

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

**TÍTULO: A APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE CLIENTE OCULTO COMO
AUXILIADOR NA MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM UMA
EMPRESA DE VAREJO.**

Resumo:

Em virtude do avanço tecnológico dos canais de comunicação e aumento da necessidade da qualidade dos serviços prestados, o presente artigo aplicou a técnica de cliente oculto, através de um questionário, em uma empresa de varejo da região metropolitana de Belém do Pará. Tendo como objetivo analisar a perspectiva dos clientes em relação ao atendimento oferecido, visou esta, que afeta diretamente o marketing e imagem da empresa diante do mercado. Como resultado foram identificadas fragilidades em alguns dos canais de comunicação usados na empresa, portanto foi elaborado um plano de ação para mitigar os maiores problemas identificados no decorrer da aplicação do estudo. Como o trabalho foi elaborado durante o cenário de Pandemia de Covid-19, teve por limitações, a falta da análise do ambiente físico da empresa e de entrevistas com os funcionários.

Palavras Chaves: Atendimento ao cliente; Cliente Oculto; Plano de ação.

Abstract:

Due to the technological advancement of the communication channels and the increased need for the quality of the services provided, this article applied the technique of hidden customer, through a questionnaire, in a retail company in the metropolitan region of Belém do Pará. analyze the customers' perspective in relation to the service offered, a view that directly affects the company's marketing and image in the market. As a result, weaknesses were identified in some of the communication channels used in the company, so an action plan was developed to mitigate the biggest problems identified during the application of the study. As the work was elaborated during the Covid-19 Pandemic scenario, its limitations were the lack of analysis of the company's physical environment and interviews with employees.

Key words: Customer service; Hidden Client; Action plan.

1. INTRODUÇÃO

O mercado está se tornando cada vez mais competitivo, podendo influenciar diretamente nas empresas que agora precisam acompanhar esta constante evolução, pois as que não conseguem provavelmente sofrerão problemas e podem entrar em falência. Em paralelo, as tecnologias estão crescendo exponencialmente, afetando não só as empresas, como também a criticidade de escolha dos clientes, que agora, possuem uma demasiada gama de informações, e outras opções no momento da escolha do serviço ou produto que procura (ALBANO, 2001).

Neste âmbito o atendimento ao cliente se torna algo que as empresas precisam ter atenção, pois além de precisar encontrar novos clientes, também se faz necessário manter os antigos, já que atualmente o diferencial não é apenas o produto ou serviço, mas sim, entregar o maior valor e melhor satisfação para o cliente que os concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Além da importância com o cliente, o mundo está passando por uma pandemia de um vírus da família Coronavírus (SARS-CoV-2), no qual causa a doença COVID-19. Pelo fato de ser um vírus perigoso e de fácil contágio, a Organização Mundial da Saúde (OMS) orientou que fosse aplicado isolamento social, ou seja, as pessoas devem ao máximo evitar sair de suas casas, além de manter os cuidados com a higiene: lavar as mãos com a água e sabão, uso do álcool 70° em gel e etc. Neste cenário, todas as empresas que geralmente utilizam do meio físico para entrar em contato com os clientes, precisam se adaptar para a realidade, caso queiram continuar funcionando em meio a esta crise.

Portanto, muitos dos clientes que antes saíam de suas casas para encontrar o que precisavam, agora optam por ficar em casa e utilizar dos atendimentos a distância com o auxílio da internet, com isto os requisitos de escolha provavelmente serão alterados e também a criticidade dos clientes que buscam além de um atendimento rápido, conforto, preço e qualidade, a segurança e higiene torna-se algo ainda mais importante. Diante deste cenário, o objetivo deste trabalho é propor um plano de ação a partir da aplicação da técnica do Cliente Oculto para agir nos problemas identificados no atendimento ao cliente na empresa estudada.

Neste artigo será abordado, no referencial teórico, sobre serviços comerciais, atendimento, identidade organizacional e sobre a técnica de cliente oculto. Já na metodologia será apresentado o andamento do trabalho através da aplicação do cliente oculto e a obtenção dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SERVIÇOS COMERCIAIS

É uma série de atividades de natureza parcialmente intangível que normalmente, mas não necessariamente ocorre nas interações entre consumidores, empregados, recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (GRONROOS, 1990).

O setor de serviços obteve grande participação na economia dos países após a revolução industrial, foi o momento que a sociedade deixou de priorizar somente o fator renda, e considerar o bem estar social e a qualidade de vida como necessário para sobreviver aliados aos serviços. Tornando-se relevante na participação da empregabilidade, liberdade de escolha de diferentes oportunidades, além de possibilidades de desenvolver diferentes habilidades e setores de ambientes distintos, gerando oportunidades profissionais para autônomos ou fornecedores exclusivos (FITZSIMMONS, 2014).

Logo, são indispensáveis para o funcionamento de uma sociedade, estando presentes na: manufatura, agricultura e mineração, governo federal, varejo e atacado, estado e governo local, informática, transportes e utilidades públicas, construção, lazer e hotelaria, serviços financeiros, serviços educacionais, serviços profissionais e empresariais, assistência médica e social. Portanto, para que haja uma boa prestação de serviço é primordial que o fator atendimento receba a sua real importância (FITZSIMMONS, 2014).

2.2. ATENDIMENTO

Um relacionamento produtivo e saudável sempre começa e se mantém com uma boa comunicação, onde ambas as partes falam e são ouvidas, no ambiente corporativo entre empresas e seus clientes isso também é aplicável. A manutenção de uma boa relação cliente-empresa é fator determinante na experiência do cliente quando este adquire algum produto ou serviço, e grande parcela dessa boa relação começa, para as empresas, no seu primeiro contato, o atendimento.

O atendimento ao cliente é um elemento que influencia na imagem da empresa, podendo fidelizar ou afastar consumidores, impactando diretamente na lucratividade do negócio. De acordo com a pesquisa da *Aspect Software & The Center for Generational Kinetics* (2015), 76% dos americanos compreendiam o atendimento ao cliente como um "verdadeiro teste" de demonstração do quanto que as empresas os valorizavam, demonstrando o diferencial competitivo que esse assunto representa para os negócios.

No Brasil, em 2018 ao menos 76% dos consumidores deixaram de fazer negócios com uma empresa devido a uma experiência ruim de atendimento ao cliente (MICROSOFT DYNAMICS 365, 2019). Essa realidade é suplantada quando o empreendimento entende a necessidade de qualidade para um setor tão importante dentro da instituição.

Um bom atendimento envolve o contato entre aqueles que representam a empresa e o consumidor do produto ou serviço, seja presencial ou virtual, ele deve estar embasado nos quesitos listados a seguir (BENTES, 2012; VORTICE, 2017; MESQUITA, 2018; LOGULLO, 2011):

- Ser com empatia;
- Claro e objetivo (comunicação S.C.O.T - Segurança, Clareza, Objetividade e Transparência);
- Antecipar e resolver o problema do cliente;
- Personalizado;
- Saber ouvir;
- Saber o que falar;
- Entender o cliente.

Esses quesitos são melhores explorados quando as empresas decidem investir no atendimento, trabalhando para capacitar a sua equipe de atendimento, estruturando um banco de dados com informações dos perfis de seu público, ouvindo feedbacks sobre o atendimento, frequentemente entram em contato com o cliente e principalmente usam a tecnologia a seu favor (DOO, 2018; BENTES, 2012; VORTICE, 2017; MESQUITA, 2018).

A comunicação externa entre empresa e cliente atualmente recebe o benefício da integração com internet e mídias sociais, seja na apresentação dos produtos e serviços ou mesmo como um canal de aproximação com os clientes. Porém, antes de investir em todos os canais possíveis, é necessário conhecer o perfil do público alvo, saber quais as suas mídias de maior interação, para assim aplicar a ferramenta mais adequada que garantirá uma comunicação efetiva.

Take (2016), Vortice (2017) e Mesquita (2018) afirmam que alguns canais de relacionamento e comunicação presente no meio empresarial variam de acordo com a necessidade da empresa, mas são apresentados como facilitadores para a comunicação externa. São eles:

- Atendimento Presencial;
- Central de Atendimento (SAC, SAC 2.0 e SAC 3.0);
- Websites e aplicativos da Empresa;
- Redes Sociais;
- Pesquisa de Opinião;
- Caixa de Sugestões e Reclamações;
- Ouvidoria.

Em geral, a efetiva e eficiente comunicação colabora em ganhos para as empresas. No Brasil quando o quesito é qualidade do atendimento 68% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por um bem, produto ou serviço se a qualidade do atendimento fosse melhor, abrindo um amplo mercado para as empresas que apresentam esse diferencial (NEOASSIST, 2017). Melhor experiência de compra, fortalecimento do vínculo cliente-empresa, otimização da imagem da empresa, fidelização dos clientes são exemplos de vantagens para aquelas que optam por investir em um melhor atendimento (VORTICE, 2017).

As empresas que optarem pela estratégia de investir em atendimento ao cliente devem incorporá-la a todo ambiente organizacional, seja nos seus processos, em

seus colaboradores, no espaço físico, etc., a decisão por prestar um serviço de excelência ao consumidor deve ser refletida para todos e fazer parte da identidade organizacional.

2.3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional pode ser visualizada em diversas dimensões, de acordo com Caldas e Wood (1997). Pode resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores. Pode decorrer, também, da autopercepção ou da autoimagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada. Pode representar o propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade, missão ou propósito da organização. A definição da missão, visão e valores de uma empresa é muito importante para dar direcionamento do planejamento estratégico de negócios e comunicação internamente e externamente durante o tempo de existência.

Para Curvello (2012) a identidade organizacional é criada pelo o processo de comunicação dentro de uma empresa. Toda organização é regida por sua identidade, o conceito de decisão, sendo um marco de diferenciação entre as empresas.

Malware e Karaosmanoglu (2006) consideram que o design corporativo também expressa a identidade da empresa, pois representa os valores e filosofias da organização e suporta a comunicação organizacional tanto internamente quanto no meio externo. Esse conceito está relacionado a tudo sobre o visual da empresa, a arquitetura do prédio, o layout do site institucional, a forma com que seus funcionários se vestem e se apresentam, entre outros.

Dependendo da estratégia interna de cada empresa a qualidade da entrega do produto ou serviço será de acordo com o planejamento. Em complemento, Kotler e Keller (2013), afirmam que a satisfação do cliente é uma sensação de prazer. A satisfação é o resultado da comparação de suas necessidades com o que é oferecido por uma empresa, seja um serviço ou produto. Logo, para que seja avaliado se a identidade organizacional está sendo aplicada no dia-a-dia da empresa, conforme foi planejado, podem ser usadas técnicas que auxiliem nesta avaliação.

2.4. CLIENTE OCULTO

A técnica de cliente oculto vem sendo usada desde os tempos de guerra, onde gerais usavam espões para obter informações dos campos inimigos. Hoje em dia, gerentes, aplicam esta técnica para analisar suas condições de batalha e assim, identificar a percepção do cliente

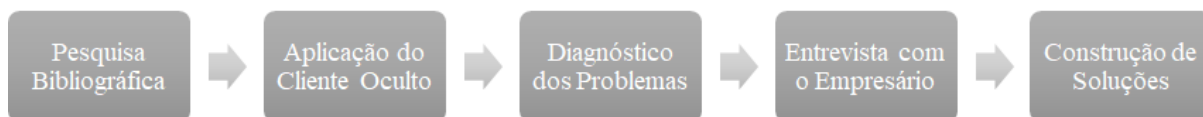
em relação a empresa (CHRISTOVAM, 2009). Na prática, o cliente oculto é a simulação da vivência do processo de compra ou uso de serviços, feita por um profissional que se finge de cliente para avaliar e observar o processo de atendimento de uma determinada empresa (ENGLERT, 2011).

De acordo com Paladini (2013), os clientes ocultos se caracterizam como sendo indivíduos treinados para experimentar e mensurar qualquer processo de atendimento ao consumidor, agindo como consumidores em potencial que relatam suas experiências de uma forma detalhada e objetiva. O uso desta ferramenta de diagnóstico permite identificar os pontos que precisam ser melhorados e atestar a eficiência já conquistada em determinados processos. Mais do que isso, o uso dela pode auxiliar na identificação das falhas e erros, além de ajudar a comprovar e manter a excelência no atendimento através do monitoramento continuado.

3. METODOLOGIA

O seguinte trabalho é um estudo de caso, composto por pesquisa exploratória e abordagem qualitativa, sendo escrito com base em pesquisas bibliográficas, seguida pela aplicação da técnica de cliente oculto para o diagnóstico dos principais problemas encontrados na empresa, entrevistas com o empresário e construção de soluções para os problemas identificados, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 Fluxograma da Metodologia



Fonte: Autores (2020)

3.1. DESCRIÇÃO DO CASO

A empresa estudada será identificada como Empresa S. Localizada em Belém do Pará com uma filial em Ananindeua, atua no segmento varejista desde 1986 e conta com um total de 18 funcionários. Representada por uma administração familiar, oferece alta variedade de produtos relacionados à área da saúde e bem estar, incluindo medicamentos especiais e não especiais, correlatos, dietas, produtos radiológicos, móveis e equipamentos de diferentes especialidades e assistência técnica com certificação do Inmetro. Possui duas unidades, que utilizam a estratégia funcional para conduzir suas ações no âmbito do negócio. Em sua identidade organizacional, possui sua missão, mas não tem visão e valores definidos, no entanto, trabalha com políticas de qualidade, objetivos e princípios.

Após a análise da empresa, a próxima etapa é a aplicação do cliente oculto, porém, devido ao cenário que o país se encontra, de isolamento social, foram feitas modificações no questionário aplicado, sendo adaptado para avaliar os canais digitais da empresa e não os espaços físicos.

Para que os clientes possam entrar em contato com a empresa de forma não presencial, há cinco meios de comunicação, site, Instagram e Facebook, que são compartilhados entre as lojas e WhatsApp e telefone fixo que são independentes entre as duas lojas. Por tanto utilizamos esses meios para identificar o real problema no ponto de vista do cliente.

3.2. APLICAÇÃO DO CLIENTE OCULTO

O planejamento e aplicação do cliente oculto foi dividido em 4 etapas, conforme será descrito a seguir.

3.2.1. Roteiro

Para que o cliente oculto ocorresse de maneira eficaz, foi montado um roteiro, que se iniciava com a apresentação da empresa e o objetivo da aplicação da técnica. Em seguida, é mostrado as datas que o cliente oculto seria executado em cada canal de comunicação, além da apresentação do questionário que seria utilizado e a definição de importantes pontos a serem observados durante a aplicação do mesmo. No momento da definição das datas e horários, buscou-se escolher entre, uma hora depois da loja abrir e um hora antes da loja fechar, para que as atividades do início e fim de expediente não viesse a atrapalhar a avaliação do atendimento da empresa. Já no questionário, conforme o Apêndice A, foram definidos os tópicos subdivididos nos requisitos a serem avaliados nos canais de comunicação da empresa.

3.2.2. Pesquisa Prévia dos Produtos

Depois da aplicação do roteiro do cliente oculto, foi feita a pesquisa prévia dos produtos por meio das plataformas digitais da empresa: como Site, Instagram e Facebook. Porém, o site foi a plataforma considerada mais completa, para a identificação da quantidade de produtos, preço, quantidades em estoque e informações específicas de cada produto.

3.2.3. Contato com a Empresa

Após a pesquisa e entendimento prévio do produto ou serviço que seria solicitado, a próxima etapa foi o contato com a empresa pelos canais programados no roteiro. O aplicador da técnica simulou a compra do produto/serviço com comportamentos de um cliente normal, sem que o responsável pelo atendimento soubesse que ele e a empresa estavam sendo avaliados pelo cliente oculto de acordo com os fatores propostos no questionário.

3.2.4. Respostas do Questionário e Análise dos Clientes Ocultos

Na aplicação do questionário (APÊNDICE A), as respostas foram analisadas em relação aos tópicos contato inicial, atendimento e compra finalizada, para cada meio de comunicação disponível na empresa foram respondidas com “sim” ou “não”. Para contato inicial e compra finalizada também foi disponibilizado texto livre para complementar a resposta. Para a satisfação geral referente a recomendação, foi aplicada a avaliação de 0 a 10.

A técnica foi aplicada por 5 clientes ocultos pelo menos uma vez em cada um dos meios de contato com a empresa. A partir das respostas do questionário houve a realização da análise para identificar as possíveis falhas, responsáveis pela a insatisfação do cliente.

Assim, os requisitos presentes no questionário (APÊNDICE A), foram usados para avaliar o desempenho da empresa no atendimento ao cliente e posterior construção de um plano de ação para a resolução dos problemas identificados.

4. RESULTADOS

A partir da aplicação do cliente oculto, coleta dos seus resultados e entrevista com o gestor da empresa algumas causas foram levantadas para as falhas no atendimento, percebidas na aplicação do questionário.

Assim, foi identificado, a demora no atendimento nos meios de comunicação, para todos os canais: Site, *Instagram*, *WhatsApp*, *Facebook* e ligação.

4.1. ANÁLISE GRÁFICA DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi composto por perguntas objetivas e subjetivas preenchidas de acordo com a avaliação do cliente oculto. Para analisar numericamente os tópicos do questionário foram separados aqueles que seriam possíveis de mensurar, seja atendendo aos requisitos, seja recebendo uma pontuação. Os dois tópicos possíveis para essa análise gráfica foram Atendimento (baseado nos requisitos) e Satisfação Geral (baseado na pontuação).

Como é demonstrado no Quadro 1, no tópico de atendimento, os requisitos são as perguntas do questionário, avaliadas de acordo com as respostas sim, não e em partes do cliente oculto aplicadas para cada canal de comunicação contatado da empresa. Os traços (-) representam critérios em que os canais não seriam avaliados, pois não seria possível adequá-los ao meio. O *Site* possui apenas 1 requisito e o atende em 100%, o *WhatsApp* possui 5 requisitos, sendo que o da unidade BR atende a 50% e o da Unidade Almirante atende 10%, enquanto que as ligações, *Facebook* e

Instagram, possuem 6 requisitos cada, e atendem a 33%, 17% e 17% respectivamente (Tabela 1).

Quadro 1 Apresentação de Fragmento do Questionário Aplicado

2. Atendimento	Site da Empresa	Ligação	Facebook	Instagram	WhatsApp Br	WhatsApp Almirante
2.1. Você recebeu atenção dos funcionários?	-	Sim	Não	Não	Sim	Não
2.2. Você considera que as perguntas realizadas pelo funcionário foram para identificar as suas necessidades?	-	Não	Não	Não	Não	Não
2.3. O atendimento foi prestativo e interessado?	-	Não	Não	Não	Em parte	Não
2.4. Os funcionários sabiam dar informações sobre os produtos?	-	Não	Não	Não	Sim	Em parte
2.5. O funcionário ofereceu opções de produtos similares?	-	Não	Não	Não	Não	Não
2.6. Há variedade de produtos na loja?	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-

Fonte: Autores (2020)

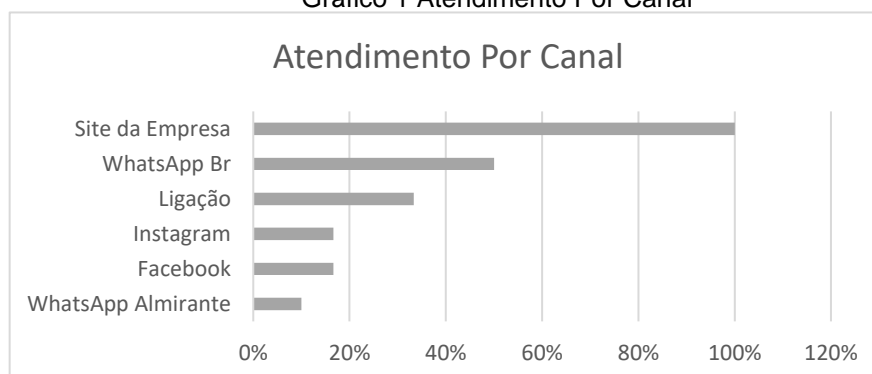
Tabela 1 Porcentagem de Atendimento aos Requisitos por Canal

WhatsApp Almirante	Facebook	Instagram	Ligação	WhatsApp Br	Site da Empresa
10%	17%	17%	33%	50%	100%

Fonte: Autores (2020)

Os gráficos 1 e 2 ilustram visualmente o resultado obtido pelo questionário aplicado. Para a construção do Gráfico 1 de Atendimento por Canal, foi avaliado a porcentagem alcançada por cada canal, apenas nos requisitos do questionário que se aplicavam ao mesmo, como foi apresentado na tabela 1.

Gráfico 1 Atendimento Por Canal



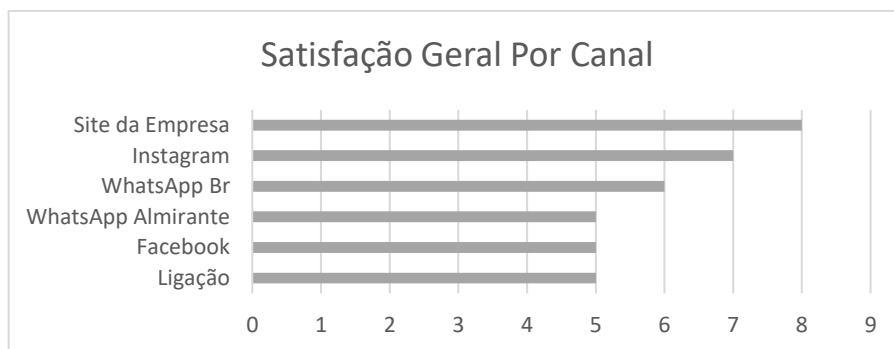
Fonte: Autores (2020)

O Gráfico 1, demonstra o nível atendimento por canal na empresa, o eixo vertical informa os canais de atendimento através de sua posição. Portanto, quanto

mais alto o canal, melhor será a sua posição, quando comparado aos outros canais. O eixo horizontal mede a largura dos pontos. Logo, quanto mais à direita do eixo vertical o atendimento será melhor.

No quesito atendimento, foi observado a atenção dada pelos funcionários aos clientes, o nível de conhecimento acerca dos produtos, entre outros, conforme demonstrado no APÊNDICE A. O *WhatsApp* Almirante, encontra-se com o menor percentual, pois na maioria das tentativas de comunicação, não se obteve resposta. O *Facebook* e *Instagram* atendem a aproximadamente 20% dos requisitos de atendimento, já que sua principal função é a divulgação da empresa e direcionamento dos clientes, através de mensagens instantâneas, para o site ou ligação. O Canal de ligação tem aproximadamente 40% pois a empresa conta apenas com um telefone fixo na unidade da Almirante. Logo, quando a demanda de pedidos é alta, faz com que a linha fique congestionada e demore mais tempo para o atendimento. O *WhatsApp* Br tem aproximadamente 60% de atendimento, apesar da demora obteve-se resposta. O site, foi considerado mais vantajoso, mesmo obtendo apenas uma resposta positiva no questionário foi alcançando 100% do atendimento, já que a maioria dos requisitos perguntados não se aplicavam devido a automatização dos processos de compra no site.

Gráfico 2 Satisfação Geral Por Canal



Fonte: Autores (2020)

O Gráfico 2 acima, demonstra o nível de satisfação geral do cliente com a empresa, o eixo vertical informa os canais de atendimento através de sua posição. Portanto, quanto mais alto o canal, melhor será a sua posição em relação a satisfação. O eixo horizontal mede a largura dos pontos. Logo, quanto mais à direita do eixo vertical melhor será a satisfação do cliente.

No quesito atendimento, foi observado a satisfação após o atendimento prestado nos canais de comunicação. Obteve-se menor valor nos canais de ligação, Facebook, WhatsApp Br devido não cumprir os requisitos de satisfação (APÊNDICE A). Já os Canais WhatsApp Br e Instagram encontra-se com mais valores maiores pois obtiveram-se respostas através de mensagens instantâneas. Enquanto que o Site da empresa obteve maior desempenho no quesito satisfação, quando comparado com o geral, já que é totalmente automatizado, não sendo necessário a interferência de um funcionário.

4.2. ANÁLISE GERAL

A análise geral descreve os principais problemas encontrados na aplicação do cliente oculto, atribuindo a eles motivações do porquê estariam acontecendo na empresa.

4.2.1. Demora no atendimento

Para o atendimento no *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook*, o contato inicial é feito através de mensagens automáticas geradas instantaneamente, porém até que um funcionário responda há grande demora.

O atendimento através do telefone fixo, é sobrecarregado pois muitas chamadas são direcionadas a espera (música de fundo), sendo necessário mais de uma tentativa para ser atendido. Chamadas não atendidas geram frustrações na espera, acarretando a perda de interesse do cliente na empresa, tais fatores podem ser causados pelo crescimento da demanda, quantidade insuficiente de funcionários, falta de atenção deles, e falta de meios para receber a grande quantidade de ligações.

4.2.2. Trocas de Produtos

Os produtos de saúde, como: curativo; produtos ortopédicos; aparelhos médicos e medicamentos não podem ser trocados por motivo de insatisfação com o produto ou não atendimento dos requisitos esperados. O único motivo aceitável para efetuar a troca, é quando houver algum problema de fábrica. Devido essas circunstâncias, o índice de reclamação é alto, pois na maioria das vezes os atendentes da empresa não deixam explícito tais informações.

4.2.3. Informações dos Produtos nos Canais

Os meios para efetivação da compra de produtos são através do site, *WhatsApp* e Telefone, os demais são para dúvidas e/ou direcionar o cliente para o aplicativo de mensagens instantâneas e ligação. Contudo, na experiência assimilada do cliente oculto, houve falhas na explicação de alguns produtos (pesquisados com antecedência pelo solicitante da compra), em que informações sobre eles foram disponibilizadas de forma incompletas, deixando o atendimento confuso ou mesmo carente de informações. O problema em questão pode estar relacionado ao despreparo dos funcionários sobre os produtos, não utilização de uma fonte de informações dos produtos da empresa, processos de atendimento não bem definidos e alta rotatividade de funcionários.

4.3. PLANO DE AÇÃO

Após o levantamento das falhas no atendimento, foi feita a construção do 5W1H, que pode ser usado como protótipo para a mitigação dos possíveis problemas encontrados na área de atendimento da empresa. A princípio, o responsável por todas as tarefas será o Sócio X, devendo ser sua função designar as ações para o funcionário mais adequado.

Quadro 1 Plano de Ação (5W1H)

5W					1H
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?
Adicionar mais um telefone fixo na área de atendimento.	Para que se tenha mais um ramal para atender os clientes.	Setor de Vendas	Sócio X	06/07/2020 até 13/07/2020	Contratar mais um ramal da linha telefônica.
				14/07/2020 até 24/07/2020	Comprar um aparelho telefônico.
Contratar uma plataforma de atendimento automático integrada com as redes sociais.	Para contratar uma plataforma que traga maior custo benefício para a empresa.	Setor de Vendas Setor de Vendas	Sócio X	06/07/2020 até 13/07/2020	Pesquisar por uma plataforma de atendimento automático.
				10/07/2020 até 14/07/2020	Fazer a cotação de preços.
	Para acompanhamento dos pedidos que necessitam de atendimento mais individualizado	Área de atendimento online	Sócio X	14/07/2020 até 24/07/2020	Designar um vendedor para assumir o monitoramento da plataforma.
Designar um funcionário para os atendimentos.	Com mais um funcionário o atendimento dos clientes será mais rápido.	Área de atendimento online	Sócio X	06/07/2020 Até 20/07/2020	Encarregar um funcionário para o atendimento.
Treinar os funcionários a informar para os clientes, no ato da compra, se o produto pode ser trocado ou não.	Assim os clientes ficarão cientes da possibilidade o não dos produtos, evitando futuras reclamações.	Área de atendimento online e físico	Sócio X	06/07/2020 até 20/07/2020	Treinando os funcionários para que esta atitude se torne um hábito.
Realizar reciclagem de treinamento para os funcionários.	Assim, os funcionários aprenderão mais informações sobre os produtos.	Área de atendimento online e físico	Sócio X	06/07/2020 até 27/07/2020	Preparando o treinamento mútuo por parte dos funcionários.
					Realizando o treinamento mútuo.
Conceder acesso instantâneo às informações e estoque dos produtos aos funcionários da área de atendimento.	Para facilitar o acesso dos funcionários às informações dos produtos.	Área de atendimento online e físico	Sócio X	06/07/2020 até 22/07/2020	Posicionar o acesso ao sistema (notebook/computador) próximo ao atendente que conversa com o cliente.
Monitorar as avaliações dos clientes sobre o atendimento.	A empresa ficará ciente do nível de satisfação do cliente em relação ao seu atendimento.	Setor de atendimento	Sócio X	27/07/2020 até 10/08/2020	Disponibilizando para o cliente a ficha de avaliação.
				10/07/2020 até 24/08/2020	Analisando as respostas dos clientes.

Fonte Autores (2020)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa estudada, apresenta alto potencial de crescimento no mercado, devido o tempo de atuação no segmento varejista além de possuir grande variedade de produtos, também conta com uma boa localização na cidade. A aplicação da técnica do cliente oculto, auxiliou na identificação de um grande número de reclamações com relação ao serviço de atendimento prestado na organização.

De acordo com os resultados obtidos, identificamos fragilidades no atendimento por telefone e whatsapp. No entanto, a empresa continua com uma alta demanda, em virtude de não ter outra empresa que concorra diretamente oferecendo os mesmos serviços, como: boa localização, estacionamento próprio, mix de produtos, preço de mercado e formas de pagamentos. Fazendo com que, mesmo a empresa tendo alta taxa de reclamações, continue com clientes fidelizados.

Para solucionar os problemas identificados, sugeriu-se investir em uma melhor infraestrutura e treinamentos. A partir do momento que a empresa atender às considerações propostas pelo estudo, a mesma terá diminuição na taxa de reclamações e como consequência o aumento da satisfação geral dos clientes, aumentando o seu nível de qualidade no atendimento e com isso poderá vir a atingir um patamar de excelência de atendimento no mercado.

Considera-se que o período em que o trabalho foi aplicado, trouxe algumas limitações nos resultados. Caso houvesse a possibilidade de se fazer visitas a empresa, análises do ambiente físico e conversa com os funcionários que trabalham diretamente com os clientes, poderiam ser encontrados causas mais específicas dos problemas e assim construir ações mais eficientes para a sua resolução dos problemas identificados.

Portanto, sugerimos para futuros estudos, a inclusão do 1H (How Much) da ferramenta 5W2H e aplicação das propostas feitas no plano de ação, para que fossem feitas estimativas dos custos das mudanças e dos materiais necessários, além da realização de visitas *in loco* para que possam ser feitos possíveis ajustes no plano de ação e posterior análise dos impactos destas mudanças na qualidade do atendimento na empresa.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. (2001). **Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2001, Campinas, São Paulo. 1 CD-ROM.

ASPECT SOFTWARE & THE CENTER FOR GENERATIONAL KINETICS. **The Aspect Consumer Experience Index: Millennial Research on Customer Service Expectations.** 2015. Disponível em: <https://genhq.com/wp-content/uploads/2015/06/The-Aspect-Consumer-Experience-Index-c-2015-The-Center-for-Generational-Kinetics.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

BENTES, Otávio. **Atendimento ao cliente: tudo sobre estratégias, métricas e recursos para melhorá-lo.** 2012. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/tudo-sobre-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 15 de abr. 2020.

BILOBROVEC, M.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Implementação de um sistema de controle inteligente utilizando a lógica fuzzy**. São Paulo: Bauru, 2004. Disponível em: http://paginapessoal.utfpr.edu.br/sumar/ensino/sistemas-fuzzy/sistemas-fuzzy/kovaleski_2004a.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Identidade organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CHRISTOVAM, A. **Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – PUC. São Paulo. Disponível em: <https://leto.pucsp.br/bitstream/handle/1369/1/Antonieta%20Christovam.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2020.

CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas. 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

DOO. **A tecnologia está mudando o atendimento ao cliente**. 2018. Disponível em: <https://www.doo.com.br/a-tecnologia-esta-mudando-o-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ENGLERT, N. F. **Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo**. 2011. Dissertação (Bacharel em Administração) – UFRGS. Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39286/000821503.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 abr. 2020.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS M. J; **Administração de serviços Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª Edição. São Paulo. AMGH Editora Ltda, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XCi9AAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=*o+que+%C3%A9+servi%C3%A7os*&ots=eNbDHo1EcU&sig=m-Ef50BCulyqClbu_WAXkPLvdIA#v=onepage&q=*o%20que%20%C3%A9%20servi%C3%A7os*&f=false. Acesso em: 16 de abr. de 2020.

GRONROOS, C. (1990). **Service Management: A Management Focus for Service Competition**, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14. <https://doi.org/10.1108/09564239010139125>.

HUDSON, Simon [et al.]. **Distribution channels in travel: using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations**. *Journal of Travel* 2001, vol. 40.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOGULLO, Flavio. **Os 6 Princípios do Bom Atendimento ao Cliente** (2011). Disponível em: <https://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/os-6-principios-do-bom-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MARRO, A. A. et al. **Logica fuzzy: conceitos e aplicações**. Rio Grande do Norte: Natal, 2010. Disponível em: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:L3Whcovl3ucJ:scholar.google.com/+aplica%C3%A7%C3%A3o+da+l%C3%B3gica+fuzzy&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 10 abr. 2020.

MELEWAR, T. C.; KARAOSMANOGLU, E. **Seven dimensions of corporate identity: a categorization from the practitioners' perspectives**. European Journal of Marketing, v. 40, p. 846, 2006.

MESQUITA, Renato. **7 dicas para melhorar a comunicação com o cliente** (2018). Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/comunicacao-com-o-cliente/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MICROSOFT DYNAMICS 365. **State of Global Customer Service Report** (2019). Disponível em: <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-US-CNTNT-ebook-2018-State-of-Global-Customer-Service.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que você precisa saber**. 2020. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uiRKlsc7mDsJ:https://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/coronavirus>. Acesso em: 12 abr. 2020.

NEOASSIST. **O estado do Atendimento ao cliente no Brasil** (2017). Disponível em: https://www.neoassist.com/wp-content/uploads/2017/09/estadodoatendimentoaoclientenobrasil.pdf?utm_campaign=resposta_automatizada_da_landing_page_estudo_o_estado_do_atendimento_ao_cliente&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 15 abr. 2020.

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

TAKE, Administrador. **Como diversificar os canais de atendimento ao cliente? Conheça as 6 principais opções** (2016). Disponível em: <https://take.net/blog/inovacao/canais-de-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 15 abr. 2020.

VORTICE. **Comunicação com clientes: como fazer de maneira eficiente?** (2017). Disponível em: <https://blog.vortice.inf.br/comunicacao-com-clientes-eficiente/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário do Cliente Oculto

QUESTIONÁRIO	Site da Empresa	Ligação	Facebook	Instagram	WhatsApp Br	WhatsApp Almirante
1. Contato inicial						
1.1. Foi fácil o acesso às compras online da empresa?	Sim	-	Não	Sim	Sim	Sim
1.2. A plataforma tem informações sobre a empresa?	Sim	-	Sim	Sim	Sim	Sim
1.3. A plataforma tem informações técnicas sobre os produtos?	Sim	-	Não	Sim	-	-
1.4. A receptividade do funcionário, no meio online, foi boa?	-	-	Não	Não	Sim	Em parte
1.5. Como você considera a abordagem do vendedor?	Texto Livre					
2. Atendimento						
2.1. Você recebeu atenção dos funcionários?	-	Sim	Não	Não	Sim	Não
2.2. Você considera que as perguntas realizadas pelo funcionário foram para identificar as suas necessidades?	-	Não	Não	Não	Não	Não
2.3. O atendimento foi prestativo e interessado?	-	Não	Não	Não	Em parte	Não
2.4. Os funcionários sabiam dar informações sobre os produtos?	-	Não	Não	Não	Sim	Em parte
2.5. O funcionário ofereceu opções de produtos similares?	-	Não	Não	Não	Não	Não
2.6. Há variedade de produtos na loja?	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-
3. Compra finalizada						
3.1. Havia o produto procurado?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
3.2. O atendimento prestado atendeu as necessidades solicitadas?	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
3.3. O funcionário ofereceu garantia para os produtos comprados?	**	Não	Não	Não	Não	Não
3.4. O atendente agradeceu ao final do atendimento?	-	Não	Não	Sim	Não	Não
3.5. Quanto tempo durou o atendimento?	Texto Livre					
3.6. Descreva detalhes sobre o atendimento no caixa.	Texto Livre					
4. Satisfação geral						
4.1. Baseado em sua experiência hoje, você recomendaria a empresa para seus amigos e parentes? (0=Jamais - 10=Certamente)	8	5	5	7	6	5
4.2. Escreva aqui detalhes que não puderam ser descritos nas perguntas anteriores. Fale sobre sua satisfação geral como cliente	Texto Livre					

“-”: Pergunta não se aplica no meio pesquisado

“**”: Nas informações do site, apresenta as garantias dos produtos pesquisados.