

---

## TÉCNICA DE PESQUISA DO CLIENTE OCULTO – ATENDIMENTO EM PIZZARIA

**ANA CAROLINA MITESTAINER MOROSI (1), ANA PAULA ARSSUFI (2), FELIPE SIMARIO DE OLIVERA (3), FERNANDA CRISTINA VIEIRA (4), GABRIELA VOLTAN (5), JEFERSON ORTIZ DE SOUZA (6), TELMA ALINE TORRICELLI (7), RAQUEL PINTON GERALDINO DAOLIO (8)**

1 ao 6 -Alunos do 6º Semestre do Curso Superior de Administração – UNIFIA

7-Professora Mestre em Administração de Empresas – UNIFIA

8-Professora Especialista em Comunicação com o Mercado e Marketing – UNIFIA

### RESUMO

Este trabalho foi realizado em uma pizzeria na cidade de Amparo no interior de São Paulo, e seu objetivo foi verificar a qualidade de atendimento no local, e identificar os pontos fortes e fracos do estabelecimento. Com isso foi possível identificar quais os pontos que merecem maiores atenções e foi sugerido melhorias que gerem ainda mais resultados positivos. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e a ferramenta de cliente oculto, que permite que o estabelecimento seja avaliado sem que os funcionários saibam, resultando em uma melhor avaliação em relação ao desempenho geral da pizzeria.

### 1 – INTRODUÇÃO

Segundo Daher (2015), o Índice Gerente de Compras (PMI, na sigla em inglês), da consultoria britânica Markit, no informe de Assis Moreira, correspondente do *Valor* em Genebra, os setores de alimentos e bebidas foram os que mais cresceram e receberam encomendas no primeiro trimestre de 2015. Nada mudou. O desempenho dos alimentos se repete desde 2009, quando o índice começou a ser calculado.

O setor de alimentação encerrou 2016 com faturamento de R\$ 614,3 bilhões, o que representou um crescimento nominal de 9,3% em relação a 2015, de acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia) (BOUÇAS,2017).

Dentro do mercado alimentício, encontra-se o ramo da pizzeria que cresce continuamente mesmo com a crise instalada no país. De acordo com o Sebrae, em 2014, o Brasil contava com cerca de 15 mil pizzarias, sendo que o setor movimentou cerca de R\$ 22 milhões por dia.

Atualmente, as pizzarias deixaram de ser apenas locais de pequeno porte em estrutura e simplicidade e se transformaram em importantes estabelecimentos. Há quem goste tanto da especialidade que se torna chef em pizza. Para atender a exigência do mercado, o pizzaiolo deve ser bem qualificado e procurar especializar-se no ramo para apresentar um produto diferenciado, de qualidade conhecendo várias receitas e sabendo elaborá-las com eficiência.

Com uma alta concorrência, o indicado é que as empresas (pizzarias) não invistam apenas na baixa dos preços, mas inovem, seja nas receitas, nas embalagens ou nos serviços. Com base nisso, a pesquisa em questão será realizada em uma pizzaria que está presente na cidade de Amparo/SP há mais de 25 anos, sempre priorizando a qualidade e o bom atendimento, trabalhando com o sistema de rodízio com mais de 50 opções disponíveis no cardápio, dentre essas opções há modelos: tradicionais, calzone, especiais, praianas, vegetarianas, italianas e doces.

Essa pesquisa tem o objetivo de identificar a excelência no atendimento e as melhorias que podem ser efetuadas em relação aos pontos fortes e fracos. O objetivo secundário é a avaliação geral do estabelecimento considerando a culinária, o atendimento e assim identificar possíveis oportunidades para inovar.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa serão apresentados os principais autores e teorias que foram tomados como base para que este trabalho fosse realizado.

### **2.1 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

*“Satisfação do cliente é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcança-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”*  
(KOTLER, 2009).

Kotler (2009) ainda complementa que com base em experiências de compras anteriores, amigos e profissionais de marketing, se a empresa estabelecer um alto nível de expectativas, o comprador

provavelmente irá se desapontar, mas se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá clientes.

Segundo SEBRAE é importante entender que satisfação e qualidade são coisas diferentes. Satisfação tem um sentido mais amplo: ela é mais inclusiva e é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço ou produto, pelo preço, por fatores pessoais, entre outros.

Qualidade se restringe às dimensões do serviço propriamente dito, além de se relacionar a perspectivas como confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Em um restaurante, por exemplo, a qualidade do serviço pode ser influenciada pela cordialidade dos atendentes, limpeza do ambiente e qualidade dos produtos utilizados. Já a satisfação é mais ampla. Além de ser influenciada pela qualidade do serviço, ela pode certamente sofrer alterações por causa do preço, da capacidade de atender seus clientes com agilidade, a facilidade para encontrar vagas para estacionar.

O SEBRAE traz ainda alguns fatores que determinam a satisfação do cliente, conforme apresentado abaixo:

As características do produto ou serviço – A satisfação do cliente é influenciada pela avaliação que ele faz das características do produto ou serviço que consome. Em uma pousada de férias, por exemplo, o cliente está atento à área da piscina, à proximidade da praia, à limpeza, ao restaurante, ao conforto, à privacidade, à simpatia dos atendentes, ao preço das diárias, entre outras coisas.

As emoções do cliente – O estado de espírito e a percepção da própria vida alteram o sentimento de satisfação dos clientes. Em momentos de muita felicidade, a tendência é achar tudo o que está ao redor bem melhor. Emoções positivas transmitidas pelos colaboradores de uma empresa podem gerar maior satisfação ao cliente.

As causas do fracasso ou do sucesso – Se eventos inesperados ocorrem, o cliente busca a causa e pode assumir parcial ou plenamente a culpa por não ter atingido as próprias expectativas. Isso influencia a percepção de satisfação. Alguém que pede determinado prato em um restaurante e não gosta dele, por exemplo, pode entender que não fez uma boa escolha.

As percepções de justiça – Noções de justiça são bastante relevantes à percepção de satisfação dos clientes. O cliente vai sempre perguntar a si mesmo: “O preço que paguei foi justo?” ou “Outros clientes foram tratados de forma mais adequada do que eu?”

Outros clientes, colegas e parentes – Outras pessoas também influenciam, e muito. A percepção de satisfação ou insatisfação ocorrerá de forma individual e será influenciada pelas memórias seletivas de cada um. Em uma viagem à Disney com a família, por exemplo, toda reação ou emoção vivida pelas pessoas influenciará nas histórias a serem contadas ao retornar.

Ainda para o autor a melhor forma de conseguir a satisfação do consumidor é estar sempre perto dele. O cliente que estabelece um relacionamento com uma empresa de forma contínua tem um valor inestimável para o empreendimento.

Para isso, é importante fidelizar o cliente.

Ações de pós-venda e aprimoramento contínuo dos serviços ou produtos são coisas que podem ser feitas para conquistar o cliente.

Cumprir os prazos acordados, praticar preços justos, ter um atendimento diferenciado e abrir canais de comunicação também são formas de aproximação do cliente.

Um consumidor satisfeito só traz benefícios:

- Tende a ser mais leal à organização.
- Compra com mais frequência.
- Fala positivamente sobre a marca.
- É menos sensível a ofertas de preços mais baixos dos concorrentes.
- É mais colaborativo com a empresa.
- É atendido com menor custo.
- Melhora o ambiente interno da organização.

---

## 2.2 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e competitiva no mercado. Afinal, será ela quem garantirá o sucesso e poderá manter a empresa ativa no mercado. (QUALIDADE TOTAL, 2014)

A qualidade no atendimento é ter respeito mútuo, ser atencioso e se importar em solucionar problemas que o cliente traz. Satisfazer necessidades de um cliente não é apenas fornecer um produto que lhe agrade ou satisfaça sua necessidade primária; A satisfação completa de um cliente pode iniciar-se ou até mesmo finalizar-se com um atendimento qualificado.

Para se ter uma empresa de valores notáveis, com sucesso no mercado e que, consiga ser inovadora e ao mesmo tempo acompanhar quais são as necessidades dos clientes para poder satisfazê-las, a empresa precisa colocar o cliente como primeiro plano, tratando ele como avaliador de qualquer resultado. O cliente é quem vai determinar o quanto minha empresa pode ou não ser útil e efetiva no mercado. Sua satisfação é a preocupação número um.

Atendimento ao cliente jamais se resumirá apenas em venda. Mais importante do que a venda, são os traços e laços que esta venda deixa. O pós venda ou acompanhamento de satisfação do cliente com seu produto ou serviço, é o que determina você conseguir identificar erros ou conseguir diferenciais positivos, como inovações.

Portanto, de acordo com Goldri (1994), a qualidade no atendimento é um dos pilares para um bom desenvolvimento. Clientes com experiências negativas em produtos podem até mesmo tentar adquirir o mesmo novamente; Porém, clientes que tem experiências negativas com atendimento, tornam as chances de retorno ao local quase sempre nula.

## 2.3 – SERVIÇOS

Segundo Kotler (2009), serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultados normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade, qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não

resume na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto. Exemplos de serviços: cortes de cabelo, assessoria jurídica e serviços de reparos.

Conforme Cooper & Arguris(2003), alguns serviços de apoio não são obrigatórios, mas enriquecem a oferta e diferencia dos estabelecimentos concorrentes. Pacotes básicos ou principais são para facilitar o consumo do serviço.

Não necessariamente ocorre com a interação entre consumidor e os funcionários que prestam serviços, sistema ou recursos físicos do prestador do serviço que são fornecidos como soluções para os problemas do consumidor, ele é definido como a atividade mais ou menos intangível, como explica Cooper e Arguris (2003).

Já para Las Casas(2002) serviço é um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

## **2.4 – CLIENTE OCULTO**

Segundo o site G1 (2011) o cliente oculto é usado para avaliar a qualidade do atendimento em empresas, fazendo uma observação criteriosa de tudo o que acontece no local, tanto em relação aos atendentes, quanto em relação à qualidade dos produtos oferecidos, diz um cliente oculto. Um funcionário disfarçado se passa por um cliente comum, mas é o responsável pelo levantamento de informações detalhadas sobre produtos e serviços, ele é uma espécie de detetive das empresas, mas disfarçado de consumidor comum.

O site ainda publica que pode estar em qualquer lugar onde há atendimento ao público, sem dia ou hora marcados. Numa loja, ninguém imagina, mas qualquer pessoa pode ser um cliente oculto com olho clínico, ele observa tudo: atendimento, agilidade e gentileza do funcionário. No mundo dos negócios, o cliente oculto, ou misterioso, é contratado por uma empresa para avaliar a qualidade dos serviços.

Para que serve: Você faz um cliente oculto para saber se as vendedoras estão fazendo de fato os procedimentos que são importantes para a empresa ou também para reconhecer aqueles que estão cumprindo os processos de técnicas de venda, e política da empresa. E hoje, cada vez mais, essa ferramenta é usada para corrigir falhas e melhorar os negócios de uma empresa. (G1,2011).

## 2.5 – PROCESSO DO CLIENTE OCULTO

O processo do cliente oculto passa por diversas etapas, sendo cada uma delas essenciais para que o processo seja feito de maneira coerente e eficaz. Para Mahmoud (apud DAVID, 2009) , elas se classificam na seguinte ordem:

**Preparação:** fase de consolidação dos objetivos. Logo após, a estrutura de apoio e definindo os processos de atendimento a serem avaliados.

**Aplicação:** Onde se faz a avaliação de resultados da preparação, avaliando sempre em primeiro lugar a desempenho obtido.

**Relatório:** fase de preparação de relatórios para análises de cada processo que foi avaliado. Nessa fase que é recomendado melhorias e, relatórios serão apresentados aos responsáveis principais, para que ações e melhorias sejam providenciadas.

**Plano de Melhoras:** momento de verificação de resultados, acompanhamento de treinamentos e foco na melhoria contínua. Nessa etapa, o cliente oculto deve se manter sempre em monitoramento, fazendo avaliações e prestando relatórios aos principais responsáveis para que medidas de melhorias continuem sendo tomadas.

## 2.6 – DETALHES DO PROCESSO

Mahmound(apud DAVID, 2009) define o processo para preparação de um cliente oculto os seguintes itens: consolidação dos objetivos da pesquisa; definição dos processos de atendimento a serem avaliados; identificação dos momentos da verdade de cada processo; identificação dos atributos dos clientes para cada processo; desenho dos ciclos de serviços (processo de atendimento); elaboração do roteiro e do script de avaliação; preparação da equipe de avaliadores.

Após a preparação, segue a aplicação do serviço pelo hóspede oculto que vai efetivamente utilizar o serviço, após essa etapa é elaborado um relatório. Neste relatório consta a apresentação dos relatórios do cliente oculto e dos indicadores de satisfação, nível de qualidade do serviço entre outros.

E na última etapa, o plano de melhorias segue da apresentação do relatório consolidado, com destaque para as necessidades de melhoria; planejamento de ações de melhorias aos processos (detalhamento de o que fazer, responsáveis, prazos e recursos necessário); acompanhamento da implementação das melhorias [opcional] e treinamento do pessoal de atendimento [opcional].

## **1- Contrate O Cliente Oculto Fora Da Empresa**

O primeiro passo é aprender onde contratar o profissional, errar nesse quesito pode fazer com que todo seu esforço seja posto “fora”.

Como o próprio nome sugere, o cliente oculto é um segredo que não deve ser revelado de forma alguma para os funcionários e nem para os clientes comuns, sendo necessário tomar todos os cuidados possíveis para não vazarem este procedimento que será realizado, sendo recomendado contratar a pessoa responsável fora da empresa.

A estratégia de usar clientes ocultos para avaliar o desempenho do atendimento dos estabelecimentos vem ganhando bastante força no Brasil nos últimos anos, o que fez com que surgissem agências especializadas em oferecer os serviços destas pessoas, sendo o local mais indicado para quem deseja contratá-las de forma segura e eficiente.

## **2- Prefira Clientes Ocultos Que Não Tenham Ido Ao Estabelecimento**

Uma das principais questões para que a avaliação de desempenho do seu negócio seja bem sucedida é saber escolher a pessoa que irá trabalhar como cliente oculto. A regra básica deste processo é selecionar alguém que nunca tenha ido ao seu estabelecimento, do contrário pode ser que ele esteja contaminado pelas experiências que já teve, o que irá comprometer a avaliação atual do serviço prestado.

Portanto, antes de contratar efetivamente o cliente oculto é necessário fazer uma breve pesquisa sobre a sua experiência e repertório como avaliador de outras empresas, além de questionar se ele já frequentou ou conhece os produtos que são oferecidos no seu estabelecimento comercial.

## **3- Instrua O Cliente Oculto**

Por mais experiência que o cliente oculto já tenha tido pode ser que ele ainda não consumiu do seu tipo de serviço. Sendo assim, para facilitar o processo de avaliação é indicado informá-lo sobre a empresa, os produtos comercializados e a política de atendimento. Dessa maneira a pessoa tem uma ideia de como o serviço deveria ser prestado e como de fato está sendo prestado, o que contribui para uma avaliação mais aprofundada.

## **4- Escolha O Dia Adequado Para A Avaliação Do Cliente Oculto**

Outro fator para que a avaliação do atendimento da empresa ofereça bons resultados é saber selecionar o dia adequado para que o cliente oculto vá até o estabelecimento, afinal de contas, dependendo da data podem haver alterações no atendimento dos funcionários.

Neste caso, uma boa alternativa é contratar clientes ocultos para avaliar em dias diferentes. Por exemplo, um restaurante de grande porte pode ser avaliado durante a noite em um final de semana e durante o dia no meio da semana.

O ideal é que a avaliação ocorra em dias que o restaurante esteja cheio, pois nesse momento os funcionários estarão mais nervosos e irão expor mais as dificuldades de atendimento, o que facilita perceber os erros mais comuns.

### **5- Consulte O Relatório Do Cliente Oculto**

Após a avaliação feita pelo cliente oculto você deve pegar o relatório sobre a experiência que ele teve ao frequentar e consumir os serviços do seu estabelecimento comercial. Este procedimento pode ser feito através da distribuição de um guia em que a pessoa responde os seus questionamentos ou por meio de uma conversa direta.

## **3 – METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se da pesquisa exploratória e a ferramenta de Cliente Oculto.

A empresa analisada é do ramo de pizzarias localizada no interior de São Paulo, onde foi escolhida considerando que é, entre os outros estabelecimentos do tipo, uma das mais antigas da cidade. Foi considerado para avaliar o local, um questionário simples (Anexo 1) com o intuito de trazer uma reflexão exploratória, descrevendo de forma qualitativa as características do ambiente e atendimento onde o próprio grupo o respondeu em conjunto.

O procedimento adotado foi o cliente oculto. Alguns integrantes do grupo foram até o local em 22/10/2017, onde no dia a pizzaria serviu o rodízio, utilizando uma tabela com os processos realizada na pizzaria (Anexo 1) como roteiro para observar e analisar como são os procedimentos, não só padrões, mas também em situações fora do habitual, vendo como a empresa se portava nas adversidades. Nessa tabela, cada processo foi classificado como “ótimo, bom, ruim” de acordo com as avaliações do grupo.

O questionário dividiu-se em 4 etapas, onde foi avaliado o local, a qualidade (atendimento e produto), situações adversas e reflexões do grupo. Esta divisão possibilitou a organização de pontos à serem avaliados e trouxe a possibilidade de observar os processos da empresa de forma não habitual, quando foi simulado algumas situações diferentes para ver a reação da empresa. Quanto ao local e qualidade, as perguntas dessa etapa são mais básicas e trazem uma avaliação mais metódica. Para

avaliar de forma qualitativa em uma escala de satisfação do ambiente como um todo, a etapa das reflexões do grupo traz alguns questionamentos que dizem se o estabelecimento é recomendável.

Os clientes ocultos avaliaram a infraestrutura do local, ambiente, estacionamento, higiene, espaço kids, qualidade de atendimento e preços, cardápio, capacitação dos profissionais, qualidade do produto e o que ocorreria em situações adversas.

#### 4 – RESULTADOS E ANÁLISES

Abaixo consta quadro demonstrando as avaliações:

PROCESSOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<b>Infraestrutura do local</b>	É localizado no centro da cidade o que possibilita uma fácil localização.	A infraestrutura não apresenta acessibilidade para pessoas com deficiência, apresentando logo na entrada uma escadaria de difícil acesso
<b>Ambiente</b>	O ambiente é agradável, bem decorado com base na visão da empresa que quer nos passar um ar sofisticado ao local e traz o conforto necessário para os clientes.	o ambiente não é climatizado
<b>Estacionamento</b>	***	Não há estacionamento no local, e por ser no centro da cidade, pode trazer dificuldades em parar o carro.
<b>Higiene no local</b>	A pizzaria apresenta uma boa higienização, onde foi observado que mesmo a toalha de fundo da mesa é na coloração branca e não apresenta manchas, trazendo um aspecto positivo ao local.	***
<b>Atendimento</b>	Os garçons têm ótima conduta e são cordiais com os clientes.	A funcionária que trabalha no caixa não apresenta bom atendimento pois não se comunica com os clientes e não é cordial.
<b>Tratamento em relação as crianças</b>	Possui um espaço Kids para que os pais possam trazer as crianças.	A escada próxima ao espaço kids traz riscos para as crianças que estão brincando no local.
<b>Preço</b>	O preço é tabelado com o da região, e é possível negociar desconto com base na quantidade de pessoas que irão ao local. Crianças pagam meia.	***
<b>Variedade no cardápio</b>	***	O cardápio em rodízios possui variação média, onde não são todas as especialidades da casa oferecidas.
	***	Existe uma relação das pizzas oferecidas no rodízio mas não consta os ingredientes das pizzas, cabendo aos clientes perguntar aos garçons.
<b>Capacitação dos profissionais</b>	Os profissionais atendem com educação e a maioria possui as qualificações técnicas para oferecer o serviço.	Novos garçons não dominam as técnicas para servirem as pizzas.
<b>Qualidade do produto</b>	A massa da pizza tem uma boa textura, vem quente e os ingredientes são de qualidade.	A massa da pizza é fina demais.
<b>Conduta dos funcionários quando se derruba pratos ou talheres.</b>	Os profissionais vão para oferecer a troca do material assim que sinalizados sobre a queda, havendo um limpeza prévia no local quando há alimentos no chão. Rápida troca de objetos.	***

Quadro 1: Pontos Fortes e Fracos dos processos estudados

Fonte: Dados elaborados pelos alunos.

Conforme quadro acima verifica-se que o item que o item que deve tomar maior atenção é infraestrutura e estacionamento. Como a pizzaria se encontra na rua principal do centro da cidade é difícil encontrar vagas para estacionar próximas ao local, o que dificulta a comodidade dos clientes e ainda não conta com acessibilidade para pessoas com deficiência.

A pizzaria em questão no geral, apresentou muitos pontos positivos na qualidade como um todo, porém ainda seguem alguns pontos para serem melhorados:

1. Acessibilidade que não possui, onde a construção de um elevador poderia acomodar melhor os portadores de necessidades especiais, já que é necessário subir uma escadaria para acessar o local
2. Dar alguns treinamentos para os novos garçons e para funcionários que tem contato direto com o público.
3. A criação de um pequeno menu que detalha os ingredientes das pizzas (assim, as pessoas sabem o que há no recheio e, caso possuam alergia por exemplo, não precisam ficar constantemente perguntando aos garçons e podem rejeitar na hora o sabor)
4. Colocar todos os sabores da casa no rodízio
5. Fazer parcerias com estacionamentos ou alugar um local próximo a pizzaria.
6. Climatizar o ambiente.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para uma empresa se manter no ramo alimentício é necessário um local agradável que ofereça conforto ao consumidor, atendimento cordial e comida de boa qualidade para que se torne competitiva no mercado.

Em geral a pizzaria apresentou muitos pontos positivos na qualidade como um todo, porém ainda seguem alguns pontos para serem melhorados, como a acessibilidade que não possui, onde a construção de um elevador poderia acomodar melhor os portadores de necessidades especiais, já que é necessário subir uma escadaria para acessar o local.

Dar alguns treinamentos para os novos garçons ao servir os clientes, pois eles já prestam um bom atendimento, a criação de um pequeno menu que detalha os ingredientes das pizzas (assim, as pessoas sabem o que há no recheio e, caso possuam alergia por exemplo, não precisam ficar constantemente perguntando aos garçons e podem rejeitar na hora o sabor) e o último ponto a ser melhorado seria a qualidade da massa, pois apesar das pizzas serem saborosas, a massa algumas vezes deixa a desejar, principalmente em pizzas nos sabores doces, onde ela não combina com o recheio.

O trabalho demonstrou a importância de fazer avaliações periódicas de maneira neutra para saber como anda o funcionamento dos processos utilizados na empresa e se a mesma está progredindo. Atualmente busca-se cada vez mais a qualidade no atendimento e do serviço, deixando de ser um diferencial para ser um requisito do estabelecimento. Cabe a empresa buscar mudanças e inovações constantes para se aprimorar e satisfazer cada vez mais as necessidades dos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUÇAS, Cibelle. **Faturamento do setor de alimentação sobe 9,3% em 2016, diz associação.** Brasil, 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4859964/faturamento-do-setor-de-alimentacao-sobe-93-em-2016-diz-associacao>>. Acesso em 31/08/2017.

COOPER, Cary L.; Argyris Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração**, São Paulo: Atlas, 2003 p1114-1115.

DAHER, Rui. **Setor de alimentos é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo.** Brasil, 2015. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/economia/setor-de-alimentos-e-um-dos-que-mais-cresce-no-brasil-e-no-mundo-8009.html>>. Acesso em 31/08/2017.

DAVID, Poliana Brolezi. **Melhorias no fluxo de atendimento ao cliente em um hotel do interior de São Paulo.** Socorro, 2009. Disponível em: <<http://www.faq15.edu.br/revista-cientifica/7/Poliana-Brolezi-David.pdf>>. Acesso em 31/08/2017.

G1. **Empresas usam cliente oculto para avaliar qualidade do atendimento.** Brasil, 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/09/empresas-usam-cliente-oculto-para-avaliar-qualidade-do-atendimento.html>>. Acesso em 31/08/2017.

GOLDRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes.** 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.17.

MAHMOUD, Laila. **O consumidor espião.** Brasil, 2009. Disponível em: <[www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/consumidorespiao.html](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/consumidorespiao.html)>.

NOVO NEGOCIO. **Cliente oculto pode ser a solução para o seu atendimento.** Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/cliente-oculto/>>. Acesso em 31/08/2017.

QUALIDADE TOTAL. **Qualidade no atendimento.** Brasil, 2014. Disponível em: <<http://apostilasdaqualidade.com.br/qualidade-no-atendimento>>. Acesso em 31/08/2017.

SEBRAE. **A satisfação do cliente em foco.** Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/a-satisfacao-do-cliente-em-foco>>. Acesso em 31/08/2017.

## ANEXO 1 – Avaliação dos Processos da Pizzaria

PROCESSOS	ÓTIMO	BOM	RUIM
Infraestrutura do local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Higiene no local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamento em relação as crianças	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade no cardápio	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação dos profissionais	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do produto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduta dos funcionários quando se derruba pratos ou talheres.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>