

CLIENTE OCULTO EM UMA CONCESSIONÁRIA

ÉLLEM CRISTINA ROCHA (1), FABIANA APARECIDA DE FREITAS RODRIGUES (2), HÉLIA BETÂNIA SANTOS DA SILVA (3), JÉSSICA DE VASCONCELLOS (4), LARISSA DE ANDRADE POLYDORO (5), MARIANA DIAS DE SOUZA (6), TELMA ALINE TORRICELLI (7), LUIZ CARLOS PEREIRA (8).

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

7-Professora Mestre em Administração de Empresas – UNIFIA

8- Professor especialista em Gestão Empresarial - UNIFIA

Resumo

Carro é um objeto de desejo para muitos! Muitas pessoas têm uma história pra contar e um carro inserido nela, e o processo de compra de um automóvel sempre trás lembranças, podendo não ser tão boas. Sabe-se que o vendedor é a alma em um negócio automotivo e que tem um grande impacto na satisfação do cliente, pois tudo passa por ele, desde a simpatia, atenção, conhecimento e propriedade ao falar sobre o veículo. O processo de negociação e instalação de acessórios também é percebido pelo cliente como um item que pode engrandecer o processo de compra. O artigo a seguir está voltado diretamente para a qualidade do atendimento ao cliente assim como todo o processo que o envolve. Essa avaliação através do processo de cliente oculto realizado por pessoas treinadas para identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, diagnosticando o que já está correto e pontuando o que precisa ser melhorado até se tornar um diferencial positivo e competitivo dentro da empresa avaliada. As informações obtidas devem dar recursos para o planejamento de treinamentos, mudanças de processos, tarefas, etc.. Os vendedores são submetidos a situações que envolvem o processo de venda, sem que tenham ciência do ocorrido, para que dessa maneira o resultado seja satisfatório e espontâneo. Dentre isto tudo, a empresa não está apenas sendo avaliada no que diz respeito ao atendimento ao cliente, mas também no seu aspecto físico, facilidade de acesso ao estabelecimento, etc., o que é de fundamental importância para o conforto e bem estar do cliente. As pesquisas de satisfação permitem às empresas criar um canal de comunicação que complementam e auxiliam no gerenciamento das expectativas e percepções dos clientes, bem como sobre padrões estabelecidos pelas empresas, ou seja, pesquisas de satisfação e cliente oculto são praticamente sinônimos.

Palavra Chave: Cliente Oculto, clientes, atendimento, concessionária, pesquisa.

1. Introdução

Desde o momento em que Henry Ford, em Dearborn nos EUA, produziu o primeiro Ford T, o automóvel parece ter sido um dos produtos de maior sucesso de consumo no mundo. Poucos produtos tem tido esse privilégio. Desde os primeiros automóveis fabricados, até hoje, eles tem sofrido constantes aperfeiçoamentos tecnológicos. A cada ano que passa, são incorporadas aos automóveis, qualidades, que proporcionam ao usuário, maior conforto, segurança, agilidade e desempenho.

O elo entre indústria de automóvel e clientes é desenvolvido pelas concessionárias, encarregadas, via contrato com a indústria, na distribuição dos veículos automotores.

Atualmente o mercado automobilístico encontra-se retraído, o que obriga cada vez mais as revendedoras de automóveis a apelar para recursos além da diversidade e tecnologia dos produtos, como a qualidade e diferenciação no atendimento, pois como já é sabido por todos, os clientes estão cada vez mais exigentes. Principalmente no setor automobilístico. As montadoras, inseridas em um mercado acirrado e dia após dia mais competitivo não descansam com o intuito de elaborar métodos e técnicas para garantir a sua fatia de mercado e talvez com alguns diferenciais.

Uma concessionária focada no cliente acompanha todo o processo da experiência do cliente durante a compra de um produto ou serviço levando em consideração os pequenos detalhes que fazem a diferença para o consumidor. O profissional da área de vendas ou de pós-vendas, não pode mais ser apenas diferenciado, ele tem que ser versátil (ter o famoso jogo de cintura) para moldar seu atendimento de forma a superar as expectativas e suprir as necessidades de clientes das mais variadas culturas e classes sociais.

O cliente quando é bem atendido, ficará satisfeito e com a valorização destes, novos clientes irão aparecer para adquirir o serviço ou produto devido a sua qualidade no atendimento. O objetivo geral desse artigo é verificar a percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento oferecido em uma empresa do ramo de venda de veículos através de uma pesquisa de qualidade com cliente oculto.

2. Referencial Teórico

2.1. Satisfação do Cliente

Os clientes são o alicerce de qualquer empresa, pois satisfazer as expectativas do cliente não é uma questão de escolha é uma questão de necessidade, porém, poucas empresas se preocupam em satisfazer as necessidades dos seus clientes seja em qualidade, eficiência, pessoal ou serviços. As empresas deveriam focar menos em produtos e sim na fidelização e retenção desses clientes (Walker, 1991).

As empresas precisam fazer um monitoramento para melhorar o nível de satisfação do cliente, pois quanto mais clientes satisfeitos maiores a sua retenção. Segundo Kotler (2003, pág. 203):

- A conquista de novos clientes pode custar de cinco a dez vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes.
- Em média, as empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano.
- Uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% a 85% dependendo do setor de atividade.
- A rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos.

Todavia a satisfação dos clientes é necessária, mas não suficiente esse indicador é apenas o começo, pois os clientes perdem o interesse e a empresa perde o percentual de clientes satisfeitos regularmente, por isso faz-se necessário investir em retenção de clientes, não se pode somente olhar o percentual de retenção, pois ele pode ser enganoso e às vezes resultam do hábito ou da falta de alternativa, abrindo oportunidade para futuros concorrentes. Por isso as empresas devem priorizar a fidelidade e comprometimento dos clientes.

Cada cliente é único, sendo assim suas necessidades e expectativas são únicas por isso é necessário não somente satisfazê-los, mas também encantá-los, para que isso ocorra deve-se focar o mercado, registrar as carências e suas percepções com o nosso desempenho atual. Dessa forma devem-se manter frequentes pesquisas quanto à qualidade do atendimento.

2.2. Qualidade no atendimento

A qualidade no atendimento é um fator primordial para manter a empresa competitiva no mercado. Em um cenário que a competitividade está cada dia maior esse é um

diferencial importante para obter sucesso, pois a preferência do cliente está cada vez mais sendo disputada, devido a grande demanda de ofertas.

Ao executar o atendimento, é necessário priorizar a realização das necessidades do cliente, depois o lado comercial, lembrando que cada um tem suas particularidades e que dele depende a permanência e sucesso da empresa no mercado.

Segundo Godri (1994, pág. 59) “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção”, ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, com preferência, com respeito em suas opiniões, deve ser ouvido e acompanhado. Nos dias atuais não basta apenas agradar, é necessário superar suas expectativas, pois um cliente satisfeito proporciona aumento no volume de negócios.

Esse processo pode parecer simples, porém, pesquisas recentes demonstram que 97% das empresas não conseguem satisfazer mais do que 60% de seus clientes.

Entre as razões apontadas, uma das principais é que muitas vezes o profissional responsável não tem as competências exigidas para o bom desempenho da função. Para isso é fundamental que seja realizado um treinamento para a prestação de serviços com qualidade e posteriormente seu acompanhamento e apoio da administração e responsáveis.

A qualidade no atendimento pode ser tanto a porta de entrada e permanência, ou pode ser a porta de saída para a concorrência, não basta agradar os consumidores, é preciso encantá-los e superar suas expectativas. Esse é o foco de empresas que buscam excelência em serviços.

2.3. Produtos

Segundo Kotler (2006) um produto pode ser entendido como tudo que poder ser oferecido a um mercado para satisfazer seu desejo ou necessidade.

Para Peter (2000, p.234) na terminologia do marketing, “o produto envolve muito mais do que bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características que acrescentam valor para os clientes”.

Para Kotler e Keller (2006) ao planejar a oferta do produto para o mercado, a empresa deve pensar em cinco níveis de produtos que constituem o portfólio de valor para o

cliente. Primeiro é o benefício central, ou seja, a utilidade do produto real e específica do produto. O segundo nível é a transformação do benefício central em produto básico.

2.4. Cliente Oculto

De acordo com Wilson, (1998) a técnica do cliente oculto foi desenvolvida para avaliar serviços no setor comercial que envolve contato direto com o cliente final, os mais comuns são no setor bancário, hoteleiro e vendas a varejo, a técnica é qualitativa no qual o cliente oculto “pesquisador” observa e interage com o sujeito que esta sendo observado e que é realizado de modo ocultado sendo que somente o dono ou gerente do estabelecimento saiba do experimento e seus funcionários serão avaliados sem saber que estão sendo avaliados no seu dia a dia com o cliente.

O cliente oculto deve ser indivíduos devidamente treinados para mensurar e experimentar qualquer processo de serviço ao cliente, atuando como clientes potenciais e relatando sua experiência numa forma detalhada e objetiva, para Douglas e Douglas, (2006, p.112) o cliente oculto pode ser um funcionário recrutado da organização para tal tarefa, mas aconselha que para se obter mais eficácia no experimento seja feito por uma pessoa não conhecida por nenhum funcionário da organização devido à possibilidade de serem reconhecidos.

Com isso pode ser identificado possíveis problemas e aspectos que precisam ser melhorados no atendimento ao cliente, em vários quesitos como layout do ambiente avaliado, nível de satisfação dos funcionários, nível de atendimento ao cliente, expectativas do cliente ao ser atendido, higienização do ambiente, satisfação dos clientes após o atendimento e como são solucionados possíveis imprevistos sem que haja constrangimento ou interrupção do atendimento. Assim, ajuda identificar as necessidades de treinamento e capacitação do pessoal, potencialmente acarretando em melhorias imediatas do atendimento aos usuários, melhorias no layout e higiene tornando um ambiente mais agradável aos clientes e funcionários aumentando o nível de satisfação dos funcionários e clientes e diminuindo as reclamações.

Para Wilson, (1998, pg.415), entre as vantagens levantadas da técnica é a de que é a mais representativa da experiência real do cliente/usuário, pois mede o serviço no ato em que ele acontece. Dessa forma, coleta menos uma impressão geral, e mais os fatos ocorridos durante o evento. É uma forma de coleta mais natural, quando comparada com outras técnicas de

avaliação, nas quais pode haver maior probabilidade de interferência pela artificialidade da situação de aplicação.

Os principais pontos fracos da técnica é que já que o objetivo da técnica é de avaliar o serviço em visitas não anunciadas, existe a possibilidade de pegar o funcionário do atendimento num dia e horário particularmente ruim em termos das circunstâncias externas e, até, internas ao funcionário, podendo prejudicar a avaliação, pois o avaliador irá aplicar notas mais baixas.

2.5. Processos do Cliente Oculto

Segundo Mahmoud (2009), processo de avaliação de cliente oculto pode ser executado de forma muito ágil, exigindo pouca, porém valiosa, dedicação da equipe envolvida. Quatro fases do processo são necessárias e estão organizadas em etapas e assim distribuídas:

1 – Preparação: Onde primeiramente são consolidados os objetivos da pesquisa. Em seguida, levantadas às estruturas de apoio e definidos os processos de atendimento a serem avaliados, identificados os momentos da verdade (pontos de contato entre clientes e funcionários da organização avaliada), os atributos esperados pelo cliente em cada momento da verdade, desenhados os ciclos de serviços (processos de atendimento), elaborados o Checklist e o script de avaliação do cliente oculto e selecionada e preparada a equipe de avaliadores. Esta preparação é de extrema importância visto que a equipe deverá conhecer o ambiente campo que a pesquisa será realizada visando um resultado sólido.

2 – Aplicação: Fase de aplicação do cliente oculto, ou seja, da condução da pesquisa exercitando o canal de atendimento e avaliando o desempenho obtido.

3 – Relatório: Nesta são preparados os relatórios de avaliação para cada processo de atendimento executado, apontando os níveis de desempenho encontrados, as percepções adicionais dos clientes ocultos e recomendações de melhorias aos processos. Os relatórios são então apresentados aos responsáveis desses processos, para tomada de decisão e encaminhamento de ações de melhoria do desempenho. Os resultados, apresentados com agilidade, são disponibilizados por meio de um relatório impresso exclusivos da pesquisa, pelo qual é possível acompanhar o andamento das avaliações e estatísticas da pesquisa.

4 – Plano de melhorias: De forma consolidada, são apresentadas as necessidades e melhorias, facilitando a identificação de ações objetivas para o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente. Também são destacados os aspectos positivo do atendimento, de modo a garantir que sejam preservados e multiplicados.

É recomendado que avaliações do cliente oculto fossem repetidas de maneira sistemática, para um acompanhamento contínuo da evolução do desempenho do atendimento com a implementação das melhorias sugeridas e como um incentivo extra à performance dos atendentes.

2.6. Detalhes dos processos

Ainda conforme Mahmoud (2009), de maneira específica a preparação envolve criteriosamente o levantamento e consolidação dos objetivos da pesquisa; identificação dos momentos da verdade de cada processo; identificação dos atributos dos clientes para cada processo; preparação e aprovação do roteiro de avaliação.

Concluída a preparação, a aplicação busca o exercício do entendimento, esse processo envolve o nível de conhecimento do vendedor em relação ao produto (veículo automotor), a apresentação de valores e especificações do veículo, disponibilização de test drive, bem como acessórios e serviços complementares disponíveis, tornando possível a avaliação dos processos pelo cliente oculto.

Os relatórios serão elaborados a fim de apresentarem os indicadores de satisfação do cliente de acordo com o nível de qualidade do serviço/produto, etc.

Na etapa final o plano de melhorias fica responsável pela apresentação do relatório consolidado com devidos destaques para as necessidades de melhorias, sendo opcional o planejamento de ações referentes ao processo (detalhamento de: o que fazer responsáveis, prazos, recursos necessários, etc.) e o acompanhamento da implantação das melhorias.

3. Metodologia

A pesquisa do cliente oculto foi realizada em uma concessionária de carros pelo fato de haver no grupo uma participante que trabalha na área onde se observou que o setor automotivo esta em constante crescimento e necessitando de avaliações periódicas para medir

a satisfação do cliente no atendimento, pois nesse setor a venda envolve mais do que o ato de comprar e vender trata-se, para muitas pessoas, de realização de um sonho e conquista pessoal.

Para a realização da pesquisa foi escolhida a integrante do grupo que detém maior conhecimento da área e que não tem vínculo com o estabelecimento escolhido, no ato da pesquisa do cliente oculto o proprietário e funcionários não estavam cientes.

Como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário prévio (anexo1) para realizar uma avaliação direcionada a observar e analisar os pontos fortes e fracos de todos os processos da concessionária em questão, tais como; ambiente, atendimento, layout da loja, abordagem, serviços oferecidos como test drive e financiamento, seguro e documentação.

A avaliação foi realizada em uma segunda-feira no período da tarde por volta das 17h00min, à pesquisa em questão mostrou um resultado satisfatório, porém foram identificados pontos que precisam ser melhorados.

Para facilitar posteriormente a demonstração dos resultados, segue abaixo um quadro dos processos que serão avaliados:

Processos	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente		
Atendimento		
Test drive		
Serviços complementares		

Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fortes - sem preenchimento

Fonte: Dados elaborados pelas autoras

3.1. Procedimentos Metodológicos

Pela profundidade que se deseja atingir nos resultados foi utilizado o método de estudo de campo, livros e sites relacionados, e a coleta de dados se deu por meio de observação com perguntas semiestruturadas. (tentar colocar um autor que explique o que é a pesquisa exploratória). O procedimento metodológico dessa pesquisa é classificada como abordagem qualitativa e de natureza exploratória e descritiva para posterior análise e interpretação.

Como mencionado anteriormente, a empresa escolhida para a pesquisa pertence ao segmento automobilístico, atuando em toda a região como o maior grupo de revenda de novos e seminovos do interior paulista, dispondo de grande variedade de modelos e marcas reconhecidas nacionalmente.

Seu poder de atuação no mercado justifica a necessidade de constantes avaliações, visando a melhoria contínua dos serviços prestados focado no atendimento, mantendo um relacionamento aberto que possibilite ao cliente indicar possíveis falhas e sugerir melhorias.

No dia, o cliente oculto solicitou informações sobre determinado veículo de seu interesse, requerendo informações básicas e técnicas para que dessa maneira analisasse o conhecimento, desenvoltura e a linguagem utilizada pelo vendedor durante todo o atendimento, observando também outros aspectos como: ambiente, disposição dos veículos e os demais serviços prestados.

Após a realização efetiva do cliente oculto houve reuniões para apresentação, análises e discussões sobre os aspectos relevantes.

4. Resultados e Análises

Processos	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente	Organizado, climatizado, confortável, amplo.	A acessibilidade para deficientes fica em local de difícil visualização, estacionamento para clientes.

Atendimento	Demonstração do produto, clareza no atendimento, vendedores atenciosos.	Demora na abordagem (mulheres)
Test drive	Disponibilizar vários modelos de veículos para realização do test drive	Percurso limitado
Serviços complementares	Comodidade de encontrar todos os serviços (financiamento, seguro e documento) em um só lugar	Tempo de espera

Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fortes - preenchidos

Fonte: Dados elaborados pelas autoras

Após a aplicação da pesquisa, foi elaborado um relatório e uma lista de sugestões que podem colaborar com a melhoria dos processos como um todo.

Os resultados apontam que os serviços prestados são de qualidade, mas que podem melhorar a partir das ações listadas abaixo:

- ✓ Investir em treinamento para os vendedores, visando à evolução contínua;
- ✓ Criar uma consciência de abordagem instintiva independente da função exercida;
- ✓ Criar acessibilidade para todo tipo de portador de necessidades especiais, de fácil visualização (Braile);
- ✓ Aumentar o percurso do Test Drive a fim de possibilitar maior percepção do cliente com relação ao veículo;
- ✓ Extinguir qualquer tipo de diferença de atendimento que possa vir a existir para um cliente, independente do gênero, classe social, raça ou religião;
- ✓ Reduzir ao máximo o tempo de espera a partir da abordagem até a finalização do processo efetiva da compra.

5. Considerações Finais

Devido ao aumento na exigência dos clientes, resultado da concorrência que existe atualmente, torna-se necessário que as empresas monitorem o desempenho de seus colaboradores, em especial daqueles que mantêm contato direto com os clientes.

Considerando o objetivo geral da pesquisa de cliente oculto busca identificar o grau de satisfação dos seus clientes, definir o público alvo da empresa e conhecer a opinião dos clientes em relação aos serviços prestados.

O trabalho visa identificar pontos fortes e fracos da concessionária analisada, através de questões elaboradas previamente e aplicadas pelo cliente oculto no ato da avaliação. O artigo mostra que o cliente oculto pode ser utilizado como uma ferramenta adicional na avaliação de desempenho e possui vantagens se comparada aos processos tradicionais, porque ele é realizado sem o conhecimento dos funcionários e proprietários, obtendo dessa forma um resultado realista e espontâneo.

Conclui-se então que neste caso o resultado obtido foi satisfatório, pois os processos são claros e definidos, não foram identificados erros exorbitantes, e sim erros de fácil solução, que podem ser sanados com treinamentos e uma gestão mais presente havendo mudanças nos processos e no comportamento de cada colaborador.

Referências Bibliográficas

DOUGLAS, Alex e DOUGLAS, Jacqueline, **Campus spies? Using mystery students to evaluate university performance. Educational Research**, 48 (1): 111 – 119, 2006.

(Tradução: Usando alunos misteriosos para avaliar o desempenho da universidade. Pesquisa Educacional) < <http://www.redalyc.org/html/1790/179024991003/>> Acesso em 10.09.2017.

KOTLER, Philip, **Marketing de A a Z**, 11º ed., São Paulo, pág. 203, 2003.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing A bíblia do marketing**, 12º ed., São Paulo, Person, 2006.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane, **Administração de marketing, A bíblia do marketing**, 12º ed., São Paulo, Pearson Hall, 2006.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2º ed., São Paulo, Saraiva, 2000.

WALKER, Denis, **O cliente em primeiro lugar**, São Paulo, Makron Books, 1991.

FURNIVAL, Mary, CHLOE, Ariadne, OUCHI, Teruo, Marcos, PINTO, Euzébio, **O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia.**

Revista Interamericana de Bibliotecología, 2012,

<<http://www.redalyc.org/html/1790/179024991003/>> Acesso em 10.09.2017.

WILSON, Alan M. **The role of mystery shopping in the measurement of service performance.** *Managing Service Quality*, 8 (6): 414-420, 1998. (Tradução: O papel das compras misteriosas na medição do desempenho do serviço. Gerenciando a qualidade do serviço) <<http://www.redalyc.org/html/1790/179024991003/>> Acesso em 10.09.2017.

GODRI, Daniel, **Conquistar e manter clientes.** 32º ed., Blumenau-SC, Eko, pág.59 1994.

XVIII SIMPEP, Nov. 2011, Bauru/SP – **Simpósio de Engenharia de Produção, Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos: Avaliação no atendimento ao cliente em um hotel utilizando a técnica de pesquisa do cliente oculto.** Bauru/SP, 07 à 09 Nov. 2011, pág. 14.<http://novportal.unisep.com.br/pluginfile.php/37547/mod_resource/content/1/ARTIGO%20-%20CLIENTE%20OCULTO.pdf> Acesso em 01.09.2017

ANEXO 1

Perguntas para avaliação quanto ao processo de cliente oculto:

Processos	Ótimo	Bom	Ruim
Tempo de espera até a abordagem		✓	
Atendimento: cordial e atencioso		✓	
Vendedor: Clareza nas informações sobre o produto/veículo	✓		
Vendedor: Grau de conhecimento e domínio quanto ao produto/veículo	✓		
Visibilidade de Identificação e valor dos produtos/serviços		✓	
Test Drive			✓

Recepção: lounge com água e café para os clientes		✓	
Indicação e identificação nos banheiros		✓	
A disposição dos produtos/veículos permite sua perfeita demonstração	✓		
Limpeza do ambiente e circulação	✓		

Anexo 1- Avaliação dos Processos da Concessionária

Fonte: Elaborado pelo cliente oculto