

## **O Uso da Técnica de Cliente Oculto para a melhoria das operações: o caso de uma empresa do setor de serviços.**

Denilson Pereira da Silva (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ) denilson@ifpi.edu.br

Taynara Barros Moreira (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ)  
taynara.barros.moreira@gmail.com

Wagner José Sousa Carvalho (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ)  
wagnerr.carvalho@hotmail.com

Suzenny Teixeira Rechene (UNIVERSIDADE DE FORTALEZA) srechene@hotmail.com

### **Resumo**

A competitividade no setor de serviços tem se tornada uma constante no cenário atual, aspectos como atendimento, atenção dos funcionários e a confiança passada aos clientes fazem a diferença na hora de atrair novos consumidores e fidelizar os já existentes. As técnicas que avaliem a perspectiva do cliente sobre o empreendimento proporcionam uma grande vantagem competitiva e dentre essas a técnica do cliente oculto possui características qualitativas importantes para a avaliação das operações do negócio. O estudo foi desenvolvido como principal objetivo avaliar o desempenho de um bar/restaurante de acordo com a perspectiva do cliente. Concluiu-se que o existe uma necessidade de padronização e melhoria nas operações de atendimento, estrutura física e estética do estabelecimento pesquisado.

**Palavras-chave:** Setor de Serviços. Cliente Oculto. Operações em Serviços

### **1. Introdução**

No atual cenário, onde há forte competitividade no setor de serviços, aspectos como atendimento, atenção dos funcionários e a confiança passada aos clientes fazem a diferença na hora de atrair novos consumidores e fidelizar os já existentes. Segundo Giansesi e Corrêa (2010) a avaliação do cliente ocorre em função de suas expectativas e de sua percepção do serviço prestado, portanto é com base nas expectativas dos consumidores que a organização deve propor serviços com qualidade elevada.

Diante disso, constata-se que a satisfação do cliente é um dos fatores determinantes da sobrevivência de uma empresa no mercado, além de catalisar uma possível liderança no

cenário onde essa atua. Desse modo técnicas que avaliem a perspectiva do cliente sobre o empreendimento proporcionam uma grande vantagem competitiva. Dentre dessas a técnica do cliente oculto possui características qualitativas, sendo uma forma de observação participante na qual o pesquisador interage com o sujeito sendo observado Hudson (2001 *apud* Furnival, Ouchi e Pinto, 2012, p.30), ainda que a técnica seja aplicada de forma oculta.

Cliente oculto é definido segundo Kotler e Keller (2006, p. 144) como compradores em potencial que reportam pontos fortes e fracos experimentados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. É realizado por meio de uma pesquisa mercadológica que tem por finalidade identificar de forma clara as oportunidades de melhorias nos procedimentos de maneira geral. Uma grande vantagem de sua aplicação é que os clientes ocultos observam o que realmente acontece e não dependem de relatos de funcionários.

Assim o cliente oculto é delimitado como o uso de pessoas qualificadas para testar e determinar o processo de atendimento ao consumidor, com a finalidade de avaliar desde o atendimento e qualidade do serviço até as condições físicas do estabelecimento. O avaliador não se identifica e o pesquisado não deve tomar consciência da realização da pesquisa é isto que o difere de outras técnicas de pesquisa. O objetivo principal do trabalho é analisar, por meio da técnica cliente oculto, o desempenho de um bar e restaurante na cidade de Teresina-Pi, propondo melhorias em seus processos.

## **2. Metodologia**

Os procedimentos que norteiam os métodos adotados no presente trabalho foram iniciados com pesquisas bibliográficas sobre a temática do cliente oculto. Para isso foram utilizadas como fonte de pesquisa as seguintes plataformas de artigos científicos: *Scielo*, portal de periódicos da Capes e *Google Acadêmico*. Em seguida, elencou-se as palavras-chave que melhor representam o objetivo proposto, sendo utilizadas “cliente oculto” e *mystery shopper*, esta última se deve ao fato da dificuldade de encontrar arquivos em português e de uma maior amplitude na localização de publicações em língua inglesa.

Posteriormente, iniciou-se o processo de quantificação das publicações, tendo como critério a seleção de artigos científicos oriundos de periódicos que possuam o processo *peer review*, ou seja, revisão por pares, para identificar artigos que já passaram por uma avaliação de especialistas na área, a fim de se ter uma pesquisa com apoio teórico confiável. Ademais, apenas as pesquisas científicas publicadas nos dez últimos anos foram eleitas para a composição da quantificação, com o intuito de verificar os trabalhos atuais na área. Para o alcance dos resultados obtidos na quantificação, utilizou-se palavras-chaves que foram

inseridas nos seguintes campos: pesquisar por artigos, buscar por assuntos e encontrar artigos com todas as palavras. Todos serviram como base de pesquisa nas respectivas plataformas *Scielo*, portal de periódicos da Capes e *Google Acadêmico*.

Finalizada a quantificação de artigos científicos, buscaram-se fontes bibliográficas secundárias, nas quais foram compostas por livros com o intuito de aumentar o embasamento teórico.

Posteriormente, desenvolveu-se o *check list* a ser aplicado na empresa alvo de estudo, a partir de adaptações de outros dispostos na literatura, todos direcionados ao setor de serviço como Furnival, Ouchi e Pinto (2007) que utilizam o *check list* para adquirir informações sobre os serviços prestados por bibliotecas, utilizando a técnica do cliente oculto. Assim, o *check list* foi composto por perguntas relacionadas ao atendimento e à qualidade do serviço prestado e possui quatro categorias de avaliação: ótimo, bom, ruim, regular e tem como embasamento para elaboração os indicadores descritos no referencial teórico.

Em seguida, aplicou-se o *check-list* em um bar/restaurante, em que foram avaliados através da observação fatores como ambiência e organização do local, o tempo de espera, a apresentação, cordialidade e agilidade do funcionário e o conhecimento dele sobre o serviço oferecido.

Ao total foram realizadas duas visitas em dias diferentes da semana, cada um utilizando clientes ocultos distintos, no qual foram conduzidos com base no *check-list* elaborado. É importante ressaltar que, devido à pesquisa ter acontecido na quarta-feira e sexta-feira, este fator não provocará erros durante análise dos dados, pois o intuito é analisar o atendimento, e esse deverá ser de qualidade independentemente do dia da semana que estiver.

Em relação à classificação da pesquisa quanto à natureza, classifica-se como aplicada, dado que foi baseada em observações.

A pesquisa possui uma abordagem quantitativa, tendo em vista que, a coleta de dados aconteceu por meio da observação a fim de perceber as opiniões dos clientes e ajudar a identificar as questões mais relevantes à empresa e entender porque elas são importantes. Analisando assim, com o propósito de interpretação, contextualização e compreensão da perspectiva de outras pessoas as variáveis de difícil mensuração.

### **3. Referencial Teórico**

Com um mercado competitivo, as empresas precisam estar atentas às necessidades dos consumidores atuais, pois os mesmos estão inseridos em um contexto de grande oferta. Em sintonia a isso, os construtos teóricos de Kotler (2000), afirma a indispensabilidade de ter

algum diferencial para que a empresa seja “escolhida” pelo consumidor após a avaliação das alternativas. Um meio de levar o cliente à escolha de seu produto ou serviço, várias empresas estão aderindo à utilização de uma técnica denominada “cliente oculto”.

Diante disso, a técnica cliente oculto emerge como uma ferramenta extremamente poderosa, tendo em vista que permite avaliar o serviço, auxiliando a tomada de decisão por parte dos gestores da empresa em estudo. Portanto, constata-se que essa técnica possui o objetivo de adquirir conhecimento minucioso sobre determinada organização coletando informações sobre serviços prestados com a perspectiva do cliente.

Além disso, deve-se ressaltar que essa técnica pode ser determinante nas tomadas de decisões, dado que decisões que beneficiem o incremento da qualidade do serviço acarretam na maior possibilidade de agregar novas demandas mercadológicas. Tal percepção delinea algumas necessidades que os setores produtivos e de serviços vêm sofrendo, fazendo com que os mesmos sejam supridos de acordo com o olhar do próprio cliente. Evidenciada a importância do cliente oculto no contexto atual do ramo de serviços, seu método de utilização vem sendo adaptado e melhorado continuamente por especialistas e organizações vinculados às áreas de qualidade de serviço e marketing.

Dentre tais organizações, ganha notoriedade a *Mystery Shopping Providers Association* (MSPA) na qual Englert (2011) afirma que é uma associação composta por um grupo de empresas que têm a finalidade de fortalecer o seguimento do cliente oculto, por intermédio de esforços enérgicos que visam estimular a utilização da técnica paralelamente ao incremento do desempenho da mesma. Portanto, a estratégia das organizações de utilizar o cliente oculto tornou-se um importante instrumento de medição de desempenho. Sendo assim, esse recurso traz resultados significativos, como melhoria do atendimento, do ambiente, dos produtos a serem oferecidos entre outros, para as organizações, principalmente no que se refere ao atendimento.

Casas (2000), afirma que as empresas voltadas para o cliente devem privilegiar as especulações obtidas através de pesquisas com os consumidores. Assim, é possível conhecer as atuais necessidades e desejos ou, então, identificar os níveis de satisfação do consumidor com as empresas.

Dessa forma, o cliente oculto analisará distintos fatores, dentre os quais os principais são essenciais para que o cliente retorne ao estabelecimento e, conseqüentemente, haja sua fidelização. Outro fator importante a ser analisado é a qualidade do produto oferecido e a presença de serviços extras. Pois, por meio dessas vantagens, a empresa destaca-se em meio aos concorrentes e de sua clientela.

Em relação à aplicabilidade da técnica, tem-se a necessidade de adotar alguns critérios na pré-elaboração. Assim, todas as instruções de como se comportar, quais critérios devem ser avaliados são anteriormente repassadas, para que o cliente oculto possa focar nos aspectos desejados. Deve-se também levar em consideração o perfil do cliente, para que sejam semelhantes àqueles que frequentam o estabelecimento e que o mesmo não conheça nenhum dos funcionários. Conseqüentemente, o cliente oculto nunca se identifica como tal, para não provocar imprecisão durante a avaliação e não é necessário que ele tenha experiência prévia na área, pois todo procedimento é muito similar a uma compra normal.

Alguns por não conhecerem a real finalidade da técnica, acabam por ter uma visão errada da mesma, tendo um olhar crítico devido ao não conhecimento de quem irá aplicar ou até mesmo por não saber que alguém está avaliando o serviço prestado. Ao contrário da visão ríspida que muitos têm da técnica devido à confidencialidade da avaliação, as pessoas acreditam que a mesma possa levar a uma demissão com justa causa ou julgamento errado do estabelecimento. No entanto, a mesma serve para avaliar o desempenho através da observação, no intuito de reparar os erros existentes, relacionados principalmente à qualidade de atendimento e do produto.

Em virtude da complexidade existente para medir a qualidade em serviços se torna indispensável observar e analisar ou até mesmo quantificar o ponto de vista do cliente em relação à qualidade. Sendo assim, por mais que a empresa aplique ferramentas, programas ou até mesmo métodos direcionados a qualidade, os mesmos só irão obter sucesso se atenderem as necessidades e desejos dos seus consumidores. A aplicação da técnica busca atribuições correlacionadas à convivência do próprio avaliador às dependências do local, onde busca de tal modo interagir a fim de buscar informações condizentes com a real situação que lhe proporcionam, simulando assim um consumidor do próprio local.

Mais do que nunca, as organizações reconhecem a importância das medidas de desempenho ou *benchmarks* no gerenciamento de complexos sistemas e processos. Atentando-se, rapidamente, às mudanças e formalização de tais indicadores, foi desenvolvido o quadro 1, estabelecido de acordo com as necessidades de aplicações do setor em que está inserida a pesquisa.

**Quadro 1 : Indicadores de desempenho inseridos**

Função do Indicador	Descrição	Exemplos
---------------------	-----------	----------

ACOLHER	Permite ao cliente determinar o nível de acolhimento estabelecido pelo estabelecimento, o acesso ao local, cordialidade do atendente ou funcionários da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O funcionário é receptível?</li> <li>• Acesso ao local.</li> <li>• Além do atendente, outros funcionários são receptíveis?</li> </ul>
INFORMAR	Determinar o nível de conhecimento dos funcionários sobre os serviços oferecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O atendente tem conhecimento dos serviços oferecidos?</li> <li>• Os preços são acessíveis?</li> </ul>
ORIENTAR	Permite ao cliente determinar nível de conhecimento do funcionário sobre as dependências do local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários tem conhecimento sobre o ambiente?</li> <li>• Conhecimento sobre a programação do local?</li> </ul>
SUPRIR	Permite ao cliente determinar o nível de satisfação relacionado à variedade e a quantidade dos serviços prestados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os serviços prestados estão disponíveis?</li> <li>• A comida oferecida está dentro de suas expectativas?</li> <li>• O tempo de atendimento.</li> <li>• Tempo de entrega do pedido.</li> </ul>

Adaptado de: Mangas (2007)

Os indicadores descritos no quadro - 1 tem por objetivo o direcionamento da avaliação e elaboração do *check list*. Cada função tem por sua vez a finalidade de relacionar as perspectivas do avaliador a cada item a ser avaliado.

Dessa forma, o cliente oculto possibilitará ao gestor ver a perspectiva que o cliente tem de sua empresa e assim poder planejar estratégias e tomar ações como treinamentos, mudanças no quadro de horário, métodos com o objetivo de tornar mais rápido o atendimento, incentivos que estimulem o trabalhador entre outros, com o propósito de aprimorar o negócio.

#### 4. Resultados e discussões

Baseado nos itens obtidos por meio do cliente oculto através da aplicação do check list, tendo como ponto relevante à interação no atendimento, identificado por dois clientes oculto os seguintes resultados.

Os clientes ocultos receberam instruções relacionadas à análise e observações que devem ser feitas no local e através da leitura do *check list* tiraram suas possíveis dúvidas, ou seja, eles foram esclarecidos sobre o que verificar e analisar do *check list*, para que pudessem identificar os fatores chaves da pesquisa.

Diante das situações apontadas, os clientes ocultos foram dispostos a comparecer ao local em dias diferentes da semana, não tendo conhecimento sobre a empresa e seus respectivos funcionários. Os primeiros itens que foram observados estão relacionados ao acolhimento. Qualitativamente os resultados obtidos pelos clientes ocultos estão ordenados no quadro 1.

**Quadro 1 - Check list função acolher.**

	ACOLHER			
	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
Acesso ao local		X	X	
A apresentação do funcionário	X	X		
A cordialidade e simpatia do funcionário.			XX	
Postura (Linguagem) Corporal do funcionário.		XX		
Quanto à agradabilidade do ambiente (ambiência).			XX	
Observações:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os clientes ocultos destacaram a falta de acessibilidade do local.</li> <li>- Poucos atendentes.</li> <li>- Os proprietários do estabelecimento, fazem parte do corpo de funcionários que atendem os clientes.</li> </ul>			

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada (2016).

Diante das análises e dados coletados, pode-se observar que o item acesso ao local foi classificado entre regular e bom. Os clientes ocultos afirmam que o bar/restaurante possui uma boa localização, mais devido à rua ser movimentado e o bar/restaurante não possuir estacionamento próprio, várias pessoas acabam estacionando seus carros na entrada do local. Descreveram ainda que a apresentação do funcionário e sua postura diante do atendimento não foram satisfatórias, pois o mesmo ao atender, apenas direcionou sua atenção ao pedido. No entanto, a cordialidade do funcionário e a ambiência foram considerados bons.

Outro indicador analisado pode ser observados seus respectivos resultados no quadro 2.

**Quadro 2 - Check list função informar**

	INFORMAR			
	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
O conhecimento do funcionário em relação ao serviço prestado (o cardápio, e os diferentes tipos de pratos e bebidas).		XX		
Os preços são acessíveis?		X	X	
As informações contidas no cardápio são elucidativas?		X	X	
Observações	- O cardápio não tem uma definição precisa das porções, e não possuem fotos ilustrativas dos pratos servidos.			

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada (2016).

Durante a pesquisa os clientes ocultos procuraram fazer perguntas sobre os produtos servidos, diante das informações dadas pelos funcionários, os mesmos não ficaram totalmente satisfeitos com as informações fornecidas. Durante a análise dos cardápios atentaram-se aos preços e informações extras contidas no mesmo, como taxas, e serviços suplementares.

O cliente oculto que compareceu no início da semana ainda detalhou a falta de alguns pratos demonstrados no cardápio. De acordo com o funcionário por ser um produto sazonal no momento ele estava em falta. Por outro lado, o mesmo prato estava disponível para o segundo cliente oculto, que compareceu dois dias após o primeiro cliente oculto.

O terceiro item analisado diante do roteiro proposto foi definido pela capacidade de orientações dos funcionários do estabelecimento, orientações essas relacionadas ao ambiente e programação diária do local. Os clientes ocultos foram instruídos a fazerem perguntas referentes às dependências do local, como banheiros, caixa de pagamento além de perguntarem sobre as atrações artísticas ou serviços oferecidos em dias específicos. Os resultados do quadro 3 podem descrever a análise obtida diante das orientações solicitadas para os clientes ocultos.

**Quadro 3 - Check list função orientar**

	ORIENTAR			
	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
Conhecimento do funcionário sobre o ambiente.			XX	



As informações repassadas pelo funcionário são esclarecedoras?		X	X	
Conhecimento do funcionário sobre a programação do local.		X	X	
Observações:	- Falta de atrações artísticas no local.			

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada (2016).

A função orientar mostra que os funcionários puderam satisfazer os clientes ocultos de forma a orientá-los, os clientes detalham ainda que por os proprietários fazerem parte do corpo de funcionários que atendem o cliente, ajudou nas orientações sobre o local, porém alguns funcionários tiveram dificuldades no esclarecimento de algumas informações, principalmente as programações específicas do local e ainda por não haver variabilidade de programações.

Além disso, os clientes ocultos puderam observar itens relacionados à variabilidade de produtos e serviços oferecidos ainda à satisfação no tempo de atendimento e chegada do pedido. Assim, as informações obtidas podem ser observados no quadro 4.

**Tabela 4 - Check list função suprir**

	ORIENTAR			
	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
Em relação ao tempo de espera do atendimento.			XX	
E relação ao tempo de espera do pedido.		X	X	
Variabilidade de produtos oferecidos,			X	X
Qualidade dos serviços oferecidos.		X	X	
Em relação aos serviços solicitados, estão disponíveis?			XX	
A comida oferecida está dentro de suas expectativas?			X	X
Observações	Não há uma padronização nos serviços oferecidos			

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada (2016).

Os resultados obtidos demonstram que o estabelecimento e os funcionários cumprem sua função, já que a maioria dos clientes ocultos considerou os itens indagados como bons. De acordo com os clientes ocultos o tempo de espera do atendimento variou entre três e nove minutos. Sabendo que os mesmos foram aconselhados a fazerem o mesmo pedido, o tempo de espera do pedido se mostrou menor no início da semana, pois a número de clientes é menor, apenas dezesseis minutos, no entanto no final de semana, o tempo de espera chegou a quarenta minutos, devido ao maior número de clientes no estabelecimento.

De maneira geral, a qualidade do atendimento, os serviços solicitados e a comida oferecida estavam dentro da expectativa do cliente, mesmo considerando algumas falhas como, por exemplo, a variação do atendimento, ou seja, cada funcionário apresenta uma forma de individual de atendimento, não sendo uma atividade padronizada.

## **5. Considerações finais**

O estudo desenvolvido teve como principal objetivo avaliar o desempenho de um bar/restaurante de acordo com a perspectiva do cliente. Dentro desse contexto, determinaram-se algumas falhas no processo por meio da utilização de um *check list*.

Durante a observação e análise do estabelecimento, foi concluído que alguns pontos devem ser melhorados. A implantação de um treinamento voltado aos funcionários do estabelecimento estudado seria de extrema eficácia, já que os clientes ocultos determinaram a apresentação do funcionário, a cordialidade, simpatia e postura corporal dos mesmos como pontos a melhorar. Com relação à estrutura física, o estabelecimento pode aprimorar a acessibilidade com rampas, corrimãos, tornando o espaço acessível, e também a agradabilidade do ambiente como melhoramento estético e funcional.

O funcionário também deve conhecer tudo que diz respeito ao ambiente de trabalho, desde o produto oferecido ao tipo de programação do local. Outros pontos que merecem atenção são os relacionados ao tempo de atendimento, de espera e a qualidade de modo geral dos serviços prestados. Diante disso pode-se propor a contratação de mais funcionários e treinamentos, outro ponto relevante a ser analisado é o estudo do tempo e dos métodos a fim de eliminar os movimentos desnecessários, assim, padronizar o atendimento.

Sabe-se que a técnica do cliente oculto é capaz de atrair diversas perspectivas da qualidade de um serviço, seus resultados são de extrema importância para a organização em questão, pois auxiliam a determinação do problema e na implantação de melhorias, bem como seu contínuo aperfeiçoamento.

Assim, recomenda-se que uso desse método inclua cada vez um maior número de empresas, para que possam ser visualizados todos os aspectos da técnica e como ela se mostrará flexível nos mais diversos ambientes.

## **6. Referências bibliográficas**

ENGLERT, Natália. F. Cliente oculto: análise do processo de coleta entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo. 2011. 95 f. Monografia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

FURNIVAL, A., OUCHI, M., PINTO, E. 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**. V. 35, n 1, p. 27-38, 2012.

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administracao estrategica de servicos: operacoes para a satisfacao do cliente**. Sao Paulo: Atlas, 2009. 233p

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 366p.

MANGAS, Sérgio F. A. Como planificar e gerir um serviço de referência. Portugal. Ano 8, N.28, Abr – Jun. 2007.

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.