

# APLICAÇÃO DA METODOLOGIA CLIENTE OCULTO NO LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES DA QUALIDADE EM UMA LANCHONETE EM TERESINA-PI

**RENER ANTÔNIO MELO NASCIMENTO**

rener-melo@hotmail.com

**José Lucas Viana Morais**

lucasviana.jl@gmail.com

**LARISSA HAVENNA MATOS SANTOS**

LARISSAHAVENNA@HOTMAIL.COM

**EDUARDO DE OLIVEIRA SOUZA NETO**

EDUARDOOLIVEIRASOUZANETO@GMAIL.COM

**NATAN MELO NASCIMENTO**

NATAN0348@GMAIL.COM



*A competitividade do mercado, atrelada à exigência do consumidor, é um fator que impulsiona inovação, busca pela diferenciação e melhoria da qualidade, envolvendo produtos ou serviços. Neste contexto, faz-se importante a utilização do gerenciamento da qualidade e suas ferramentas. O método utilizado neste artigo foi o do cliente oculto, que se dá quando o investigador age como cliente sem transparecer que uma pesquisa está sendo realizada, mostrando imparcialidade. Foram utilizados checklists para a execução da tarefa associados à capacidade de memorização dos pesquisadores. Após a coleta dos dados, observou-se que a lanchonete possui elevada insatisfação dos clientes gerada por fatores como: falta de higiene no manuseio da comida, falta de cordialidade e interesse do atendente para com o cliente, falta de material que facilitasse o cliente escolher o que consumir, além de conservação inadequada dos alimentos. Com base nos resultados obtidos, foram elencadas algumas sugestões de melhoria, como treinamentos e conscientização do colaborador quanto à higiene e atendimento a fim de tornar a lanchonete um ambiente de agradável convivência, obter mais clientes e fidelizá-los e preparar o estabelecimento para um mercado competitivo.*

*Palavras-chave: cliente, oculto, QUALIDADE, Higiene, Satisfação*

## 1. Introdução

Na rotina, é fácil observar cada vez mais a necessidade das pessoas em alimentarem-se fora de casa. Nos construtos de Freitas (2004) comenta que as pessoas atualmente acabam optando por *fast foods*, lanchonetes e restaurantes para fazerem refeições devido à rotina corrida dos grandes centros. Atrelada à globalização, cresce a necessidade dessas organizações oferecerem produtos e serviços de qualidade que atendam os anseios dos clientes.

Concomitante a isso, a qualidade é um termo amplamente difundido que pode ter conceitos variados, tais como: máxima utilidade para o consumidor (DEMING, 1950); adequação ao uso (JURAN, 1991); conformidade com requisitos (CROSBY, 1994), entre outros. Dessa forma, é visível e cada vez mais imprescindível a preocupação e a necessidade da qualidade nos processos de produção e serviços aos clientes, diante desta ideia, Zeithaml (1988) afirma que o valor percebido pelo cliente é obtido mediante a diferença entre o que ele espera do serviço e o que de fato é recebido.

De acordo com Marchetti e Prado (2001), para se avaliar o desempenho global das organizações deve-se levar em conta a mensuração de índices de satisfação do cliente, a avaliação constante do nível de satisfação e seus benefícios. Já Wicks *et al.*, (1998) demonstra que o uso de pesquisas e modelos de satisfação de clientes não serve somente para medir o nível de desempenho empresarial, mais também em nortear as melhorias em itens insatisfatórios indicados pelos clientes.

Uma das formas para analisar a qualidade da prestação de serviços em uma empresa, é através do método cliente oculto. A principal vantagem de se utilizar essa técnica reside na imparcialidade, pois quem avalia não convive no ambiente que irá intervir, estando o consultor desapegado de manias, tornando suas percepções sobre o atendimento mais certas. (FABIANOWICZ, 2012)

Mediante os benefícios obtidos com aplicação da técnica supracitada, e considerando que a qualidade é um fator diferencial que contribui para a competição e sobrevivência das organizações no cenário atual, este estudo tem como principal objetivo analisar a satisfação

dos clientes por intermédio da avaliação dos serviços prestados em uma lanchonete localizada na cidade de Teresina-PI através da técnica do cliente oculto, com o intuito de propor estratégias de melhorias.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Gestão da qualidade**

A relevância da gestão da qualidade no atual cenário empresarial vem se evidenciando cada vez mais, uma vez que devido à intensa competição existente entre as organizações, estas buscam, de forma incessante, diferenciais que possibilitem o seu destaque no mercado frente aos concorrentes, é desta forma que a gestão da qualidade atua, estabelecendo diretrizes estratégicas e operacionais para o alcance do sucesso (PALADINI, 2012).

Um importante princípio da gestão da qualidade é o foco no cliente, todos os esforços da organização devem estar voltados para proporcionar satisfação ao cliente, pois desta forma um bom relacionamento com o mesmo pode ser estabelecido, fazendo com que a empresa possa conseguir sua fidelidade e que ele tenha uma relação de parceria com a empresa, auxiliando-a em alguns aspectos como: recomendar a empresa para um amigo ou familiar, estabelecer comunicação com a empresa em casos de falhas na qualidade, assim como se tornar um avaliador confiável dos serviços da empresa. (SANTOS et al, 2010)

Carpinetti (2010) em seus construtos textuais afirma que não se deve compreender a qualidade mediante apenas um aspecto, pois existem alguns atributos que devem ser evidenciados e que são essenciais na gestão da mesma, destes pode-se citar: desempenho, durabilidade, facilidade de uso, conformidade, confiabilidade, entre outros. Desta forma, a empresa deve ter ciência de tais aspectos no intuito de satisfazer seus clientes.

### **2.2. Gestão da qualidade em serviços**

O setor de serviços vem em constante crescente em sua participação na economia brasileira, pois como aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013) este setor é responsável por cerca de 69,4% do PIB nacional, e de forma complementar o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2012) mostra que os serviços geraram mais de 17 milhões de empregos em todo país, reforçando a relevância do mesmo para o Brasil.

Diante da importância do setor para a economia anteriormente citada, Lucinda (2010) afirma que a gestão da qualidade no setor de serviços deve ser encarada como um aspecto que possibilitará a organização a atingir os almejados diferenciais competitivos, ressalta-se ainda que existem algumas diferenças entre a gestão da qualidade de produtos e a de serviços.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) para o entendimento da gestão da qualidade em serviços, é necessário compreender as características dos mesmos, dentre as quais se destacam:

- a) Intangibilidade: O cliente não pode cheirar, tocar, provar e ouvir serviços, ou seja, não é possível tanger um serviço;
- b) Heterogeneidade: A variabilidade dos serviços geralmente é alta, uma vez que o relacionamento e busca pelo atendimento das necessidades de cada cliente dificultam algum tipo de padronização;
- c) Perecibilidade: Refere-se ao grau de estocagem dos serviços, onde pode ser considerado zero, já que não é possível estocar serviços;
- d) Simultaneidade: O consumo dos serviços por parte do cliente ocorre de maneira simultânea a produção do mesmo;
- e) Interação com o cliente: Os serviços são caracterizados por demandarem um elevado contato com o consumidor, fator este que destoa quando se aborda a interação do cliente na produção de produtos.

Segundo Santos *et al.*, (2010), os serviços que uma organização oferta devem ser planejados de forma minuciosa e sempre com qualidade, a prática de uma boa prestação de serviços possibilita que os clientes se sintam satisfeitos, e estes podem tornar-se potenciais parceiros, indicando a empresa para amigos e parentes, contribuindo com sugestões, e também com sua fidelização.

### 2.3. Serviços de alimentação

Desde as últimas décadas, nas cidades, os alimentos prontos estão amplamente disponíveis nos supermercados, lanchonetes e restaurantes, a facilidade para obter comida passou a ser

uma coisa corriqueira (REBELATO,1997). O setor de bares, restaurantes e lanchonetes vem passando por um momento de muitas oportunidades no Brasil (GHOBRIIL *et al* ,2014).

Onde Teles (2011) caracteriza que o setor do ramo alimentício está passando por um momento de transição situacional, por motivo no qual os clientes buscam por mais reconhecimentos de suas necessidades e satisfação pessoal, principalmente em lanchonetes e bares, onde se é necessário atender todos os atributos necessários dos mesmos para atingir um maior grau de competitividade no mercado atual.

Neste contexto, a Associação de Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL,2009) comenta que são necessários esforços ainda mais sinérgicos para se atingir níveis de qualidade no atendimento, e assim, transcender as expectativas dos clientes, sendo que qualidade em serviços alimentícios são experiências intangíveis, tornando assim uma reação pessoal, intrínseca e específica de cada cliente, estando correlacionada diretamente na experiência de atendimento do estabelecimento. Onde segundo a Revista Bares e Restaurantes (2009) o cliente quando faz uso desse tipo de organização, avalia atributos como o ambiente, infraestrutura, atendimento, higiene alimentar, variedade de produtos e as propriedades organolépticas da alimentação, atuando como um tipo de fiscal, podendo fazer propaganda negativa para amigos e familiares e em casos mais graves denunciar aos órgãos responsáveis que venham a intervir nesses tipos de prestadores de serviço.

## 2.4 Cliente oculto

A técnica de cliente oculto é uma forma de observação participante, utilizando-se de pesquisadores que atuam como clientes ou potenciais clientes, no intuito de acompanhar a qualidade dos processos e procedimentos em prestações de serviço (WILSON, 1998). O cliente oculto age como um consumidor misterioso, tendo o intuito de avaliar o ambiente, atendimento, serviço, produto, estrutura, além de outros fatores que considera relevantes para a imagem e reputação da empresa (ROBAZZA *et al*, 2016)

Conforme Wiele (2005), a técnica de cliente oculto tem como grande vantagem a qualidade nas medições, pois os indivíduos que realizam essa técnica devem ser bem treinados e grandes conhecedores dos processos em questão sendo, portanto, capazes de medir os pontos de falha

cruciais. Vilímiová (2014), destaca 3 etapas que podem ser seguidas na intenção de colocar essa técnica em prática, que podem ser visualizadas pelo Quadro 1

Quadro 1- Etapas da técnica de cliente oculto

	Etapas	Descrição
1	Definir metas	As metas definidas devem ser transparentes, e devem ser usadas como entrada para a lista de verificação.
2	Coleta de Dados	Devem englobar as dimensões gerais de qualidade aplicável à serviços, além de explicitar os principais indicadores de desempenho definidos pela organização
3	Relatório de Resultados	Contém informações subjetivas e questões abertas, além de medidas objetivas baseadas na lista de verificação.

Fonte: Adaptado de Vilímiová (2014)

Tarantola et al. (2012), afirmam que os resultados fornecidos por tais pesquisas podem ser utilizados como ferramenta de avaliação e comparação do desempenho de diferentes empresas, ou filiais de uma mesma empresa, até mesmo para avaliar e comparar individualmente cada colaborador. Contudo, Jankal e Jankalová (2010), declaram que a intenção da técnica de cliente oculto não é mostrar aos colaboradores que eles realizam o seu trabalho de maneira errada, e sim melhorar permanentemente a sua atitude para com os clientes, além de crescimento profissional.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Procedimentos metodológicos

Para este trabalho foram utilizados dados primários, não havendo necessidade de colher informações documentais da empresa, pois estas não possuem qualquer relação com a qualidade do serviço (ROESCH, 1996).

O instrumento de coleta utilizado foi uma lista de verificação adaptada para as necessidades da pesquisa, considerando os equipamentos – micro-ondas, geladeiras - e produtos vendidos no empreendimento, como salgados e sanduíches, além de condições higiênicas. Nessa lista estão presentes os fatores considerados importantes e que foram avaliados, divididos em: cordialidade aos clientes, cliente fazer pedido, conservação e preparação do alimento, entrega do pedido ao cliente, cobrança e recebimento do pagamento, agradecimento e convite para retorno

### 3.1.1. Etapas dos procedimentos metodológicos

Etapas Metodológicas utilizadas nesta pesquisa são: definição do empreendimento; elaboração do *checklist*; definir os aplicadores; execução do *checklist*; análise dos dados; apontar soluções, cada um dos itens será melhor detalhados nos tópicos subsequentes.

#### 3.1.1.1. Caracterização do empreendimento

A caracterização do empreendimento foi realizada através de observações realizadas por todos os integrantes do grupo. O objetivo de envolver todos os integrantes nesta etapa aconteceu com a finalidade de obtenção do conhecimento das características do recinto que seria estudado, portanto facilitaria futuramente a execução de etapas como elaborar a lista de verificação, analisar dados e sugerir melhorias.

#### 3.1.1.2. Elaboração do *checklist*

A partir da caracterização do empreendimento, os pesquisadores fizeram reuniões para elaborarem a lista de verificação (quadro 2) com base em objetivos e parâmetros pré-determinados. Esta lista tem o objetivo de documentar o que é observado pelo cliente oculto, facilitando o arquivamento e análise de dados.

Quadro 2- Lista de Verificação de itens relativos à qualidade.

<b>Cordialidade aos clientes</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
----------------------------------	------------	------------

1. O empregado é simpático?		
2. O cumprimento é sincero?		
<b>Cliente fazer pedido</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Existe cardápio?		
2. Cliente consegue visualizar o que pode consumir?		
3. O cliente só precisa fazer o pedido uma vez?		
4. Atendente sugere outros produtos?		
<b>Conservação e preparação do alimento</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O alimento é mantido na temperatura correta?		
2. O alimento é mantido fora do alcance de animais?		
3. É possível ver a preparação do alimento?		
4. Os equipamentos de cozinha são limpos?		
5. Os recipientes (copos e pratos) são limpos?		
6. Enche os copos até o nível adequado?		
7. Os equipamentos de fazer o alimento estão devidamente higienizados?		
<b>Entrega do pedido ao cliente</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O pedido é embrulhado?		
2. As bordas do saco são dobradas duas vezes?		
3. Usa bandejas de plástico para consumo dentro da lanchonete?		
4. Usa toalha ou papel guardanapo de bandeja?		
5. O alimento é manuseado de maneira adequada?		
<b>Cobrança e recebimento do pagamento</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O valor da conta é dito claramente e em voz suficientemente clara?		
2. O valor recebido é dito claramente?		
3. O troco é contado em voz alta?		
4. O atendente não pega no alimento depois de manusear dinheiro?		
<b>Agradecimento e convite para retorno</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O funcionário agradeceu?		
2. O agradecimento é sincero?		
3. Convida o cliente a voltar?		

Fonte: Adaptado de Morgan (2002).

### 3.1.1.3. Definição do cliente oculto

Nessa etapa houve a determinação, dentre os integrantes do grupo de pesquisa, de quais seriam os mais aptos à aplicação da técnica, levando em consideração, para tal, a capacidade individual de memorização de cada um, além da perícia em se manter psicologicamente equilibrado no momento da realização do atendimento. Para isso, realizou-se dinâmicas de grupo baseadas na memorização de informações, e na habilidade de manter-se sério e focado mesmo frente a situações perturbadoras, visando assim, realizar a avaliação de forma coerente e coesa.

### 3.1.1.4. Aplicar a lista de verificação

O processo de aplicação do questionário se deu por meio do consumo dos serviços oferecidos pela empresa em um total de 4 (quatro) visitas, sendo que todas foram realizadas por dois integrantes distinto em quatro dias diferentes, no intuito de comparar o desempenho de forma individual dos mesmos.

Essa atividade foi realizada utilizando um padrão:

- Direcionar-se diretamente ao colaborador, cumprimentando-o;
- Pedir cardápio;
- Identificar os produtos que estão no campo de visão de consumidor;
- Observar o acondicionamento dos alimentos e equipamentos de trabalho;
- Analisar a maneira como os alimentos são entregues pelo atendente;
- Verificar a conduta do atendente no momento da prestação de contas, e após o seu acerto.

Todas as informações coletadas pela percepção do avaliador foram devidamente memorizadas, e imediatamente após a finalização do serviço, o cliente oculto fez o preenchimento da lista de verificação, sem a influência de tendências de qualquer natureza, para que então seja feita a análise e diagnóstico.

### 3.1.1.5. Análise diagnóstico

Na etapa de análise diagnóstico, foram realizadas reuniões com os pesquisadores para avaliar detalhadamente os resultados obtidos pelo cliente oculto, revelando quais os pontos merecem ser mais trabalhados.

#### **3.1.1.6. Levantar soluções**

A partir do levantamento das áreas que merecem maior atenção, os avaliadores passaram a levantar soluções através de ferramentas como *brainstorm* e pesquisas bibliográficas para sugerir ações objetivas e rápidas que atendam às normas vigentes com o objetivo de aperfeiçoar o empreendimento.

### **4. Análise dos resultados**

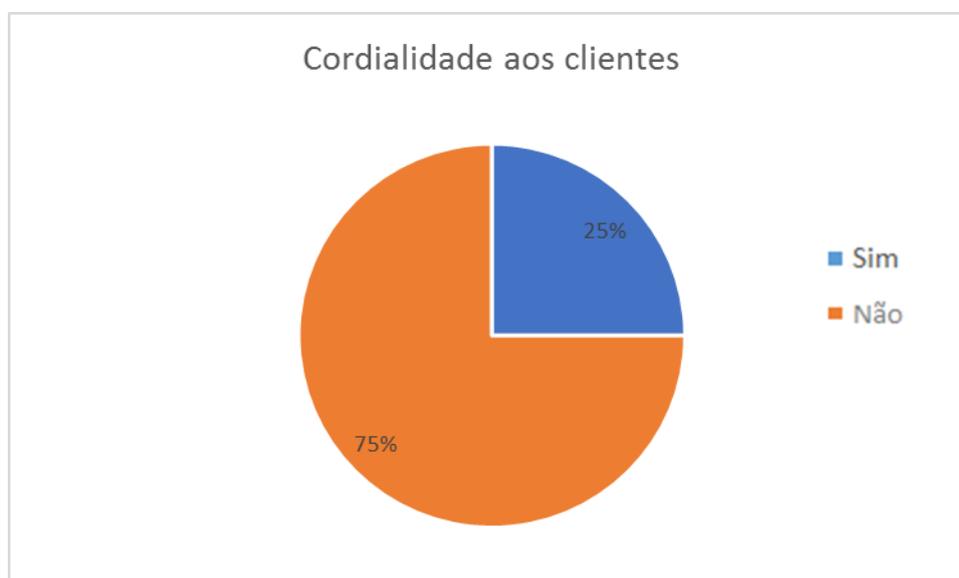
De modo inicial, tabulou-se os *checklists*, para que desta forma fosse possível agrupar os macros aspectos contemplados na pesquisa: cordialidade aos clientes, cliente fazer o pedido, conservação e preservação dos alimentos, entrega do pedido ao cliente, cobrança e recebimento do pagamento, agradecimento e convite para retorno.

Para uma investigação mais detalhada, explorou-se cada aspecto individualmente com o intuito de relatar os resultados obtidos referentes às quatro avaliações realizadas durante a coleta de dados.

#### **4.1. Cordialidade aos clientes**

Este aspecto contemplou características referentes ao atendimento do colaborador ao cliente, tais como: empatia, cordialidade, entre outros. Neste, observou-se que 75% das avaliações foram negativas, ou seja, demonstrou-se um nível de satisfação de apenas 25%, porcentagem esta considerada muito baixa, possibilitando desta forma que a equipe de pesquisa inferisse que a empresa não satisfaz seus clientes no tocante à cordialidade de seus colaboradores para com o consumidor. A Figura 1 ilustra os resultados deste macro item:

Figura 1 - Resultados referentes ao item "Cordialidade ao cliente"



Fonte: Próprio Autor.

#### 4.2. Cliente fazer pedido

Contemplou-se questões associadas à conveniência que o cliente possui na hora de realizar seu pedido, onde características como o cardápio e se o atendente auxilia o consumidor na escolha de seu pedido foram verificadas. Constatou-se que este aspecto foi avaliado com porcentagens iguais, ou seja, de um modo geral, este item não pode ser considerado com um nível de satisfação aceitável, pois existem resultados negativos consideráveis. Os resultados podem ser vislumbrados por intermédio da Figura 2.

Figura 2 - Resultados referentes ao item "Cliente fazer pedido".

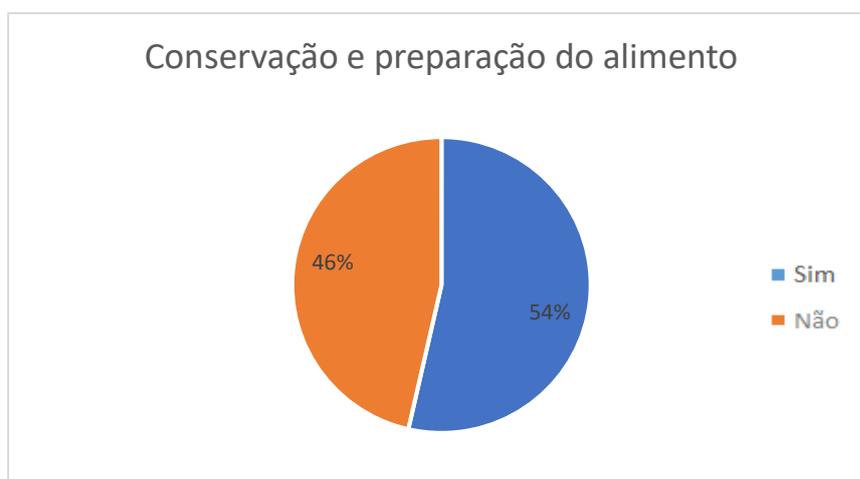


Fonte: Próprio Autor.

#### 4.3. Conservação e preservação do alimento

Agregam-se neste aspecto atributos que se referem à preparação dos alimentos e como estes são conservados. Deste modo, características como higiene dos materiais de consumo (pratos, copos, talheres), e também a maneira como os produtos de consumo são preparados e preservados foram contempladas. Os resultados ilustrados pela Figura 3, apontam que o nível de satisfação é de 54 %, que pode ser considerado satisfatório.

Figura 3 – Resultados referentes ao item “Conservação e preparação do alimento”

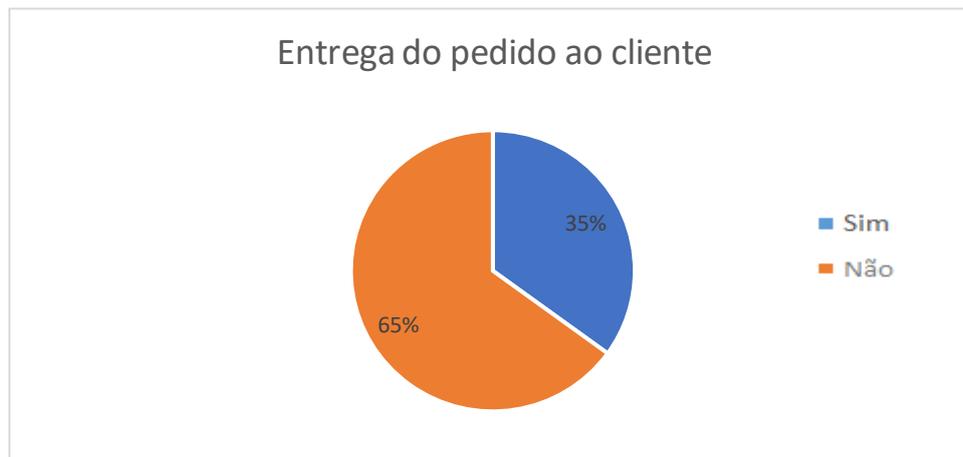


Fonte: Próprio Autor.

#### 4.4. Entrega do pedido ao cliente

Neste item, características associadas à forma como o pedido é entregue ao cliente (embalagem, acessórios que auxiliem ao consumo), e também o modo que o colaborador manuseia o produto. Verificou-se que neste aspecto, as avaliações apresentaram resultados negativos, em virtude da porcentagem de 65 % referentes à insatisfação do mesmo, com mostra a Figura 4.

Figura 4 - Resultados referentes ao item "Entrega do pedido ao cliente"

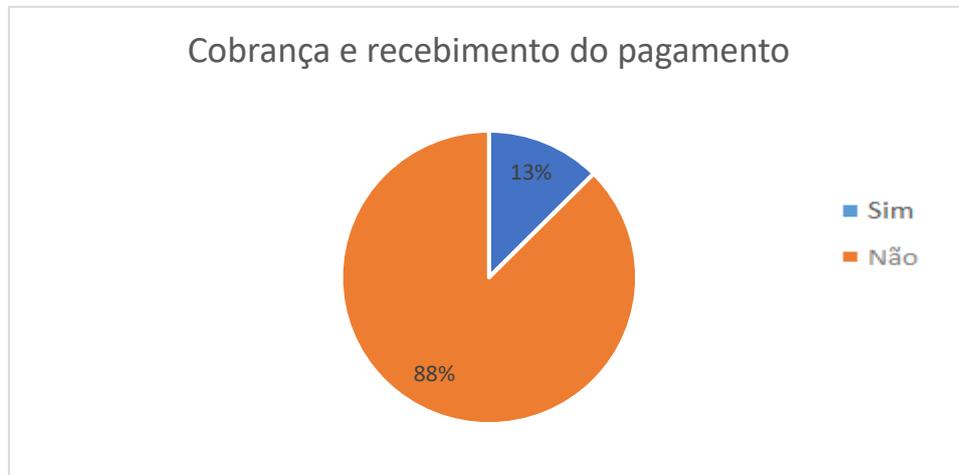


Fonte: Próprio Autor

#### 4.5. Cobrança e recebimento do pagamento

Características que se referem aos procedimentos que envolvem o pagamento do cliente para a empresa, em virtude dos serviços realizados, tais como: clareza nos valores oferecidos e recebidos, trocos, e higiene após o contato com o dinheiro. Os pesquisadores verificaram que este item possuiu os piores índices da avaliação, pois suas características foram consideradas insatisfatórias gerando um nível de satisfação de apenas 13%, ou seja, aproximadamente 87 % dos atributos avaliados foram considerados deficientes, assim como ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Resultados referentes ao item "Cobrança e recebimento do pagamento"

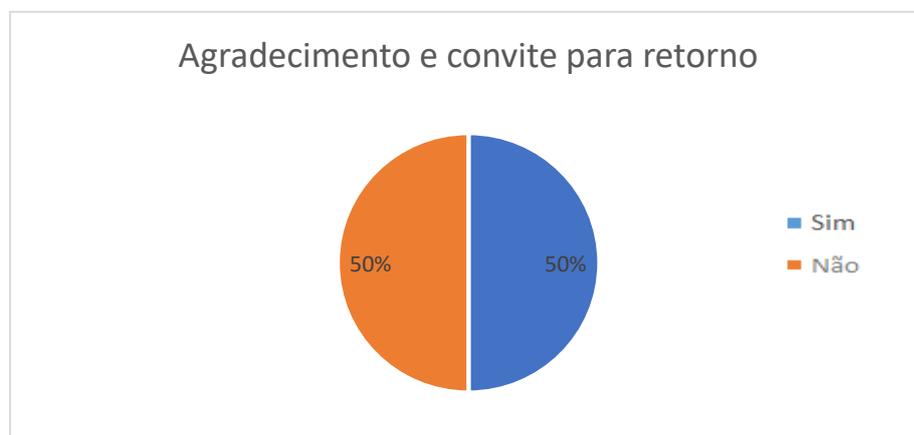


Fonte: Próprio Autor.

#### 4.6. Agradecimento e convite para retorno

Neste item, os aspectos se assemelham ao primeiro, pois referem-se à cordialidade e empatia do funcionário para com o cliente ao término do serviço, por exemplo: se o agradecimento é feito, e se o colaborador demonstra interesse que o consumidor retorne posteriormente ao empreendimento, construindo assim um princípio da fidelização do cliente. O nível de satisfação obtido foi 50%, não podendo ser considerado satisfatório em virtude das falhas relevantes que foram identificadas. Os resultados associados a este item são mostrados na Figura 6.

Figura 6 - Resultados referentes ao item "Agradecimento e convite para retorno"



Fonte: Próprio Autor.

As falhas apontadas neste item foram referentes ao agradecimento, visto que este não era efetuado de maneira frequente, e a cordialidade e empatia após os serviços não eram verificadas, uma vez que o convite para o retorno muitas vezes não era feito, constatando a falta de interesse da empresa quanto à fidelização de seus consumidores.

## 5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar o serviço prestado por uma lanchonete situada em Teresina, através do uso da técnica cliente oculto que tem como principal vantagem a imparcialidade do analista, já que este não possui qualquer vínculo com o ambiente estudado.

Através da precisa execução da atividade seguida da análise dos dados, observou-se que o estabelecimento possui predominantemente resultados negativos, acusando baixa satisfação dos clientes quanto à higiene, cordialidade, interesse dos colaboradores em realizar um bom atendimento, conservação dos alimentos, entrega de pedido. Uma das possíveis causas para tantos resultados negativos pode ser o fato de que este é o único local de alimentação na área.

### 5.1. Sugestões de melhoria

Com a intenção de melhorar os índices de uma próxima pesquisa e a satisfação do cliente, o grupo elencou algumas atividades a serem realizadas:

- Treinamento de qualidade com os funcionários;
- Conscientização quanto à higiene, evitando manusear o alimento e dinheiro ao mesmo tempo, e deixando o local limpo e agradável;
- Novas formas de armazenagem do produto e controle da temperatura;
- Treinamento de atendimento ao cliente;
- Local para lavar materiais de consumo (copos, pratos, talheres, depósitos, etc) com procedimentos adequados;
- Melhoria na exposição do cardápio.

Através da execução das sugestões citadas, a lanchonete poderá ter mais clientes satisfeitos, devido uma melhor higienização e conforto, transferindo ao usuário maior segurança no

consumo do produto, através de um *marketing* positivo, sendo assim com sobrevivência em caso de novos competidores, trazendo uma maior confiabilidade no seu gerenciamento da qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Programa Qualidade na Mesa: Melhoria na Qualidade do Atendimento para Bares e Restaurantes**. 2009.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CROSBY, P. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DE FREITAS, Stella SteadGomideCarneiro. **Gestão de qualidade em alimentos e bebidas através da higiene ambiental em unidades de alimentação coletiva**. 2004. 122f. Dissertação (Projeto de Pesquisa) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

DEMING, W.E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOS SANTOS, R. L. , et al. Uma análise sobre a qualidade dos serviços em uma academia de ginástica através do método SERVQUAL. **Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos (SP), Brasil**, 2010.

ENGLERT, Natália Fontoura. **Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo**. 2011. 96p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2011.

FABIANOWICZ, Francelize. **O CLIENTE OCULTO COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**. 2012. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2012.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 7 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120p.

vi

GHOBRIL, A. N.; BENEDETTI, M. H.; FRAGOSO, N.D. Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes. **VIII Encontro de Estudos e Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE**, Goiânia, março de 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes. 2013**. Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/2013/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2013/)>. Acesso em 24 de junho de 2016.

JANKAL, Radoslav; JANKALOVÁ, Miriam. Mystery shopping– the tool of employee communication skills evaluation. **Business: Theory and Practice/Verslas: TeorijairPraktika**, v. 12, n. 1, p. 45-49, 2011.

sl

JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. **Controle da qualidade – handbook**. São Paulo: Makron Books, v.10, 1991.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. ANUÁRIO RAIS: **Empregos em 31/12 por Setor**. 2012. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

MORGAN, Garteth. **Imagens da Organização: edição executiva; tradução Geni G. Goldschmidt**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 274p.

REBELATO, M. G. **Uma Análise Sobre a Estratégia Competitiva e Operacional dos Restaurantes Self-Service**. *Gestão & Produção* v.4, n.3, p. 321-322, 1997.

REVISTA Bares e Restaurantes. **Conheça as boas e novas ideias para bares e restaurantes**. Pulo do Gato. n. 70. Agosto/setembro. Belo Horizonte, 2009,

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de Administração**. 2.ed., São Paulo. Atlas, 1996.

ROBAZZA, E. et al A Comunicação Integrada a favor da construção da reputação do Dobrucki Pub. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 17., 2016, Curitiba. **Anais...** Curitiba: INTERCOM, 2016. p. 1-13.

TARANTOLA, C.; VICARD, P.; NTZOUFRAS, I. Monitoring and improving Greek banking services using Bayesian Networks: An analysis of mystery shopping data. **Expert systems with applications**, v. 39, n. 11, p. 10103-10111, 2012.

TELES, P. **O Empreendedorismo em Bares e Lanchonetes e a Exigência do Mundo Contemporâneo**. *Daena: International Journal of Good Conscience*, v. 6, n 1, p. 72-88, 2011.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H.P. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção**. Minas Gerais: UNIFEI, 2012. 199p.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *RevSocerj*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VILÍMOVÁ, Andrea. **Analysis of the Customers' Satisfaction in the Restaurant Planet Sushi**. 2014. 68f. Tese de Doutorado. Vysokáškola hotelová v Praze.

WICKS, A. M.; ROETHLEIN, C. J. A satisfaction-based Definition of Quality. **Journal of Business & Economics Studies**, v. 15, n. 1, 2009.

WIELE, T. V. der; HESSELINK, M.; IWAARDEN, J. V. Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. **Total Quality Management**, v. 16, n. 4, p. 529-541, 2005.

WILSON, Alan M. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 8, n. 6, p. 414-420, 1998.

ZEITHAML, Valerie A. **Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence**, 1988