-se com contacto visual com o cliente
 Inspirou confiança. O cliente se sentiu seguro
 Demonstrou prestar o melhor serviço ao cliente
 Demonstrou continuar disponível para qualquer situação futura (fidelização)

1	2	3	4	5

Valores da operadora

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

- Tratou o cliente como gostaria de ser tratado
- Ajudou o cliente a fazer escolhas conscientes
- Passou a imagem de justiça relativo aos preços praticados pela Operadora
- Não transmitiu sentimento de estar “preso” a empresa
- As informações prestadas foram claras e objectivas

1	2	3	4	5

Conhecimentos técnicos

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

- Teve conhecimento para apresentar a box, suas funcionalidades e a app (se houver)
- Apresentou as diferenças da internet (velocidade/consumo e alcance do *wifi*)
- Apresentou conhecimento da tecnologia utilizada (rede híbrida e fibra)

1	2	3	4	5

Observações de venda

Avaliação dos pontos (1:Muito mau; 5: Muito bom)

- Tentou “convencer” a compra de pacotes adicionais
- Solicitou documentação necessária para o contrato
- Reviu os pontos importantes do contrato com o cliente
- Conferiu informações corretas de telefone (obrigatório) e e-mail (sempre pedir) do cliente
- Fez referência e confirmou o dia e a hora da instalação

1	2	3	4	5

Observações informais:	
-------------------------------	--