



# Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

## CLIENTE OCULTO NA PESQUISA DE QUALIDADE: METODOLOGIA E EXPERIÊNCIA NO POLO IGUASSU

**Resumo:** A qualidade como indicador de valor é uma preocupação histórica e ao longo dos anos surgem, a partir de diversas experiências, diferentes propostas de avaliação e gestão, tanto para bens como para serviços. O artigo aborda a evolução desse conceito e sua aplicação no mercado, tratando mais profundamente sobre avaliação de qualidade em serviços, a partir da experiência do Instituto Polo Internacional Iguassu com avaliação de Cliente Oculto. Tem o objetivo de apresentar a teoria utilizada, a experiência vivenciada e a metodologia de avaliação da qualidade a partir do cliente oculto desenvolvida no setor de Gestão de Pesquisa e Inovação deste instituto. Foi realizado por meio de pesquisa teórica e bibliográfica sobre qualidade, com estudo de caso sobre a metodologia de cliente oculto desenvolvida a partir da experiência vivenciada de pesquisa de avaliação de satisfação e qualidade em atrativos turísticos de Foz do Iguaçu nos últimos 10 anos. Como resultado, apresenta a metodologia construída, com proposta de avaliação de requisitos técnicos e de experiência para avaliação da qualidade em serviços.

**Palavras-chave:** qualidade; cliente oculto; serviços; turismo

### INTRODUÇÃO

O cuidado com a qualidade de itens físicos existe desde os primórdios das civilizações. Em sua primeira fase a análise da qualidade ficou conhecida como fase de inspeção por ser voltada para a busca de problemas em produtos já finalizados. Com o passar do tempo, as preocupações da avaliação da qualidade foram se transformando.

Entregar e desenvolver produtos que agradem ao escopo demandou que o controle de qualidade passasse a contemplar processos que iam além do produto final, chegando a avaliação da produção como um todo até atingir o consumidor. Essa configuração, ao se inserir num contexto globalizado, demanda novas dimensões para a noção de qualidade, na qual se entende fundamental assegurar a qualidade de produtos, serviços, instalações e equipamentos, de forma integral (FERNANDES, 2011).

Nesse sentido, na atualidade a qualidade não se baseia somente nas características do produto, mas também nas experiências causadas pelos serviços. Para Vasconcelos (2002), na prestação de serviços, cada cliente reage de forma diferente aos estímulos e possui uma percepção pessoal sobre qualidade. Pelo caráter heterogêneo dos serviços, é necessária uma sistematização e avaliação dos processos básicos para execução e garantia de qualidade destes.

Estando presente em áreas como a hospedagem, transporte e alimentação, o turismo é uma atividade econômica e social envolvida diretamente com a prestação de serviços por suas características intangíveis e heterogêneas. Por essa razão, como os demais serviços, o turismo é um setor diretamente ligado ao contato entre pessoas e, portanto, a qualidade dos serviços turísticos depende muito dos profissionais que desempenham o atendimento ao público.

Para as empresas turísticas é importante possuir uma boa estrutura física, bons móveis e equipamentos, decoração agradável, conforto, dentre outros. Porém, isso de nada adiantará se os colaboradores não oferecerem qualidade (BARRETO et al. 2009, p.124). Ademais, de acordo com Pine e Gilmore II (1999), desde a década de 1990 passamos a viver a era das experiências, na qual não basta a oferta de bons serviços e produtos, é preciso oferecer aos consumidores experiências de consumo memoráveis. E isso tem relação direta com o atendimento e o conjunto de informações que compõem o ambiente de consumo. Nessa medida, avaliar a qualidade de um serviço é importante não só para a identificação de falhas e mensuração do quão bom está sendo a entrega, mas também para verificar se a execução do que se propõe enquanto experiência está de acordo com o planejado.

No setor turístico existem diversos segmentos de pesquisas realizadas com os consumidores para avaliar esses aspectos e um deles é o Cliente Oculto. A ferramenta visa avaliar o cumprimento ou descumprimento de requisitos pré-estabelecidos como mensuráveis de sucesso na execução de um serviço. Ao contrário das pesquisas de opinião que buscam captar um panorama de experiências, a pesquisa de Cliente Oculto utiliza experiências pontuais para identificar falhas e acertos na entrega do serviço ao consumidor final. As pesquisas são realizadas por pessoas qualificadas e previamente treinadas para avaliar os processos de atendimento ao público, apresentação pessoal dos prestadores de serviço e aspectos físicos do ambiente nos estabelecimentos analisados.

Em Foz do Iguaçu, o setor de Gestão de Pesquisas e Inovação (GPI) do Instituto Polo Internacional Iguassu (Poloiguassu) desenvolve atividades em

torno da avaliação da qualidade de atrativos e serviços turísticos desde 2008. Sua atuação abrange pesquisas de opinião, de demanda, de retorno de investimento e, dentre outras, pesquisas de Cliente Oculto.

Com mais de dez anos de atuação no setor de pesquisas, o Instituto constantemente busca renovar suas abordagens e metodologias e no ano de 2018 desenvolveu uma nova metodologia de Cliente Oculto. Visando ampliar o modelo de avaliação de Cliente Oculto, a metodologia proposta pelo Poloiguassu busca abarcar aspectos técnicos (objetivos) e de experiência (subjetivos). Apresentando esses âmbitos de forma separada, a metodologia desenvolvida proporciona mais informações para a gestão dos serviços turísticos que pode avaliar não só a execução de requisitos operacionais pré-estabelecidos, como ter acesso a opinião da experiência subjetiva de cada Cliente Oculto.

A partir desse cenário, a pergunta que o artigo pretende responder é: Como a experiência do Poloiguassu com avaliação da qualidade e a metodologia de Cliente Oculto desenvolvida pelo Setor de Gestão de Pesquisa e Inovação do Instituto contribuem para a avaliação da qualidade em Serviços e Atrativos Turísticos? Para tanto, o objetivo geral se traduz em apresentar a experiência e metodologia de avaliação da qualidade a partir do cliente oculto desenvolvida no setor de Gestão de Pesquisa e Inovação do Instituto Polo Iguassu e identificar suas inovações e contribuições para a avaliação da qualidade em Serviços e Atrativos Turísticos.

O artigo se justifica pela importância da gestão da qualidade em serviços e atrativos turísticos e a necessidade de constante inovação em metodologias de avaliação de serviços e atrativos turísticos frente a evolução do setor que busca cada vez mais transformar os serviços em experiências marcantes e personalizadas. Além disso, a discussão de novas metodologias de avaliação é parte do processo de compartilhamento de conhecimento, nesse caso a promoção de uma ferramenta que agrega valor as experiências de avaliação da qualidade ao propor cruzar requisitos técnico (objetivos) e de experiência (subjetivos).

Sendo assim, a partir do objetivo geral, foram delimitados quatro objetivos específicos: **Apresentar** os principais modelos de avaliação da qualidade de



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

serviços existentes; **levantar** o histórico de atuação do Instituto Polo Internacional Iguassu na produção de pesquisas e metodologias de Avaliação de Qualidade de Serviços Turísticos; **expor** a metodologia de Cliente Oculto desenvolvida pelo Poloiguassu e **avaliar** a aplicabilidade e inovação da proposta em relação ao modelo antigo utilizado pela mesma instituição.

### **METODOLOGIA**

Para realização do artigo a metodologia utilizado foi o estudo de caso. Ao longo do trabalho realizamos uma análise descritiva de como o método de pesquisa de Cliente Oculto do Instituto Poloiguassu foi desenvolvido.

Para tanto, em um primeiro momento identificamos as fontes e o referencial bibliográfico utilizados no desenvolvimento da nova metodologia de Cliente Oculto do Poloiguassu. A partir disso, elaboramos a primeira seção do artigo que trata dos modelos de Avaliação da Qualidade existentes e introduz o conceito de Cliente Oculto.

Em seguida, consultando os arquivos da instituição, descrevemos o histórico de atuação do Poloiguassu no setor de pesquisas e na utilização da metodologia de Cliente Oculto. Essas informações compuseram a segunda seção do artigo.

Por fim, realizamos o levantamento de fontes primárias relativas aos modelos utilizados pela instituição para aplicação do Cliente Oculto. Pesquisando mais uma vez os arquivos do instituto levantamos os modelos de pesquisa de Cliente Oculto utilizados até 2017 e então o novo modelo proposto a partir de 2018.

### **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS E CLIENTE OCULTO**

A palavra qualidade tem origem no latim qualitate, qualitas, com a base do vocábulo sendo o pronome qualis, que tem relação com “jeito de ser” e com as questões “qual?”, “de que maneira?”. Assim, qualidade tem relação direta com avaliação, com valor, atributo, categorização positiva em relação a negativa, para a qualificação de objetos, pessoas, serviços.

A preocupação com a qualidade de itens físicos existe desde os primórdios das civilizações, como é exposto por Fernandes (2011) que descreve a evolução da concepção de qualidade, mostrando diferentes formas de monitoramento e avaliação da qualidade em diferentes momentos e culturas ao redor do mundo. Este autor, evidencia um processo de percepção de qualidade diretamente relacionado com o conhecimento adquirido e acumulado no tempo pelas diferentes civilizações. Ou seja, qualidade percebida está diretamente relacionada com a experiência e expectativa de cada um.

A qualidade tem estágios de abordagens ao longo dos anos, sendo que o primeiro se refere a inspeções e testes em produtos manufaturados acabados, antes da industrialização. O segundo estágio é o do controle estatístico, que se inicia após a industrialização, quando a qualidade passou a ser relacionada com o grau de precisão e perfeição necessários para estar de acordo com o padrão determinado; sendo uma noção de controle da qualidade de responsabilidade das empresas.

No mesmo sentido e mensuração estatística, tem-se a concepção de garantia da qualidade com foco em manter a qualidade estável e melhorá-la. E logo, com uma mudança de foco para a satisfação do cliente, tem-se o desenvolvimento da abordagem da Gestão da Qualidade Total (GQT), na qual a noção de qualidade se expande para um modelo de gestão e planejamento estratégico.

Assim, a Gestão da Qualidade Total tem como base a concepção de um sistema da qualidade. Nesse momento, a qualidade deixa de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passa a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação. (MACHADO, 2012)

Deste modo, o monitoramento da qualidade de produtos tem sua evolução relacionada ao controle estatístico da qualidade, com a aplicação de teorias estatísticas aos planos de inspeção e testes. Este modelo foi predominante durante a primeira metade do século XX, mas muda sua abordagem com o avanço da tecnologia na segunda metade deste mesmo

século, passando a incorporar uma nova noção de qualidade que pensa a gestão de forma integral e não mais voltada apenas a produtos (FERNANDES, 2011).

Nesse período a Gestão da Qualidade Total (GQT) é desenvolvida em torno da problemática de se criar uma cultura organizacional em que todas as transações são entendidas e realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos. Nesse âmbito, estudiosos como Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, entre outros, desenvolveram proposições na área de gestão da qualidade, provendo uma visão desta área e de sistemas de gestão para as indústrias (MACHADO, 2012).

Apesar de uma visão integral ser desenvolvida ao longo dos anos, a noção de monitoramento da qualidade vista nesses autores e modelos é voltada para a produção e consumo de bens físicos. Gupta (2011) aponta que os serviços possuem características que os diferenciam dos bens e influenciam a sua percepção de qualidade. A definição de serviço se relaciona com a predominância da dimensão intangível do seu conteúdo, e com outras características, tais como a inseparabilidade entre a produção e o consumo, a heterogeneidade ou potencial de variabilidade no desempenho, e a perecibilidade ou impossibilidade de armazenar o serviço, pois se não há consumo não há produção (GARVIN, 1992).

O setor de serviços é amplo e heterogêneo e vem crescendo e ganhando espaço nas últimas décadas. O turismo faz parte desse mercado e segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) é um dos maiores setores econômicos do mundo, apoiando um em cada 10 empregos (319 milhões) em todo o mundo e gerando 10,4% do PIB mundial. Esta entidade aponta que em 2018, a indústria de Viagens e Turismo teve um crescimento de 3,9% em comparação com a economia global (3,2%), sendo que um em cada cinco novos empregos foi criado por essa indústria nos últimos cinco anos.

A partir desse panorama de entendimento da gestão da qualidade, em 1987 é formada a International Organization for Standardization (ISO) que criou normativas com objetivo de se tornar um modelo de Sistema de Garantia da Qualidade. Esse sistema proposto se difundiu pelo mundo, através da série ISO

9000, e se tornou a maior referência em padronização e garantia de qualidade do mundo corporativo (MARTINELLI, 2009).

Ao longo dos anos a ISO vem sendo adequada e não tem mais a rigidez e redundância das suas primeiras versões. Em suas últimas atualizações, com a ISO 9001:2015, por exemplo, tem tido um olhar mais estruturado e lógico, voltado para as mudanças do dia a dia das empresas (COSTA, 2018).

A ISO tem 130 países membros, e no Brasil a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o representante para as normatizações. Com relação ao setor turístico, no país, a partir do Comitê Brasileiro do Turismo foi criada a Normalização no Turismo – ABNT/CB 54. É por meio dessa normativa que as entidades do setor que aderem a normalização de serviços específicos do turismo e de operações são certificadas. Por meio dela são estabelecidos padrões de qualidade referentes a competências de pessoal no que concerne à terminologia, requisitos e generalidades no setor de turismo.

A análise da qualidade em serviços turísticos é o foco dessa pesquisa, e a atividade em si compõem-se por diferentes serviços como o de hospedagem, transporte, alimentação, atendimento, entre outros. Mas é necessário lembrar que a atividade financeira, os serviços de telefonia e de correios entre diversos outros também compõem o setor de serviços. E a partir da lógica de competitividade do mercado e das características dos serviços apresentadas por Garvin (1992), citadas acima, é cada vez mais necessário prestar serviço buscando a satisfação do cliente.

Ao abordar qualidade em serviços, de modo geral, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) criam o modelo considerado o primeiro instrumento de avaliação, o SERVQUAL. Assim, estes autores, definem qualidade de serviço como uma atitude formal, relacionada, mas não equivalente à construção de satisfação do cliente, pois segundo eles, resulta na percepção do cliente com relação às suas expectativas de consumo do serviço. Com isso, a SERVQUAL, analisa a qualidade percebida em serviços por meio de três visões distintas: qualidade ideal, qualidade mínima exigida e qualidade observada de um determinado serviço, baseada em cinco dimensões de serviços: confiabilidade;



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

presteza; segurança; empatia e tangibilidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A metodologia do SERVQUAL, ao longo dos anos tem recebido críticas e também é utilizada com adaptações. Por exemplo, Taylor e Cronin (1992) afirmam que a mensuração da qualidade percebida por si só já explicaria o desempenho do fornecedor de serviços e também a satisfação do consumidor, o que tornaria desnecessária a mensuração da expectativa de desempenho, e com isso criam o modelo SERVPERF. Mondo (2014), em um apanhado que compila inferências de diversos autores, aponta que muitas críticas foram feitas ao SERVQUAL por estar preocupado com a solidez psicométrica e metodológica de escalas, por ser utilizado e testado apenas em países desenvolvidos, e por ter as medidas do modelo estáticas, na medida em que não consideram a história do serviço e não consegue captar a dinâmica da expectativa de mudança. Contudo, a SERVQUAL continua como uma ferramenta reconhecida para a mensuração da qualidade percebida de serviço, e é replicada em pesquisas em âmbito nacional e no internacional.

Os modelos de avaliação de qualidade apresentam diferentes atributos de qualidade em serviços, os quais podem ajudar gestores de empresas na determinação da melhor estratégia na busca da satisfação dos clientes. Porém, cada serviço pode apresentar atributos de qualidade distintos, de acordo com a especificidade de cada setor. (MONDO, 2014, p.38)

De forma geral, entende-se que a avaliação da qualidade em serviços é complexa, porque os domínios da qualidade de serviços são muito diversificados e estão em constante evolução. Nesse sentido, Garvin (1992) apresentou cinco abordagens para entender a qualidade: a qualidade pode ser compreendida como algo de excelência perceptível, universalmente reconhecida e incontestável, fundamentada no produto, no usuário, na produção e no valor.

Em geral, administradores, gerentes e pesquisadores buscam identificar, dentre outros aspectos: os critérios que melhor definem a qualidade de um serviço particular, os critérios que são mais importantes e que os que geram mais satisfação (insatisfação) do cliente; o relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente; o impacto da qualidade do serviço e satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço (CRONIN & TAYLOR, 1992, p.55)

O pesquisador brasileiro Tiago Mondo, elaborou um exaustivo estudo sobre modelos de avaliação da qualidade em serviços para propor um modelo de avaliação de qualidade em atrativos turísticos. Ele analisou em sua pesquisa, o modelo de avaliação de qualidade de restaurante, DINESERV, de atrações históricas, o HISTOQUAL, o do setor hoteleiro, o HOTELQUAL, dentre outras inúmeras pesquisas sobre qualidade sem modelo definido. Assim, Mondo (2014) abordou as principais contribuições para a área e elaborou um modelo de avaliação, o TOURQUAL.

Entende-se deste modo, que existem algumas divergências com relação à mensuração da qualidade de serviços e os modelos/métodos/ferramentas utilizados para tal. O TOURQUAL, proposto por Mondo (2014), é um modelo que, por sua construção a partir de uma análise ampla e diversificada, está composto pelas principais dimensões de avaliação da qualidade em serviços. O Modelo propõem seis categorias de análise, que são: acesso, elemento humano, meio ambiente, segurança, experiência e qualidade técnica; que por sua vez estão divididas em 26 indicadores, conforme segue tabela.



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Dimensão	Indicador
Acesso	Acessibilidade/ Localização
Acesso	Acessibilidade PCD
Acesso	Banheiros acessíveis
Acesso	Espera pelo serviço
Acesso	Facilidade de compra
Acesso	Horário de Funcionamento
Ambiente	Temperatura/Acústica
Ambiente	Lugar confortável e convidativo
Elemento Humano	Apresentação do serviço ao cliente
Elemento Humano	Atenção
Elemento Humano	Atendimento
Elemento Humano	Confiança
Elemento Humano	Conhecimento
Experiência	Aprendizado
Experiência	Entretenimento
Experiência	Estética
Experiência	Evasão
Segurança	Segurança
Qualidade Técnica	Preço
Qualidade Técnica	Condições climáticas
Qualidade Técnica	Manutenção (equipamentos e infra)
Qualidade Técnica	Sinalização
Qualidade Técnica	Tecnologia
Qualidade Técnica	Limpeza
Qualidade Técnica	Capacidade de carga
Qualidade Técnica	Variedade atividades

Figura 1 - Indicadores do Modelo Teórico do TOURQUAL  
Fonte: MONDO, 2017.

As categorias foram definidas seguindo a lógica de operação do serviço. Em primeiro lugar questiona-se como o turista chegou à atração (acesso) e se houve uma fase de pré-venda. Posteriormente é avaliada a entrega, ou seja, como os visitantes veem o ambiente, funcionários, segurança e qualidade técnica da atração turística, incluindo o serviço que receberam. Finalmente, é captada a percepção do serviço relativa à fase de pós-compra. (MONDO, 2017, p.455).

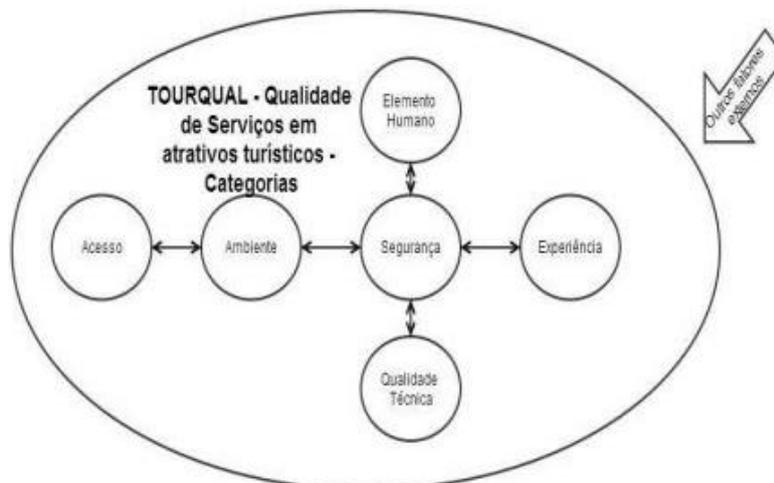


Figura 2 - Diagrama do Modelo TOURQUAL  
Fonte: MONDO, 2017.

Com esse apanhado de literatura, entende-se que o conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações e depois evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Os diferentes modelos de monitoramento da qualidade estudados levam em consideração as dimensões que interferem nas percepções dos usuários e, ao mesmo tempo, buscam uma forma de mensuração estatística dessas percepções. Mas de forma geral, a satisfação do cliente não é resultado apenas do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, experiência proporcionada – ou seja itens relacionados muitas vezes a subjetividade do atendimento e da relação estabelecida entre cliente e atendente.

Assim, se associa a qualidade em serviços com as experiências proporcionadas aos clientes. O que nos remete a pensar na economia da experiência, de acordo com o proposto por Pine II e Gilmore (1999). Para esses autores, depois do ciclo industrial, onde os produtos oferecidos eram mercadorias, vem o ciclo de serviços, onde o produto é o serviço (consultorias, soluções, atividades), e depois tem-se o ciclo de economia da experiência, em que os consumidores não procuram apenas produtos ou serviços, mas querem experiências e significados associados a eles. Pois entendem que os consumidores querem vivenciar uma experiência memorável, capaz de

transformá-los, de mudar sua maneira de pensar e agir. Para estes autores o que torna experiências inesquecíveis são as emoções, princípios, valores, sensações, relacionamentos e conquistas (Pine II e Gilmore, 1999).

O conceito de economia da experiência surge a partir de um complexo estudo sobre as tendências de vida e consumo na atualidade, que apontam que as empresas devem priorizar a “promoção e venda de experiências únicas”, ou seja, “emoções memoráveis” para transformar a proposta de valor da sua marca e capturar seu público-alvo (Pine II e Gilmore, 1999). Estes autores indicam 4 dimensões de análise da experiência, que são: estética/contemplação, entretenimento, educação/aprendizagem e evasão. Para eles, os serviços estão sendo comoditizados, e com isso as experiências emergiram como o próximo passo para alcançar a progressão do valor econômico. Com isso, Pine II e Gilmore (1999) destacam que os consumidores mais do que simplesmente consumir produtos e serviços, consomem histórias e experiências. Essa afirmação, remete a analisar como a experiência proporcionada influencia na percepção da qualidade de bens e serviços.

Nesse aspecto, soma-se a essa concepção as abordagens sobre qualidade estudadas e pode-se entender que para uma análise da qualidade em serviço é preciso olhar não somente para os aspectos de normatização, com o cumprimento dos protocolos, mas também para as percepções de experiências com o serviço oferecido. Pois, entende-se que para ter um posicionamento competitivo no mercado de serviços é preciso oferecer o diferencial de uma experiência memorável aliado a qualidade técnica na entrega dessa experiência.

Os diferentes autores citados nesta pesquisa utilizam métricas, categorias de análise e formas de aplicação diversas para a avaliação da qualidade. Contudo, no geral, indicam modelos de pesquisas por meio de questionário estruturado aplicado ao cliente. No mercado, essas pesquisas de avaliação da qualidade de serviço são diretamente associadas a pesquisa de satisfação do cliente. E de forma geral, são utilizadas como ferramenta para a gestão e para o marketing. Entende-se a importância desses modelos, principalmente pelo nível de confiança proporcionado por uma amostra bem definida e aplicada. Também utilizamos pesquisa a partir de questionários com clientes para avaliar a

qualidade de serviços e produtos. Contudo, nesse artigo, a proposta é de apresentar um modelo de avaliação da qualidade a partir de Cliente Oculto.

Cliente Oculto, Cliente Misterioso ou Mystery Shopper, trata-se de uma pesquisa de observação, utilizada como ferramenta de avaliação de desempenho para medir a qualidade no atendimento a partir de falsos clientes treinados para testar a eficiência do serviço prestado. Também é utilizada como uma técnica de marketing para medir a qualidade, avaliação e desempenho de organizações, além de reunir informações sobre produtos e serviços (TARANTOLA; VICARD; NTZOUFRAS, 2012)

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 144), Clientes ocultos são como compradores em potencial que avaliam pontos fortes e fracos experimentados. Assim, o Cliente Oculto é uma pesquisa mercadológica que tem por finalidade identificar objetivamente as possibilidades ou necessidades de melhorias nos procedimentos de maneira geral. Com isso, para a realização de pesquisa de Cliente Oculto é necessário qualificar uma pessoa para testar o processo de atendimento ao consumidor, com a finalidade de avaliar desde o atendimento e qualidade do serviço até as condições físicas do empreendimento. Sendo que, o que a diferencia de outras técnicas de pesquisa, é que o avaliador não se identifica e o pesquisado não pode saber da realização da pesquisa. Assim, uma das vantagens de sua aplicação é que os clientes ocultos observam o que realmente acontece e não dependem de relatos do público interno ou externo.

Segundo pesquisa elaborada por Feitosa, Brasil, Marrom e Saraiva (2017) o Cliente Oculto é uma ferramenta relativamente nova no Brasil, com pouca produção bibliográfica sobre o tema, porém que demonstra aceitabilidade e bons resultados no processo de melhoria do atendimento. Ademais, a ferramenta, segundo os autores, tem auxiliado nas tomadas de decisões estratégicas e eficientes pelos gestores, pois, segundo eles, avalia a real situação vivenciada no contato direto no cliente-empresa.

De forma geral, a pesquisa de Cliente Oculto é formulada com questões sobre os aspectos que querem ser avaliados no empreendimento. Rodrigues (2016 ) aponta, que as questões preenchidas pelo cliente oculto podem ser sobre: interesse, cortesias, acompanhamento, agilidade na resolução do

problema, comportamento na frente do cliente nas situações de estresse, vestimentas dos funcionários, bem como limpeza do ambiente, acessibilidade física entre outros aspectos que diretamente dizem respeito ao atendimento do colaborador que está sendo avaliado. E estas questões servem de base para compreender os pontos positivos e negativos do serviço prestado.

Dessa forma, considerando os modelos de avaliação da qualidade a partir dos parâmetros de satisfação frente as expectativas, somados a avaliação de cumprimento de requisitos normatizados e a premissa de proporcionar experiências aos consumidores, elaboramos um modelo de avaliação de Cliente Oculto. Este modelo que será apresentado a seguir, foi desenhado com base nas teorias analisadas e as necessidades dos contratantes do serviço de avaliação da qualidade. É resultado de uma necessidade de avaliação de requisitos técnicos e de mensuração das experiências dos consumidores em atrativos turísticos.

## **INSTITUTO POLO INTERNACIONAL IGUASSU E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS E ATRATIVOS TURÍSTICOS**

Fundado em 9 de julho de 1996, o Instituto Polo Internacional Iguassu é uma Organização Não Governamental – Associação de Direito Privativo Sem Fins Lucrativos, para a realização e apoio às iniciativas e movimentos orientados para a integração, estruturação e desenvolvimento do turismo regional. Tem como missão atuar de forma integrada nas áreas de gestão, educação e pesquisa em turismo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social sustentável, em âmbito nacional e internacional, especialmente na Região Trinacional do Iguassu (Argentina, Brasil e Paraguai). Estruturado, em 2019 a partir das áreas de gestão e desenvolvimento, estudos e pesquisas, educação para o turismo e treinamentos.

A área de Estudos e Pesquisas tem como objetivo avaliar a oferta turística, conhecer a demanda, os impactos do turismo e estimular a produção científica. Nessa área está o setor de Gestão, Pesquisa e Inovação (GPI) e nele são trabalhados, dentre outros, projetos de avaliação e monitoramento das



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

atividades turísticas sob a ótica do visitante e/ou cliente, a qualidade dos serviços prestados em atrativos turísticos, hotéis, eventos, entre outros estabelecimentos. Por meio de pesquisas focadas em qualidade e na satisfação do cliente, os projetos permitem fornecer dados que subsidiam a melhoria contínua dos processos adotados e a tomada de decisão por parte dos gestores e empresários do segmento turístico de Foz do Iguaçu.

A Avaliação da Qualidade é uma das vertentes do GPI, ela surgiu em 2008 como uma iniciativa desenvolvida em conjunto com do Complexo Turístico de Itaipu, com objetivo de medir a qualidade dos serviços prestados pelo Complexo e contribuir para a gestão do turismo na Itaipu. A necessidade de avaliação surgiu devido à troca de gestão do Centro de recepção de Visitantes, e para observar e entender as demandas e percepções dos visitantes com os serviços prestados tanto pelo Complexo quanto pelas empresas terceirizadas. Sobretudo, as pesquisas e avaliações feitas pelo Poloiguassu, contribuíram para o processo de normatização das atividades do complexo, que em 2012, recebeu o selo internacional de qualidade ISO 9001:2008. Para ser certificada, a instituição precisou seguir uma série de normas técnicas que determinam padrões de qualidade, estabelecidos pela ISO.

Desde então, são realizados vários tipos de pesquisas para mensurar a qualidade e a percepção dos visitantes e consumidores em relação ao atendimento, postura e apresentação pessoal dos atendentes, segurança, acessibilidade, produtos vendidos, infraestrutura, características do espaço físico como limpeza e organização, dentro outros inúmeros indicadores.

Ao longo dos anos, o setor desenvolveu algumas modalidades de pesquisa, como a coleta e tabulação dos comentários deixados pelos visitantes em formulários específicos, depositados em uma “Caixa de Opiniões” disponível no Centro de Recepção de Visitantes e no Ecomuseu. Também, desenvolveu Pesquisas de Satisfação dos visitantes e consumidores, com aplicação diária por pesquisadores através de entrevistas nos passeios turísticos e nas lojas terceirizadas do Complexo Turístico, logo após a utilização dos serviços. E realizou a avaliação detalhada e direcionada para os requisitos técnicos, operacionais e de experiência dos passeios e serviços, por meio de Clientes



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Ocultos treinados para observar aspectos pontuais na visita ao complexo. Além de pesquisas pontuais como de valor de marca e de mensuração e mapeamento da adesão de novos serviços.

Além dessas modalidades executadas no CTI, outros modelos de avaliação foram sendo incorporados ao setor de pesquisas do Poloiguassu. Em dez anos de atuação a carteira de clientes aumentou e as exigências também. A partir dessa demanda o Instituto passou a realizar pesquisas de satisfação e Retorno de Investimentos (ROI) em eventos; promoveu pesquisas de Percepção de Marca; de Demanda por serviços; pesquisas de comparativo de preços e Pesquisas por Grupo Focal. Estas pesquisas, aplicadas para diferentes clientes, geralmente tem foco na prestação de serviços, mas de acordo com o pedido do contratante, podem se expandir para avaliação de todo o processo de gestão.

É importante citar, que o setor de Gestão, Pesquisa e Inovação (GPI), além de projetos de avaliação, também está atrelado a parcerias institucionais, municipais e internacionais, por meio dos Observatórios de Turismos, o de Foz do Iguaçu e o Trinacional. Juntamente com a Secretaria Municipal de Turismo e outras entidades parceiras a equipe do GPI monitora indicadores de oferta e demanda regionais, com a elaboração de boletins de ocupação e de dados de fluxo turístico mensal da fronteira.

Com isso, o Poloiguassu desenvolveu uma expertise em pesquisa no setor de serviços e turismo. Com o desenvolvimento de novas modalidades de pesquisa e o estudo sobre cada uma delas, inovações foram pouco a pouco sendo incorporadas aos modelos mais antigos. Nesse sentido, tanto as pesquisas de satisfação com as pesquisas de Cliente Oculto foram revisitadas. E é sobre as atualizações na metodologia da pesquisa de Cliente Oculto que abordaremos na seção a seguir.

### **METODOLOGIA DE CLIENTE OCULTO PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS E ATRATIVOS TURÍSTICOS**

A pesquisa de Cliente Oculto consiste em uma avaliação de requisitos técnicos, operacionais e de experiência a partir da perspectiva de um suposto

consumidor previamente treinado para verificar a ocorrência de requisitos específicos em determinado estabelecimento. Este mecanismo permite avaliar aspectos relevantes ao serviço prestado, como procedimentos operacionais, atitudes e comportamentos de atendentes, infraestrutura de apoio, entre outros.

As metodologias de Cliente Oculto conhecidas normalmente mesclam perguntas descritivas com avaliações em uma escala Likert (escala de 1 a 5) e têm em comum a definição de critérios específicos e pontuais. Durante dez anos o Instituto Poloiguassu utilizou uma técnica que consistia no uso de perguntas nessa mesma escala, contudo, de forma não numérica.

A escala Likert utiliza como referência a variação entre 1 e 5, no qual o número 1 representa a pior avaliação possível e o número 5 a melhor avaliação possível. No caso da metodologia utilizada pelo Poloiguassu, a escala respeitava esse padrão, mas não atribui os tais números na apresentação da escala. No lugar deles via-se as palavras “Péssimo”, “Ruim”, “Razoável”, “Bom” e “Excelente”, na qual a referência era: 1 - correspondente ao péssimo, 2 - correspondente a ruim, 3 - correspondente a razoável, 4 - correspondente a bom, 5 - correspondente a excelente.

Arelados a essas pontuações estavam comentários que justificassem as notas. A pontuação conferida para cada avaliação correspondia a soma dos pontos obtidos, divididos pela soma dos pontos possíveis. Gerando desse modo um percentual de pontos obtidos em relação aos pontos possíveis. Assim, se haviam, por exemplo, cinco critérios para serem avaliados, a pontuação máxima possível para a avaliação seria de vinte (25) pontos<sup>1</sup>, enquanto a pontuação obtida poderia variar entre 1 e 25. Dividindo o valor obtido pelo valor possível o item avaliado poderia atingir entre 20% e 100% de alcance, conforme o quadro a seguir.

---

<sup>1</sup> Quatro (4) critérios multiplicados pela pontuação máxima da escala, que é igual a cinco (5).

Escala	Pontos obtidos	Pontos possíveis
Não observado	0	0
Excelente	5	5
Bom	4	5
Razoável	3	5
Ruim	2	5
Péssimo	1	5
Total de pontos	15	25
Resultado	60%	

Figura 3 - Quadro de pontuações dos requisitos técnicos da Avaliação de Cliente Oculto Poloiguassu. Fonte: Dados primários.

Acontece que com o passar dos anos tanto a equipe de pesquisas do Instituto quanto os clientes contratantes começaram a questionar a objetividade e os parâmetros desse método. Uma avaliação pautada em uma escala adjetivada, variando entre o péssimo e o excelente, acaba sendo subjetiva principalmente se as perguntas forem muito abrangentes. Olhando para isso um processo de reestruturação do modelo utilizado para avaliação do Cliente Oculto começou a ser elaborado, considerando as metodologias de avaliação da qualidade em serviços, conforme analisado na primeira parte do texto.

Um primeiro passo foi pensar uma nova escala que satisfizesse a objetividade buscada. Nesse momento considerava-se que parte da subjetividade estava no fato de uma escala descrita com valores entre o péssimo e o excelente carregava muito valores pessoais para o julgamento do que deve ser péssimo ou excelente. Dessa forma, depois de consultar clientes, fazer pesquisa bibliográfica e debater entre a equipe, optou-se por testar uma escala de três níveis não numéricos e que também fossem menos subjetivos - que no lugar dos adjetivos indicasse o cumprimento, o descumprimento ou cumprimento parcial de determinado critério. Para cada uma das três possibilidades atribui-se uma pontuação correlacionada.

Nessa nova escala proposta, cada requisito **cumprido** soma **100 pontos** de uma pontuação possível também de 100 pontos; para cada requisito **não cumprido** a pontuação possível segue sendo de 100 pontos, mas a pontuação obtida é de **0 pontos**; para os requisitos **cumpridos parcialmente** a pontuação possível é 100 pontos, porém a pontuação obtida é de **50 pontos**; para os

requisitos **não observados** a pontuação possível é 0 e a pontuação obtida também é igual a 0. Após distribuição dos pontos, a pontuação obtida é somada e dividida pela pontuação que seria possível obter caso todos os itens observados tivessem sido cumpridos, conforme exemplo a seguir.

Avaliação	Pontuação Possível	Pontuação Obtida
Cumpriu	100	100
Cumpriu parcialmente	100	50
Não Cumpriu	100	0
Não Observado	0	0
Total de Pontos	300	150
Resultado dos Requisitos	50%	

Figura 4 - Quadro de pontuações dos requisitos técnicos da Avaliação de Cliente Oculto POLOIGUASSU  
Fonte: Dados primários.

Realizada a primeira alteração, o passo seguinte foi reelaborar as perguntas. Notou-se que alguns critérios do método utilizado até então englobavam aspectos de mais de um domínio da experiência dos clientes. Se tratando de avaliação específica de atrativos turísticos, utilizamos os domínios propostos pelo TOURQUAL (MONDO, 2014) para identificar o que entraria ou não como critério em cada pergunta. Dessa forma, perguntas longas foram se tornando mais específicas, e até novas categorias de questões foram criadas, conforme os exemplos a seguir.

Por exemplo, a avaliação do atendimento em estabelecimentos comerciais (lojas) no antigo modelo era realizada a partir de uma categoria que contava com quatro critérios, precedidos pela pergunta: “Que nota você daria para...”. Os critérios eram:

- Apresentação individual (uniformes, higiene pessoal e aparência)
- Postura, educação, boa vontade, atenção e simpatia no atendimento frente à diversidade de características do público.
- Conhecimento sobre os produtos/serviços ofertados e auxílio/orientação ao cliente na decisão de compra



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

- Comunicação verbal (clareza e objetividade nas informações e uso de tom de voz adequado) e Domínio de idiomas (inglês e espanhol).

Com a reestruturação dos questionários a avaliação do atendimento em estabelecimentos comerciais (lojas) passou a contar com duas categorias separadas: Atendimento e Apresentação Pessoal. A categoria “Atendimento” contando com cinco critérios e a categoria “Apresentação Pessoal” possuindo outros três critérios. Além dessas mudanças, a pergunta que antecede o preenchimento da avaliação passou a ser: “Os requisitos abaixo foram executados, caso questionado ou observado?”. Essas alterações trouxeram maior especificidade e objetividade para as avaliações, conforme pode se ver nos quadros a seguir:

<b>Categoria - Atendimento</b>
O atendimento ocorreu com cordialidade e de forma acolhedora?
O(a) atendente se mostrou disponível e foi proativo(a) no atendimento?
O(a) atendente demonstrou conhecimento sobre os produtos e serviços ofertados?
O(a) atendente se comunicou de forma clara e objetiva?
O(a) atendente NÃO fez uso do celular durante o atendimento?

<b>Categoria - Apresentação Pessoal</b>
O(a) atendente se apresentou com uniforme e em boas condições?
O(a) atendente estava com uma boa aparência? (higiene, cabelo arrumado)
O(a) atendente se apresentou com boa postura durante o atendimento? (Não se escorando, se dirigindo diretamente a você, não tratando de assuntos polêmicos, se portando de forma disponível – sem mão no bolso ou braços cruzados)

Figura 5 - Quadro de pontuações dos requisitos técnicos da Avaliação de Cliente Oculto POLOIGUASSU

Fonte: Dados primários.

Dessa forma, o novo questionário estava formatado, mais específico e com pontuação objetiva para avaliação dos requisitos considerados técnicos, protocolares. Contudo, considerou-se que a subjetividade de cada Cliente Oculto também era essencial para captar um aspecto intangível aos critérios que podem caber num protocolo de atendimento: a experiência do cliente (PINE e GILMORE, 1999). Pensando nisso, voltou-se a aderir à metodologia da escala de 1 a 5 anteriormente utilizada, mas vinculada com uma nova pergunta que aparece posteriormente a avaliação objetiva: “ Em uma escala 1 e 5, sendo 5 - “Excelente”, 4 - “Bom”, 3 - “Razoável”, 2 - “Ruim” e 1 - “Péssimo”, como você avalia sua experiência? Descreva considerando tanto o atendimento quando o espaço físico.”.

Com a inserção dessa pergunta além de identificar falhas ou acertos mediante requisitos que devem ser cumpridos, objetivava-se captar o atendimento no aspecto da personalidade. Um atendimento pode ou não ter contemplado todos os itens de um treinamento direcionado a um colaborador, mas como isso afeta a experiência do cliente? A pergunta relacionada a experiência visa suprir essa questão. Além do que é nela onde mais há espaço para sugestões a partir de percepções particulares que podem agregar outro olhar para a qualidade do serviço avaliado.

Com o “esqueleto” da avaliação organizado, a última etapa foi a definição de faixas de desempenho que visassem identificar de forma rápida e eficaz o que cada pontuação obtida significava. Tendo por base o modelo das faixas de satisfação do NetPromotorScore (TRACKSALE, 2017) foram criadas cinco (5) faixas de desempenho correspondentes aos percentuais atingidos tanto nos requisitos técnicos como nos requisitos de experiência. São elas:

Índices de desempenho na “**Faixa Extremamente Crítica**” indicam o descumprimento da maioria dos requisitos técnicos que refletem na experiência do cliente. Normalmente nessa faixa, mesmo que o cliente atribua uma nota de experiência média ou alta a condição crítica no âmbito técnico não será alterada sem treinamentos pontuais e adequação ou exigência de execução dos requisitos avaliados.

Índices de desempenho na “**Faixa Crítica**” correspondem a uma falta de execução de vários requisitos técnicos e notas de experiência bem baixas, possivelmente afetadas também pela má execução dos aspectos técnicos. Nessa situação o setor precisa de atenção pois está no limite com o extremamente crítico, o que pode afetar ainda mais a experiência dos clientes. Por outro lado, com atenção a execução dos requisitos os setores nessa faixa podem facilmente chegar a próxima faixa: de aperfeiçoamento.

Os setores na “**Faixa de Aperfeiçoamento**” devem observá-la como um alerta para melhorias nos processos. A experiência do cliente ainda não alcança um patamar desejável, embora já figure como intermediária. Por outro lado, alguns requisitos técnicos ainda não estão sendo executados.

Na “**Faixa de Qualidade**” a experiência dos clientes é de qualidade e eles atribuem boas notas para o atendimento e infraestrutura. Ainda há espaço para crescimento, questões pontuais podem ser alinhadas conforme as sugestões dos clientes ocultos e cabe verificar se ainda há algum requisito que não está sendo executado ou se o requisito não precisa ser readequado. Mas no geral a experiência já agrega valor.

Por último, a “**Faixa de Excelência**” representa o alcance do melhor patamar possível dentro do setor. Os clientes têm experiências marcantes, atendimento excelente e todos os requisitos estão sendo cumpridos.

E a partir desse panorama, para alcançar a qualidade na execução desse método e satisfazer o que se propõe, é necessário seguir etapas também protocolares. A fim de obter resultados comparáveis a cada aplicação. Para tanto se conduz o processo de aplicação da pesquisa de cliente oculto em três etapas, sendo:

- a) **Etapa 01 - Treinamento:** antes de realizar as avaliações *in loco* as pessoas contratadas como cliente oculto recebem um treinamento explicativo sobre os locais e requisitos de avaliação e orientações gerais de como devem se portar a fim de não demonstrar suspeitas e serem descobertas pelos colaboradores das empresas;

- b) Etapa 02 - Avaliação do cliente oculto:** esta é a fase de execução da pesquisa pelo cliente oculto, ou seja, a simulação de compra, consumo e vivência nos serviços turísticos. Os requisitos de avaliação do cliente oculto contemplam aspectos relacionados ao atendimento, infraestrutura, produtos e serviços oferecidos pelo Complexo Turístico Itaipu;
- c) Etapa 03 - Relatório da avaliação do cliente oculto:** para a elaboração do relatório o cliente oculto preenche o *check list* de avaliação, pontuando cada requisito técnico entre as opções “cumpriu”, “não cumpriu” ou “não observado”. O cliente oculto deve apresentar fatos justificáveis para as pontuações de cada requisito não cumprido ou não observado.

Se estabeleceu, dessa forma, uma nova metodologia de avaliação de qualidade por meio de Cliente Oculto. Em uma junção entre a experiência vivenciada na prática de avaliação em atrativos e as diferentes teorias de avaliação da qualidade, construiu-se uma forma de avaliar em conjunto os requisitos técnicos e os requisitos de experiência. Entendendo que o cumprimento dos requisitos técnicos, não necessariamente condizem com o uma experiência vivenciada de forma satisfatória pelos visitantes de um atrativo turístico. Pois, conforme avaliado nas diferentes teorias estudadas, as percepções são diretamente relacionadas com as expectativas e não apenas com o cumprimento de requisitos operacionais de um serviço.

Em termos práticos e teóricos as implicações deste trabalho são a importância do cruzamento das informações qualitativas/subjetivas com as informações quantitativas/técnicas para a avaliação de qualidade em serviços. E também se tem o esforço de enquadramento das categorias de avaliação com as metodologias específicas de avaliação de serviços e atrativos turísticos, o TOURQUAL. Com isso, o artigo busca contribuir com a ampliação das discussões sobre de avaliação da qualidade em serviços.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estabelecido como hipótese entende-se, a partir do texto elaborado, que a experiência do Poloiguassu traz inovações para avaliação da qualidade em Serviços e Atrativos Turísticos ao propor uma metodologia de Cliente Oculto que combina requisitos técnicos (objetivos) e de experiência (subjetivos). Afinal, além de ser um diferencial em relação a outras metodologias de avaliação da qualidade, a proposta pode oferecer aos contratantes maiores insumos para aprimorar seus produtos.

Com a análise da evolução da abordagem da qualidade e os principais modelos de sua avaliação em serviços, se pode perceber que tanto requisitos técnicos como de experiência são importantes para mensuração da qualidade percebida. Logo, a utilização de recursos que agreguem mais de um aspecto da experiência de consumo de serviços turísticos são inovações importantes para a área.

Nesse aspecto, a união da teoria com a experiência nos serviços de avaliação da qualidade do Poloiguassu foi o que viabilizou a elaboração de uma metodologia de Cliente Oculto para avaliação da qualidade de serviços turísticos capaz de agregar âmbitos complementar. O histórico de atuação do instituto demonstra essa evolução.

Assim, explicando detalhadamente o processo de construção e as métricas propostas para a metodologia de Cliente Oculto desenvolvida pelo Poloiguassu, foi indicado como as formas de avaliação propostas são diferenciadas e como se deu o desdobramento dos indicadores para uma maior objetividade, ao mesmo tempo que se propõe questões independentes que ampliam a avaliação subjetiva da experiência do cliente. Com isso, entendeu-se que a nova metodologia é mais eficaz que a anterior por aliar a objetividade e a subjetividade. E também é mais completa por possuir critérios mais específico e com isso traz mais conteúdo e riqueza de detalhes para as avaliações.

Dessa forma, o texto conjuga uma série de estudos sobre avaliação da qualidade em serviços. Com isso, não tem a pretensão de ser um modelo definitivo de análise, e sim de contribuir para que novos estudos e abordagens sejam construídas sobre o tema. Pois, compreende-se que em serviços, e



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

especialmente no turismo, as características são diversas e as transformações são constantes, o que demanda de uma atualização frequente dos formatos de avaliação e gestão.

### REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. S. ; MEDEIROS, C. A. F. ; COSTA, B. K. . Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF. **Revista Hospitalidade** , v. VI, p. 115-139, 2009.

COSTA, Tiago. **O mundo da Qualidade**. Clube dos Autores, 2018.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

FEITOSA, Douglas Rodrigues.; BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; MARROM, David Antonius da Silva.; SARAIVA, Luiz Raphael Malzoni. Cliente Oculto: uma ferramenta para tomada de decisão empresarial. **folha de rosto em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v.3, n. 2, p. 57-66, 2017.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Inmetro: Essential Idea Publishing, 2011.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GUPTA, A. K. A Conceptual JIT Model of Service Quality. **International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)**, v. 3, n. 3, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12 e.d. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2009.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG;. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total**. Fundação Biblioteca Nacional. 2009.

Mondo, Tiago Savi. TOURQUAL: **Proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos**. TESE (Doctor in Administration) Centro de Ciências Sociais e Econômicas – CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina, SC, Brasil. 2014.

MONDO, TIAGO ; FIATES, GABRIELA . TOURQUAL: Proposal of a Protocol For Quality Evaluation on Services at Tourist Attractions. **BBR. Brazilian Business Review (English Ed.)** v. 14, p. 448-465, 2017.



## Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **the Journal of Marketing**, 41-50. 1985.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. 1988.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. The experience Economy: Work is theatre & Every Business a Stage. Boston, Massachusetts: **Harvard Business Review Press**, 1999.

RODRIGUES, Thais Viana. **ANÁLISE DO ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO**. Trabalho de Conclusão de Curso – (Bacharelado em Turismo) Universidade Estadual de Ponta Grossa. 2016.

TARANTOLA, Claudia; VICARD, Paola; NTZOUFRAS, Ioannis. Monitoring and improving Greek banking services using Bayesian Networks: an analysis of mystery shopping data. **Expert Systems with Applications**, n. 39, p. 10103-10111, 2012.

TRACKSALE. **Net Promotor Score: a ferramenta de ouro para satisfação de clientes**. Tracksale, 2017. Disponível em: <[www.tracksale.com](http://www.tracksale.com)> Acesso em: 15/10/2018.

VASCONCELLOS, P. P. de. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.