



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TREINAMENTO: A ORIGEM PARA A QUALIDADE EM ATENDIMENTO.**  
**UM ESTUDO DE CASO**

JÉSSICA COSTA CORREIA

RA: 2080145/9

PROFESSOR ORIENTADOR:  
GABRIEL A. L. A. CASTELO BRANCO

**Brasília/DF, 29 de novembro de 2010**

**JÉSSICA COSTA CORREIA**

**TREINAMENTO: A ORIGEM PARA A QUALIDADE EM ATENDIMENTO.  
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Banca examinadora:

---

Prof. Gabriel A. L. A. Castelo Branco

---

Prof. Leonardo Humberto Soares

---

Professor (a) Examinador (a)

**Brasília/DF, 29 de novembro de 2010**

## TREINAMENTO: A ORIGEM PARA A QUALIDADE EM ATENDIMENTO. UM ESTUDO DE CASO.

Jéssica Costa Correia<sup>1</sup>

### RESUMO

Esforços de empresas de diversos portes são realizados, de forma permanente, para o oferecimento de serviços de qualidade com o intuito de atender o cliente da melhor forma, e mais eficiente. Por sua vez esses mesmos clientes exigem cada vez mais, que produtos sejam comercializados com nível de qualidade mais elevado e que sua percepção de qualidade desse mesmo atendimento seja sempre o melhor. Para as pessoas receberem tratamentos satisfatórios; as empresas investem e apostam em diferentes estratégias para superarem as expectativas e que atendam as necessidades dos consumidores. Partindo desse pressuposto, esse artigo procura, por meio de pesquisa exploratória, descrever a percepção do treinamento para a qualidade em atendimento. Para chegar ao resultado foi realizada pesquisa bibliográfica, para estabelecer embasamento teórico sobre treinamento, qualidade e atendimento. Ainda como pesquisa, houve um estudo de caso com a empresa Pão Dourado. Para coleta de dados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com um funcionário da empresa e, posteriormente, análise de conteúdo dos dados para alcançar os resultados. Como conclusão, pode-se obter resultados satisfatórios, encontrando informações relevantes associando práticas desempenhadas na empresa com a teoria. Também, com a conclusão, pode-se, principalmente, encontrar respostas para o objetivo proposto pelo trabalho.

Palavras-chave: Treinamento, qualidade e atendimento.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS  
E-mail: jessikeka20@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 50 a preocupação com a qualidade dos produtos e com os clientes era muito pequena, por não haver concorrentes internos. A globalização proporcionou às novas empresas a entrada no mercado interno, acirrando a concorrência com os já presentes.

Os clientes não mais precisavam ficar condicionados a um produto, provocando também aos consumidores o poder de decisão de escolha e de compra. Assim tornam-se mais exigentes e participativos, provocando nas organizações que sobreviveram, ou querem sobreviver, a preocupação em desenvolver melhores produtos e serviços aos clientes.

Como a oferta dos produtos maior que a demanda, os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, as empresas investem na qualidade do produto como fator decisório para a compra. Mas, com todas as empresas investindo na qualidade dos produtos, a diferenciação não existe mais, a não ser, eventualmente, o preço e outros aspectos intangíveis, como atendimento.

É objetivo da empresa, atender bem o cliente envolvendo inclusive as superações de suas expectativas a fim de atrair e fidelizar, para que volte a consumir. As empresas investem em diferentes estratégias para que o consumidor pague pelo pacote de produto e serviço, por atender as necessidades, expectativas e atendimento de qualidade. A grande dificuldade das organizações é alinhar a estratégia a compra dos elementos listados. Por isso surge o problema de pesquisa: qual a percepção que a empresa possui do treinamento para a qualidade em atendimento?

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é descrever a percepção que a empresa possui do treinamento para a qualidade do atendimento. Para isso, são traçados três objetivos específicos a fim de descrever a percepção da empresa Pão Dourado analisada por meio de estudo de caso. Sendo os objetivos identificar os treinamentos utilizados que impactam no atendimento da Pão Dourado. Conhecer os principais problemas do atendimento da empresa estudada. E descrever o monitoramento da qualidade utilizado pela mesma.

O trabalho tem como justificativa a abordagem de assuntos polêmicos e crescentes estudos sobre atendimento com excelência. Ainda existe relevância quanto à investigação de possibilidades para melhorar continuamente os

processos de atendimento e conseqüentemente trabalhar para superar as expectativas do consumidor.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do trabalho serão contextualizados fatores de treinamento, qualidade e atendimento ao consumidor. Começamos então com o treinamento, prática essencial para a gestão empresarial. Que por volta da década de 80, funcionários recebiam habilitação profissional para trabalho especializado e que, através das competências adquiridas buscariam otimizar os resultados (BOOG, 1999).

Posteriormente foi negociada a atualização das habilidades e realização de novas tarefas. Afinal surgiam mudanças no mercado e nos perfis ocupacionais; sendo perceptível a passagem de capacitação técnica em estratégica (BOOG, 1999).

Para que fosse possível administrar em prol de um “processo regulatório potencializado para a modelagem do processo de produção em vista da realização de metas” (BOOG, 1999, p. 21), as empresas passaram a investir em treinamento para capacitar seus funcionários e diferenciar dos concorrentes.

Para conhecer melhor sobre o assunto, primeiro é necessário saber o conceito de treinamento. Kroehnert (2001) apresenta resumidamente como aprendizado, com ocorrência de mudanças nos comportamentos e atitudes.

Salvatore (1998, p. 13) a partir de suas pesquisas, oferece o conceito de treinamento como sendo:

Um processo educacional através do qual as pessoas apreendem conhecimentos de trabalho, mudam suas atitudes, que por sua vez mudam seus comportamentos e que infalivelmente alteram em parte, significativamente ou totalmente sua personalidade.

Para que os indivíduos passem pelo processo de mudança, a empresa vivencia sintomas como relacionais e processuais, que precisam ser detectados (BOOG, 1999).

Com a observação da necessidade e identificação da lacuna, recursos financeiros são investidos para que seja enfatizado durante o treinamento

soluções para o *gep*. Ao final do treinamento o funcionário tem que demonstrar eficiência em suas tarefas (KROEHNERT, 2001).

O treinamento pode ser considerado como processo de aprendizagem individual ou concentração de esforços para novas experiências. Portanto para que ocorra mudança no comportamento profissional, a pessoa tem que entender como e porque as coisas funcionam (SALVATORE, 1998).

Para o indivíduo ter maior compreensão sobre o assunto o treinador tem total comprometimento com resultado do treinamento. Por isso tem que executar o programa com relativa eficiência para chegar aos resultados esperados. Com o auxílio de planejamento consistente, controle dos fatos, organização do trabalho e avaliação para verificar se os resultados coincidem com os objetivos do treinamento (SALVATORE, 1998).

Com a Era da Tecnologia, novos equipamentos e tendências surgem rapidamente. Para a empresa se manter viva no mercado, é necessário capacitar os funcionários através do treinamento operacional, para adequar conhecimentos técnicos e aprimorar conhecimentos operacionais. Também podendo aplicar um aperfeiçoamento técnico-administrativo por focar especificamente nas funções (BOOG, 1999).

O treinamento pode propiciar revisão ao projeto de vida profissional. Afinal Bogg (1999, p. 29) menciona “que a qualidade de seu trabalho depende do significado que o indivíduo atribui ao conteúdo e particularmente para seu projeto de vida”.

As empresas com intuito de melhorarem a qualidade dos funcionários e dos processos investem em treinamentos como informática, idiomas, institucionais e educação para pessoas sem escolaridade básica (BOOG, 1999).

Uma questão importante quanto ao treinamento, é não poder ser restrito apenas para a parte estratégica da organização. Por isso é fundamental que o treinamento esteja acessível a todos os níveis da empresa, principalmente no setor de atendimento (BOOG, 1999).

Para que os serviços sejam prestados com qualidade, são necessários basicamente dois tipos de treinamento. Sendo o inicial quando ingressam na organização e necessitam de orientações sobre a empresa e realização do trabalho. E o processo de reciclagem, para que os funcionários sempre se

atualizem frente às inovações do mercado. Tendo em vista que a reciclagem acontece quando pontos fracos no processo são apresentados; necessitando a aplicação de treinamentos específicos para o problema identificado no indivíduo ou grupo (LAS CASAS, 1999).

Para isso é necessário conhecer que o termo qualidade é bastante extenso e abordado por vários autores. Porém, esse trabalho adotou o conceito de Juran (1989). Que em poucas palavras, definiu qualidade como “adequação ao uso”. De acordo com a espiral, um departamento produz um produto e entrega a um cliente e assim sucessivamente até o cliente final. (JURAN, 1989 p. 1)

Juran (1989) descreve que existem dois pontos críticos na qualidade. Sendo o primeiro, a ausência de deficiências e o segundo, o desempenho do produto. Para se destacar no mercado competitivo, o produto deve apresentar qualidade superior a dos concorrentes.

Vale ressaltar que a qualidade pode ser considerada como conjunto de atributos. Ainda envolve em seu conceito “múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância”. Podendo citar como exemplo a diferenciação dos concorrentes, satisfação da maior parcela de consumidores e confiabilidade no produto (PALADINI, 2004, p. 30).

Esses atributos podem ser classificados por dois tipos de serviços. Os tangíveis, conhecidos como palpáveis e considerado como produto puro. E os intangíveis ou não palpáveis, que são considerados como prestadores de serviços, tendo como exemplo, o atendimento. Os setores que prestam serviços podem observar que existe uma combinação de tangíveis e intangíveis (LAS CASAS, 1999).

Siqueira (1995, p. 44) considera a qualidade dos serviços, como método de avaliação dos clientes. A seguir serão apresentadas as dimensões adotadas pelo autor.

- Tangíveis: A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
- Confiabilidade: O conhecimento e a capacidade de executar o serviço prometido com precisão e segurança.
- Receptividade: A cortesia no atendimento e a disposição para ajudar os clientes.
- Agilidade: A capacidade de atender e resolver as solicitações dos clientes com rapidez.

Os clientes são considerados como internos, ou pessoas que fornecem algum serviço para dar continuidade ao trabalho do departamento. Os clientes intermediários são considerados representantes, concorrentes e distribuidores. Os clientes externos, representados pelos consumidores finais, são os usuários do produto e/ou serviço da empresa (SIQUEIRA, 1995).

Uma era de mudanças quanto aos esforços para a qualidade do processo produtivo, são revertidos em novas condutas gerenciais. A Gestão da Qualidade enfatiza a “análise das *causas* e não mais a atenção exclusiva dos *efeitos*”. Por isso houve um direcionamento ao processo de atendimento ao cliente (PALADINI, 2004, p. 39).

Para se adequar as novas tendências do mercado Ballestero-Alvarez (2001, p. 139) apresenta as algumas das preocupações das empresas em focar a qualidade.

- Foco no padrão: A qualidade buscava fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto.
- Foco uso: A qualidade buscava satisfazer o uso que o consumidor deseja fazer do produto.
- Foco no custo: A qualidade procurava associar a adequação do produto, conseguida nas fases anteriores, a custos cada vez mais baixos, que proporcionassem preços finais de vendas mais competitivos.
- Foco no desejo: A qualidade buscava descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que eles fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas.
- Foco no investidor: Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados, por meio do reconhecimento do valor do produto oferecido.

Com as mudanças do mercado, o relacionamento mais importante estabelecido na empresa é o dos clientes com os funcionários que interagem com eles. Por isso não importa o cargo ou função, o indispensável é fortalecer esse relacionamento para beneficiar os envolvidos (CARLAW e DEMING, 2001).

Para chegar a essa relação, os empregados necessitam entender a importância do cliente. Para isso a administração precisa ser transparente e que todos percebam a necessidade de sobrevivência da empresa perante seus concorrentes. E assim gerando lucro e satisfação a funcionários e acionistas (BOOG, 1999).



O entendimento da importância do cliente só acontece “quando se conhece o perfil da pessoa com quem está lidando”. A partir deste momento e dos tipos de clientes existentes é possível estabelecer a melhor maneira de atendê-los. Tendo como exemplo clientes decididos ou indecisos, confusos, negociadores, apressados ou não, atentos ou desatentos, comunicativos ou não, entre outros (SPILLER *et al.*, 2004, p. 62).

Investir na qualidade do atendimento e adotar como meta a satisfação dos clientes proporciona a empresa fidelização dos clientes e melhoria da imagem. Por isso a importância de monitorar, por meio de *feedbacks*, a satisfação e assim, recuperar clientes insatisfeitos (SPILLER *et al.*, 2004).

Segundo Gordon (2001, p. 31) marketing de relacionamento consiste na “identificação e *criação de novo valores* com clientes individuais e o *compartilhamento de seus benefícios* durante uma vida toda de parceria”.

McKenna (1999, *apud* Spiller *et al.*, 2004) defende que o marketing de relacionamento corresponde a atrair clientes para a empresa, compartilhar conhecimentos e manter comunicação permanente com os consumidores.

A empresa que aplica o marketing de relacionamento “procura cativar o clientes interativamente nas diversas etapas de criação de valor, buscando meios inovadores para desencadear benefícios novos e significativos para ele” (GORDON, 2001, p. 38).

O surgimento da tecnologia contribui para a aproximação dos clientes que procuram agilidade nos processos. Essa ferramenta reuniu esforços para garantir a obtenção dos valores procurados (GORDON, 2001).

Mesmo com a contribuição da tecnologia, o cliente decide a compra a partir de sua necessidade, problema ou benefício; mas a qualidade do atendimento pode influenciar o poder de decisão (LAS CASAS, 1999).

Fica evidente a necessidade de realizar treinamentos bem estruturados, com finalidade de qualificar os funcionários, a partir das habilidades pessoais (SALVATORE, 1998).

“O indivíduo será competente quando estiver devidamente capacitado para o trabalho, comprometido com o resultado e conseguir desenvolvê-lo com criatividade” (BOOG, 1999, p. 212). Ao aplicar esforços em prol dos objetivos da

empresa, o funcionário passa a ter um maior envolvimento e busca atender as expectativas do consumidor e satisfazê-las.

### **3. METODOLOGIA**

Para realizar um trabalho de pesquisa, é necessária a identificação do tipo de pesquisa. Portanto, realizou-se neste trabalho pesquisa de caráter exploratório por tornar explícito e aprimorar idéias sobre a percepção do treinamento para a qualidade em atendimento (GIL, 2007).

A abordagem adotada no trabalho consiste em método qualitativo, por interpretar características obtidas pela descrição do contexto e exploração dos significados do problema (GIL, 2007)

A técnica de pesquisa utilizada foi bibliográfica, para que, por meio de fontes secundárias, tornasse possível obter conhecimentos documentados sobre o assunto estudado (MARCONI e LAKATOS, 2007). Também foi realizado um estudo de caso para proporcionar uma visão global do problema, por meio de profundo estudo que permitisse amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Para a realização do estudo de caso foi realizada uma entrevista semi-estruturada, pois o entrevistador por direcionar a entrevista a determinado assunto e liberdade de criar novas indagações, fornece espaço para o entrevistado expressar opiniões e sentimentos (MARCONI e LAKATOS, 2007).

A entrevista foi aplicada a um funcionário da e na empresa Pão Dourado, tendo como objetivo juntar as informações necessárias adquiridas por meio da coleta de dados (SANTOS, 2006).

Com isso houve a análise de conteúdo por seleção, que após verificação crítica, as falhas e erros foram excluídos e corrigidos, para evitar informações dúbias, distorcidas e incompletas que podem prejudicar o resultado (MARCONI e LAKATOS, 2007).

### **4. PÃO DOURADO**

Todos os dados apresentados nesse bloco foram extraídos da entrevista realizada com o funcionário da empresa. Para isso primeiro é necessário

conhecer um pouco sobre a organização estudada. A Pão Dourado é um empreendimento iniciado por Tito Viana e sucedido após 21 anos por seus filhos Darlan, Darley, Carolina e Tito Lívio. Com a nova direção e expansão da empresa surgiu a necessidade da criação de uma Central de Produção de Alimentos (CPA), local reservado para a produção de todos os alimentos a serem distribuídos nas oito lojas. Com visão de crescimento a empresa planeja a transferência da CPA para local com maior capacidade de produção.

A nova fábrica será construída horizontalmente para centralizar departamentos e CPA, sendo a produção no mesmo nível. A capacidade será seis vezes maior que a atual, podendo abastecer no mínimo trinta lojas, meta a ser alcançada até 2014. Com a transferência da CPA atual, a empresa estuda maneiras de se adequar às tendências do mercado e estratégia para não desativar a CPA atual.

Todo o crescimento e estrutura da padaria são parte de um planejamento que superou as expectativas, pois de forma acelerada consolidou-se no mercado. A aquisição e transferência da CPA auxiliaram no controle da expansão da empresa.

Com a necessidade de se portar de forma diferenciada a empresa direcionou investimentos em treinamento, buscando atender com qualidade a seus clientes. Os treinamentos focam todos os cargos da organização que de alguma maneira influencia no atendimento do consumidor. Portanto os analisados na empresa são os cargos operacionais, de produção e estratégicos, sendo os dois primeiros instruídos para terem noções técnicas desejáveis.

A maior dificuldade da empresa consiste em estabelecer modelo de treinamento eficaz que contemple os seiscentos colaboradores. Em busca de soluções para treinamento em massa e reciclagem dos funcionários, a Pão dourado destina renda para essa modalidade.

O treinamento específico é uma solução para o problema evidenciado. Para obter maior eficácia na satisfação dos clientes, a empresa estabeleceu um processo seletivo com triagem na fase do recrutamento e seleção. No dia da seleção, os escolhidos recebem introdução ao treinamento em atendimento, que durante uma semana é orientado pelos multiplicadores.

Os chamados multiplicadores são pessoas chaves da empresa, responsáveis por dissipar conhecimento sobre cada setor. Quando o multiplicador termina de passar o ensinamento da função ao novo funcionário, encaminha-o a loja de destino.

Para setores de fatiação de frios, *pizzaiolo*, atendimento e operador de caixa não são exigidos experiência dos candidatos. A empresa, por meio dos multiplicadores ensina os padrões de qualidade do produto e do atendimento que devem ser mantidos pelos aprendizes. Sendo instruído sobre o que a empresa espera do colaborador, sua filosofia, regras e a maneira de atender da Pão Dourado. Em relação aos produtos, são orientados a respeito de sua composição, preparo, embalagens e manuseio.

O fator agravante para a conclusão do treinamento é o *turnover* da padaria são as saídas dos funcionários ou solicitações dos gestores por reposições rápidas. Gerando dificuldades em concluir o período necessário do treinamento específico, e influenciando os processos administrativos, custos financeiros e principalmente no atendimento ao cliente.

Com intuito de minimizar o *turnover* dos funcionários, a empresa investe em treinamentos e motivação por meio de política de metas e benefícios. Investir no funcionário tornou a melhor solução para manter-lo na empresa e diminuir a saída dos mesmos. Pois, a Pão Dourado funciona todos os dias e muitos funcionários ao receberem outras propostas, acaba pó optar em ter os finais de semana livres.

Outra dificuldade apresentada pela empresa é o enquadramento dos funcionários ao padrão Pão Dourado. Embora haja esforços para capacitar os funcionários, muitos ainda não visualizaram o propósito da empresa.

Para cargos estratégicos ainda não havia nenhum tipo de treinamento; sendo fornecido oportunidade de participação em eventos, feiras, congresso e cursos com renomados chefes. Essas oportunidades buscam inovação e receitas novas vislumbrando sempre a qualidade do produto, do atendimento e satisfação do cliente.

A empresa estrutura o processo de treinamento, mas acredita que ainda há muito a aprender. Pois, o atendimento ainda não alcançou ao patamar adequado, porque mesmo querendo atender rápido e eficientemente, o espaço de circulação

é pequeno e as filas em horário de pico continuam grandes. Problemas como esses influenciam na escala produtiva e no atendimento das lojas, mesmo buscando solucionar o problema através de medidas paliativas como a degustação.

Voltando a estratégia e visão da empresa para o atendimento e satisfação do cliente, a Pão Dourado capacita melhor aos gestores das lojas por meio do processo de *trainee*. São disponibilizadas 50% das vagas para os colaboradores internos, que mesmo sem escolaridade exigida, tem possibilidade de participar; por já fazer parte da empresa, dos processos e da cultura. Para vagas externas, a divulgação ocorre por meio do *Catho Online*.

O processo de treinamento de *trainees* acontece por meio de cursos ministrados e separados por módulos. O conteúdo programático foi elaborado por meio de sugestões para melhorias e características indispensáveis para liderar uma loja. Incluindo também ao conteúdo programático a utilização de sistemas e outras ferramentas de trabalho identificadas como dificuldade de utilização.

O processo de treinamento é constituído por quatro meses, carga horária de doze horas diárias, uma folga quinzenal e avaliações ao final de cada módulo. Esse processo carregado tem como objetivo formá-los até o final do ano de 2010 e reforçar a percepção da vontade do funcionário de trabalhar na empresa. Por ser um curso de especialização e focado a realidade da empresa, o *trainee* ao finalizá-lo estará apto a administrar qualquer loja de varejo na área alimentícia.

No módulo um do curso de *trainee* é abordado assuntos de produção e do departamento estratégico. São conhecidas rotinas do departamento de pessoal como surgimento de vaga, registro, rescisão entrevista demissional e avaliação. Na área dos direitos trabalhistas os advogados da empresa falam sobre os principais problemas enfrentados na justiça trabalhista e como reduzi-los. Nos processos trabalhistas instruem como tratar um colaborador, problemas com assédio moral, entre outros. Sobre contratos aprendem a respeito do aviso prévio, tipos de rescisão, assédio moral, problemas trabalhistas, etc. Na área financeira são conhecidas as rotinas como fechamento de caixa e emissão de boleto.

Neste módulo, ainda é ministrado um curso sobre embalagens utilizadas pela empresa, com o propósito de cada candidato identificar cada tipo, modelo e

utilização. Os processos apresentados e quando realizados de maneira correta, minimizam erros nos pedidos de embalagens e desconfortos administrativos.

No módulo de Gestão de Pessoas são apresentadas teorias motivacionais de *McGregor*, *Maslow*, *Harzberg*. Os *trainees* também aprendem sobre o *Eto Marketing*, Programa de metas e bonificação, atendimento ao cliente, *feedback*, planejamento estratégico, cliente oculto e análise Swot.

No Marketing o conteúdo são campanhas e ações de *marketing*, *layout*, disposição dos produtos, festivais, *pós-marketing*, pesquisas e análise de mercado sobre os principais produtos da empresa, que são pães, frios, confeitaria e salgados.

O módulo três trata-se da área de informática, e a empresa disponibiliza o curso para os novos líderes, mesmo para aqueles que possuem domínio ou algum conhecimento. Nesse módulo os *trainees* aprendem a operacionalização do sistema *Lume*, finalização de produtos perto do caixa (PDV's) das lojas e a utilização da ferramenta como estratégia para o acompanhamento das vendas.

O sistema utilizado pela empresa ainda não consegue fazer a integração com todos os departamentos, porque alguns utilizam outro sistema. O sistema *Lume*, adotado pela empresa, já conseguiu integrar a área da produção, financeira e lojas. Com a contratação de funcionário da área de tecnologia da informação, a empresa fornece cursos de programação para futuramente construir *software* parecido com o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) e solução de problemas de programação.

Outro módulo do curso é auditoria setorial e a empresa realiza em setores como o de *pizzaria*, lanchonete, padaria, *Rotisseur*, *Garde Manger*, frios, confeitarias, almoxarife, gestão de pessoas e CPA. Nas auditorias são utilizadas planilhas com critérios de avaliação e cada auditor distribui notas de zero a três. Caso cada setor atinja no mínimo 80% da pontuação da auditoria, eles recebem bonificação de trezentos reais a serem distribuídos pelos integrantes da equipe. Essa é uma maneira de manter a empresa organizada, cuidando dos processos e do patrimônio, bem como, motivar o colaborador por meio da remuneração.

O quinto módulo é executado pelos multiplicadores, que recebe bonificação por cada multiplicado, no caso futuro líderes, gerentes e subgerentes. Esses candidatos aprenderão a fazer pizza, pão, café, fatiar frios, atender ao cliente para

que seja um líder por competência e aprovação por meio das avaliações. Ao ter o conhecimento sobre o processo de cada setor, sabe como e o que cobrar de um funcionário, se algo não saiu nos padrões da empresa.

Outro módulo é de *Coaching* gerencial, que acontece por meio do convívio com um gerente em uma das lojas no período de um mês. Os *trainees* nesse período vão aprender as rotinas do gerente, e o que fazem. Abertura e fechamento de loja, listas, embalagens, estoque mínimo e máximo, metas, divisões de tarefas, reuniões e avaliação da mesma são tarefas dos gerentes.

O último módulo conta com a avaliação 360°, que após três meses de treinamento o *trainee* é encaminhado para liderar uma loja sozinho por trinta dias.

No final do período uma avaliação é realizada com 66% dos colaboradores da loja em que o *trainee* foi alocado. O percentual foi retirado das recomendações de instituições como Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Social do Comércio (SESC). Já a avaliação ocorre com todos os funcionários que participaram de alguma maneira no processo de treinamento e com os clientes. Por ser uma avaliação descentralizada, não há como o candidato reprovar por problemas de cunho pessoais.

Com a aprovação na avaliação, o *trainee* está pronto para liderar uma loja. Ao ser encaminhado passará a ter participação nas metas da empresa, salário fixo e benefícios em metas.

Os perfis escolhidos e recrutados para a parte estratégica do treinamento gerencial foram pessoas jovens e recém formadas, valorizando a proatividade do candidato. A empresa chegou a esse perfil, por identificar que na seleção anterior, tinham perfil de pessoas com idade de 35 a 40 anos, que resultaram em problemas e demissões.

Todos os treinamentos da Pão Dourado são direcionados a qualidade do serviço e do atendimento. Portanto caso aconteça de algum produto sair dos padrões de qualidade, a produção será chamada atenção, pois o evento pode afetar o atendimento da loja. Acontece também com produtos distribuídos para a empresa e, dependendo do defeito ou estrago, não são vendidos.

A empresa ainda não possui mecanismo de verificação da qualidade dos produtos, sendo projeto a criação um departamento de qualidade da CPA na nova

fábrica. Sendo fiscalizado por embaladores de setor, última parte do processo produtivo, e auditores, por meio do departamento de marketing.

Caso o produto seja encaminhado para loja, a empresa tem mecanismos de auto-fiscalização. Todas as terças realizam reuniões gerenciais, onde são expostos problemas com os produtos da CPA, como *Pâtisserie*, *Rotisseur*, Confeitaria, *Garde Manger* e Salgados. Cada loja expõe as reclamações dos clientes, que são colocados em pauta e encaminhados para os chefes responsáveis da CPA para que o problema seja solucionado.

Na semana seguinte, verifica se o problema da pauta foi solucionado, caso contrário, são advertidos novamente. Os chefes de setores estão interessados em solucionar problemas diagnosticados, porque a CPA presta serviço para as lojas e devem manter os padrões estabelecidos pela empresa. Outro fator contribuinte para solucionar os problemas é o sistema de metas e bonificação.

Ainda são realizadas auditorias de marketing e de gestão de pessoas, que por meio de pesquisas semanais, auditores escolhem uma amostra na loja e levantam pontuações sobre a percepção do atendimento. Outra maneira de identificar a qualidade são as caixas de sugestões, onde os clientes podem opinar sobre o atendimento.

De acordo com pesquisa realizada em 2009, Brasília esta no terceiro lugar no consumo de produtos gastronômicos fora do lar. Como a empresa presa o cliente e buscam melhorias contínuas, ela investe e aposta em tendências de mercado que acabam dando certo.

Um exemplo é a linha *Sublime*, que por meio do *benchmarking* com o Subway consolidou uma linha de *fast food* com sanduiches saudáveis, recheios interessantes e freqüentemente procurada por jovens.

Uma tendência mundial explorada pelo Pão Dourado e lançada em 2010 são os *Whoopie Pie*, produto comercializado para competir com os *Cupcakes*. Com investimento em treinamento, funcionários participaram do curso com o chefe Diego Lozano em São Paulo. Ao retornarem confeccionaram o produto, tiraram fotos e publicaram no jornal da empresa; mostrando o produto, como é feito, para principalmente informar aos atendentes qual produto vai chegar à loja.

O *Frozen Yorgut* é outra tendência de mercado que a Pão Dourado apostou e investiram em máquinas, fornecedores, sabores e treinamento de



funcionários. Com a instalação na loja do Sudoeste a empresa já obteve resultados satisfatórios.

Clientes que freqüentam a padaria costumam consumir outros serviços como caldos, tapiocas, pizzas a moda tradicional, sanduíche, *Frozen Yorgut*. Esses são exemplos de produtos iniciados para verificar a aceitação do consumidor, mas com a aprovação acabam entrando no cardápio.

Cada produto tem um período de maior aceitação, onde são colocados como carros-chefes da empresa e após esse período são substituídos por outros. Como já foram incluídos no cardápio, não podem ser retirados somente por não produzir a mesma rentabilidade de antes. Afinal os clientes já habituados a consumir o produto sentiriam falta, caso fossem retirados.

Com a visão de crescimento dos gestores no mix de produtos, a Pão Dourado deixou de ser uma padaria. Como o produto mais vendido continua sendo o pão francês, a empresa investe em pães com excelente qualidade, desde a escolha dos ingredientes até a farinha de trigo e “melhorador” (*sic*). A Pão Dourado utiliza a farinha de trigo mais cara que é extra-clara da BUNGE. Essa empresa através de parceria disponibiliza matéria prima, para que seja obtido um resultado interno no pão visualmente mais claro.

Não só expandindo os produtos, a Pão Dourado busca novos mercados para atuação. Dando início na participação de grandes eventos, como forma de divulgação da marca.

Possuindo oito lojas, a empresa realizou no início de 2010 uma reforma estrutural na loja da quadra 302 do Sudoeste. Sendo a loja com maior venda e problemas de fluxo e filas de clientes, a reforma causou impacto de 10% no faturamento da empresa.

Com previsão para o terceiro trimestre de 2011, a Pão Dourado vai inaugurar nova loja no Jardim Botânico para atender também pessoas do Lago Sul e Condomínio da ESAF. Está sendo realizada campanha de expectativa da nova loja com imagens e mensagens atrativas. Com a expansão da marca para mais uma região administrativa, surgiu quarenta novos empregos diretos.

A Pão Dourado tem como objetivo até 2014 abrir mais 21 lojas e alcançar ao total de trinta lojas. Os mercados de interesse de expansão da marca são: Asa Sul, Lago Norte, Lago Sul, Noroeste, Taguatinga e Águas Claras.

Visando a Copa do Mundo de 2014, a Pão Dourado iniciou projeto do curso de inglês para gerentes e subgerentes. Sendo muitos sem grau de escolaridade e domínio do Português. Contudo, os funcionários vão ter que atender a esses clientes que vão querer consumir os produtos da empresa.

Com o intuito de instruir melhor e formar profissionais da área de produção, a empresa oferece em seu espaço físico curso de Supletivo, após o horário de trabalho, três vezes por semana. Sendo necessária locomoção dos funcionários para a Instituição de Ensino somente nos dias de realização de provas. Ao concluir o curso se tiverem aprovação em todos os módulos, os alunos recebem o certificado.

A necessidade de implantação do supletivo originou-se do fato de muitos possuírem conhecimentos técnicos excelentes e divergentes dos encontrados nas produções das demais empresas. Também observou que muitos tinham capacidade de inovação; logo uma maneira de reter os funcionários foi investir em conhecimento.

São ministrados também na empresa, treinamentos de informática e fornecidos curso de *Sommelier*, onde os funcionários aprendem sobre vinhos. Outro curso disponibilizado pela Pão Dourado é de Barista, e os funcionários aprendem sobre o preparo de cafés.

Todos os cursos e treinamentos da padaria focam sempre o atendimento e superação da expectativa dos clientes. Para que ao entrar no estabelecimento crie uma relação entre empresa e consumidor; sendo acolhidos, reconhecidos pelos atendentes e pelo que consomem. A empresa ainda não utiliza nenhuma estratégia de fidelização, mas apostam na relação e na qualidade dos produtos.

Essa relação pode diferenciar de uma loja para outra, porque a empresa não utiliza um protocolo de atendimento, somente um manual de etiqueta do regimento da Pão Dourado. Mas cada loja possui um líder e formas de liderar diferentes e, a empresa dá total liberdade de ação quanto aos meios de diferenciação a serem utilizados para alcançar a satisfação do consumidor. O único desafio é melhorar continuamente mantendo padrões de qualidade.

A Pão Dourado acredita estar em posição elevada quanto as demais padarias, mas em verdade se preocupa com o mercado que compete diretamente

com a empresa. Por isso a preocupação em explorar novos produtos, ambiente da padaria, atendimento, embalagens de exposição e demais setores.

A empresa investe também em novo departamento e treinamento de prevenção e perdas, para que produtos vencidos não fiquem em exposição para clientes. Visando manter padrões de qualidade e desafios, a empresa participou do programa Sabor e Gestão para comentar sobre o modelo de gestão da Pão Dourado. Recebeu Prêmio da BUNGE por sucessão familiar e gestão de pessoas, e Prêmio SESI de Qualidade.

O Prêmio SESI de Qualidade avaliou a gestão, valorização dos funcionários, estrutura, segurança para realização das tarefas, políticas de remuneração, motivação, treinamento, capacitação. A empresa ganhou a etapa estadual e classificou-se em terceiro lugar na etapa regional.

Visando o crescimento contínuo, tanto físico quanto intelectual, a empresa busca melhorias no modelo de gestão. Por isso investem exaustivamente em treinamentos para retroalimentação, melhoria dos produtos vendidos nas lojas e principalmente no atendimento para alcançar a excelência e desejos dos consumidores.

## 5. ANÁLISE

O treinamento é um processo educacional para ampliação do conhecimento no trabalho e de mudanças nos comportamento e atitudes. O resultado da capacitação pode alterar a personalidade do indivíduo (SALVATORE, 1998).

Analisando as informações obtidas, pode-se perceber que a empresa aplica o treinamento para a área estratégica com o objetivo de mudar a realidade de gerenciamento das lojas.

O treinamento para *trainee* foi estruturado para capacitar os novos gestores em nível de curso técnico. Passando por conteúdos básicos da Administração aplicáveis a realidade da padaria, o curso proporciona condições necessárias para gestão da loja (KROEHNERT, 2001).

De acordo com Boog (1999) e Caballo (2003) a Pão Dourado aplica treinamento específico para funcionários de cargos operacionais, estratégicos e

de produção. Para que sigam os padrões do produto e do atendimento da padaria; e para que os gestores saibam o que devem e como cobrar aos funcionários.

Com a empresa analisada, encontram-se respaldos teóricos em Salvatore (1998), por mostrar aos funcionários no treinamento como os produtos são feitos, expostos, embalados e apresentados os padrões a serem seguidos. Os clientes e gestores semanalmente avaliam os funcionários para buscar melhorias no processo produtivo e atendimento nas lojas.

Para que os resultados sejam positivos, os multiplicadores ou pessoas responsáveis por dissipar o conhecimento específico, estão inteiramente comprometidos com a capacitação do novo funcionário. Alguns dos motivos para o envolvimento é melhoria no rendimento da loja e bonificação para cada aprendiz capacitado (SALVATORE, 1998).

A Pão Dourado estruturou treinamento específicos e gerenciais para capacitar todos os níveis organizacionais. Contudo nem todos os níveis têm acesso aos treinamentos oferecidos pela empresa. Essa restrição acontece por conceder ao nível estratégico curso que possibilite o gerenciamento de pequeno empreendimento alimentício e mudanças na carreira profissional (BOOG, 1999).

O treinamento estratégico foi elaborado a partir das lacunas gerenciais existentes na empresa. Já para cargos operacionais, o treinamento específico é solução para capacitação rápida e realocação com minimização de prejuízos. Afinal a empresa possui mix de produtos muito elevado; e empresas na área de vendas apresentam percentual de *turnover* muito elevado. Portanto a empresa tem que estar preparada para reverter às circunstâncias (KROEHNERT, 2001).

A empresa não realiza treinamentos iniciais ou curso de ambientação, para conhecer a empresa. Para cargos operacionais esse treinamento não se aplica, mas para cargos estratégicos pode-se assemelhar por proporcionar ao *trainee* uma visão geral dos departamentos e das atividades dos funcionários da loja (LAS CASAS, 1999).

Com finalidade de aperfeiçoar a carreira profissional e pessoal dos funcionários, a empresa disponibiliza cursos de *Sommelier* e barista para áreas operacionais específicas para o preparo. Cursos de informática e supletivo para funcionários da produção que não sabem operacionalizar um computador e/ou

aqueles que não finalizaram a escolaridade básica. Ainda são oferecidos cursos de inglês para gerentes e subgerentes, visando melhor atendimento para clientes no período da Copa de 2014 (BOOG, 1999).

Para os produtos satisfazerem os clientes, a empresa investe em matéria prima diferenciada. A qualidade da empresa acontece primeiramente por meio da CPA, local onde são produzidos os produtos. Lá acontece a análise, para que todas as unidades sejam feitas dentro dos padrões da empresa. Os embaladores averiguam para não encaminhar a loja nenhum produto com defeito. E os gestores ao receber a mercadoria conferem novamente para que não exponha nenhum produto com avaria (JURAN, 1989).

Assim a empresa garante a qualidade e o desempenho dos produtos; e satisfação dos clientes. Caso passe algum produto com defeito ou receba reclamações, seja do consumidor ou do gerente; as auditorias departamentais e reuniões semanais são realizadas para sanarem problemas e buscar aperfeiçoamento no processo (JURAN, 1989).

A empresa coloca-se à frente de várias padarias brasileiras. A conclusão foi possível por Brasília ser a terceira cidade do Brasil que consome produtos gastronômicos fora do lar. Por isso a empresa investe em equipamentos, matéria prima e treinamentos para acrescentar ao cardápio produtos que demonstram tendências no mercado. Possuindo um público consumidor elevado, a Pão Dourado mesmo não tendo alguns produtos como carros-chefes disponibilizam na padaria para aqueles que ainda despertam interesse em consumi-los (PALADINI, 2004).

A empresa investe em treinamento, porque mesmo tendo produtos de qualidade, ainda assim, são vendidos por meio de um funcionário que fecha a negociação. Por meio do serviço prestado o cliente vai decidir a compra, sendo o valor atribuído a compra do produto tangível e intangível (LAS CASAS, 1999).

Por meio de entrevistas com clientes, auditorias departamentais e reuniões semanais com os funcionários buscam-se identificar a percepção das condições tangíveis das lojas. A confiabilidade das informações fornecidas pelos colaboradores, à receptividade dos funcionários com os clientes e a agilidade em solucionar os problemas dos consumidores, são exemplos de aspectos analisados (SIQUEIRA, 1995).

Ainda que agilidade seja um problema para a empresa em horário de pico, por causa do fluxo de pessoas; a Pão Dourado tenta minimizar o *stress* dos clientes com filas. A solução encontrada foi oferecer produtos, enquanto aguardam o atendimento. Essa opção pode provocar interesse na compra de um item ou futuramente, ser uma estratégia de fidelização. Pode-se observar que a empresa não foca somente na venda do produto, mas em todos os níveis de atendimento (PALADINI, 2004).

Com o foco no cliente, pode-se analisar que a Pão Dourado foca os padrões do produto para manter a qualidade; o uso, quanto à satisfação das necessidades dos consumidores; e aos investidores, pela parceria realizada com a BUNGE, por fornecer a faria extra-clara (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

O treinamento em atendimento para a Pão Dourado é essencial para estabelecer uma relação confiável com os clientes. A empresa não investe em atendimento somente pelo retorno financeiro, mas principalmente satisfazer as necessidades exigidas pelos clientes (CARLAW e DEMING, 2001).

Apesar de todo o investimento em treinamentos, há funcionários que ainda não entenderam a importância dos clientes. Por isso em cargos operacionais, pode ser mais um ponto negativo, quando o funcionário não conclui o treinamento específico (BOOG, 1999).

Para entender a importância dos clientes, a empresa não pode generalizar pela maioria frequentadora. Por isso conhecer o perfil do consumidor é primordial para melhorar a imagem da empresa, atender melhor as necessidades e fidelizar os clientes. Ainda que não tenha prática de fidelização ou cadastro de clientes, as lojas realizam práticas de acordo com a gestão para melhor atender e conhecer as necessidades dos clientes (SPILLER *et al.*, 2004).

O relacionamento a ser mantido para garantir o retorno dos clientes deveria ser por meio da identificação e criação de novos valores (GORDON, 2001). O fechamento da compra não garante o retorno, por isso, conforme analisado, a gestão de algumas lojas incentiva o compartilhamento de idéias e comunicação ativa, para estabelecer relação de fidelização (MCKENNA, 1999, *apud* SPILLER *et al.*, 2004)

A criação do site da Pão Dourado aproximou perfil de clientes diferenciados, mas por não ter responsável pelo diálogo virtual, muitos migram

para concorrentes para suprir suas necessidades. Mesmo com o objetivo de cativar clientes melhorando ou adicionando produtos ao cardápio, não pode esquecer-se dos diferentes tipos de clientes existentes e quais deles a empresa quer atingir (GORDON, 2001).

Por ser uma empresa que incentiva e valoriza a criatividade e pro-atividade dos funcionários; os gestores alinham os objetivos da empresa com as necessidades dos clientes freqüentadores de sua loja. Assim sendo, a partir do treinamento, desenvolvem habilidades pessoais que auxiliam no rendimento da empresa (SALVATORE, 1998).

Por isso a Pão Dourado amplia a rede para atender a novos clientes e, direciona verba para investimento em capacitação por meio de treinamentos, cursos, palestras, congresso, *benchmark* para treinar e reciclar seus funcionários. A empresa acredita que não basta estar apto e capacitado para o trabalho, se o funcionário não se sentir parte integrante e comprometido com os objetivos da Pão Dourado (BOOG, 1999).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se observar que treinamentos bem estruturados com os objetivos e necessidades da empresa podem demonstrar resultados satisfatórios. Empresas que acreditam que somente a qualidade dos produtos alavanca a marca mudam suas perspectivas. Oferecer atendimentos satisfatórios, sanando as necessidades do consumidor e estabelecendo relação para o retorno, são visões atuais estabelecidas pelo mercado e pelo perfil consumidor.

Diante do problema de pesquisa e dos resultados obtidos com o estudo de caso, pode-se afirmar que a partir do treinamento, as empresas melhoram seus rendimentos na qualidade em atendimento.

Os treinamentos específicos são adotados para dissipar os padrões dos produtos da empresa, mas o acompanhamento do treinado provoca mudanças no comportamento para enquadrar não somente a qualidade dos produtos, mas também, a maneira de abordar o cliente e conduzir a venda.

Outro treinamento identificado na construção de valores organizacionais, voltados para a excelência em atendimento são os realizados para *trainees*. Por

meio de visão geral de gerenciamento das lojas, gestores utilizam conhecimentos adquiridos e experiências anteriores para direcionar sua equipe a atendimento com excelência.

Cursos, feiras, congressos e *benchmark* são maneiras de melhorar o atendimento da empresa, bem como, conhecimento da composição e preparo do produto. Saber informações sobre o produto transparece, a alguns tipos de clientes, confiabilidade e credibilidade.

Esse é um exemplo de solução para minimizar os problemas com o atendimento encontrado na Pão Dourado. As principais preocupações de melhorias para a empresa correspondem à modelo de treinamento em massa para todos os funcionários. Também pode destacar a formação de filas em horário de pico e diferenciação no atendimento nesses horários.

Outra dificuldade levantada pela empresa são as pessoas, por não saberem o que desejam, por não se enquadrarem ao padrão Pão Dourado e/ou por não aceitarem as normas. Conseqüentemente geram outro problema freqüente, que é o *turnover* e que a empresa trabalha com medidas paliativas, como bonificações, para minimizar a saída de funcionários.

Para que os problemas sejam minimizados e os padrões sejam seguidos, a Pão Dourado conta com sistema de monitoramento por meio de auditorias nos departamentos, lojas e CPA. Outra forma que a empresa encontrou para reduzir os desconfortos na prestação de serviços tangíveis e intangíveis foram as caixas de sugestões e reuniões semanais, que por meio de anotações em pautas, buscam soluções para que, na semana seguinte, os problemas sejam sanados.

Assim, a Pão Dourado percebe que por meio de treinamento bem estruturado e focado em objetivos e lacunas, pode resultar rendimentos positivos e satisfatórios quanto ao atendimento ao consumidor e a tentativa de superar as expectativas e satisfazer a necessidade de seus clientes.

Portanto a empresa segue rotinas encontradas em teorias e comprovou que o treinamento é um viés para alcançar a excelência em atendimento. Mas esse trabalho sugere a Pão Dourado que em futuros estudos e pesquisas encontre melhor solução estratégica para adequar a realidade da padaria com fidelização aos clientes.



## REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CABALLO, Vicente E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Livraria Santos Editora, 2003.
- CARLAW, Peggy e DEMING, Vasudha Kathleen. **O grande livro de jogos para treinamento de atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- KROEHNERT, Gary. **Instruções básicas para treinamento em empresas: um manual prático**. São Paulo: Manole, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SALVATORE, Giovanni. **A produtividade na empresa através do treinamento das habilidades operacionais**. São Paulo: Gion Editora, 1998.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2006.
- SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade, e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SPILLER, Eduardo Santiago, *et al.* **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA REALISADA COM A PÃO DOURADO

1. Como era o atendimento da loja antes do crescimento?
2. O Crescimento foi planejado? Superou as expectativas iniciais?
3. O que você entende por qualidade em atendimento?
4. Existe treinamento de qualidade em atendimento? Como é feito?
5. Que ações são tomadas para medir a qualidade nas lojas?
6. Como monitora a qualidade no atendimento?
7. Existe a utilização de algum programa de qualidade que impacte no atendimento?
8. Você entende que a velocidade é um ponto importante para o atendimento da padaria?
9. Existe vínculo de velocidade e qualidade no atendimento?
10. Você associa a rapidez no atendimento a eficiência?
11. Existe a necessidade de vínculo entre a velocidade e qualidade para a padaria?
12. Qual o nível de importância dado ao atendimento ao cliente?
13. Atualmente quais os principais problemas de atendimento?
14. Existe atendimento diferenciado de uma filial para outra?
15. Qual a estratégia de fidelização de clientes?
16. Qual o produto que possui maior saída?
17. Qual a prática de valorização dos funcionários?
18. Comente um pouco sobre o Prêmio SESI de qualidade.