

## A PERCEÇÃO DO USO DO CLIENTE OCULTO NA GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Alfredo Brito Aguiar\*

Thaís de Almeida Fernandes Oliveira\*\*

Tiago Savi Mondo \*\*\*

**Resumo:** Mensurar a qualidade de um serviço é de extrema importância, no turismo, por lidar com a expectativa dos viajantes e pela alta competitividade, deve-se atentar ainda mais aos quesitos de qualidade. O objetivo desse trabalho é entender a percepção do uso do cliente oculto como método de gestão da qualidade pelos empreendimentos turísticos e oportunidades observadas após sua implementação. A metodologia adotada foi pesquisa qualitativa, aplicada com abordagem exploratória e descritiva, consistiu em levantamento bibliográfico para identificar as principais características da ferramenta e experiências na sua aplicação; também por entrevistas com gestores do setor de turismo que já utilizaram o cliente oculto a partir de dois pontos de vista: dos avaliadores e dos avaliados. Levantando aspectos técnicos, éticos e estruturais, a pesquisa foi realizada em destinos já consolidados - Foz do Iguaçu e Rio de Janeiro. A partir dos resultados, identificou-se a necessidade de uso do cliente oculto como ferramenta para percepção da qualidade de forma mais criteriosa, aliada à outras pesquisas complementares. O estudo traz insumos para aumentar a visibilidade sobre a avaliação com cliente oculto e casos de utilização dela na gestão da qualidade no turismo.

**Palavras-chave:** Cliente oculto. Qualidade. Turismo.

THE PERCEPTION OF THE USE OF MYSTERY CUSTOMER IN  
QUALITY MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

**Abstract:** Measuring the quality of a service is extremely important, in tourism, because it deals with the expectations of travelers and because of its high competitiveness, it must pay even more attention to quality issues. The objective is to understand the perception of the use of the mystery customer as a quality management method by tourist enterprises and the opportunities observed after its implementation methods. The adopted methodology was qualitative research, applied with and exploratory and descriptive approach, it consisted of bibliographical research to identify the main features of the tool and experiences in its application; and through interviews with managers of the tourism sector who have already used the mystery customer, from two points of view: the evaluators and the evaluated. Raising technical, ethical, and structural aspects, the survey was carried out in the destinations already consolidated - Foz do Iguaçu and Rio de Janeiro. From the results, it was identified the need to use the mystery customer as a tool for quality perception in a more judicious way and allied to other forms of complementary assessment. The study provides input to increase visibility on mystery customer assessment and use cases to improve quality management in tourism.

**Keywords:** Mystery customer. Quality. Tourism.

LA PERCEPCIÓN DEL USO DEL CLIENTE OCULTO EN LA GESTIÓN  
DE CALIDAD EN EMPRESAS TURÍSTICAS

**Resumen:** Medir la calidad de un servicio es sumamente importante, en el turismo, porque se trata de las expectativas de los viajeros y por su alta competitividad, hay que prestar aún más atención a los temas de calidad. El objetivo de este trabajo es comprender la percepción del uso del cliente oculto como método de gestión de la calidad por parte de las empresas turísticas y las oportunidades observadas luego de su implementación. La metodología adoptada fue la investigación cualitativa, aplicada con enfoque exploratorio y descriptivo, consistió en un levantamiento bibliográfico con el fin de identificar las principales características de la herramienta y experiencias en su aplicación; también a través de entrevistas con directivos del sector turístico que ya han utilizado el cliente oculto, desde los puntos de vista: los evaluadores y el evaluado. Planteando aspectos técnicos, éticos y estructurales, la encuesta se realizó en destinos ya consolidados - Foz do Iguaçu y Río de Janeiro. A partir de los resultados, se identificó la necesidad de utilizar al cliente oculto como herramienta para la percepción de la calidad de una forma más juiciosa con otras formas de valoración complementaria. El estudio proporciona información para aumentar la visibilidad sobre la evaluación de clientes ocultos y los casos de su uso en la gestión de la calidad en el turismo.

**Palabras clave:** Cliente oculto. Calidad. Turismo.



Licenciada por *Creative Commons*  
Atribuição Não Comercial / Sem  
Derivações / 4.0 / Internacional

\* Bacharel em turismo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Foz do Iguaçu (2019). Pesquisador em turismo na área qualidade, tecnologia, turismo e gestão. Aluno especial na disciplina de mestrado de Gestão da Qualidade em Serviços Turísticos do Programa de Pós-Graduação em Turismo pela Universidade Federal Fluminense - PPGTUR/UFF. CV: <http://lattes.cnpq.br/6301322043532606> E-mail: [ [alfredobaguiar@gmail.com](mailto:alfredobaguiar@gmail.com) ]

\*\* Pós-graduada em Gestão Estratégica de Eventos/Universidade Veiga de Almeida - UVA/RJ (2013). Aluna especial na disciplina de mestrado Gestão da Qualidade em Serviços Turísticos do Programa de Pós-graduação em Turismo pela Universidade Federal Fluminense - PPGTUR/UFF. Com foco em viagens, eventos esportivos e qualidade dos serviços. CV: <http://lattes.cnpq.br/3629767736413046> E-mail: [ [thaiss.alfers@gmail.com](mailto:thaiss.alfers@gmail.com) ]

\*\*\*Turismólogo, Doutor em Administração e Pós Doutor em Turismo. Professor do IFSC e no Mestrado em Turismo da Universidade Federal Fluminense. Criador do Tourqual, única ferramenta validada cientificamente e patenteada para avaliação da qualidade de serviços turísticos, com aplicações científicas e de consultoria no Brasil, México, Portugal, Espanha, Inglaterra, Tailândia, Indonésia, China e Índia. CV: <http://lattes.cnpq.br/4895038668662504> [ [tiago.mondo@ifsc.edu.br](mailto:tiago.mondo@ifsc.edu.br) ]

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais é possível notar a competitividade entre as empresas e, para que elas possam ter diferenciais e atrair mais público para seus serviços, tem-se dado cada dia mais importância à qualidade dos produtos e serviços ofertados e à percepção dos consumidores sobre essa qualidade.

No espaço mercadológico, com a necessidade de diferenciação inicia-se um processo de adquirir insights pontuais sobre a experiência e a percepção dos usuários e/ou consumidores de determinados serviços de atendimento (Furnival, Ouchi & Pinto, 2012).

Existem várias formas de medir essa percepção, e a partir disso desenvolver melhor o que se é oferecido ao cliente final. Tendo como base a metodologia de pesquisa qualitativa, neste trabalho trataremos sobre a observação participante. Mais especificamente o cliente oculto.

Cliente oculto é uma das ferramentas qualitativas do marketing que tem como intuito entender a relação cliente-empresa, sendo esta, uma das práticas de avaliação de desempenho usada para medir a qualidade do atendimento e o grau de satisfação do consumidor (Feitosa et al, 2017).

Trata-se de uma técnica que requer uma imersão do investigador no cotidiano das pessoas que pretende observar, e que de certa forma teatraliza a interação do pesquisador na vivência dos observados, utiliza diversas técnicas ou práticas para obter informações de forma simultânea, e precisa de constante reflexão para deduzir a necessidade de buscar novos caminhos para a continuidade da pesquisa.

Percebendo a importância deste tipo de levantamento para o conhecimento das “deficiências” dos serviços e referência para a melhoria destes, entende-se que não há ferramenta que consiga identificar melhor as qualidades e prejuízos durante o atendimento e serviço prestado ao turista, no momento de seu consumo, do que o cliente oculto, pois é possível ter uma percepção fiel quando se é consumido o produto.

Parte-se do pressuposto que a avaliação da qualidade de serviços turísticos é complexa para ser mensurada precisamente, devido à característica dinâmica da atividade e o fluxo de pessoas distintas em um mesmo estabelecimento. Diante disso, de que maneira empreendimentos turísticos utilizam o

cliente oculto e como é observada a aplicação desse método? E o que é levado em consideração ao avaliar um serviço turístico?

A partir dessas perguntas, o presente trabalho tem como objetivo geral entender a percepção do uso do cliente oculto como método de gestão da qualidade pelos empreendimentos turísticos de destinos que já o utilizam, e levantar as oportunidades observadas após a implementação do método.

Através de uma pesquisa aplicada, com abordagem exploratória e descritiva de caráter qualitativo, por meio de pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e métodos de avaliação da qualidade e entrevistas com gestores de hotéis e atrativos, para levantar a relação dos empreendimentos turísticos quanto aos conceitos e práticas de avaliação da qualidade em serviços e o cliente oculto.

Os objetivos específicos se voltam para compreender a avaliação da qualidade em serviços e a forma com que é feita a utilização do cliente oculto como instrumento de estimação da qualidade em diferentes empreendimentos turísticos; como essa técnica se complementa com outros tipos de pesquisa; e diferenciar as percepções a partir de duas visões específicas: 1) Gestores de empresas que contrataram o cliente oculto para avaliarem seus serviços; e 2) Gestores de empresas inseridas em um complexo turístico ou produto turístico maior e que são avaliadas pela metodologia do cliente oculto através de auditorias.

Os resultados foram divididos nestes dois grupos a fim de esmiuçar a comparação das respostas e trazer uma melhor compreensão das distintas formas de aplicação do mesmo tipo de pesquisa. E então, baseado nos resultados, entender a implementação do cliente oculto nos diferentes setores do turismo. E trazer relatos sobre decorrências obtidas com o uso da ferramenta.

Assim, o trabalho traz inicialmente uma contextualização em relação à avaliação da qualidade em produtos e serviços, modelos e métricas de mensuração. Seguido por um direcionamento no mercado turístico e o uso da metodologia do cliente oculto na gestão da qualidade, os processos metodológicos e aspectos referentes à aplicação da pesquisa com os gestores e por fim os resultados e discussões com base nas respostas obtidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aferição da Qualidade

Para Fernandes (2011), a preocupação com a qualidade de produtos acabados existe desde os primórdios das civilizações, historicamente associada à realização de inspeções e testes, o conceito de controle da qualidade sofreu mudanças significativas com a Revolução Industrial, quando ganhou mais importância. O autor ainda evidencia um processo de percepção de qualidade como diretamente relacionado ao conhecimento adquirido e acumulado pelas diferentes civilizações. Sendo assim, qualidade percebida está relacionada com a experiência e expectativa individual.

A qualidade foi abordada de duas maneiras conforme o tempo, sendo que a primeira é referente às inspeções em produtos manufaturados acabados; e a segunda referente ao controle estatístico, que se inicia após a industrialização, quando a qualidade passou a ser relacionada com o grau de precisão necessário seguindo padrões determinados de cada época. Tornando-se assim, uma responsabilidade dos produtores em realizar o controle da qualidade.

Segundo Machado (2012, p. 37):

“A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W. A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.” (Machado, 2012, 37).

Ainda segundo a autora, a crise da década de 70 evidenciou a importância da disseminação de informações. Seguido pelos anos 80, em que o planejamento estratégico se consolida juntamente com técnicas de gestão estratégica. Esta gestão considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, sociais, e o impacto da qualidade nos consumidores e no mercado.

Concomitante à mensuração estatística, criou-se o conceito de garantia da qualidade visando manter a qualidade estável e em seguida aprimorá-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. Para Machado (2012), o termo qualidade total está relacionado a seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade, que são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. Nesse âmbito, estudiosos como Deming (Ciclo PDCA), Ishikawa (Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe), entre outros, desenvolveram proposições no âmbito de gestão da qualidade provendo uma visão desta área e de sistemas de gestão para as indústrias.

Diferentes autores utilizam métricas, categorias de análise e formas de aplicação diversas para a avaliação da qualidade em serviços, como Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) que criam o modelo SERVQUAL para analisar a qualidade percebida em serviços por meio de três visões distintas: qualidade ideal, qualidade mínima exigida e qualidade observada de um determinado serviço, e baseada em cinco dimensões de serviços: confiabilidade; presteza; segurança; empatia e tangibilidade (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988); e Cronin e Taylor (1992) que criticam o modelo SERVQUAL afirmando que a mensuração da qualidade percebida por si só já explicaria o desempenho do fornecedor de serviços e também a satisfação do consumidor e criam o modelo SERVPERF.

A partir do entendimento da gestão da qualidade, em 1987 é formada a International Organization for Standardization (ISO) responsável por criar normativas com objetivo de se tornar um modelo de Sistema de Garantia da Qualidade. Esse sistema passou a ser utilizado pelo mundo através da série ISO 9000, e se tornou a maior referência em padronização e garantia de qualidade do mundo corporativo (Martinelli, 2009).

Apesar de uma visão total ser desenvolvida ao longo do tempo, a noção de monitoramento da qualidade abordada pelos autores citados e modelos é voltada para a produção e consumo de bens físicos. É preciso salientar que serviços possuem características que os diferenciam dos bens e influenciam a percepção de qualidade. A definição de serviço se relaciona com sua dimensão intangível, de inseparabilidade entre a produção e o consumo, heterogeneidade, e a perecibilidade (impossibilidade de armazenar o serviço) (Garvin 1992).

Para Coelho et. al. (2018), o consumidor ao adquirir um serviço espera que suas necessidades

sejam satisfeitas, por esse motivo, cabe aos empreendimentos estarem envolvidos à questão da qualidade e perceber sua importância e relação com o serviço prestado.

O setor de serviços é amplo e heterogêneo. O setor de viagens e turismo faz parte desse mercado, e segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), foi um dos setores que apresentou maior crescimento até o ano de 2019, correspondendo a 10,3% do PIB mundial. No Brasil, esta entidade aponta que em 2019, a indústria de viagens e turismo contribuiu em 3% no crescimento do PIB, com a geração de 7,4 milhões de empregos.

Em relação ao setor turístico, no Brasil, para a gestão da qualidade, foi criada em 2007 a Normalização do Turismo – ABNT/CB-54 a partir do Comitê Brasileiro do Turismo, a Lei nº 11.637/07 dispõe sobre o programa de qualificação dos serviços turísticos e o Selo de Qualidade Nacional de Turismo. É por meio dessa normativa que as entidades do setor, que aderem a normalização de serviços específicos do turismo e de operações, são certificadas. Também, através 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 é composta por diferentes serviços como o de hospedagem, transporte, alimentação, atendimento, entre outros. Para o estudo da qualidade no turismo, tem-se o modelo TOURQUAL, proposto por Mondo (2017) para avaliar a qualidade dos serviços em atrações turísticas e em seguida nos diversos segmentos do mercado. O modelo propõe seis categorias de análise, que são: acesso, elemento humano, meio ambiente, segurança, experiência e qualidade técnica; que por suas vezes estão divididas em 26 indicadores. As categorias foram definidas seguindo a lógica de operação do serviço (Mondo, 2017).

Entende-se a importância desses modelos, principalmente pelo nível de confiança proporcionado por uma amostra bem definida e aplicada. Esses modelos são diretamente associados a pesquisa de satisfação do cliente. E de forma geral, são utilizadas como ferramenta para a gestão e para o marketing. Contudo, nesse artigo, a proposta é de apresentar um modelo de avaliação da qualidade a partir do método de pesquisa de cliente oculto.

O cliente oculto é uma técnica qualitativa da observação participante na qual o pesquisador interage com o sujeito sendo observado. Para Gold (1958), a observação participante pode adotar quatro papéis possíveis na pesquisa de campo: De um lado tem-se o participante completo (em que sua identidade e propósito não são conhecidos pelos observados), e de outro tem-se o observador completo (que não possui nenhuma interação com seus informantes e se atém somente a observar), entre eles existe o participante-observador (quando o observador e o informante estão cientes de seu relacionamento em campo), e em seguida o observador-participante (quando o investigador participa ao mesmo tempo que observa e desenvolve relações com seus informantes).

Nesse tipo de pesquisa o investigador pode assumir uma postura aberta ou encoberta, revelando ou não sua intenção de pesquisa (Bowen, 2002; Yarnal, 2004). De acordo com Jorgensen (1989), pode ser ainda desfocada (tudo o que é observado é interessante inicialmente) ou focada (é observado apenas o que o pesquisador tem interesse).

Michelson (2003) explica que inicialmente o cliente oculto era uma ação de detetives particulares contratados por bancos para prevenir funcionários de realizarem possíveis roubos. Ainda segundo o autor, em 1940, Wilmark estabeleceu o termo “*mystery shopping*” (do inglês cliente oculto) e passou a utilizar o método para avaliar dos serviços prestados aos consumidores. Surgia aí o cliente oculto. Essa ferramenta foi expandida pela Europa e Estados Unidos e se tornou uma opção para gestores obterem conhecimento sobre as percepções dos clientes em diversas áreas, dando início a empresas especializadas na modalidade pelo mundo inteiro (ibid.).

A partir das informações já apresentadas, o cliente oculto tem o papel de participação completa, de postura encoberta e normalmente com um olhar focado para itens pré-determinados. Para que possa ter sucesso, Hesselink (2004) afirma que os clientes ocultos devem ser independentes, críticos, objetivos e anônimos.

Os avaliadores devem transparecer naturalidade no momento da pesquisa. Embora o instrumento do cliente oculto deva ser apresentado aos funcionários como uma forma de melhorar os serviços, as visitas não devem ser anunciadas com antecedência para evitar comportamento anormal por parte dos funcionários.

Neste tipo de avaliação, segundo Christovam (2009), o pesquisador se passa por cliente do estabelecimento e sabe os processos de atendimento e o que é pretendido como resposta a determinados estímulos de um atendimento real. Ao término da interação, o cliente oculto detalha sua experiência e complementa com seu ponto de vista.

Por conta de seu caráter ímpar de pesquisa, existem algumas questões éticas relacionadas à sua aplicação. A Associação de Pesquisa em Marketing (*Marketing Research Association - MRA*) determina condutas éticas para as três partes envolvidas no processo de pesquisa direta, são elas: o cliente, o prestador de serviço e o pesquisado.

Aaker, Kuman e Day (2007) expõem os principais desafios éticos em relação à essas partes, primeiramente em relação ao contratante, que deve ser imparcial e comprometido com seu objetivo para legitimação da pesquisa, sem tender o pesquisador a alcançar os resultados esperados por ele (o contratante). Em relação ao prestador de serviço, os principais problemas éticos são em relação à confidencialidade na aplicação da pesquisa e divulgação de resultados. Para o pesquisado a questão ética está relacionada à privacidade, segurança na realização da pesquisa.

Através da observação participante é possível desenvolver um conhecimento mais rico da natureza experiencial dos serviços em que o participante pode identificar as dimensões e particularidades do serviço improváveis de serem discernidas por um observador distante ou não participante (Hudson, 2001).

Bueno e Neves (2008, p. 3) explicam o cliente oculto afirmando que:

“A técnica do cliente oculto é utilizada em organizações que trabalham com atendimento direto ao público e desejam identificar possíveis falhas e potencialidades nesta área. Esta técnica consiste na atuação de uma equipe de pesquisadores treinados que se fazem passar por clientes, analisando pontos pré-determinados, conforme são os interesses de diagnóstico da investigação. Através dos resultados é possível fazer melhorias nos processos que envolvem atendimento e, muitas vezes, na própria estrutura de alguns serviços e produtos da instituição.” (Bueno & Neves, 2008, 3).

Para a aplicação de pesquisa com cliente oculto é preciso qualificar uma pessoa para testar o processo de consumo e experiência sobre um determinado serviço,

com a finalidade de avaliar desde a abordagem do atendimento até as condições físicas do empreendimento. A diferença desta técnica para as outras é que o avaliador não se identifica e o pesquisado não pode ter ciência de que está sendo avaliado. Assim, uma das vantagens é que os clientes ocultos observam o que realmente acontece e não utilizam de relatos do público interno ou externo. Este método de análise da avaliação da qualidade em serviços aplicado ao turismo será mais bem explorado na sessão seguinte.

Em algumas vezes, até para se trabalhar o marketing interno é possível que o próprio funcionário se passe por cliente oculto em algum empreendimento da rede para avaliá-lo, ou até mesmo no seu próprio local de trabalho (Ramires-Alcatraz et al, 2020).

## 2.2 Cliente Oculto e Turismo

A metodologia do cliente oculto pode ser aplicada em diversos setores da economia para medir a qualidade de serviços e o atendimento, como no setor varejista (Englert, 2011) em bibliotecas (Furnival, 2012), e, entre outras aplicações, para embasar a tomada de decisão empresarial de forma geral (Feitosa et al, 2017). Além disso, ela também é bastante usada no mercado turístico, principalmente pela alta transitividade de pessoas, o uso desse tipo de avaliação consegue levantar aspectos não percebidos pelos turistas em pesquisas de satisfação.

Voltado para o turismo, existem estudos que utilizam o cliente oculto, junto com a pesquisa de satisfação do consumidor para medir a qualidade dos serviços nos postos de informação turística (Minghetti & Celotto, 2013; Wong & Mckercher, 2011), também usado em agências de turismo e operadoras (Miller et al, 2005), além de avaliar serviços turísticos específicos, como em adegas de vinho (Fountain, 2006) e comumente usados para avaliar a qualidade de serviços em hotéis (Beck & Miao, 2003).

No Brasil, pesquisadores aplicam a técnica voltada ao mercado turístico e são capazes de avaliar diferentes vieses do setor e suas capilaridades, como: o uso de tecnologia da informação em agências de viagem (Mello, 2015), a recepção hoteleira de um destino (Ferreira et al., 2012), o atendimento no comércio e em restaurantes (Mota et al., 2012), a hospitalidade em meios de hospedagem pet friendly (Santos, 2017), entre outros. A visão qualitativa para

análise de mercado e marketing também foi trabalhada por Silveira et. al. (2012).

Tendo em vista a grande abrangência e oportunidade de utilização do cliente oculto como método de avaliação da qualidade em serviços turísticos, o trabalho então, passa a focar sua atenção nas diferentes formas de utilização da metodologia e as percepções de gestores do mercado turístico em relação a esse método de avaliação da qualidade.

Para melhor compreender as diferentes percepções em relação ao uso do cliente oculto e para otimizar a comparação de resultados e respostas, os empreendimentos entrevistados foram separados em dois grupos distintos. Sendo, o grupo 1 representado por empresários e instituições que utilizaram/utilizam o cliente oculto e outras ferramentas para a gestão da qualidade.

Composto por empresários com experiência e conhecimento dos tipos de pesquisa e formas de aumentar o retorno positivo dos clientes, dos segmentos de meios de hospedagem e atrativos turísticos; e o grupo 2 é composto por profissionais e empresas turísticas presentes dentro de produtos turísticos maiores. As instituições do grupo 2 são lojas de souvenir presentes em atrativos turísticos.

Os entrevistados do grupo 1 fazem parte de todo o processo de estruturação das pesquisas, dos questionários, dos critérios de avaliação e contratação dos profissionais, já os entrevistados do grupo 2 estão sujeitas às avaliações de cliente oculto por questões contratuais com o atrativo em que estão inseridas, são avaliadas periodicamente para atestar sua qualidade e manter o funcionamento de suas atividades e não fazem parte do processo de estruturação da pesquisa, somente recebem os resultados ao final das avaliações.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de compreender as experiências e percepções dos gestores, em relação à aplicação do cliente oculto na gestão da qualidade em empreendimentos turísticos, foi adotada uma pesquisa aplicada, com abordagem exploratória e descritiva de caráter qualitativo, em primeiro lugar a partir da análise descritiva, tendo como principal instrumento de coleta de dados o levantamento bibliográfico, em livros, teses e artigos relacionados ao uso do cliente oculto, e em seguida, os resultados foram baseados em entrevistas realizadas com

gestores de empreendimentos relacionados diretamente com o mercado turístico das cidades do Rio de Janeiro-RJ e de Foz do Iguaçu-PR.

O ambiente de pesquisa abordado neste estudo tem como base empreendimentos turísticos dos destinos de Foz do Iguaçu-PR e Rio de Janeiro-RJ. Esses destinos foram escolhidos devido sua importância no cenário do turismo nacional, demonstrado pelos estudos de demanda turística do Ministério do Turismo. Segundo documento de pesquisa do órgão, as cidades do Rio de Janeiro e Foz do Iguaçu são dois dos cinco destinos mais visitados pelo mercado internacional de lazer e estão entre os dez destinos brasileiros mais procurados no segmento de negócios (Ministério do Turismo, 2021).

Os entrevistados foram escolhidos com base na experiência prévia de utilização da metodologia de avaliação da qualidade em questão, o cliente oculto em empreendimentos turísticos. Os gestores foram entrevistados individualmente para entender de maneira aprofundada e minuciosa a forma de aplicação e utilização do cliente oculto pelos diferentes empreendimentos e para preservar a anonimidade das empresas. A coleta de dados se deu por meio de forma virtual através do Google Meet.

Levantando informações sobre o processo de cada um deles em relação ao uso da técnica de cliente oculto para a avaliação da qualidade nos empreendimentos e as percepções destes em relação a esse método de análise, a amostra corresponde a 6 gestores entrevistados, sendo 2 deles do Rio de Janeiro e 4 de Foz do Iguaçu.

A partir da coleta de informações pelas entrevistas, a amostra foi dividida em dois grupos, (1) gestores que contrataram o cliente oculto em seus empreendimentos – quatro entrevistados (três meios de hospedagem e um atrativo turístico); e (2) gestores de empreendimentos que são avaliados por clientes ocultos através de auditorias – dois entrevistados (lojas de souvenir anexas a um atrativo turístico).

A entrevista seguiu um roteiro de 8 perguntas sobre a forma de aplicação e as experiências dos gestores frente ao cliente oculto, as perguntas utilizadas foram:

- 1) Como você percebe a qualidade em um empreendimento turístico? Quais aspectos você observa e leva em consideração?
- 2) Quais os pontos mais importantes para medir a qualidade no seu empreendimento?

3) Como é realizada a avaliação de cliente oculto no seu empreendimento? O que é avaliado? De que forma é avaliado? Como é feito o relatório? Qual a periodicidade de avaliação?

4) De que forma as pesquisas utilizando o cliente oculto influenciaram nos procedimentos internos da empresa, houve alguma mudança positiva ou negativa?

5) Você utiliza outros métodos de avaliação da qualidade além do cliente oculto? Quais?

6) Caso sim, os dois métodos interagem / complementam-se quando comparados?

7) Algum tópico descoberto na avaliação do cliente oculto já deu origem a alguma política interna ou alterou alguma já existente?

8) Você enxerga algum tipo de limitação na ferramenta cliente oculto?

As perguntas foram norteadoras para a discussão sobre a utilização do cliente oculto como forma de avaliação da qualidade em empreendimentos turísticos. Os resultados foram agrupados e comparados conforme a divisão da amostra.

## 4 RESULTADOS

A partir da separação da amostra em dois grupos, foi possível identificar as diferenças de percepção pelos grupos. Enquanto o grupo de gestores que contrataram a avaliação da qualidade (1) se preocupava com a periodicidade e o custo de aplicação da pesquisa, o grupo 2, de gestores de empreendimentos que eram avaliados pelo cliente oculto voltava sua preocupação aos procedimentos a serem seguidos e aos requisitos a serem cumpridos. A seguir analisaremos com atenção as respostas dos dois grupos separadamente a partir das perguntas realizadas.

### 4.1 Forma de Percepção da Qualidade em Empreendimentos Turísticos

Em relação aos conceitos e a percepção da qualidade pelos gestores, os referentes ao grupo 1, de empresários que contrataram a metodologia do cliente oculto, a percepção é vista de forma holística, sendo necessário analisar todos os aspectos de atendimento, apresentação pessoal dos atendentes e a infraestrutura do espaço a ser utilizada pelos clientes ou visitantes. Para esse grupo de gestores, foi

levantada a importância do atendimento prestado, o cumprimento de normas estabelecidas pelos empreendimentos e as normatizações regulatórias pré-estabelecidas de qualidade, como a ISO. Este grupo de gestores se mostrou preocupado com a imagem e o desempenho de sua equipe

Para o segundo grupo, dos gestores de lojas que são avaliados pelo cliente oculto, a percepção da qualidade se deu de forma similar, também exaltando os aspectos de atendimento e receptividade dos espaços. Abordando o diferencial que um bom atendimento pode influenciar na imagem geral tanto do estabelecimento avaliado quanto do atrativo ou complexo turístico em que se está inserido.

Neste ponto, os dois grupos de gestores concordaram que a interação entre atendente e cliente é de grande valia para a percepção da qualidade em um ambiente de turismo.

### 4.2 Pontos Observados na Medição da Qualidade

Nesta seção foram perguntados aos gestores quais são aspectos são observados para medição da qualidade em empreendimentos turísticos. Os gestores do grupo 1 (Quadro 1) indicaram que em relação aos requisitos observados, todos os pontos possíveis são observados pelo cliente oculto. Desde sua chegada no estabelecimento, sua acolhida e o atendimento nos diferentes espaços acessados.

Quadro 1: Pontos observados e avaliados pelo cliente oculto, grupo 1.

Gestor	Segmento	Pontos de medição de qualidade
1	Meio de hospedagem	"Todos os pontos são avaliados, desde o check-in, ele tem os passos que os recepcionistas têm, ele verifica se foram simpáticos, se souberam resolver problemas de forma rápida. Também tem a questão do quarto, a limpeza, o estado, a qualidade do enxoval, dos travesseiros, das toalhas. A mesma coisa no restaurante, avalia como o garçom recebe, como atende, como a comida é servida, até a hora de fechar a conta. Depois volta pro quarto, faz tudo de novo, pede um room service, verifica se tem as refeições do cardápio, se tem alguma coisa errada se eles vão lá trocar, como vai ser essa troca, a apresentação do prato, tudo. Absolutamente tudo conta."
2	Meio de hospedagem	"Ele sabia todos os procedimentos internos do hotel e em cima disso ele trabalhava para saber se estava sendo seguido o padrão. Tem os procedimentos da recepção, procedimento de camareira, café da manhã e no bar da piscina. E as vezes acontecia de eles também questionarem a questão da manutenção. Então a gente fazia o envolvimento da equipe toda e procurávamos muitas vezes onde a gente sentia que tinha uma falha e que a gente queria realmente corrigir, ver se estava tendo essa falha."

3	Atrativo turístico	"A gente considera alguns aspectos que são muito voltados para o técnico – que é, se a gente planejou aquilo a gente quer que aquilo seja cumprido. Então em um determinado passeio eu preciso que minimamente que informações técnicas sejam passadas, então as nossas pesquisas são muito voltadas para essa parte. E a experiência do visitante [...] é olhar para os aspectos técnicos e para experiência do visitante, é isso que a gente se propõe com o cliente oculto."
4	Meio de hospedagem	"Vai depender muito do que o cliente oculto está buscando, no caso de hotelaria, é o que o dono ou o diretor achar que deve observar. O cara vai focar naquilo. Sendo que tem vários pontos que talvez não foque que seriam importantes também. O cliente oculto tem que ser um negócio bem abrangente, é lógico que você pode dar uma ênfase maior em algumas coisas, mas ele tem que abranger tudo."

Fonte: criação dos autores (2021).

Pelos gestores de meios de hospedagem foi levantada a questão da organização dos quartos, os serviços de restaurantes, a rapidez e a agilidade em resolver problemas e questões de infraestrutura. Pontos que são repassados e indicados para ser mais bem observados pelos avaliadores e para garantir que toda prestação de serviço está ocorrendo de forma esperada. Para os gestores do grupo 2 (Quadro 2), os principais pontos de avaliação são a forma de abordagem, o acolhimento, a infraestrutura do ambiente, a limpeza, se os atendentes conseguem fornecer as informações necessárias e a forma de venda.

Para os dois grupos, os aspectos técnicos de atendimento e contato com os clientes se mostrou sendo mais importante de ser observado para a mensuração da qualidade. Além da organização e limpeza das instalações físicas dos locais. Como pode ser observado na fala dos gestores, expostas a seguir na Quadro 1 (com apontamentos do grupo 1) e Quadro 2 (com apontamentos do grupo 2).

Quadro 2: Pontos observados e avaliados pelo cliente oculto, grupo 2

Gestor	Segmento	Pontos de medição de qualidade
5	Loja de souvenir	"E esse cliente avalia o atendimento, a abordagem logo quando ele chega. Ele avalia se foi abordado, a forma como ele foi abordado. Ele avalia o ambiente, a estrutura, a limpeza, se o atendente consegue fornecer as informações que ele precisa, se é um atendimento acolhedor ou não é. Também avalia o caixa, avalia se o atendente está com uniforme, crachá. É um atendimento, é uma avaliação assim eu acho até bem completa a avaliação. Pelo que a gente precisa eu acho bom."
6	Loja de souvenir	"Nós somos avaliados pelo atendimento, vendas, caixa, disposição dos produtos, limpeza, organização, todos esses quesitos

		que traz para o cliente assim uma boa visão de tudo aquilo que está ao seu redor. Então, dessa forma tudo é avaliado."
--	--	--

Fonte: criação dos autores (2021).

### 4.3 Forma de Realização da Avaliação de Cliente Oculto

Os entrevistados foram solicitados para descrever a forma com que a avaliação do cliente oculto ocorre/ocorreu, levando em consideração a periodicidade e os fatores observados.

O grupo 1 demonstrou diferença de opiniões para a periodicidade e aplicação da técnica, dentre as respostas foram levantadas que as avaliações eram feitas mensalmente, anualmente ou a cada dois anos. A forma de aplicação está diretamente ligada ao tempo e demonstra quanto cada gestor entende a importância da gestão da qualidade em cada empreendimento.

Com base nas respostas dos gestores do grupo 1, foi observado que aqueles em que realizavam a pesquisa mensalmente conseguiam observar melhor os resultados abordados pelos clientes ocultos e entendiam esses resultados como ferramentas de gestão. Já os gestores que realizam as pesquisas anual e bianualmente destacaram a falta de confiabilidade nos resultados e nas observações elencadas pelo avaliador. Conforme pode ser observado na Quadro 3.

Quadro 3: Formas de aplicação do cliente oculto, grupo 1

Gestor	Segmento	Forma de realização da avaliação
1	Meio de hospedagem	"Duas formas diferentes de aplicação, 1. o cliente oculto por contrato temporário, que a gente contrata, ele vai lá faz todo o atendimento como se fosse um hóspede normal e depois ele não se apresenta, simplesmente vai embora e manda o parecer dele. E 2. a própria marca que contrata como auditoria. A avaliação ocorre anualmente."
2	Meio de hospedagem	"Foram quase três anos de avaliação, estavam previstas para 2020, porém por conta da pandemia não consegui dar continuidade. A avaliação era feita uma vez por mês sempre buscando a diversificação do público de casal, família, chegamos a ter idosos, casal de idosos, tínhamos hóspedes estrangeiros."
3	Atrativo turístico	"O cliente oculto a gente olha muito como uma ferramenta de gestão, por isso ele é construído em conjunto. Se eu disponibilizo uniforme pro colaborador, então o Cliente Oculto avalia se as pessoas estão usando uniforme. Se a gente preza pela hospitalidade, então na pesquisa eu coloco: "as pessoas estão cumprimentando, elas estão sorrindo ao encontrar o visitante?", então tem vários aspectos A entrega é feita mensal para os gestores da qualidade e a cada três meses é entregue para a equipe de forma geral"
4	Meio de hospedagem	"Na verdade, era um negócio bem informal. A gente fazia como se fosse uma reunião como a

	gente está fazendo agora, destacava alguns pontos, andava pelo hotel e o próprio hotel fazia o relatório e tocava dali pra frente coisas que eles achavam plausíveis ou não. A periodicidade varia bastante, mas em média a cada 2 anos."
--	---

Fonte: criação dos autores (2021).

Os gestores pertencentes ao grupo 2, por estarem sujeitos à avaliação, não souberam especificar uma periodicidade segura para a avaliação de cliente oculto. Os dois indicaram que as avaliações eram realizadas mensalmente, mas não souberam precisar a quantidade de avaliações por período.

#### 4.4 Influência Da Avaliação Da Qualidade Com Cliente Oculto Nos Procedimentos Da Empresa

Os gestores do grupo 1 (Quadro 4), indicaram que avaliações como as do cliente oculto certamente influenciam na equipe e nos procedimentos da empresa, tanto para preparar os funcionários para melhorar seu desempenho quanto para cumprir padrões esperados pelos consumidores.

Neste grupo também foi levantado como algumas avaliações são fundamentais para identificar pequenas falhas que passam despercebidas no dia a dia do gestor, a importância da visão externa em relação ao serviço. E como as avaliações ajudaram na integração das equipes, principalmente no momento de repassar os resultados das pesquisas aos colaboradores avaliados.

**Quadro 4: Influência da aplicação do cliente oculto nos procedimentos de empreendimentos turísticos, grupo 1.**

Gestor	Segmento	Influência nos procedimentos da empresa
1	Meio de hospedagem	"Se influencia, certamente influencia e assim, influencia a equipe inteira e os procedimentos, a gerência por que tem que preparar os funcionários e a marca tem uma persistência e um padrão que é esperado para uma rede de hotéis."
2	Meio de hospedagem	"Ah, foi fundamental porque nós tínhamos procedimentos que até então a gente pensava que estava certo. E aí com o feedback do cliente oculto no final é fundamental. Porque ele avaliou e viu falhas que até então a gente não tinha percebido. A gente faz o procedimento interno, mas você não está no dia a dia lá acompanhando o que está acontecendo."
3	Atrativo turístico	"Uma das mudanças foi a integração da equipe com as entregas e avaliações, mostrar que não é uma punição, que aquilo ali é uma ferramenta de avaliação dos nossos serviços."
4	Meio de hospedagem	"Sempre tem, porque quem vem de fora acaba tendo uma visão da gente que tá aqui dentro que passa por ali todo dia. E aí vem

	alguém de fora e fala que aquilo ali não tá legal e acaba tendo esse olhar externo"
--	---

Fonte: criação dos autores (2021).

Os respondentes do grupo 2 trouxeram duas visões diferentes em relação à influência da avaliação da qualidade através do cliente oculto nos procedimentos de cada empreendimento (Quadro 5). Um dos gestores indicou que apesar de achar as avaliações válidas, atualmente não leva em consideração todos os aspectos abordados pelo cliente oculto, pois, segundo ele, elas serviam melhor no começo do processo de avaliação.

Para ele, o cliente oculto ajudou nos primeiros meses de aplicação e que em seguida já se conquistou um procedimento excelente e por isso não vê mais necessidade de continuar considerando todas as avaliações negativas. Ainda assim, o gestor nº 5 entende a importância da periodicidade de aplicação para garantir uma constante prestação de serviço de qualidade.

Já o segundo gestor sinalizou que as avaliações de cliente oculto são de extrema importância para os procedimentos da empresa. Ainda salientou a importância dos resultados que servem de embasamento e subsídio para tomar decisões importantes como o desligamento de funcionários.

As visões diferenciadas dos gestores grupo 2, que são sujeitos à avaliação por estarem inseridos em um produto turístico maior, levanta a questão relacionada a pradronização dos processos. Como visto nos resultados, quando entendido o serviço como de qualidade, ele passa a descreditar possíveis avaliações negativas.

**Quadro 5: Influência da aplicação do cliente oculto nos procedimentos de empreendimentos turísticos, grupo 2.**

Gestor	Segmento	Influência nos procedimentos da empresa
5	Loja de souvenir	"É claro que é uma avaliação que eu acho que é muito válida. O feedback deles também é. Mas eu vou ser bem sincera, não é todo feedback de cliente oculto que a gente leva em consideração. Porque, assim, quando se iniciou o trabalho do cliente oculto foi ótimo, foi uma ferramenta que a gente conseguiu nortear aquilo onde a gente precisava ir, como que nós precisávamos ir. Hoje em dia, eu falo que o cliente oculto ajudou a empresa onde eu trabalho a estar num atendimento de excelência. Quase todos os meses a gente tem esse resultado de excelência. Então é algo que nós já aprendemos com o cliente oculto lá no início quando esse trabalho começou"

6	Loja de souvenir	"Muitas, muitas mudanças. Desde quando você tem que fazer alguma seleção de funcionários, por exemplo nós estamos em uma época de pandemia, pela pandemia infelizmente há demissões e nisso entra também o cliente oculto. A forma com que os funcionários estão sendo avaliados, quais são as melhores avaliações, é um dos itens que a gente usa para decidir quem é demitido e quem é mantido. Infelizmente estamos passando por isso agora e ajuda em todos os critérios, até mesmo quando nós fazemos nossas reuniões para vermos nossos pontos fracos e nossos pontos fortes, o que que temos que melhorar diante da visão do cliente oculto. Isso é muito importante, eu como gerente da loja, eu me apego muito a todos os comentários, todos aqueles feedbacks pra gente tentar cada vez mais melhorar."
---	------------------	---

Fonte: criação dos autores (2021).

#### 4.5 Utilização de Outros de Outros Métodos de Avaliação da Qualidade

Para essa pergunta, todos gestores do grupo 1 (Quadro 6), indicaram utilizar além do cliente ocultos, pesquisas de satisfação online, pesquisas de manifestação espontânea, formulários disponibilizados em locais apropriados dentro do estabelecimento e a análise de comentários nos diversos canais de comunicação e avaliação de serviços de turismo. Sites como Tripadvisor, Booking, Decolar e as redes sociais foram elencados como os principais meios de reter feedbacks das experiências.

Já os gestores do grupo 2 informaram não fazer o uso de nenhuma outra forma de medição da qualidade no empreendimento, sendo realizado apenas o cliente oculto por obrigações contratuais dentro do empreendimento turístico em que estão inseridas.

Como pode ser observado pelas respostas e pelos resultados anteriores é a preocupação constante dos gestores do grupo 1 em desenvolver cada vez mais a gestão da qualidade em seu empreendimento, buscando novas formas de levantamento de dados e de opiniões. Já para os gestores do grupo 2, a avaliação da qualidade só é vista como importante e realizada por necessidade contratual.

Quadro 6: Utilização de outros métodos de avaliação da qualidade, grupo 1.

Gestor	Segmento	Outros métodos de avaliação utilizados
1	Meio de hospedagem	"Sim, tem pesquisa de satisfação do cliente, tem um canal pra utilizar enquanto ele ainda está hospedado dentro do hotel, tem todos os canais de rede de hoje em dia, Tripadvisor, Booking, tudo

		que vende hotelaria tem aquele canal que o hóspede pode dar o feedback."
2	Meio de hospedagem	"Nós sempre tivemos várias avaliações internas, a gente tem também um formulário que é preenchido pelo hóspede aqui no hotel. Nós temos um local onde os hóspedes deixam um feedback, recadinhos. Nós temos o Tripadvisor também, a própria Booking, decolar, tudo também o cliente dá um feedback a gente responde para eles. E enviamos um e-mail também para todos os hóspedes que deixam o hotel, em busca de novos feedbacks"
3	Atrativo turístico	"Então, o cliente oculto é 1, a própria pesquisa no 'totem' é outra (pesquisa de manifestação espontânea) e a gente tem uma ferramenta também que captura as avaliações na internet. Então a gente pega todas as pontuações pra gerar um índice de satisfação."
4	Meio de hospedagem	"Aqui hoje no hotel a gente tem alguns meios como Trip Advisor, como o Booking, esses são os canais que a gente mais usa para a gente ver o que os nossos clientes estão falando do hotel. A gente criou aqui também uma ouvidoria. Tem a pesquisa interna com os clientes, mas o que a gente mais usa hoje com hóspedes de lazer e hóspede particular é o Trip Advisor e também a Booking."

Fonte: elaboração dos autores (2021).

#### 4.6 Interação e Complementariedade dos Métodos de Avaliação Utilizados

Os gestores do grupo 1, por apresentarem outras diversas formas de observarem a qualidade e a percepção dos visitantes em seus empreendimentos, observaram os benefícios e complementariedades dos métodos de avaliação da qualidade, conforme a Quadro 7. O gestor nº4 não trouxe nenhuma contribuição a respeito da interação entre os métodos de avaliação da qualidade.

Quadro 7: Interação e complementariedade dos métodos de avaliação da qualidade, grupo 1.

Gestor	Segmento	Interação dos métodos utilizados
1	Meio de hospedagem	"Elas se complementam, porque o Cliente Oculto, você não tem ele uma vez por semana, então você tem a avaliação dele em um dia e no outro dia você não, então ele não vai te dar um resultado concreto de como tá o serviço do atendimento, isso vai vir através do hóspede, de ouvir o feedback dele. Então, você vai medir a qualidade pelo feedback constante dos hóspedes."
2	Meio de hospedagem	"Procuramos responder a todos os clientes, porque isso eu acho que é fundamental se ele está doando tempo dele para dizer o que pode ser melhorado dentro da empresa, é fundamental. Através disso, desses anos todos, através dos feedbacks que foram dados foi que a empresa foi melhorando a gestão. Então a gente ouve o cliente, vê que está tendo mais clientes pedindo, opa, realmente é uma necessidade que até então a gente não tinha

		pensado. Então, assim, através desse feedback é que a gente consegue ir melhorando a empresa."
3	Atrativo turístico	"O cliente oculto pra nós, dentro desses critérios, ele tem um peso digamos que 1, por quê? Porque é muito uma visão nossa, então a gente dá um peso maior para a espontaneidade, quando o visitante vem, ele vai lá, ele pontua e avalia nossos serviços porque a gente entende que a gente tem um olhar muito mais crítico do que a gente espera, por isso a gente compõe o nosso índice dessa forma."
4	Meio de hospedagem	"Este gestor entrevistado não especificou a forma de interação dos métodos utilizados para a gestão da qualidade em seu empreendimento."

Fonte: elaboração dos autores (2021).

#### 4.7 Mudanças de Políticas Internas Causadas pelas Avaliações de Cliente Oculto

Como pode ser observado no Quadro 8, três dos quatro gestores não conseguiram especificar nenhuma mudança na política interna dos empreendimentos, porém confirmaram a influência e o impacto que as considerações geradas pelos clientes ocultos mudaram alguns procedimentos da empresa.

Já o gestor nº 3 elencou três exemplos de influências positivas advindas dos relatórios de cliente oculto, são eles: a disponibilidade e uso do cinto de segurança no transporte do atrativo, a possibilidade de identificar gaps de treinamento para a equipe, mais recentemente, o uso de EPI.

Já os gestores do grupo 2 não observaram grandes transformações e influências pela avaliação da qualidade com o cliente oculto. Para eles, ocorreram apenas pequenas adaptações relacionadas aos protocolos de atendimento, porém nada que interferisse nas políticas internas dos empreendimentos.

Quadro 8: Mudança na política interna do empreendimento a partir das avaliações de cliente oculto, grupo 1.

Gestor	Segmento	Mudança de políticas pelas avaliações
1	Meio de hospedagem	"Certamente, as vezes é algo que é obvio pro gestor e pra ideia, mas não é obvio pra quem tá ali inserido, então você tem que buscar estratégias pra ajustar o atendimento, por exemplo e gerar o resultado que o cliente espera. Mas com certeza sim."
2	Meio de hospedagem	"Realmente acontece mesmo, muda. Não tem como não mudar os procedimentos. Eu acho que através do cliente oculto que você tem que olhar pra dentro da sua empresa, analisar o que você está errando e ver o que você pode fazer de melhor."
3	Atrativo turístico	"O uso do cinto de segurança nos ônibus, se as pessoas estão usando o cinto de segurança e se

		sentindo seguras. A gente começou a perceber que não era o cinto de segurança que fazia o passeio ser seguro, quando eu tenho uma direção defensiva, quando eu me sinto seguro em algum lugar não é o cinto que vai me garantir isso, então é uma coisa que a gente juntou várias pesquisas que foram realizadas. O cliente oculto é base para os nossos treinamentos, a partir de insumos que vem do cliente oculto, eu consigo trabalhar com a equipe alguns temas mais sensíveis, como acessibilidade. Agora na pandemia né, o uso de face shield e óculos de proteção. Primeiro a gente comprou uma face shield e aí a gente viu que não era a melhor, aí ficou disponibilizando pra equipe óculos de proteção e depois acabou liberando os óculos de grau como de proteção. E são coisas que vieram a partir da pesquisa né, alguns exemplos assim, mas tem muitos outros. A pesquisa é bem rica nessa parte."
4	Meio de hospedagem	"A gente até chegou a criar uma em questão, acho que o principal aspecto é no atendimento. Que o cliente oculto chega cria problemas pra ver como vai ser resolvido e a partir daí podemos mudar a empresa."

Fonte: elaboração dos autores (2021).

#### 4.8 Limitações Percebidas pela Aplicação da Metodologia do Cliente Oculto

Em relação às limitações percebidas pelos gestores ao utilizarem o cliente oculto para a avaliação da qualidade em seus empreendimentos, os entrevistados do grupo 1 trouxeram três limitações distintas, como a periodicidade com que as avaliações eram feitas, o alto custo de aplicação e difícil manutenção das pesquisas, e a falta de confiabilidade do gestor com os resultados trazidos pelo cliente oculto (Quadro 9).

Já os gestores do grupo 2 trouxeram uma outra visão para as limitações, um deles declarou que a frequência de uma ou duas avaliações por mês poderia ser diminuída por conta de o estabelecimento já ter atingido um padrão de excelência nos pontos avaliados pelo cliente oculto. O outro entrevistado não foi capaz de apontar nenhuma limitação em relação à metodologia.

Quadro 9: Limitações percebidas na avaliação da qualidade com o cliente oculto, grupo 1.

Gestor	Segmento	Limitações da metodologia
1	Meio de hospedagem	"A única limitação é que teria que fazer cliente oculto uma vez por semana. O que a pessoa pega naquele dia pode não ser certamente o que está acontecendo de verdade. Você tem dia bom, você tem dia muito ruim, você tem funcionários que faltam ou acontece alguma coisa. Como aqui é feito anualmente, o grande

		espaço de tempo entre um e outro, ele pode não refletir a realidade."
2	Meio de hospedagem	"O principal hoje é a questão financeira, porque é um custo alto, tinha que pagar as despesas do cliente oculto e sua família no hotel, eles ficavam hospedados duas, três noites consumindo e fazendo tudo normal. E tudo isso é bancado pela empresa, nós temos que bancar, além de ter um intermediador que faz o trabalho, tudo isso tem um custo muito alto."
3	Atrativo turístico	"A quantidade de pesquisas, é pouca pesquisa pra você avaliar. Talvez tivesse que ter mais pesquisa pra você conseguir fazer uma base maior durante um mês, por exemplo. Vamos pensar que é um cliente avaliando, então é o olhar de uma pessoa, a quantidade de pesquisa acaba limitando algumas percepções."
4	Meio de hospedagem	"O que acontece na verdade é que quando você faz o cliente oculto o cara tem que ter, o cara que passa a avaliação do cliente oculto, ele tem que ter uma persuasão muito boa para convencer os gestores a mudar aquilo que está errado. Ele tem que falar por A mais B e deixar muito claro que aquilo que ele está propondo melhora muito porque se não cai no esquecimento e vai embora. Porque as pessoas são muito reticentes a mudanças, falou em mudança as pessoas se assustam. Então, o principal é o cara ter uma boa persuasão pra conseguir convencer as pessoas de que aquilo está errado e que do outro jeito é melhor."

Fonte: elaboração dos autores (2021).

Através das pesquisas bibliográficas e entrevistas com gestores que utilizam a ferramenta e gestores avaliados através da ferramenta chegou-se à conclusão de que o método cliente oculto se faz extremamente eficaz no que propõe. Todos os gestores, sem exceção, entendem a ferramenta como importante por trazer resultados mais aproximados sobre a real vivência do cliente, o que de fato é percebido como qualidade por ele e os caminhos para ajustarem os pontos necessários que apenas através de pesquisas de satisfação não é possível identificar.

Algumas limitações da ferramenta foram identificadas ao longo da pesquisa, a principal se dá ao baixo número de repetições da pesquisa. Eles entendem que se as visitas ocorrerem com uma periodicidade menor, há mais chances de os resultados serem mais precisos. E que quanto mais espaçamento tiver entre as aplicações do cliente oculto, maiores as chances de ocorrerem casos isolados que de não definem de fato a realidade da qualidade na prestação de percebida no dia a dia.

Com base nestas respostas, é possível observar que a maioria dos entrevistados elencaram a periodicidade das avaliações como limitante para a análise dos comentários e para uma melhor gestão dos

procedimentos das empresas, mesmo aqueles que realizam as pesquisas mais de uma vez ao mês.

Já pelo ponto de vista dos gestores avaliados pela ferramenta, entendem que não há necessidade de grande frequência no uso da ferramenta, pois já sabem os pontos que devem ser seguidos não sendo necessárias muitas visitas próximas visto que não foi mudado nenhum procedimento.

Outro ponto limitante para essa ferramenta apresentada para os gestores foi o alto custo para a realização, pois além de pagar a empresa responsável pela aplicação do cliente oculto ainda precisam arcar com os custos dessa visita e isso acaba impedindo um maior número de repetições da utilização da ferramenta.

Com base nas contribuições dos entrevistados comparados com as questões éticas de aplicação de pesquisas para a valiação da qualidade em serviços abordado na seção 2.1, é possível indicar que a falta de confiabilidade no cliente oculto e nos aspectos levantados pelas pesquisas pode inviabilizar os resultados e fazer com que a pesquisa seja desconsiderada. Por esse motivo é muito importante que as partes envolvidas tenham comprometimento e confiança na aplicação do método, para que os resultados possam ser usados para desenvolver uma gestão da qualidade em serviços turísticos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a competitividade cada vez mais presente no mercado turístico e a importância de causar uma boa impressão ao viajante a fim de fidelizá-lo, atrair boa prospecção do empreendimento, e oferecer um serviço de qualidade; é necessário se pensar na gestão da qualidade. Embora existam diversas ferramentas da medição avaliação da qualidade de serviços turísticos, o presente trabalho teve como objetivo principal entender a percepção da ferramenta cliente oculto como método de gestão da qualidade em empreendimentos turísticos.

Algumas limitações também foram encontradas durante a realização do presente trabalho, a principal delas foi a falta de adesão por conta dos gestores para participar da pesquisa, reduzindo assim o número de amostras. Porém, a partir da análise das respostas, foi possível entender melhor as diferentes percepções sobre a gestão da qualidade e a forma de utilização da ferramenta do cliente oculto em empreendimentos turísticos.

Também por conta da volatilidade da ferramenta, observou-se que ela pode ser adaptada para diferentes contextos do turismo, como atrativos, meios de hospedagem, restaurantes, lojas de souvenir entre outros. O resultado das pesquisas foi satisfatório e através dele conclui-se a necessidade de manter uma periodicidade de aplicação da ferramenta a fim de possibilitar possíveis comparações e identificação de novos indicadores para a gestão do empreendimento.

Os resultados deste estudo também poderão contribuir para novas discussões sobre o cliente oculto na gestão da qualidade em empreendimentos turísticos, que ainda carece de aprofundamentos teóricos no que diz respeito à percepção dos gestores.

Ademais, este estudo constitui um material de pesquisa inicial para futuros pesquisadores utilizarem como base para avançar nas discussões e por conta da pequena amostra da pesquisa, em oportunidades futuras é importante que haja maior aprofundamento em trabalhos relacionados às percepções e formas de aplicação do cliente oculto de forma a auxiliar a gestão da qualidade em empreendimentos turísticos.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). Pesquisa de Marketing, trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas.
- Beck, J., & Miao, L. (2003). Mystery shopping in lodging properties as a measurement of service quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1-2), 1-21. DOI: 10.1300/J162v04n01\_01
- Bowen, D. (2002). Research through participant observation in tourism: A creative solution to the measurement of consumer satisfaction/dissatisfaction (CS/D) among tourists. *Journal of travel research*, 41(1), 4-14.
- BRASIL. (2015). Ministério do Turismo. Índice de Competitividade do Turismo Nacional - Foz do Iguaçu.
- BRASIL. (2021) Ministério do Turismo. Anuário Estatístico de Turismo 2020 - Volume 47 - Ano Base 2019 - 2ª Edição. Brasília.
- Bueno, R. A; Neves, R. D. (2008). Cliente Oculto: técnica de pesquisa e avaliação de atendimento. IV Encontro De Iniciação Científica e III Encontro De Extensão Universitária. v. 4, n. 4.
- Christovam, A. (2009). Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa. *Mestrado). Curso de Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo–PUC-SP. São Paulo*, 97. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1369/1/Antonieta%20Christovam.pdf> Acesso em: 10 mai. 2021.
- Coelho, J. A. S., & Viana, A. S. C. (2018). A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: estudo de caso. *Marketing & Tourism Review*, 3(3).
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Englert, N. F. (2011). Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- Esmark, C. L., & Noble, S. M. (2016). Bad behavior and conflict in retailing spaces: Nine suggestions to ease tensions. *Business Horizons*, 59(1), 95-104.
- Feitosa, D. R., de Oliveira Brasil, M. V., da Silva Marrom, D. A., & Saraiva, L. R. M. (2017). Cliente Oculto: uma ferramenta para tomada de decisão empresarial. *Folha de Rostto*, 3(2), 57-66.
- Ferreira, A. D. R., Teixeira, N. C., Araújo, C. M., & Oliveira, F. G. (2012, August). Análise da qualidade dos serviços turísticos na Cidade de Goiás: estudo de caso sobre a recepção hoteleira sob o olhar do cliente oculto. In *VII CONNEPI-Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação*.
- Fernandes, W. A. (2011). O movimento da qualidade no Brasil. Inmetro: *Essential Idea Publishing*, 2011.
- Festival das Cataratas. (2021) 16º Festival das Cataratas e 15º Fórum Internacional de Turismo Iguassu. Disponível em: <https://festivaldascataratas.com/festival/> Acesso em: 10 de jun. de 2021
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2008). *Service management: Operations, strategy, and information technology* (p. 4). New York: McGraw-Hill.
- Ford, R. C., Latham, G. P., & Lennox, G. (2011). Mystery shoppers. *Organizational Dynamics*, 3(40), 157-164.
- Fountain, J. (2006). A Modified Mystery Shopping Approach to the Winery Cellar Door Experience. *CAUTHE 2006: To the City and Beyond*, 1335.
- Furnival, A. C. M., Ouchi, M. T., & Pinto, E. L. (2012). O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. *Revista interamericana de bibliotecología*, 35(1), 27-38.
- GARVIN, D. (1992). Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva./trad. Eng. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Gold, R. L. (1957). Roles in sociological field observations. *Soc. F.*, 36, 217.
- Hesslink, M., van Iwaarden, J., & van der Wiele, T. (2004). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision.

- Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A., & Hudson, P. (2001). Distribution channels in the travel industry: using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations. *Journal of Travel Research, 40*(2), 148-154.
- Machado, S. S. (2012) Gestão da qualidade. Inhumas: IFG: Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.
- Martinelli, F. B. (2009) *Gestão da Qualidade Total*. Fundação Biblioteca Nacional.
- de Martins, L. R. M., & van de Meene Ruschmann, D. (2010). Desenvolvimento histórico turístico estudo de caso: Foz do Iguaçu—PR. In: VI Semintur - Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 2010, Caxias do Sul - RS. Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul (UCS). Caxias do Sul.
- Mello, R. B. D. (2015). Gestão da qualidade e o uso da tecnologia da informação nas agências de turismo de Niterói-RJ. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/1034> Acesso em: 28 de jun. de 2021.
- Michelson, M. (2003) *Talking the Mystery Out of Mystery Shopping*. Mystery Shopping Providers Association-MSPA.
- Miller, G., & Turner, S. H. R. (2005). 10 Applying the Mystery Shopping Technique: the Case of Lunn Poly. *Tourism Research Methods, 119*.
- Minghetti, V., & Celotto, E. (2014). Measuring quality of information services: Combining mystery shopping and customer satisfaction research to assess the performance of tourist offices. *Journal of Travel Research, 53*(5), 565-580. doi:10.1177/0047287513506293
- Mondo, T. S., & Fiates, G. G. S. (2017). TOURQUAL: proposal of a protocol for quality evaluation on services at tourist attractions. *BBR. Brazilian Business Review, 14*, 448-465.
- Mota, S. L. L., Miranda, B. F., Ugioni, G. V., Gomes, L. G. S., & Gomes, S. C. (2012). Diagnóstico em atendimento ao turista no comércio e restaurantes do município de nova veneza/sc. *Revista Técnico Científica do IFSC, 1*(2), 753.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (2002). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing, 67*(4), 114.
- Rabossi, F. (2004). Nas ruas de Ciudad del Este: vidas e vendas num mercado de fronteira. *Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro*.
- Ramirez-Alcaraz, J. O. R., Palafox-Muñoz, A., & Macías-Ramírez, A. (2020). El Marketing Interno para la Experiencia Turística. *Revista Latino-Americana De Turismologia*.
- Santos, J. Y. F. D. (2017). A hospitalidade em meios de hospedagem pet friendly: uma análise em hotéis da zona sul do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/5169> Acesso em: 26 de jun. de 2021
- SMTU. (2019) Inventário Técnico de Estatísticas Turísticas. 2019. Disponível em <http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=10854> Acesso em: 10 de jun. de 2021
- Wong, C. U., & Mckercher, B. (2011). Tourist information center staff as knowledge brokers: The case of Macau. *Annals of Tourism Research, 38*(2), 481-498. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.10.003>.
- WTTC. Brazil (2020) Annual Research: Key Highlights. 2020. Disponível em <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> Acesso em: 10 de jun. de 2021.
- Yarnal, C. M. (2004). Missing the boat? A playfully serious look at a group cruise tour experience. *Leisure Sciences, 26*(4), 349-372.

---

Processo Editorial / Editorial Process / Proceso Editorial

Editor Chefe / Editor-in-chief / Editor Jefe: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido / Received / Recibido: 28.07.2021; Revisado / Revised / Revisado: 13.08.2021 – 23.09.2021 – 05.10.2021; Aprovado / Approved / Aprobado: 22.11.2021; Publicado / Published / Publicado (online): 29.11.2021.

Seção revisada às cegas por pares / Double blind review section / Sesión revisada por pares ciegos.