

CLIENTE OCULTO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA VALIDAÇÃO DE ATENDIMENTO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM BAURU-SP

MISTERY SHOPPER AS AN INNOVATION STRATEGY TO VALIDATE SERVICE IN A CLOTHING TRADE IN BAURU-SP

Guilherme de Andrade Ussuna

Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento – UNESP; Professor Universitário das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; ussuna@gmail.com

Tatiene Martins Coelho Trevisanuto

Doutora em Ciência da Informação - UNESP; Coordenadora dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; tatiencoelho@hotmail.com

RESUMO

Em um mundo dos negócios cada dia mais competitivo e desafiador, conhecer as necessidades do mercado é quase sinônimo de sobrevivência. É nesse certame que ferramentas e métodos para retenção do cliente surgem como fortes aliados dos empreendedores. Aliado a este discurso; este estudo de caso buscou, com a aplicação do método do Cliente Oculto entender quais são os enlaces necessários de ajuste para retenção de clientes atrelados ao atendimento de uma empresa de comércio varejista de vestuário situada na cidade de Bauru/SP. Como forma de respaldar tal método, utilizou-se das premissas do método do inovador presente no Programa BRASIL MAIS – ALI validando as ações corretivas necessárias pós aplicação do Cliente Oculto. Como resultado, o estudo apresentou possibilidades significativas para identificação de problemas com um olhar extra empresa e mecanismos de controle, como planos de ação, previamente testados para sanar tais problemáticas. Quanto ao resultado, o estudo de caso contribui significativamente para a exposição de um case real, passível de replicação prática em outras micro e pequenas empresas auxiliando diretamente na gestão dos negócios.

Palavras-chave: Cliente Oculto; Experiência do Cliente; Inovação; Metodologia Ágil; Microempresa.

ABSTRACT

In an increasingly competitive and challenging business world, knowing the market's needs is almost synonymous with survival. It is in this event that tools and methods for customer retention emerge as strong allies for entrepreneurs. Allied to this speech; This case study sought, with the application of the Hidden Customer method, to understand what are the necessary adjustment links to retain customers linked to the service of a clothing retail company located in the city of Bauru/SP. As a way of supporting this method, the premises of the innovator's method present in the BRASIL MAIS – ALI Program were used, validating the necessary corrective actions after the application of Hidden Client. As a result, the study presented significant possibilities for identifying problems with an extra-company perspective and control mechanisms, such as action plans, previously tested to resolve such problems. As for the result, the case study contributes significantly to the exposure of a real case, capable of practical replication in other micro and small companies, directly assisting in business management.

Keywords: Mistery Shopper, Customer Experience, Innovation, Agile Methodology, Micro Enterprise.

1 INTRODUÇÃO

Início este estudo com uma máxima atribuída a Peter Drucker “*a inovação sempre significa um risco. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro*”.

Nessa dicotomia entre risco e inovação, a empresária Cinthya Rosa de Oliveira em junho de 2017 optou por apostar em um novo negócio, objetivando construir um futuro melhor para ela e sua família. Junto com sua experiência frente a outros empreendimentos, ela decidiu criar a Rosa Boutique, uma empresa atuante no segmento do comércio varejista de vestuário, que objetiva desde suas premissas levar o melhor do mundo da moda com valores acessíveis ao público feminino de Bauru -SP e região.

No anseio e nos embalos do crescimento do negócio, em maio de 2018, aproveitando um mezanino vazio na loja, a empresária resolveu expandir o negócio e ampliou a boutique e agregou o conceito de estética com a abertura de uma esmaltaria *express*, passando o negócio a ser conhecido como Rosa *boutique & Esmaltaria Express*.

Com o surgimento da pandemia da Covid-19 no Brasil e as constantes medidas de privação de mobilidade social/restrições sanitárias o negócio passou a sofrer com quedas constantes em seu volume de vendas e atendimentos impactando drasticamente no faturamento da boutique.

Foi neste contexto que em março de 2021 a empresária ingressou junto ao SEBRAE Escritório Regional de Bauru – ER no programa Agentes Locais de Inovação – BRASIL MAIS/ALI buscando auxílio para solucionar/minimizar suas dores.

O programa ALI enquanto método ágil, busca promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das micro e pequenas empresas, a partir da instrumentalização e compartilhamento de experiências (SEBRAE, 2020a).

Em premissa, foi realizado a aplicação do Radar de Inovação, ferramenta pertencente a metodologia ALI, desenvolvida para identificação do grau de maturidade para inovação das empresas mapeando 18 pontos distintos atrelados a gestão (SEBRAE, 2020b).

Neste primeiro encontro, com a aplicação e devolução do radar, foi possível constatar junto a empresária a necessidade de avanço da empresa em quesitos ligados a gestão da

inovação, gestão da operação, marketing, transformação digital e gestão por indicadores, sendo a priorização dos problemas destinada ao encontro subsequente.

Em sequência, foi realizado o Encontro Individual II, que visa em sua metodologia categorizar os impactos das principais problemáticas do negócio e a criação de um plano de ação para minimização/eliminação dos problemas apresentados previamente pela empresa (SEBRAE, 2020c).

Nesta etapa, a expertise da empresária se fez presente, a mesma, diante da constatação da necessidade de vender mais, entendendo que o momento enfrentado ainda era o de restrições de circulação de pessoas/sanitárias optou por trabalhar de melhor forma o seu marketing digital, aqui entraram em práticas duas grandes ações, a primeira de elaboração de um plano de marketing e a segunda, a testagem de métodos que já haviam sido utilizados anteriormente, como o leilão *online*, onde a estratégia é a captação de recursos financeiros diante da venda de produtos de coleções passadas e/ou em excessivo estoque, tais ações acarretaram em 1500 novos seguidores em suas mídias digitais e conseqüentemente em novos clientes.

Desta forma, logo nas premissas do programa a empresa já possuía ações norteadoras suficientes para o avanço da solução das dores do negócio, sendo o caminhar deste projeto disposto nas seções seguintes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção desta seção, utilizou-se de estudos atrelados a experiência do cliente com o intuito de suportar teoricamente esta obra, bem como servir de guia norteador a quem realizar a sua leitura.

2.1 Experiência do Cliente

A experiência do cliente é fundamentalmente compreendida como uma resposta interna, integral e subjetiva do cliente a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa, marca, produto e/ou serviço específico (JAIN, AAGJA e BAGDARE, 2017).

Em contexto de consumo, a experiência do cliente é seguramente atrelada a expectativas e interações estabelecida com a marca foco do consumo. Como resultado dessa experiência, o consumidor pode passar por mudanças em relação ao que pensa, sente e age em relação a marca, sendo essas mudanças passíveis de projeções positivas e/ou negativas (FARIAS, AGUIAR e MELO, 2014).

É neste certame, que a qualidade de atendimento se apresenta como um elo importante para garantir a experiência do cliente de forma assertiva bem como fidelizar o mesmo frente a marca.

A elevada competitividade do mercado exige que as organizações invistam na formação de seus colaboradores para que forneçam uma prestação de serviços mais satisfatória a seus clientes (ANDRADE *et al.*, 2020).

Na contemporaneidade, é fato que o amadorismo comercial não tem mais espaço no mercado cada vez mais competitivo, pois quem não tem qualidade, conhecimento e capacidade de apurar falhas e demandas empresarias está fadado ao insucesso (ANDRADE *et al.*, 2020).

Tal cenário é uma realidade pois a concorrência que é enfrentada hoje é mais acirrada que em outros tempos e, para vencer, as empresas precisam se diferenciarem não somente em relação a qualidade de produtos e serviços, mas também na construção de clientes, sendo a construção de satisfação do cliente a maior entrega de valor dos tempos atuais (AGUIAR e ANJOS, 2017).

É nesse sentido que o cliente oculto oportuniza possibilidades, como, avaliação imparcial em relação a experiência do cliente frente a marca, gera *feedbacks* detalhados frente aos pontos investigados, melhora a satisfação do cliente, uma vez que, identifica pontos falhos para potenciais correções de rota e destaca o que já é forte frente a marca, além de aumentar a competitividade da marca frente ao mercado e gerar desenvolvimento profissionais aos colaboradores (MEETZ, 2023).

Por fim, diante do exposto acima, nota-se a notória importância do método do cliente oculto como forte aliado das instituições na busca por excelência junto a experiência do cliente, impactando diretamente nas possibilidades de recálculo de rotas e/ou respaldar direcionamentos já aplicados pelas empresas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A construção deste estudo foi respaldada cientificamente pelo estudo de caso atrelado a técnica de entrevistas.

O estudo de caso é compreendido como um método de pesquisa que utiliza, dados qualitativos, coletados a partir de cenários reais, com objetivo de elucidar, explorar e/ou descrever fenômenos atuais inseridos dentro do próprio contexto (Yin, 2009).

Quanto ao tipo, os estudos de caso podem ser classificados como exploratórios, se a finalidade for obtenção de informação preliminar frente ao objeto de estudo, quando o foco é

descrever o “como”, ou ainda analíticos, sempre que problematizam, constroem ou desenvolvem uma nova teoria, confrontando-a com outras existentes (YIN, 2009).

Para este estudo em questão, compreendeu-se que a aplicação acontece de forma analítica uma vez que, atrelado ao estudo de caso encontra-se o método do cliente oculto, culminando em uma ação própria, com a interpretação da realidade pelo investigador, neste contexto, o cliente oculto (Débora).

Para o fim da coleta de dados, utilizou-se de um roteiro de entrevista estruturado (pautado pelo cliente oculto), de maneira presencial, avaliando oito pontos fundamentais, dispostos no decorrer deste estudo (resultados e discussões).

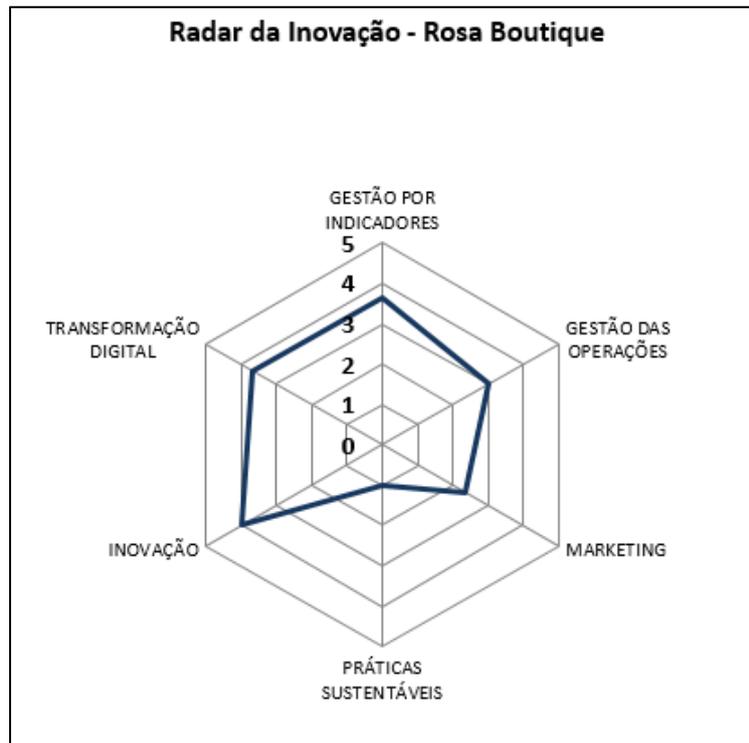
Vale ressaltar que as premissas condizentes com a entrevista, bem como a aplicação *in loco* por meio da técnica de cliente oculto foram autorizados previamente pela proprietária do estabelecimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O dilema apresentado chamou atenção logo no encontro inicial, com a aplicação do Radar de Inovação, as vertentes de Gestão de Operações e Marketing apresentaram um vasto campo para evolução no grau de maturidade da empresa para inovação.

Dentro desses elos, chamou a atenção tanto da empresária quanto do Agente Local de Inovação (Guilherme de Andrade Ussuna) dois questionamentos centrais, satisfação do cliente (pós-venda) e operação enxuta (entendimento das obrigações e como executar as atividades cotidianas do estabelecimento), ambas as ações centradas em uma nota 3 em uma escala de 0 a 5, sendo 0 ausências e 5 excelências, tais percepções são destacadas com o resultado do Radar abaixo (Figura 1).

Figura 1 – Radar Inovação – Rosa Boutique



Fonte: Elaborado por SEBRAE (2020a) adaptado pelos autores (2023).

Ainda ao que remete ao radar de inovação (Figura 1), a vertente de práticas sustentáveis não possui impacto neste estabelecimento, por esta razão a mesma se aproxima do fator 0.

Em andamento frente a metodologia e com o objetivo de investigar as influências do real atendimento ao cliente e o desconhecimento parcial das ações cotidianas da empresa, buscou-se meios para validar ambas as hipóteses, dentre amplos métodos como grupo focal e avaliação por pares, optou-se por trabalhar com o método do cliente oculto.

Conhecer o cliente, entender suas necessidades, incertezas, percepções, desejos e buscar satisfazê-los, tornaram-se fatores indispensáveis para realização de um processo de venda, para além de uma relação comercial, contemporaneamente, empatia comercial e conseqüentemente vínculo duradouro e de confiança são essenciais para sobrevivência das empresas (FEITOSA *et al.*, 2017).

No que remete ao método do cliente oculto, Harvey (1998) relatou duas formas de realização da análise do atendimento, o primeiro utiliza-se um profissional que se apresenta como consumidor e avalia diversos aspectos de serviços prestados pela empresa usando uma lista de verificação como base de suas ações, com base em tais constatações, um relatório detalhado é preparado. A segunda forma é a utilização de clientes, que são treinados para fazer anotações detalhadas, que em seguida são entregues para validação final.

Para realização da avaliação junto a Boutique, optou-se por trabalhar com a primeira vertente, uma vez que, a ética nesse processo deve ser levada em consideração, sobretudo por parte de quem avalia ocultamente, da empresária e por último dos avaliadores, que neste caso foi centrado junto ao Agente Guilherme de Andrade Ussuna.

Vale ressaltar que, para aplicação profissional do método, a convite do avaliador, participou a Agente Local de Inovação, Débora Aparecida Brombine Freitas, para escolha de tal profissional foi levado em consideração a formação/experiência de campo, uma vez que Débora é graduada e pós graduada em Relações Públicas, mentorou mais de 60 empresas de segmentos e porte similares a Rosa Boutique & Esmaltaria Express, possuía experiência anterior com o método, além de perfil consumidor (Sexo feminino, faixa etária dos 28 anos e com consumo constante de produtos atrelados a moda feminina e estética).

Sendo assim, elaborou-se em comum acordo com a empresa, os 10 pontos centrais a serem analisados, categorizados e pré-definidos, como validação de notas de 0 a 10 (sendo 0 ruim e 10 excelente), sempre aplicadas em relação a vertente analisada acompanhadas posteriormente de relatório escrito final, os pontos analisados com tal aplicação foram:

- Fachada da loja;
- Recepção;
- Ambiente (cheiro, temperatura, iluminação);
- Atendimento esmaltaria;
- Preço esmaltaria;
- Boutique abordagem e oferta de produtos;
- Produtos da boutique;
- Atendimento da boutique;
- Pagamento;
- Apontamentos gerais.

Com check-list em mãos, em 16 de junho de 2021, Débora esteve presente de forma anônima, sem avisar e com total desconhecimento da empresária e funcionárias quanto a sua pessoa. Iniciou o consumo na loja de ambos os serviços, vindo a se identificar como cliente oculta somente no momento de pagamento, ao fim de toda a experiência, sendo dispensada de quitação de serviço, uma vez que, este foi previamente acordado com a empresa.

Com resultados em mãos, realizou-se o tratamento das informações e a elaboração do relatório, esta etapa foi realizada em cooperação entre o avaliador Guilherme de Andrade

Ussuna e a participante do experimento, Débora Aparecida Brombine Freitas e resultou em um relatório final de três páginas entregue em mãos e validado ponto a ponto com a empresária.

A fim de facilitar a experiência do leitor deste estudo, os resultados relevantes foram tabulados e dispostos abaixo (Quadro 1).

Quadro 1 – Constatações cliente oculto

CLIENTE OCULTO	
Constatações - Rosa Boutique	Nota
Facha da Loja	7
Recepção	8
Ambiente	6
Atendimento Esmaltaria	9
Preço Esmaltaria	8
Abordagem Boutique	7
Produtos Boutique	9
Pagamento	10
Apontamentos finais	8,22

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como supracitado, as informações dispostas acima (Quadro 1) foram disponibilizadas acompanhadas de um relatório para empresária, detalhando os motivos das notas e o que foi constatado em cada campo.

Assim de posse do conteúdo e com aporte da metodologia ALI, adentrou-se na etapa de implantação das soluções, onde orienta-se a construção de um plano de ação guiado por uma ferramenta da qualidade advinda do Lean Production, o 5W2H, ferramenta que é pautada por um conjunto de questões utilizadas para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente (FIA, 2020).

Dentre as possibilidades, a empresária elencou as três prioridades passíveis de solução e elaborou o plano de ação (Figura 2) abaixo.

Figura 2 – Plano de ação – 5W2H

O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Mudança fachada da loja	Necessidade de ser mais atrativo - iluminação, logomarca, serviços	Cinthy Rosa	Rosa Boutique e Esmaltaria Express	Até 31/07/2021	Contratação de profissionais capacitados para mudança de fachada	R\$ 2.000
Revitalização do ambiente da esmaltaria	Manter um padrão com a boutique	Cinthy Rosa	Esmaltaria	Até 31/07/2021	Adequações de espelhos, som, disposição de itens das funcionárias e organização de vestiário com luzes mais quentes.	Sem custo adicional - itens presentes no estabelecimento, relocação.
Padrão para atendimento em entrada de clientes na loja	Manter um padrão de atendimento e não perder vendas	Cinthy Rosa	Rosa Boutique e Esmaltaria Express	Até 31/07/2021	Introdução de um P.O.P - procedimento operacional padrão	Sem custo adicional

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como constatado acima, o método do cliente oculto demonstrou pontos de necessidade de melhoria atrelados ao atendimento, que até então não eram identificados pela empresa, com um olhar extra ao negócio foi possível constatar a necessidade de melhorar a comunicação visual da empresa, pois por muitas vezes, o foco do negócio passava despercebido por potenciais clientes, não sendo aproveitado de forma assertiva o fluxo contínuo de pessoas no local.

Outro ponto que mereceu a atenção da empresa foi a disparidade de experiência proporcionada ao cliente dentro do mesmo estabelecimento, o acolhimento e percepção eram distintos pela ausência de padronização de conforto no mesmo local.

Por fim, a ausência de padronização de atendimento gerava estranheza na clientela, a depender de quem atendia, o atendimento podia ser caracterizado como excelente ou por vezes como descaso, afugentando clientes do local, para sanar tal problemática a elaboração de um plano operacional padrão foi realizada junto a equipe.

Para validar a eficácia do método, foi realizado a medição do faturamento do empreendimento pré-intervenção e pós-intervenção, foi constatado o crescimento de 38,46% no faturamento da empresa em um período total de 6 meses entre uma medição e outra.

Tal resultado operacional motivou a empresária a desenvolver novas ações junto ao SEBRAE ER Bauru e iniciar novos projetos em prol de novos crescimentos para o negócio, que segue, em amplo avanço e ganhando destaque frente ao comércio de vestuário e prestação de serviços estéticos locais.

5 CONCLUSÕES

Este estudo de caso serviu como um breve norteador para aplicação de cliente oculto como ferramenta de pesquisa para entender os enlaces atrelados as necessidades do cliente frente ao atendimento da empresa. É um excelente validador de percepção entre o que a empresa acredita e o que acontece de fato em relação as ações correlacionadas ao atendimento.

Ressalta-se que este estudo de caso permeou entre a método do inovador, método ágil atrelado ao programa BRASIL MAIS – ALI e a utilização do método do cliente oculto, sendo ambos trabalhados de forma completar e não excludentes.

Com base no transcorrido ao longo dessas páginas, indica-se a quem pretende aplicar o método, entender de forma prévia a jornada do consumidor frente a sua empresa, mapear os pontos que se apresentam como críticos ou para potenciais melhorias, estipular um roteiro e métricas para validação, optar por profissionais ou clientes que possuem a ética como premissa para aplicação e por fim, possuir ao menos um indicador para verificar da efetividade ou não das ações corretivas decorrentes do resultado.

No que comete as limitações deste estudo, apesar de ser construído em um espaço temporal de 6 meses e estar fortemente respaldado por métodos consolidados, ele limitou-se em apenas um profissional para aplicação do método, sendo indicado em casos mais sucintos, a participação de mais profissionais/clientes.

Desta forma, conclui-se no que concerne a jornada exemplificada que os resultados obtidos foram satisfatórios e passíveis de replicação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, R.; ANJOS, M.A.D A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: um estudo de caso no posto vila nova em Monte Carmelo – MG. **Getec**, v.6, n.11, p. 95-109, 2017.

ANDRADE, F, S.; DIAS, J, P, M.; RESENDE, M, C.; COSTA E COUTO, M, M.; SILVA, V, F; CUSTÓDIO, W, L, G.; DE ANDRADE, N, L. Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo: estudo de caso em uma loja de departamento no município de Pouso Alegre, MG, Brasil. **Revistão Conexão UEPG**, v.16, p. 1-8, 2020.

FARIAS, S.; AGUIAR, E.C.; MELLO, F.V.S. Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. **International Business Research**, v.7, n.2, p. 897-909, 2014.

FEITOSA, D, R.; DE OLIVEIRA BRASIL, M.V.; DA SILVA MARROM, D.A.; SARAIVA, L.R.M. Cliente Oculto: uma Ferramenta para Tomada de Decisão Empresarial. **Revista de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, v.3, n.2, p.57-66, 2017.

FERNANDES, F. Produção de roupas do Brasil volta a 2016. Disponível em: < <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/producao-de-roupas-no-brasil-volta-a-2016> > Acesso em: 09 de jun. 2022.

FIA. 5W2H: o que é, como funciona e por que você deveria usar?. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/5w2h/> > Acesso em: 09 de jun. 2022.

HARVEY, J. Service quality: a tutorial. **Jornal of Operations Management**, v. 16, n.5, p. 583-597, 1998.

JAIND, R.; AAGJA, J.; BAGDARE, S. Customer Experience: A Review and Research agenda. **Journal os Service Theory and Practice**, v. 27, n.3, p. 642 – 662, 2017.

SEBRAE. **Guia da Metodologia – Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: SEBRAE, 2020a.

SEBRAE. **Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro Individual 1 – Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: SEBRAE, 2020b.

SEBRAE. **Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro Individual 2 – Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: SEBRAE, 2020c.

SEBRAE. **Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro Individual 3 – Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: SEBRAE, 2020d.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods applied social research methods**. Caifornia: Sage Publications, 2009.