

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS UTILIZANDO A TÉCNICA DA PESQUISA DO CLIENTE OCULTO

CÁSSIA ADRIANA APARECIDA ANDRÉ (1), DANIELE DORIGHETTI PEREIRA(2), JAQUELINE PRADO (3) JULIANA PEREIRA(4), TAIS DAIANE DE L. FIDELIS(5), TELMA ALINE TORRICELLI (6), RAQUEL PINTON GERALDINO DAOLIO (7)

1a5-Alunos do 6º Semestre do Curso Superior de Administração – UNIFIA

6-Professora Mestre em Administração de Empresas – UNIFIA

7-Professora Especialista em Comunicação com o Mercado e Marketing – UNIFIA

Resumo:

O trabalho foi realizado em uma rede de supermercados, no circuito das Águas no interior de São Paulo e, seu principal objetivo, foi verificar os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças a partir do método SWOT, para aprimorar os processos de atendimento ao cliente e, também obter uma visão geral do supermercado, desde o atendimento até seu layout. Com isso, é possível verificar exatamente onde a empresa está com problemas e, quais os pontos que merecem destaque, propondo mudanças. A metodologia utilizada, foi a pesquisa através de um questionário, onde a ferramenta do cliente oculto, que permite avaliar os serviços prestados, sem que os funcionários saibam que estão sendo avaliados, possibilitando uma melhor avaliação no aspecto geral do supermercado.

Palavras Chaves: Cliente Oculto, Supermercados, SWOT.

1. INTRODUÇÃO

O comércio é um dos setores que mais gera emprego no país, porém nos últimos tempos, alguns setores sofreram uma queda no faturamento, devido a atual crise econômica, mas no caso do comércio de alimentos, não houve grandes abalos se comparados a outros.

A atual situação no ramo de supermercados, deixa claro a grande competitividade existente nesse mercado, buscando continuamente por melhorias.

Atualmente, o profissional do setor de supermercados, precisa se organizar no layout do local, para deixar o ambiente mais agradável, os clientes satisfeitos e também dispor de profissionais capacitados em atendimento ao cliente.

O atendimento prestado aos clientes no setor de supermercados, é uma questão de sobrevivência, pois não é mais visto como um diferencial, e sim como algo essencial para sua existência.

Com base no tema acima, acredita-se que o atendimento seja fundamental para o crescimento e desenvolvimento desse modelo de negócio, pois é necessário deixar de lado os velhos procedimentos, criando novas estratégias para garantir a expansão e modernização da empresa.

Através de observações sobre o trabalho apresentado, pode-se analisar questões que dentro de uma empresa, podem ser aperfeiçoadas após identificados os pontos fortes e fracos do negócio.

O cliente oculto é a nossa ferramenta que iremos utilizar, através de suas técnicas, pesquisas, informações com base na coleta de dados obtidos da empresa e planejamentos de mudanças que terá de serem analisadas conforme a estrutura da empresa.

O objetivo principal desta pesquisa, foi analisar as expectativas e necessidades dos clientes, para aprimorar os processos de atendimento, e como objetivo secundário, ter uma visão geral do supermercado, analisando o atendimento ao cliente, a qualidade dos produtos, prestação de serviços dos funcionários, local, acomodações e layout.

A empresa analisada é do ramo alimentício, está localizada no Circuito das Águas Paulista.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 Satisfação do cliente

As organizações, dependem dos clientes para sua sobrevivência, por isso devem atender seus clientes de forma eficaz para que os deixem satisfeito.

Os clientes não querem apenas um bom produto, e sim um atendimento com excelência.

Pesquisa de medição de satisfação de clientes, é um sistema de administração de informações, que continuamente capta a voz do cliente, por meio da avaliação da performance da empresa e, a partir do ponto de vista do cliente, mede-se a qualidade externa, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes, constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes, intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas. A pesquisa sobre a satisfação de clientes, insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing (Slongo; Rossi, 1998, p. 101).

Segundo Kotler (1998, p.53), satisfação é o sentimento de prazer ou, de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado), em relação as expectativas das pessoas.

Muitas vezes o cliente fica satisfeito, nem tanto pelo produto comprado, mas sim pela atenção e o atendimento recebido.

Faça com que seus clientes se sintam importantes e sempre terá lucros.

2.2 Qualidade no atendimento ao cliente

Atualmente o atendimento ao cliente é fundamental, trata-se de manter a competitividade entre os concorrentes e, além disso, fazer com que o cliente se sinta especial e respeitado. A satisfação dos clientes, é uma forma das empresas se manterem no mercado a partir da conquista.

Lima (2009), sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: "um produto ou serviço de qualidade, é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente". Isso significa para o cliente, um projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança, e entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

A qualidade no atendimento, é um dos fatores essenciais para conseguir manter-se em condições de competitividade, sendo esta uma realidade a ser considerada por toda a organização. Qualquer que seja o tamanho da organização, o atendimento ao cliente, sempre será o principal diferencial competitivo.

Segundo Milet (1997), o conceito de qualidade nasceu associado aos produtos e era medido pelos consumidores (clientes), por critério tais como durabilidade, facilidade de uso, ausência de falhas, entre outros.

Um atendimento deficiente a clientes é muito caro; um bom atendimento aos mesmos não tem preço, e pode-se ter em uma empresa. É preciso reconhecer que atendimento é, para o negocio, tanto uma ferramenta administrativa quando de marketing, motivando os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços prestados atraindo assim mais clientes (GERSON, 1999).

2.3 Serviços

De acordo com Las Casas (2007), o serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa.

Peter (2000, p.290), menciona que segundo a American Marketing Association, “serviços são produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis ou, pelo menos intangível em sua maior parte”.

Para Las Casas (2007, p.202), “Os serviços profissionais, são aqueles serviços que estariam localizados na extremidade do contínuo e, cuja comercialização, conseqüentemente distancia-se do marketing tradicional de bens, no qual são utilizadas ferramentas destinadas à massificação” (CASAS, 2007 p.202).

Sendo assim, Lima (2007) comenta que a definição de serviços é um emblema, uma vez que constituem uma amplitude e complexidade, pois abrange desde os serviços de caráter pessoal até os serviços relacionados a produtos, como entrega em domicílio e os serviços de suporte.

Embora Lima (2007) tenha afirmado que a definição de serviços é escassa, de acordo com Kotler e Keller (2006:65 apud LIMA, 2007), “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e, que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço, pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Após a definição do conceito, é possível perceber que as organizações que vendem serviços, têm cuidados maiores e maior atenção na abordagem dos compostos. Lima (2007), define que os serviços possuem quatro características, intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Segundo o autor, intangibilidade significa que o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido e cheirado. O desafio do marketing, é tentar tangibilizar o serviço. A segunda característica, a inseparabilidade constitui que o serviço é produzido, entregue e consumido simultaneamente. Posteriormente avança-se a variabilidade, que significa que um serviço prestado a um cliente, não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente. Por fim, a perecibilidade, ou seja, o serviço não pode ser estocado, dependo única e exclusivamente da demanda.

Para Lima (2007), em um modo geral, os serviços são percebidos muito subjetivamente. Uma das formas de percepção, tem a ver com experiência prévia do cliente com um determinado serviço, pois só pode ter um parecer de algo, uma vez experimentado.

Uma grande ferramenta para o marketing de serviços, é o vulgo "marketing boca a boca", muito embora, possa ser uma via de duas mãos, quando realizado de maneira a transmitir uma mensagem positiva, traz inúmeros benefícios a organização.

Um aspecto que merece atenção, é que como todo produto, o serviço também tem um ciclo de vida. Para Lima (2007), o ciclo tem dois momentos importantes, o início e o fim do ciclo. Durante o

relacionamento do cliente com a organização, há toda uma sucessão de momentos, que merecem muito cuidados e atenção, por que são eles que constroem a imagem do serviço.

2.4 Cliente Oculto

Clientes Ocultos, são pessoas comuns e dos mais diversos perfis, que visitam um estabelecimento e o avaliam de maneira imparcial, detalhada e objetiva, analisando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Existem duas formas de avaliação através do Cliente Oculto, a avaliação geral, com intuito mais abrangente, a fim de obter uma visão mais ampla a respeito da adesão aos procedimentos e normas da empresa, e a avaliação específica, focada em uma norma ou procedimento específico (GRUPO FRIEDMAN, 2007).

O Cliente Oculto, vem sendo empregado pelo mercado há muitos anos como ferramenta de avaliação de equipes, principalmente as que atendem diretamente o consumidor. Com o aumento da preocupação das empresas em encantar os clientes, a demanda por este tipo de avaliação do atendimento cresce no Brasil e no mundo (SILVEIRA, 2008). A principal vantagem de utilizar o Cliente Oculto, é a imparcialidade, pois não convive no ambiente em que irá atuar.

Segundo Silveira (2008), o Cliente Oculto avalia de maneira profissional e individualizada conforme o perfil da empresa. “Ao contrário do que se possa imaginar, agir como cliente oculto é mais do que ir até a loja e tirar conclusões genéricas. Antes de iniciar um serviço, o especialista estuda a situação da empresa, percebe suas carências, analisa dados e só depois vai a campo. Assim, pode ter uma conclusão mais precisa sobre as demandas da companhia a respeito de atendimento, exposição de produtos e atendimento. Os consultores, são treinados para cada novo serviço. Após o serviço, a empresa contratante recebe relatórios com reconhecimentos e sugestões de melhorias” (SILVEIRA, 2008).

Ainda para Silveira (2008), sem condições de encontrar-se sempre presente, muitos Gerentes e Supervisores de Vendas, adotam a estratégia de cliente oculto, para testar a eficiência e o comportamento dos seus funcionários, onde se utilizam pessoas treinadas para se passarem por clientes, e detectarem eventuais dificuldades que prejudicam o atendimento. Ferramenta que auxilia a identificação de falhas na execução de algumas funções, o não cumprimento de tarefas propostas em treinamentos, reuniões e em alguns casos, até mesmo as ações e estratégias da concorrência. O

profissional que se faz de cliente, é instruído a abordar o vendedor e fazer uma série de perguntas de acordo com um briefing passado pela empresa (SILVEIRA, 2008).

2.5 Analise SWOT

Através da estratégia empresarial é possível concluir que o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de decisão sobre resultados futuros desejados. Faz parte da elaboração do planejamento estratégico definir como os resultados serão atingidos e como a evolução destes resultados são medidos e avaliados. O conceito de planejamento estratégico surgiu da necessidade das organizações pensarem em um caminho para sobreviver às mudanças, cada vez mais rápidas do ambiente e alcançarem um futuro desejado (MELO, 2008).

A análise SWOT foi descrita Learned et al. (1965), e segundo Panagiotou (2003) ela está sendo usada com sucesso crescente como uma ferramenta de planejamento estratégico, tanto por pesquisadores quanto por profissionais. Esta ferramenta é de grande importância para abordar situações estratégicas complexas, pois reduz a quantidade de informações para a tomada da melhor decisão.

Segundo Shahir et al. (2008), o termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (*S-strengths*) e fraquezas (*W-weaknesses*), ameaças (*T-threats*) e oportunidades (*O-opportunities*), também conhecida como F.O.F.A. a qual é acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente.

2.6 Benchmarking

O benchmarking tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado.

Benchmarking consiste em aprender com outras empresas, sendo um trabalho de grande intensidade, que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, tendo em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para o melhor desempenho da empresa ou organização.

Segundo Araújo (2007), a utilização do benchmarking como ferramenta organizacional se popularizou nos anos 80, graças a Xerox Corporation, que cunhou o termo e criou algumas idéias e objetivos, com os quais conseguiu superar suas progressivas perdas de mercado. O autor afirma que

benchmarking já existe desde a época de Frederik Taylor e que seu emprego teve grande importância para a recuperação da economia do Japão após a Segunda Guerra.

Para Lacombe (2003), o objetivo do benchmarking é atender às exigências dos clientes, aumentar a produtividade e a competitividade. O mundo globalizado respira o capitalismo, as pessoas possuem um desejo consumista quase incontrolável, fato que força uma superprodução. Os clientes normalmente só se contentam com o melhor, exigem qualidade. Portanto, as empresas precisam estar preparadas para atender as expectativas dos consumidores, atuando de acordo com a disponibilidade de recursos, ferramentas e parcerias.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa, cujo o objetivo é a formulação de questões, onde existem muitas outras empresas do mesmo ramo. Assim, pode-se apontar conceitos e sugestões de melhorias.

3.1- Procedimentos Metodológicos

Como dito no início, a empresa analisada é do ramo alimentício, para que fosse possível fazer uma análise do supermercado, os membros que integram o grupo se dividiram em duplas, onde cada pessoa desempenhou um papel importante, verificando ponto a ponto de forma discreta, os pontos positivos e negativos.

A avaliação do supermercado, foi elaborada através de pesquisas feitas anteriormente em livros, sites e com a orientação da professora do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário Amparense - UNIFIA, com mestrado em Administração de Empresas. Conforme as perguntas abaixo:

- 1- As gôndolas estão completas?
- 2- Como é o Atendimento no caixa?
- 3- Como é o atendimento dos funcionários quando o cliente pede informação sobre algum produto?
- 4- Qual a Higiene do local?
- 5- Frutas e verduras em bons estados?

- 6- Qual Higiene em relação ao açougue?
- 7- Qual a disponibilização, localização do produto e a sinalização do produto no ponto de vendas?
- 8- Quais as melhorias, que devem ser feitas ao passar no caixa?

O procedimento adotado, foi da ferramenta do cliente oculto, onde as integrantes se passaram por clientes, sem se identificarem ou dizerem que estavam avaliando o supermercado, o objetivo foi fazer uma avaliação minuciosa em todos os serviços prestados, criando situações como, pedir produtos para os funcionários, averiguando se as solicitações seriam atendidas ou não.

A avaliação foi realizada em um final de semana, pois são dias de bastante fluxo de clientes. Depois de analisados e discutidos os assuntos, foi realizado o levantamento através da análise SWOT que é uma técnica de análise de ambiente interno e externo, empregada em processo de planejamento estratégico para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.

Abaixo segue quadro que será utilizado para facilitar os resultados e análises.

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Quadro 1: Análise SWOT

Fonte: Dados elaborados pelos autores

Geralmente, a análise considera a comparação da empresa com a concorrência ou com outras empresas do setor. Este processo é conhecido como Benchmarking que busca identificar as melhores práticas na indústria, visando obter um desempenho superior. Nele a empresa examina como outra empresa realiza uma função específica, a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função

semelhante. Mas, não se pode esquecer que melhor do que usar uma prática existente, é superá-la e, para isso é preciso inovar.

Nessa avaliação, foi verificado os aspectos relevantes aos serviços prestados, procedimentos operacionais, comportamento de atendentes e infraestrutura de apoio.

Os pontos fortes, são fatores ambientais que afetam positivamente de imediato as atividades da empresa.

Os pontos fracos, são fatores ambientais que afetam de forma negativa e, de imediato as atividades da organização. Pode-se citar como exemplo, mudanças de hábito dos consumidores e a chegada de novos serviços.

Oportunidades, são fatores ambientais previsíveis para o futuro, que se acontecerem, beneficiarão as atividades da empresa, como exemplo, o aumento da terceirização.

Ameaças, são fatores ambientais previsíveis para o futuro, que se acontecerem, afetarão de forma negativa as atividades da empresa, um exemplo disso, é o projeto do governo que proíbe a propaganda do produto ou serviço.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

Abaixo constam mais detalhes sobre a pesquisa realizada, conforme segue:

1) As gôndolas estão completas?

R: Foi possível analisar, que as gôndolas se encontravam completas e bem organizadas.

2) Como é o Atendimento no caixa?

R: O atendimento no caixa é excelente, rápido.

3) Como é o atendimento dos funcionários quando o cliente pede informação sobre algum produto?

R: Os funcionários estão sempre de prontidão, para poder tirar dúvidas e ajudar os clientes a encontrar seus produtos.

4) Qual a Higiene do local?

R: A higiene é constante, banheiros limpos e perfumados, o local por completo sempre limpo e organizado.

5) Frutas e verduras em bons estados?

R: As frutas e verduras separadas, selecionadas, frescas e em perfeito estado.

6) Os preços são acessíveis no mercado em relação aos concorrentes?

R: Através de pesquisa a outros concorrentes podemos analisar que o preço dos produtos do mercado Unidos está bem mais acessível comparado aos outros.

7) Verificação da higiene em relação a refeição?

R: Local em completa higiene, e respeitando todas as normais em relação a servir refeições.

8) Qual Higiene em relação ao açougue?

R: O açougue mantém suas geladeiras visíveis para os clientes de forma que podemos analisar a sua organização e higiene que são extremamente perfeitas.

9) Qual a disponibilização, localização do produto e a sinalização do produto no ponto de vendas?

R: Os produtos estão sempre organizados em ótima localização e sinalizados com placas nos setores de vendas.

10) Quais as melhorias, que devem ser feitas ao passar no caixa?

R: Para maior agilidade nos caixas, os operadores precisam passar por um treinamento, e colocar caixinhas de sugestão.

Para um melhor entendimento, viu-se necessário a elaboração da análise SWOT com o interesse de demonstrar mais claramente os resultados, segue abaixo o quadro 2 devidamente preenchido:

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Forte imagem da marca; Investe em publicidade e divulgação do seu negócio; Qualidade e variedade produto/serviço; Ambiente Agradável; Ser tradição no mercado;	Limitação do espaço físico; Falta Treinamento Teórico
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mudança de hábitos do consumidor; Desenvolvimento econômico da cidade e região; Inovações tecnológicas, referente à administração e produção alimentícia	Aumento da concorrência; Aumento da exigência do consumidor; Instabilidade de fornecedores.

Quadro2: Relatório de Avaliação do Cliente Oculto

Fonte: Dados elaborados pelos autores

Após a aplicação dessa pesquisa, foi elaborado um relatório e uma lista de sugestões que podem vir a melhorar o supermercado como um todo.

Os resultados demonstraram que existe um potencial muito grande e, que pode se melhorar com pequenas ações relatadas abaixo:

- Senha para filas no açougue e padaria.
- Acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais, como rampas, banheiros adaptados e informações em Braille para deficientes visuais.
- Ampliação do espaço físico interno e externo.
- Treinamento constante para os funcionários.
- Espaço para crianças com monitores especializados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do trabalho foram alcançados, isso demonstra que quando se está envolvido com um negócio, muitas vezes não se notam as mudanças ou, mesmo o que é necessário melhorar. O ramo alimentício hoje está muito competitivo e, se não forem realizadas melhorias no ambiente, o cliente que você julga fiel procurará outros lugares e novos clientes não virão. Ninguém quer fazer compras em um local que não seja agradável, atendimento cordial, contar com atenção dos funcionários, uma boa alimentação, lazer para os filhos.

A sugestão dada, foi de avaliar em um todo que tipo de público se quer atingir, pois nota-se na pesquisa, que a rede de supermercados por existir há muito tempo, recebe um grande público da terceira idade, que já conheciam o lugar, onde o fluxo de casais com crianças e jovens acaba sendo bem menor. Além disso, a questão da acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais, é importante e é também um diferencial. A realização de treinamento teórico no momento de contratação, poderá fazer com que todos saibam exatamente suas funções, regras e princípios básicos a serem seguidos.

Esse trabalho, demonstrou que a avaliação dos processos, deve ser feita constantemente para que os colaboradores fiquem atentos e, que ao se utilizar o cliente oculto, a avaliação se torna mais espontânea, pois as pessoas não sabem e nem imaginam que são avaliadas, o local não é “arrumado” ou “modificado” o que é uma tendência ao saber que se está sendo avaliado. Nos dias atuais, as pessoas buscam sempre locais agradáveis, portanto quanto mais diferenciado for o serviço oferecido, mais o cliente gostará. Cativar o cliente é importante em todas as áreas, cliente satisfeito é garantia de sucesso em qualquer ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luiz César G. *Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

GERSON, Richard. *A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GRUPO FRIEDMAN. *Programa de Treinamento de Gerentes. Consultoria e Treinamento em Varejo*. Apostila de Programa de Treinamento, 2007

KOTLER, Philip *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. P.53 – 434

KOTLER, P. KELLER, K. L., *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS., *Marketing de serviços*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 257p.

LEARNED, E.P.;CHRISTENSEN,C.R.;ANDREWS,K.E.;GUTH,W.D. (1965); *BusinessPolicy:Text and Cases* Irwin, Homewood, IL.

LIMA, M., SAPIRO, A., VILHENA. J. B., GANGANA., *Gestão de marketing*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.162p

LIMA, P., *A melhoria da qualidade do atendimento aos clientes*, 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-melhoria-da-qualidade-do-atendimento-aos-clientes/29638/#ixzz4rNcBinBz> .Acesso em 19 outubro de 2017.

MELO; D. V.; OLIVEIRA, R. L.; FILHO; R. A. M. (2008); *Processo de elaboração, implantação e avaliação de desempenho em planejamento estratégico - Estudo de caso em uma empresa de reciclagem*. São Paulo: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais

MILET, Evandro Barreira. *Qualidade em Serviço: princípio para a gestão contemporânea das organizações*. Rio de Janeiro: Ediouro: Brasília: MCT.IBICT, 1997

PANAGIOTOU, G. (2003); “Bringing SWOT into Focus”, *Business Strategy Review*, v. 14, n. 2, p. 8 - 10.

PETER, J. P. JR, G. A. C., *Marketing, Criando valor para os clientes*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

SHAHIR, H. Y.; DANESHPAJOUH, S.; RAMSIN, R. (2008); Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach. In: Proc. of the SERA Conference, p. 221-227.

SILVEIRA, Kátiuscia. Cliente oculto / Proposta Cliente Oculto. Julho, 2008. Disponível em: http://clientesocultos.blogspot.com.br/2008/07/proposta-clienteoculto_05.html. Acesso em 19 de outubro de 2017

SLONGO, L.A.; Rossi, C.A.V. Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-arte e proposição de um método Brasileiro – RAC, São Paulo, v.2, n.1, Jan./Abr.1998