

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EPHIGENIA SILVIA DA SILVA RIBEIRO**  
**STEFANY RODRIGUES**

**MODELAGEM E MELHORIA DOS PROCESSOS DE UM CENTRO**  
**ESPORTIVO DE FITNESS E BELEZA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA**

**2018**

EPHIGENIA SILVIA DA SILVA RIBEIRO

STEFANY RODRIGUES

**MODELAGEM E MELHORIA DOS PROCESSOS DE UM CENTRO  
ESPORTIVO DE FITNESS E BELEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso Superior de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Francisco R. Lima Jr.

CURITIBA

2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### MODELAGEM E MELHORIA DOS PROCESSOS DE UM CENTRO ESPORTIVO DE FITNESS E BELEZA

Por

Ephigenia Silvia da Silva Ribeiro  
Stefany Rodrigues

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 9h do dia 5 de maio de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado,
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, \_\_\_ de \_\_\_\_ de 2018.

---

**Profª. Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada**  
Coordenadora do Curso de  
Administração

---

**Prof. Katia Regina Hopfer**  
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso  
de Administração do DAGEE

#### ORIENTAÇÃO

---

**Prof. Dr. Francisco R. Lima Jr.**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

#### BANCA EXAMINADORA

---

**Profª. Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

**Prof. Dr. Jurandir Peinado**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR, conforme modelo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a todos os professores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que nos ajudaram desde o início do nosso trabalho, principalmente nosso orientador, Professor Dr. Francisco Rodrigues Lima Junior, por toda dedicação.

Aos nossos amigos da universidade, por todos os conselhos valiosos. Aos gestores da Academia PH.D Sports por todo apoio, participação e disposição em nos ajudar com as informações necessárias.

Aos nossos familiares, que mesmo não acompanhando de perto, estão em nossos corações, incentivando sempre a continuar e nunca desistir.

## RESUMO

RIBEIRO, Ephigenia S. da. S.; RODRIGUES, Stefany. Modelagem e Melhoria dos Processos de um Centro Esportivo de Fitness e Beleza. 2018. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2018.

A representação clara dos processos de gestão de uma empresa contribui para que os seus membros entendam melhor o fluxo de suas atividades e a relevância de cada processo para a organização como um todo. Nesse sentido, a modelagem dos processos é um importante passo para empresas que buscam vantagens competitivas. O presente trabalho consiste em uma consultoria empresarial relacionada à área de gestão por processos. A partir das necessidades constatadas por meio de um diagnóstico realizado nessa empresa, este trabalho tem como objetivo principal identificar, modelar e melhorar os principais processos de gestão da Academia PH.D Sports, bem como criar novos processos essenciais para o bom funcionamento desta empresa. O trabalho apresenta o resultado do diagnóstico realizado, o trabalho de consultoria, um referencial teórico sobre gestão por processos, técnicas de modelagem de processos e boas práticas de modelagem, apresentação e discussão dos processos escolhidos através da matriz GUT, mapeamento e modelagem desses processos, bem como os resultados e sugestões de trabalhos futuros encontrados.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial. Processos. Serviços. Gestão por Processos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturas da administração tradicional, hierárquica e funcional	22
Figura 2 – Processo cruzando diferentes áreas funcionais	22
Figura 3 – Hierarquia ou níveis de processos.	23
Figura 4 – Etapas para a implantação da Gestão por processos	24
Figura 5 – Principais símbolos utilizados na elaboração do fluxograma	27
Figura 6 – Modelo SIPOC	28
Figura 7 – Exemplo de processo de compra utilizando a ferramenta <i>Service Blueprint</i>	29
Figura 8 – Diagrama IDEF0	31
Figura 9 – Organograma da academia PH.D Sports.	40
Figura 10 – Fluxograma proposto para atendimento de novos alunos.	42
Figura 11 – Fluxograma proposto para métodos de pagamento.	43
Figura 12 – Fluxograma do procedimento trancamento de matrícula.	44
Figura 13 – Fluxograma proposto para cancelamento de matrícula.	45
Figura 14 – Fluxograma proposto para manutenção da academia.	47
Figura 15 – Fluxograma proposto para limpeza da academia.	48
Figura 16 – Fluxograma proposto para atendimento de emergências da academia.	49
Figura 17 – Fluxograma proposto para fechamento dos caixas da academia.	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição da estrutura e serviços oferecidos pelas unidades da PH.D Sports	11
Quadro 2 – Roteiro utilizado para entrevistar os sócios da PH.D Sports	14
Quadro 3 – Matriz GUT	18
Quadro 4 – Cronograma da consultoria	34
Quadro 5 – Teste de compreensão do manual de processos	51

## **LISTA DE FOTOGRAFIA**

Fotografia 1 - Unidades PH.D Sports

11



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA .....	12
1.2.1 Caracterização da Consultoria .....	13
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
2. DESCRIÇÃO DO APOIO TEÓRICO À CONSULTORIA .....	20
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS .....	20
2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS .....	25
2.3 TÉCNICAS DE MODELAGEM DE PROCESSOS .....	26
2.3.1 Fluxograma .....	26
2.3.2 Mapa de Fluxo de Valor .....	27
2.3.3 <i>Service Blueprint</i> .....	28
2.3.4 <i>Business Process Modeling Notation</i> .....	29
2.3.5 <i>Integrated Computer Aided Manufacturing Definition (IDEF)</i> .....	30
2.4 BOAS PRÁTICAS PARA MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	31
3. CRONOGRAMA DA CONSULTORIA.....	34
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	35
4.1 IDENTIFICAÇÃO E ESTUDO DOS PROCESSOS.....	35
4.1.1 Processo de atendimento ao cliente na recepção .....	36
4.1.2 Processo de garantia de segurança e manutenção de equipamentos .....	39
4.1.3 Processo de fechamento dos caixas .....	39
4.2 ORGANOGRAMA .....	40
4.3 APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS.....	41
4.4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES REALIZADAS .....	51
5. CONCLUSÃO .....	53
REFERÊNCIAS .....	55
ANEXOS.....	60
APÊNDICES .....	62

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas são compostas por diversos grupos de atividades que transformam entradas (ex. materiais, informações) a fim de gerar uma ou mais saídas direcionadas a algum cliente interno ou externo. Esses fluxos de atividades que ocorrem rotineiramente nas empresas, são denominados processos (MIRANDA, 2010). A gestão por processos permite estruturar e gerenciar melhor as atividades de uma organização, de modo a possibilitar melhores resultados. Ela envolve o mapeamento e a modelagem de processos. O primeiro descreve passo a passo as ações que ocorrem no processo antes de se realizar qualquer melhoria. Já a modelagem é o redesenho do processo mapeado com a inserção de melhorias (MIRANDA; STREIT, 2007). Para conduzir a gestão por processos, é importante se ter um entendimento sobre o conceito de processo e dominar algumas das técnicas de mapeamento e modelagem (GONÇALVES, 2000).

O presente trabalho aborda a temática de gestão por processos e apresenta os resultados de uma consultoria realizada na academia PH.D Sports. A consultoria ocorreu com o intuito de se identificar, modelar e melhorar os principais processos de gestão, bem como, criar novos processos essenciais para o bom funcionamento desta empresa. O trabalho inicialmente apresenta uma breve contextualização da empresa, bem como os resultados de um diagnóstico organizacional realizado na mesma.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A PH.D Sports tem como lema ser uma empresa preocupada com o bem-estar de seus clientes, prezando por transformar vidas, ajudar na saúde de todos os envolvidos e proporcionar qualidade de vida e satisfação aos clientes. Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), academias como a PH.D Sports são classificadas no ramo de atividades de condicionamento físico, descrita na CNAE pelo código 9313-1/00 como “atividades de condicionamento, tais como: ginástica, musculação, *yoga*, pilates, alongamento corporal, anti-ginástica, dentre outras atividades realizadas em academias, centros de saúde e outros locais especializados” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017).

O atual grupo de academias foi formado a partir da sociedade entre dois funcionários públicos. O capital para realizar o investimento inicial surgiu da venda de um carro e de algumas economias de ambos os sócios. Em julho de 2013, os sócios alugaram as instalações da primeira sede, que consistia em uma academia já em funcionamento, com equipamentos e clientes, mas que enfrentava problemas como a má qualidade dos equipamentos, falta de espaço e falta de funcionários. Contudo, o problema mais agravante foi o fato da estrutura do prédio estar irregular perante as legislações vigentes. Por causa dessa irregularidade, os sócios não conseguiram alvará para funcionamento da academia, o que conseqüentemente impedia a realização do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o Registo no Conselho Regional de Educação Física (CREF). Portanto, em meados de 2014, os sócios tiveram que deixar essas instalações devido a tal irregularidade.

Em 2015, com a entrada de um terceiro sócio, o grupo aumentou seu capital, vendeu o antigo patrimônio da empresa e alugou outra sede no bairro Bacacheri. Essa nova sede, com equipamentos novos, deu origem à academia Xplan, que atualmente é uma das unidades PH.D Sports. Em 2016, a parte do terceiro sócio foi comprada pelos dois sócios fundadores.

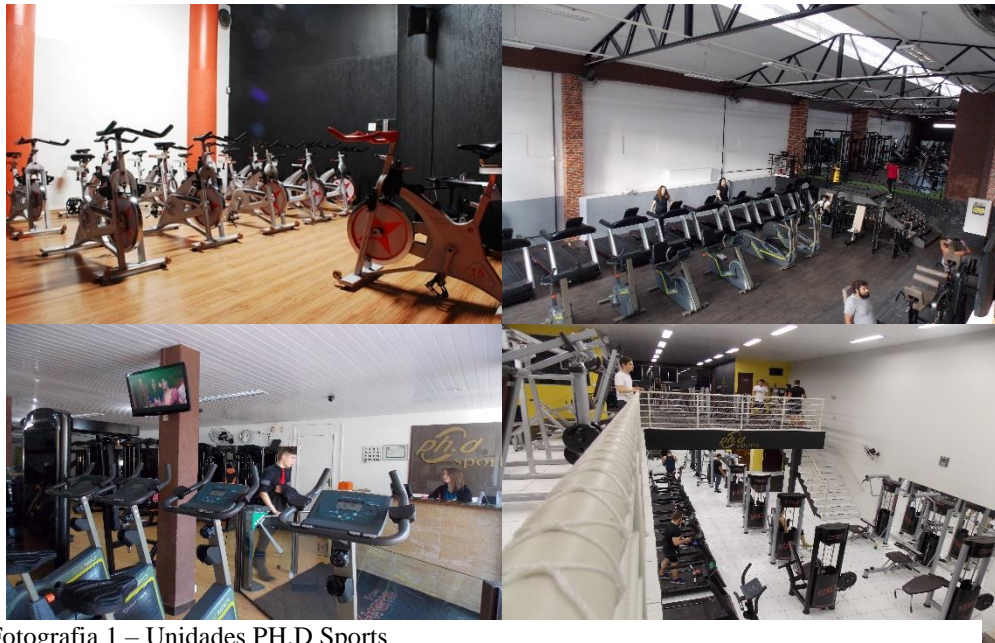
Ao final de 2015, o grupo adquiriu uma academia localizada no bairro Rebouças, que desde as gestões anteriores estava com sérios problemas financeiros. Com a nova gestão, os equipamentos foram reformados, o *layout* foi melhorado e a precificação foi alterada. Dessa forma, os resultados financeiros melhoraram e a empresa deixou de ter prejuízo.

No início de 2017, outra oportunidade surgiu para o grupo. Uma academia localizada no bairro Portão, então chamada de X-treme, precisava de uma consultoria para melhorar sua gestão, pois não havia controle financeiro. Após um longo processo de negociação, ela se tornou uma das unidades da PH.D Sports. A mais recente incorporação deu origem à quarta unidade da PH.D, localizada no centro de Curitiba desde setembro de 2017. Atualmente as quatro academias juntas possuem uma demanda diária de 2.100 alunos.

A academia PH.D Sports possui como um de seus lemas: “tudo isso trabalhando com você 24 horas/7 dias por semana”, de forma a buscar sempre a satisfação dos *stakeholders*. A missão da empresa é “incentivar a prática de atividade física proporcionando qualidade de vida, buscando a melhoria contínua e o aumento da autoestima em prol da felicidade de nossos clientes”. Em relação à visão, ela busca “ser referência no ramo *fitness*, oferecendo aos clientes, parceiros e colaboradores um ambiente agradável, com excelência no atendimento e relacionamento”. Os valores da empresa incluem prezar pela satisfação de seus clientes,

valorização e respeito às pessoas, excelência com simplicidade, ética, profissionalismo e foco em resultados.

O Quadro 1, resume as principais informações apresentadas sobre cada unidade.



Fotografia 1 – Unidades PH.D Sports  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Unidade	Bacacheri	Rebouças	Portão	Centro
Equipamentos	7 esteiras, 1 elíptico, 2 bicicletas.	10 esteiras, 2 bicicletas horizontais, 2 bicicletas verticais, 2 elípticos.	7 esteiras, 4 bicicletas, 2 elípticos.	8 esteiras, 4 bicicletas, 2 elípticos.
Espaço	450m <sup>2</sup>	1.350m <sup>2</sup>	900m <sup>2</sup>	650m <sup>2</sup>
Estrutura	Sala de ginástica, área ampla de musculação.	Sala de ginástica, sala de <i>spinning</i> , sala de <i>personal</i> , área de artes marciais, área ampla de musculação.	Sala de ginástica, área de artes marciais.	Sala de ginástica, sala de <i>spinning</i>
Grade	Zumba Pilates Muay Thai Alongamento <i>Jump/Step</i> Circuito Cross <i>Move Dance</i>	Zumba Pilates <i>Piloxing</i> <i>Move Dance</i> <i>Jump</i> Cross <i>Ballet Fit</i> Muay Thai	Zumba Abdominal Pilates <i>Drums Alive</i> <i>Jump Circuit</i> <i>Spinning</i> Alongamento <i>Body Pump</i> <i>Strong</i> <i>Zumba Toning</i> C. Funcional	Zumba <i>Cross Training</i> Pilates T. Funcional <i>Spinning</i> Boxe <i>Move Dance</i> Muay Thai GAP <i>Fit Dance</i>
Parcerias	Bistrô	Bistrô, loja de suplementos, centro de estética e <i>studio</i> de pilates	Bistrô	Bistrô, loja de roupa.

Quadro 1 – Descrição da estrutura e serviços oferecidos pelas diferentes unidades da PH.D Sports  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No total, o grupo de academias PH.D Sports possui aproximadamente 2.110 alunos ativos, ou seja, alunos pagantes e que frequentam rotineiramente à academia, com um público de aproximadamente 50% masculino e 50% feminino. A respeito do mercado de atuação da empresa, segundo os dados levantados pela Associação Brasileira de Academias (ACAD), existem 33.157 academias em todo o Brasil e quase 8 milhões de alunos matriculados, movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS, 2017). O Brasil possui o segundo maior número de academias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Segundo uma pesquisa realizada pelo International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), o Brasil está entre os 18 países com maior número de academias por habitante (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS, 2017). De acordo com o levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), o Paraná está entre os seis estados com maior quantidade de academias formalmente instaladas, estando atrás de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia. Além disso, o Paraná apresentou um grande aumento de 2010 a 2012, subindo de 1.006 academias para 1.243, um crescimento de 23,5%. Segundo o *site* da Tribuna do Paraná, em 2013, o Conselho Regional de Educação Física do Paraná (CREF9/PR) mostrou que em Curitiba há 463 academias regulares. Contudo, a instituição estima que, além dessas, outras 400 que atendem de maneira irregular (TRIBUNA DO PARANÁ, 2017).

Em relação aos concorrentes da PH.D Sports, as principais são as academias que oferecem o mesmo serviço que as unidades pertencentes a PH.D e estão localizadas em um raio de cinco quilômetros. Todas as unidades têm pelo menos duas concorrentes próximas, a unidade Bacacheri é que está sendo mais afetada, pois segundo controle interno, seu fluxo de clientes está menor que o normal comparado aos anos anteriores devido aos grandes números de academias próximas. As grandes marcas como Smart Fit e Bluefit têm se apresentado como as principais concorrentes, pois oferecem estruturas modernas por um *ticket* bem abaixo do valor das academias convencionais.

## **1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA**

Essa seção apresenta a caracterização da consultoria, bem como a entrevista realizada com os sócios da empresa e os resultados do diagnóstico organizacional realizado. Em seguida, são apresentados os objetivos gerais e específicos do presente trabalho.

### 1.2.1 Caracterização da Consultoria

Com o propósito de obter informações básicas sobre a estrutura organizacional e os processos de gestão da empresa, bem como de identificar os problemas existentes e as oportunidades de melhoria, um roteiro foi desenvolvido e aplicado para condução de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da empresa. O roteiro é composto por 20 questões e abrange as áreas de recursos humanos, *marketing*, processos e qualidade. Essas áreas funcionais foram contempladas no roteiro por estarem diretamente relacionadas com as atividades que a empresa executa. No Quadro 2 são apresentadas as perguntas que compõem o roteiro. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas para o presente trabalho. Nessa seção é apresentada uma síntese das informações obtidas por meio das entrevistas. As respostas coletadas dos entrevistados são apresentadas no Apêndice A e B.

<b>Geral</b>
1. Comente sobre o histórico da empresa e sua situação atual (estrutura, mercado, visão estratégica)
2. Quais os serviços oferecidos?
3. Como é o organograma? Áreas/Departamentos?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa, e como a empresa enfrenta isso?
5. Qual a principal necessidade da empresa?
<b>Recursos Humanos</b>
6. Existe um plano de tarefas e funções definidos para cada funcionário? Como isso foi definido e comunicado ao funcionário?
7. Como é feito o treinamento do pessoal? Há problemas relacionados à falta de treinamento?
8. Existe algum processo para avaliação de funcionários? Como é feito? Para que os resultados são usados?
9. Como você avalia o absenteísmo na empresa? E a rotatividade?
<b>Marketing</b>
10. A empresa conhece o perfil de seus clientes? Como isso foi mapeado?
11. Como a empresa identifica as necessidades do cliente?
12. Como é feita a divulgação da empresa para os seus potenciais clientes?
<b>Qualidade</b>
13. A empresa tem um procedimento estruturado para ouvir os clientes? Quais as reclamações/sugestões de clientes mais frequentes?
14. Existe manutenção periódica dos aparelhos da academia? Como é feita?
15. O ambiente de trabalho é limpo e bem organizado?
<b>Processos</b>
16. Existem um ou mais softwares de gestão da empresa? Eles apresentam alguma deficiência? Explique.

17. O(s) sistema(s) das diferentes unidades da empresa são integrados?
18. Quais as ações são feitas em prol da segurança no trabalho?
19. A empresa possui processos bem definidos e registrados? As instruções de trabalho estão disponíveis aos funcionários?
20. Existem problemas decorrentes da falta de procedimentos claros? Explique.

Quadro 2 Roteiro utilizado para entrevistar os sócios da PH.D Sports

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As entrevistas foram realizadas separadamente com cada um dos sócios, em ambientes reservados, no próprio local de trabalho dos proprietários da empresa. A primeira entrevista, com a sócia A, durou aproximadamente 24 minutos. A entrevista com o sócio B durou 41 minutos. As perguntas realizadas foram as mesmas.

Em um primeiro momento, realizaram-se perguntas sobre o histórico da academia e estratégias utilizadas (questão 01). Os dois entrevistados comentaram sobre a grande evolução que tiveram de suas estruturas, pois quando começaram, a primeira academia era pequena e precária. Comentaram também sobre como o mercado desse segmento que está saturado.

A sócia A aponta a alta concorrência como uma das grandes dificuldades da empresa. Afirmou que devido a esse fato, a empresa busca estratégias para minimizar os efeitos causados pela alta concorrência. O sócio B não vê a concorrência como um grande problema, já que no entendimento dele, ter um quadro de funcionários reduzido é um grande diferencial, o que reduz os custos, de forma a sair na frente das outras academias. A adoção da redução de custos é uma estratégia mencionada por ambos entrevistados. Além disso, em relação às parcerias estratégicas, foram listadas parcerias com lojas de suplemento, de estética, de vestuário, *studio* de pilates e bistrô. Todas essas parcerias são feitas em razão do espaço livre que a academia tem e aluga para tais empresas.

Em relação aos serviços oferecidos (questão 02), a sócia A relatou que a academia é bem completa, já que a mesma oferece muitas opções de aulas, desde lutas até danças, musculação e *body system*.

Em relação à gestão de recursos humanos (questão 03), não há um organograma da empresa. Como já mencionado anteriormente, o quadro de funcionários é reduzido, possuindo um total de 38 funcionários nas quatro unidades. A sócia A é responsável pelas atividades administrativa e financeira, enquanto o sócio B é responsável pela parte operacional e *marketing*. Recentemente foi contratado um supervisor para a unidade Portão e um funcionário responsável por coordenar as demais unidades. Foi relatado que não existe um cargo de chefia e que os funcionários devem apenas seguir os procedimentos que lhes foram passados no

momento que são contratados. Esses procedimentos ficam disponíveis para eles no *google drive*, onde podem acessar quando necessário e assim saber quais são as tarefas a se cumprir e como devem efetuá-las. Entretanto, segundo o sócio B, os funcionários frequentemente não seguem os procedimentos que lhes são apresentados, o que faz com o mesmo perca tempo cuidando de processos operacionais, quando a necessidade era estar ocupado com planejamento e execução de partes estratégicas. Em uma das questões que aborda as instruções de trabalho, o sócio B ainda ressalta que para todo problema eles criam um processo. Porém, percebe-se que o funcionário não acredita na necessidade de tal procedimento e deixa de seguir o que é prescrito. As tarefas descritas por ambos, sócio A e B, estão disponibilizadas em documentos *word*, em forma de lista, anexo A, das quais muitas vezes os funcionários não conseguem acesso facilmente. A descrição das atividades é generalizada, ou seja, são procedimentos de como se comportar com um cliente, o que fazer no ambiente de trabalho, manter a organização do espaço, entre outras atividades. Mas em contrapartida a cada nova contratação não há um processo mapeado que o novo funcionário deva seguir, desde como cadastrar um cliente, passo a passo, até o que fazer em casos de emergência. O sócio B expõe que depois de focar em melhorar a recepção houve aperfeiçoamento nas atividades e que a introdução dos funcionários na construção de processos contribuiu para esse resultado.

Em relação aos treinos (questão 21, Apêndice B), os professores de musculação muitas vezes deixam de montar os treinos dos alunos, sendo esse classificado pelo sócio B como um procedimento básico da empresa que deixam de seguir. Além disso, a avaliação física é um dos processos em que constantemente há problemas, pois, os avaliadores, depois de realizar a avaliação física de um aluno, deixam de passar os resultados desta avaliação para um sistema que faz com que a mesma fique mais compreensível para os alunos. O sócio B vê como um erro frequente do avaliador físico o fato de não seguir o procedimento de avisar o aluno que o resultado da avaliação estará disponível posteriormente, já que frequentemente os alunos requerem o resultado da avaliação na secretaria no dia seguinte à realização.

Visando a aumentar a eficiência de seus funcionários (questão 07), a empresa realiza um treinamento mensal, o qual já é instituído no calendário anual. Há treinamentos específicos ou gerais. O sócio B explica que como forma de convencer todos a participarem do treinamento ele teve de adotar estratégias. Um exemplo exposto foi em relação à recepção, cuja comissão financeira é comprometida caso não haja a presença nos treinamentos. Além do treinamento, os dois sócios relataram sobre a auditoria interna que adotaram para avaliar os funcionários e também ter um *feedback* por parte dos funcionários e do coordenador que fará a auditoria. A



auditoria é feita por um profissional interno. Há uma lista de verificações em que as atividades de cada funcionário estão descritas. Em cada tarefa que o funcionário realiza corretamente tem um sinal positivo e o funcionário assina que está ciente, o mesmo ocorre quando é negativo. Dessa forma, durante a auditoria é possível encontrar as falhas cometidas nas tarefas estabelecidas e assim saber se o problema está no procedimento ou se o funcionário está fazendo errado.

Ao se questionar sobre absenteísmo (questão 09), ambos disseram que não há problemas, já que todos são motivados e comprometidos com o trabalho. No entanto, em relação à rotatividade, foi dito que já se teve problemas quanto a isso e a partir de então eles implantaram um processo seletivo de recrutamento. Com esse processo, pode-se identificar melhor quem tem o perfil da empresa, sem haver troca de funcionários constantemente.

Sobre *marketing* (questão 12), eles disseram usar as redes sociais, e agora a rádio para divulgação dos serviços oferecidos. Além disso, fazem pesquisas constantemente para conhecer o perfil do seu público, principalmente porque em cada unidade há um perfil diferente. Portanto para ter esse conhecimento, eles também recebem um *feedback* direto do aluno e utilizam de caixinhas de sugestões. Uma reclamação frequente que os dois sócios apontaram é quanto à limpeza em geral, principalmente do banheiro. De acordo com a resposta do sócio B, a limpeza está pior em uma unidade em específico. Quanto à organização, ele diz que pode melhorar, com a compra da nova unidade, pois pretende-se adotar um novo padrão de organização em todas as unidades. O sócio B ressalta ainda que os problemas de limpeza e organização são causados pelos funcionários.

O sócio B explicou também que os funcionários não fazem a manutenção periódica dos aparelhos adequadamente. Por outro lado, a sócio A menciona que eles fazem essa manutenção e que é feita por um zelador nas quatro unidades da empresa. O mesmo comentou sobre a existência de uma pasta em cada unidade onde se anotam os problemas existentes, para quando o zelador for até a unidade, comunicar a ele o que precisa ser feito. Porém o zelador nem sempre preenche a pasta de forma adequada ou resolve o problema.

Ao se falar de segurança, os dois sócios disseram que não existe ainda um procedimento para isso. A sócia A ainda ressaltou que se acontecer algo grave com um aluno, eles teriam de tomar providências mais sérias. Já o sócio B disse que neste ano eles começaram a pensar nisso, porém ainda nada foi implantado.

Sobre o uso de *softwares* de gestão (questão 16), foi dito pelos dois sócios que existe apenas um *software* e que ele apresenta falhas, como sumir o nome do aluno e impossibilitar a

impressão do treino. A integração do *software* entre as diferentes unidades da empresa, ainda deixa a desejar. Porém, um aluno de uma unidade pode usar outra unidade, embora o próprio aluno tenha de baixar um aplicativo para apresentar na unidade que irá e assim provar que já está matriculado em alguma das academias da PH.D. O sócio B cita que o sistema não é integrado por uma falha da empresa que disponibiliza o *software*. Segundo o entrevistado, isso ocorre em razão do módulo financeiro do *software*, pois se houver a integração, as informações de fornecedores, caixas, dentre outras informações primordiais da PH.D iriam se misturar. Isso não é interessante que aconteça, já que cada unidade academia pode apresentar um padrão diferente de trabalho.

Visando corrigir falhas operacionais, a academia PH.D Sports está migrando de sistema. Segundo o sócio B, essa alteração tem o intuito de aperfeiçoar os processos. O sócio descreve como uma das falhas o aluno não ter acesso a todas as unidades com sua digital. Com o antigo *software* não havia essa integração dos dados, o que causava transtorno tanto para o aluno, quanto para a recepção da academia. O atual sistema que está sendo implantado consegue ter a integração das informações culminando na possibilidade de os alunos usarem seu cadastro em outras unidades. Além do fato citado, o novo *software* consegue separar o financeiro das quatro unidades para que não haja confusão entre as contas, o que o antigo *software* deixava a desejar.

No final da entrevista (questão 21), o sócio B afirmou que um tipo de procedimento que não existe e precisa ser elaborado refere-se à segurança, tanto para o cliente quanto para o funcionário. O sócio cita a carência do desenvolvimento de processos que os funcionários sigam ou que sejam mais claros e acessíveis. Por outro lado, a sócia A expõe a dificuldade de encontrar um melhor método para acompanhar o fechamento dos caixas dos funcionários. Ela cita a possibilidade da existência de adulteração dos caixas, já que cada funcionário da recepção fecha o caixa de maneira singular, o que dificulta na verificação de conformidade. Através do exposto, identifica-se a necessidade da implantação e mapeamento de um processo padrão para fechamento dos caixas, o qual todos os envolvidos devem fazer da forma correta e unânime. Além disso, a sócia A expõe que vários procedimentos já existentes precisam ser ajustados. Pois cada unidade recém adquirida tem um modelo de tarefas, o que precisa ser padronizado.

Em suma, conforme descrito nas entrevistas com os sócios, existem processos que precisam ser criados ou carecem de melhorias. Diante de tais necessidades, foi utilizada a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), para a priorização dos problemas identificados na

empresa. O critério de pontuação utilizado para a matriz GUT foi através das recorrências das situações, das observações in loco e das entrevistas com os sócios.

Segundo Klassmann et al. (2011), a matriz GUT ajuda a priorizar problemas (ou processos que requeiram melhorias), principalmente quando estão relacionados entre si, e assim, se tem uma melhor orientação para a tomada de decisões. A matriz utiliza de três critérios: gravidade, urgência e tendência. Depois de listar os problemas identificados, atribui-se uma pontuação de 1 a 5 para cada problema em cada um dos critérios. Dessa forma, a prioridade dos problemas é obtida a partir da multiplicação das notas alcançadas nos critérios por cada problema. Quanto maior for o produto das três notas, maior será a prioridade.

Problemas identificados	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Necessidade de modelar processo de atendimento ao cliente	5	5	3	75
Falta de processo de garantia da segurança e manutenção de equipamentos	4	3	2	24
Falta de processo de fechamento dos caixas	2	3	3	18
Ausência de processo de análise de desempenho dos funcionários	3	2	2	12
Ambiente de trabalho inadequado	3	3	1	9
Problemas com o software de gestão	2	2	2	8
Falta de um sistema de pontos dos funcionários	2	2	1	4

Quadro 3 – Matriz GUT

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O Quadro 3, expõe os seguintes problemas que necessitam de melhorias, necessidade de modelar processo de atendimento ao cliente, falta de processo de garantia da segurança e manutenção de equipamentos, falta de processo de fechamento dos caixas, ausência de processo de análise de desempenho dos funcionários, ambiente de trabalho inadequado, problemas com o software de gestão e falta de um sistema de pontos dos funcionários. Os processos estão em ordem decrescente de prioridades, desse modo, no presente trabalho serão abordados os três processos com maiores relevâncias, atendimento ao cliente, garantia de segurança e fechamento dos caixas. Os demais processos servirão de sugestões para trabalhos futuros.

Dessa forma a consultoria a ser realizada focará esforços no sentido de criar ou modelar os processos citados, buscar ferramentas de apoio e sugerir um aperfeiçoamento destes processos.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Diante das necessidades constatadas a partir do diagnóstico empresarial realizado na empresa, este trabalho tem como objetivo principal mapear, modelar e melhorar os principais processos de gestão da Academia PH.D Sports, bem como criar novos processos essenciais para o bom funcionamento desta empresa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral declarado, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Criar um referencial teórico sobre gestão por processos, com ênfase em conceitos e técnicas utilizados para mapeamento e modelagem de processos, a partir do levantamento e análise de livros e artigos nacionais e internacionais;
- II. Coletar dados para modelar os processos da PH.D por meio de entrevistas a funcionários da empresa e da análise documental;
- III. Mapear os principais processos de gestão e modelar o estado atual destes usando técnicas de modelagem adequadas;
- IV. Modelar o estado futuro dos processos que requerem melhorias;
- V. Mapear os principais processos que precisam ser criados e modelá-los usando técnicas adequadas.

## 2. DESCRIÇÃO DO APOIO TEÓRICO À CONSULTORIA

Essa seção apresenta o referencial teórico utilizado como base para a realização da consultoria.

### 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A literatura relacionada à gestão por processos apresenta diferentes definições acerca do que é um processo. Barbará (2012), em uma visão tradicional, define um processo como um conjunto de ações, atividades e tarefas logicamente ordenadas e integradas para um fim específico, transformando *inputs* em *outputs*, sendo que tais saídas podem corresponder a uma informação, produto ou serviço. No entanto, segundo Gonçalves (2000), um processo não pode ser conceituado apenas como a transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), pois também está relacionado com *endpoints*, *feedbacks* e repetibilidades (GONÇALVES, 2000).

Um processo também pode ser definido como uma maneira organizada e lógica de se cumprir as tarefas, sendo esse método uma forma de não ter problemas durante a execução, evitando retrabalho por falta de definição de procedimentos claros (KIPPER et al., 2011). Quando se tem tarefas organizadas na forma de processos, é possível compreender previamente quais devem ser os resultados a se alcançar e, portanto, chegar a eles de forma mais rápida e segura. Da mesma forma, há necessidade de que todos os funcionários e gestores estejam alinhados com os procedimentos a se seguir (KIPPER et al., 2011). Na gestão por processos, as tarefas se complementam, ainda que cada funcionário tenha seu papel e suas habilidades distintas. Essa forma de administração cria uma relação entre eles, onde se tem uma negociação e colaboração, pois a hierarquia torna-se reduzida (CARVALHO; SOUSA, 2016).

Gonçalves (2000) ressalta que toda atividade importante realizada em uma empresa faz parte de um processo, não existindo produto ou serviço que não seja feito através de um processo. De acordo com Haefner et al., (2014):

Um processo de negócios é uma coleção de atividades que tem uma ou mais tipos de entrada e criam um resultado que é de valor para o cliente. Existem várias abordagens no campo de *Business Process Management* (BPM) que tratam da análise, concepção, configuração, implementação e avaliação de processos. As abordagens da análise de processos de negócios lidam com a identificação de fraquezas e potenciais de melhoria. Os objetivos de melhoria dessas abordagens incluem uma redução de

custos, tempos de processo e taxas de defeitos. No entanto, nenhuma das abordagens tratam especificamente da visualização e análise de defeitos de qualidade nos processos de produção (HAEFNERA et al., 2014, p. 254).

As empresas possuem um aglomerado de atividades que estão interligadas visando a entregar para seus clientes um valor diferenciado. Para alcançar essa vantagem competitiva e diferenciar-se das suas concorrentes que oferecem o mesmo produto ou serviço, é preciso entender todos os processos existentes, internos e externos à organização (KIPPER et al., 2011). Muitas vezes, os processos de uma empresa não geram resultados que são percebidos pelos clientes externos, porém são relevantes para a gestão da organização (CARVALHO; SOUSA, 2016).

Os processos de uma indústria, estando ou não em bom funcionamento, são mais fáceis de visualizar e de entender, pois as máquinas e os trabalhadores são colocados de acordo com o fluxo de trabalho. Já em um escritório, o fluxo de trabalho não é tão fácil de se observar (GONÇALVES, 2000). Porém, visando à melhoria contínua das operações, a gestão por processos também vem sendo incorporada a organizações que trabalham com conteúdo intelectual, ou seja, oferecem produtos que são intangíveis (GONÇALVES, 2000).

A gestão por processos se mostrou como uma nova tendência a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), em meados do século XX. A TGS mostrou que as empresas não são organizações isoladas, e sim, sistemas interligados entre si e com o ambiente (DE SORDI, 2012). Ou seja, as relações ou processos podem ocorrer entre organizações diferentes, podendo então ser do tipo interorganizacional ou intraorganizacional (GONÇALVES, 2000).

Ainda no século XX, a partir de uma visão sistêmica, modelos organizacionais baseados em processos foram surgindo como forma de sobrevivência em um mercado transformado pela globalização (GONÇALVES, 2000). Segundo Gonçalves (2000), os modelos baseados em processos surgiram com o intuito de abandonar as estruturas por funções (hierarquizadas e engessadas). Essas estruturas eram geralmente organizadas por conjuntos de funções isoladas, sem nenhum relacionamento entre as partes. Em decorrência disso, os processos muitas vezes precisavam atravessar fronteiras, como mostra a Figura 1, o que resultava em perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento (GONÇALVES, 2000). Essa figura ilustra que a junção de fronteiras hierárquicas e de fronteiras funcionais resulta exatamente em processos isolados.

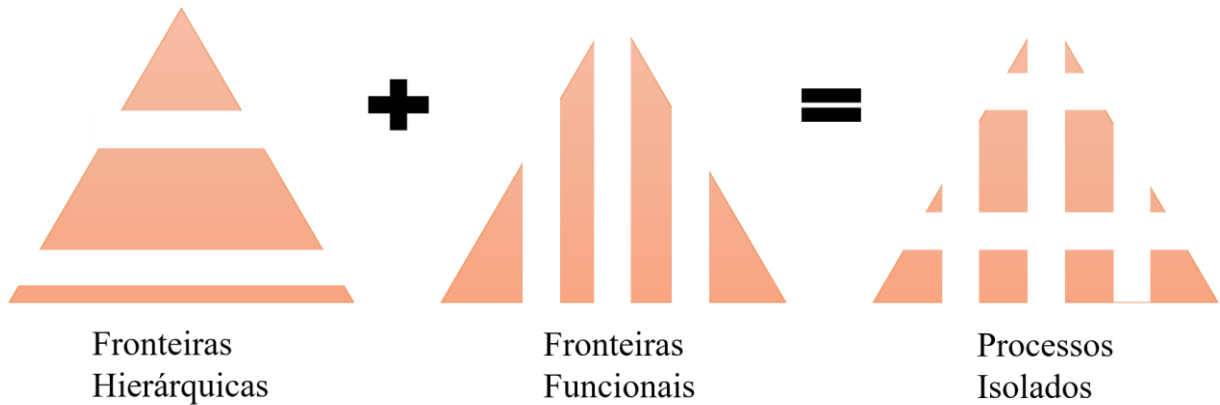


Figura 1 – Estruturas da administração tradicional, hierárquica e funcional  
 Fonte: Adaptado Probst et al. (2002).

Dessa forma, na gestão por processos, o desafio é ultrapassar as barreiras das interligações entre as funções existentes na execução de um processo, transpassando as áreas da organização. É relevante ressaltar que, além das diversas áreas que são atravessadas, os processos podem mover-se entre os diversos níveis organizacionais no âmbito de sua execução, como ilustrado na Figura 2 (CARPINETTI, 2016; KIPPER et al., 2011).

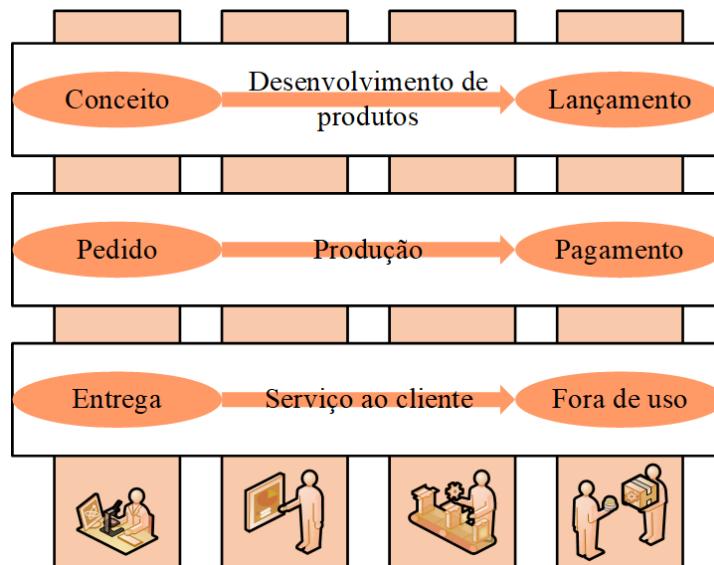


Figura 2 - Processo cruzando diferentes áreas funcionais  
 Fonte: Adaptado de Carpinetti (2016).

Segundo Barbará (2012), as empresas só são eficazes quando conseguem conduzir suas atividades interligadas, de forma que as saídas sejam entradas para os demais processos sucessores. De Sordi (2012) complementa que:

A busca por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, arquitetando-as não mais a partir de agrupamentos de atividades em torno de suas áreas funcionais, mas sob a perspectiva do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios. [...]. Essas propostas têm na sua essência o direcionamento da organização

aos processos de negócios, diferenciando-se basicamente, nas variáveis escopo e velocidade (DE SORDI, 2012. p.15).

A gestão por processos surgiu da necessidade de adaptação às novas tendências, tendo por foco resultados, desempenho, clientes e a substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma flexível (CARVALHO; SOUZA, 2017). Esse tipo de gestão é uma forma de se diminuir o tempo para identificar uma falha e implantar as ações necessárias para corrigir (KIPPER et al., 2013). A gestão por processos, além de auxiliar nas ações estratégicas e operacionais, busca a melhoria contínua dos processos, baseando-se nas necessidades dos clientes (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008).

Laurindo e Rotondaro (2006), assim como os autores citados anteriormente, afirmam que a gestão por processos objetiva a “entrega de valor ao cliente”. Esses autores conceituam a gestão por processos como uma visão sistêmica com o foco na projeção e melhoria de processos, levando em consideração as pessoas, o trabalho em equipe, as inovações tecnológicas e a qualidade.

Portanto, uma organização ao ter uma gestão por processos possibilita que ela crie valor e funcione em razão de todos os seus processos (KIPPER et al., 2011). Para a implantação da gestão por processos, além da compreensão de que os processos transpassam as diferentes áreas em uma organização, é importante compreender que existem hierarquias ou níveis dos processos, conforme mostra a Figura 3, a qual expõe que processos fazem parte de um conjunto de subprocessos, formados por outros conjuntos menores de atividades e tarefas (CARPINETTI, 2016).

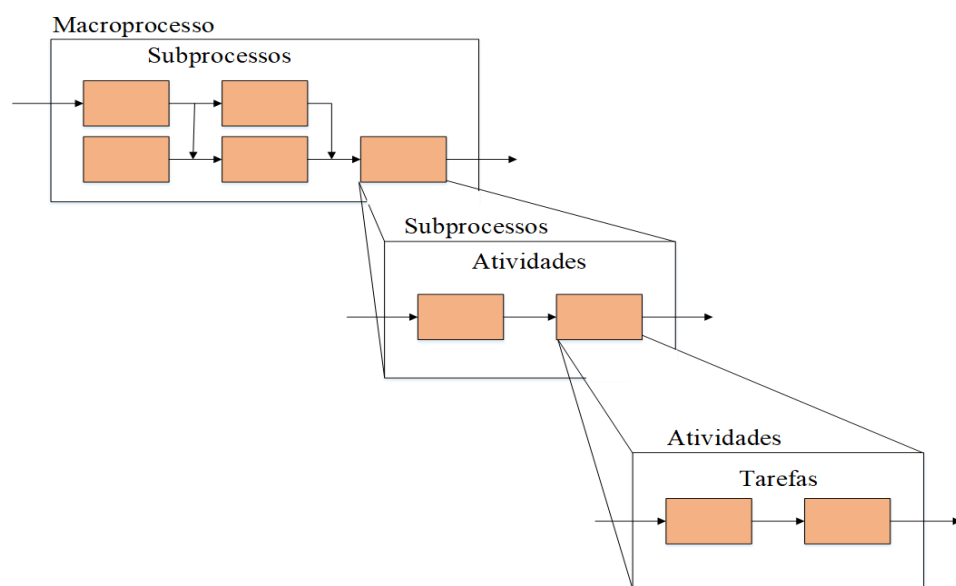


Figura 3 - Hierarquia ou níveis de processos.  
Fonte: Adaptado de Carpinetti (2016).



Conforme discutido anteriormente, a partir da visão sistêmica, surgiu a gestão por processos com o intuito de superar as barreiras interfuncionais existentes e compreender a organização como um todo (CARPINETTI, 2016). Segundo Barbará (2012), a abordagem por processos permite “a definição adequada de responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes”.

Conforme ilustra a Figura 4, as empresas que desejam adotar a gestão por processos precisam seguir algumas etapas lógicas. Primeiramente, o mapeamento dos processos deve ser feito a fim de identificar os processos envolvidos na realização de produtos e serviços, destacando o início e fim desses processos, seus componentes (entradas, saídas, atores, eventos etc) e organizando-os de forma lógica. Após o mapeamento dos processos, realiza-se a modelagem dos processos, a proposição de melhorias a partir de problemas observados. Na sequência, são divulgados os processos modelados e é feita a implantação dos mesmos. Para mapear e modelar processos, é importante escolher técnicas e ferramentas adequadas (GABRYELCZYK; JURCZUKB, 2016).

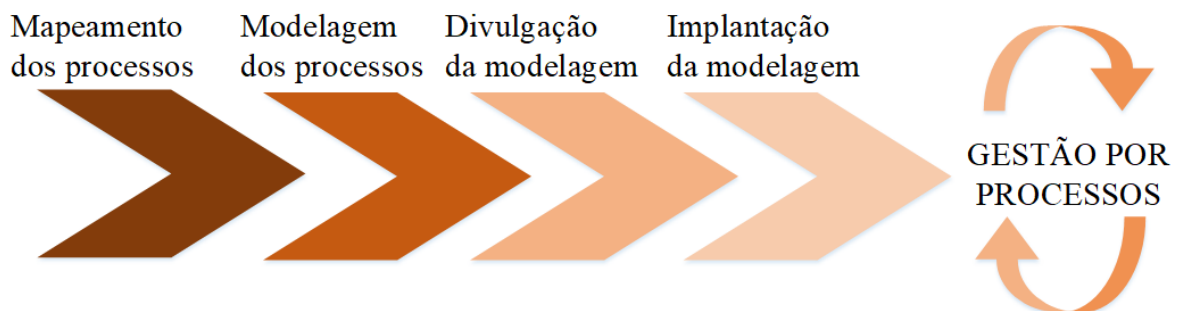


Figura 4 – Etapas para a implantação da Gestão por processos  
Fonte: Adaptado de Candido et al. (2008).

É necessário que o mapeamento e a modelagem, bem como a análise de ambos, sejam feitos de forma detalhada (KIPPER et al., 2013). Um mapeamento de processos detalhado faz com que todos entendam os procedimentos de outros departamentos e como estes se interligam e onde cada tarefa interfere. Para isso, a gerência precisa ter consciência de tal necessidade para melhor gerir seus funcionários, de modo que estes passem a entender o porquê de tais processos e suas relações com o ambiente de forma holística (SANTOS et al., 2014).

## 2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Não há um consenso na literatura a respeito da definição dos conceitos de mapeamento e modelagem de processos. Em alguns casos, esses termos são usados como sinônimos. Segundo Kipper et al. (2011), o mapeamento de processos consiste em fazer um esboço inicial, colocando todas as atividades na ordem que ocorrem de forma a se entender como estão relacionadas. Para isso pode se fazer entrevistas com os gestores do processo, de forma a se entender todas tarefas (KIPPER et al., 2011). Ainda de acordo com o mesmo autor, a modelagem de processos consiste em redesenhar o processo mapeado, porém em um modelo ideal, de forma a se ter o melhor resultado possível. Para se obter um modelo ideal é preciso seguir as instruções corporativas e as sugestões de melhoria de quem faz parte do processo (KIPPER et al., 2011).

Para Wenhong e Tung (1999), a modelagem de processos pode ser usada para atingir diferentes objetivos e metas, como facilitar o compartilhamento e compreensão do processo em uma representação padrão ou utilizada para um processo de melhoria. Wenhong e Tung (1999) classificam os objetivos da modelagem de processos em três categorias: comunicação, análise e controle. A comunicação facilita o entendimento dos processos e pode ser o objetivo principal de usar a modelagem. Ao compartilhar conhecimento com outros funcionários, é necessário descrever os processos existentes e melhorá-los com simplicidade e clareza para que se tenha uma representação padrão. A análise busca identificar e melhorar os processos existentes. O controle se refere ao gerenciamento e monitoramento dos processos e seu relacionamento com as demais partes (WENHOG; TUNG, 1999).

De acordo com Fu-Ren, Meng-Chyn e Yu-Hua (2002), o mapeamento e a modelagem de processos desempenham principalmente duas funções importantes. A primeira é identificar os processos existentes, representando estruturalmente suas atividades e elementos relacionados, e a segunda de representar novos processos, podendo avaliar o desempenho de tais processos, a partir do que já foi prescrito (FU-REN; MENG-CHYN; YU-HUA, 2002).

Dessa forma, ao mapear os processos, pode-se identificar mais facilmente onde se tem desperdício e o que pode ter gerado isso, e assim conseguir tomar as decisões necessárias, já que o processo estará mais visível a todos. A representação do processo deve-se começar considerando o sistema todo (uma única unidade), e se expandindo para as demais unidades e de forma mais detalhada possível. Logo, o modelo desenhado deve ter uma grande exposição

de detalhes, ter concisão e precisão, atenção nas interfaces do processo e boa análise de processos importantes (LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

A aplicação do mapeamento e da modelagem é muito veiculada por empresas e meios acadêmicos, sendo indispensável para criar mapas dos processos para projetos, análise, *benchmarking*, padronização, informatização e treinamento (JORGE; MIYAKE, 2016). Para permitir uma representação adequada dos processos, ferramentas e técnicas de modelagem de processos vêm sendo desenvolvidas, possibilitando a visualização dos fluxos dos processos e outras informações relevantes.

## 2.3 TÉCNICAS DE MODELAGEM DE PROCESSOS

Um modelo de processo é reproduzido graficamente por um diagrama, o qual possui símbolos e regras de composição. O uso de símbolos individuais possibilita atribuir um significado para cada um deles, de forma a definir um comportamento. Um modelo de processo pode ser representado usando técnicas diferentes. No entanto, pode representar os mesmos pontos ou aspectos diferentes de um processo (POLANČIČ; CEGNAR, 2016). Diante da diversidade de técnicas existentes para modelagem de processos, o presente trabalho contempla algumas das mais utilizadas: fluxograma, *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition* (IDEF), *service blueprint*, mapa de serviço, *Business Process Modeling Notation* (BPMN), mapa de fluxo de valor e o SIPOC, sigla oriunda do inglês *supplier* (fornecedor), *inputs* (entradas), *process* (processo), *outputs* (saídas) e *customer* (cliente) (OLIVEIRA; MARINS; ALMEIDA, 2010).

### 2.3.1 Fluxograma

O fluxograma é uma técnica amplamente utilizada, permitindo registrar os processos em diversas etapas sequenciais usando símbolos, como mostra a Figura 5 (JORGE; MIYAKE, 2016). Nessa figura, são mostrados os símbolos mais comuns, incluindo o símbolo de início ou fim do processo, decisão, processamento, entrada ou saída, conector e linhas de fluxo. O

fluxograma auxilia os funcionários quanto à sequência de tarefas que devem executar, ajudando-os a executá-las com maior qualidade e facilitando o treinamento de novos funcionários (SANTANA; BORGES; BORGES, 2011)

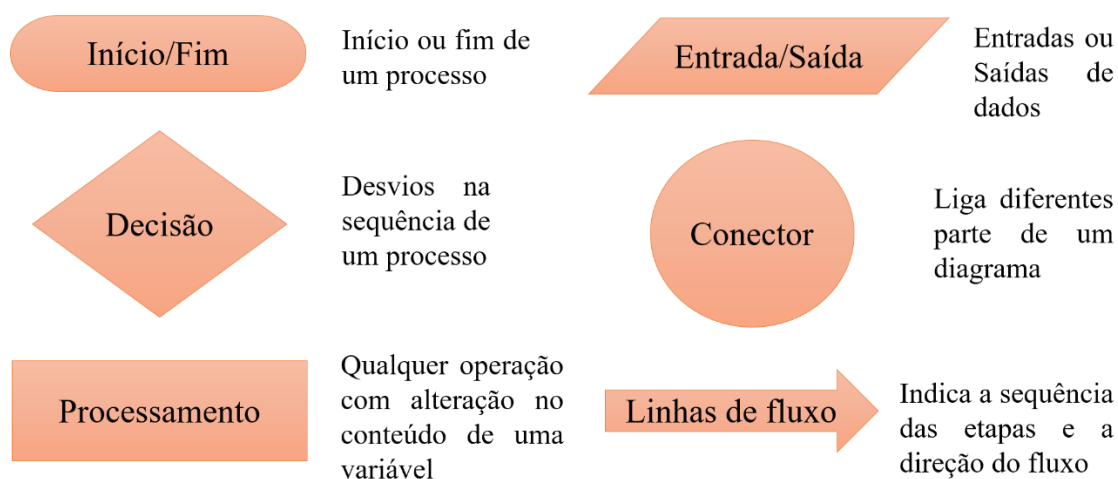


Figura 5 - Principais símbolos utilizados na elaboração do fluxograma  
Fonte: Adaptado de Santos et al. (2016)

O fluxograma pode ser também classificado como multifuncional, este se diferencia por conseguir demonstrar no desenho do fluxo os responsáveis por cada tarefa a ser feita, em uma sequência lógica (BENFICA, 2014).

### 2.3.2 Mapa de Fluxo de Valor

O mapa de fluxo de valor é uma técnica utilizada para mostrar e redesenhar um fluxo de valor. Esse modelo é simples e eficaz, sendo muito usado nas indústrias (HAEFNERA et al., 2014). Essa ferramenta é importante em razão de identificar as atividades que agregam ou não mais valor no processo. Além disso, também é possível identificar onde há desperdícios (SALGADO et al., 2009). Logo, essa técnica se tornou essencial para a implantação de sistemas de produção enxuta, por ser mais abrangente que as ferramentas mais comuns. Além de ser utilizada em cadeia de suprimentos, ela também pode ser usada em outras modalidades de processos (SANTOS; GOHR; SANTOS, 2011). No entanto, uma deficiência é que o mapa de fluxo de valor não representa os processos de inspeção, suas características e os controles de qualidade (HAEFNERA et al., 2014).

A ferramenta SIPOC, como mostra a Figura 6, representa seis elementos: *supplier* (fornecedor), *inputs* (entradas), *process* (processo), *outputs* (saídas) e *customer* (cliente). Essa ferramenta ajuda a entender melhor as diferentes maneiras com que a empresa pode se relacionar com seus clientes e fornecedores. Ao exemplificar o uso desta técnica considerando um procedimento de compra via *internet*, o fornecedor seria o comprador, a entrada seria o acesso à *internet*, o processo é a compra em si, a saída é o produto comprado e o cliente é o próprio comprador (JORGE; MIYAKE, 2016).

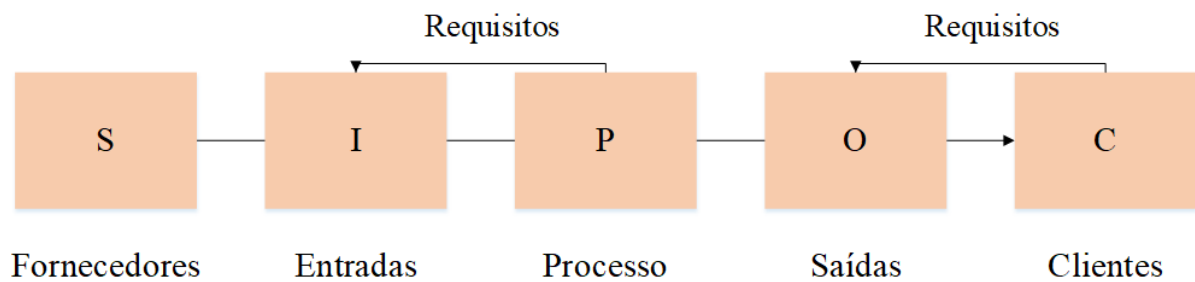


Figura 6 – Modelo SIPOC  
Fonte: Adaptado de Barbará (2012).

### 2.3.3 *Service Blueprint*

O *Service Blueprint* é uma ferramenta que ajuda a visualizar melhor o consumidor em um processo e o que ele influencia, contribuindo para o entendimento de sua interação com a empresa. Essa ferramenta é diagramada em faixas horizontais, sendo elas: ações do consumidor, ações da linha de frente, ações retaguarda, processos de suporte e evidências físicas (JORGE; MIYAKE, 2016).

Para Santos (2000),

o *Service Blueprint* é uma técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas por considerar a interação com o cliente, representando todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço e identificando as atividades de linha de frente e as atividades de retaguarda, separadas pela denominada linha de visibilidade (SANTOS, 2000).

Portanto, o *Service Blueprint* mostra a importância de se mapear todos os processos, tanto os processos que estão em contato diretamente com o cliente, quanto os processos que os clientes não possuem conhecimento e acesso (SANTANA; BORGES; BORGES, 2011). A Figura 7 exemplifica o uso da ferramenta *Service Blueprint* no processo de compra via *internet*, em que o cliente tem acesso às operações de linha de frente, sendo ainda visível os

procedimentos. Logo após o pedido ser realizado, as operações de retaguarda entram em ação e o cliente já não tem acesso a tais procedimentos e informações.

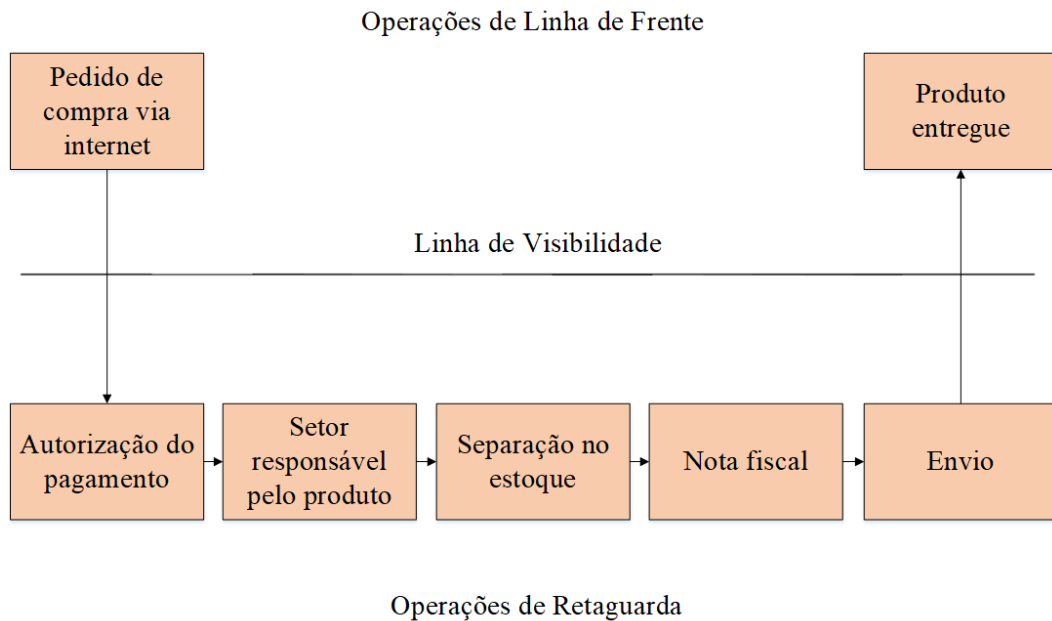


Figura 7 – Exemplo de processo de compra utilizando a ferramenta *Service Blueprint*  
 Fonte: Adaptado de Mello et al. (2002)

### 2.3.4 *Business Process Modeling Notation*

Já a técnica conhecida como *Business Process Modeling Notation* (BPMN) consiste em um desenho gráfico de fácil entendimento composto por elementos básicos que irão representar a hierarquia de tarefas existentes na organização. O BPMN utiliza de uma técnica de gestão da qualidade conhecida como ciclo PDCA, que é composta pelas etapas de planejamento, execução, verificação e ação. Utilizando-se do PDCA, a organização poderá melhorar os processos existentes realizando um diagnóstico, um plano de ações, uma verificação do alinhamento entre o planejado e o que está acontecendo realmente, e por fim, uma avaliação geral para confirmar se os objetivos foram atendidos. Este ciclo é sempre contínuo, pois ao final de um ciclo, começa-se outro para identificar outras oportunidades de melhoria (SILVEIRA et al., 2016).

Segundo De Sordi (2012), o BPMN tem como objetivo “ser um padrão de comunicação entre todos os envolvidos com o processo de negócios. [...] o BPMN realiza a especificação do processo de negócio por meio de gráficos que representam sua lógica [...]”

(DE SORDI, 2012, p. 316). O BPMN utiliza sete elementos para representar os processos, sendo eles: *pool*, *lane*, atividade, *data object*, evento, fluxo e *gateway*. O *pool* e *lane* apresentam o processo que será diagramado e quais pessoas estão envolvidas, sendo a base da construção do gráfico. Já o *data objects* representa todos os arquivos e sistemas envolvidos para finalização de uma atividade, envolvendo as entradas, processo e saídas. O fluxo é o sentido que aquela atividade tem durante o processo. As atividades são todas aquelas tarefas que ocorrem em um processo. O evento é a representação gráfica identificando o início e o fim do processo, podendo-se também ter eventos intermediários. Por fim, o *gateway* é uma forma de controle entre as interações das atividades, ou seja, é uma forma de se liberar em um processo a passagem de uma atividade para outra, e se houver algum impedimento, então se faz alguns ajustes (SILVEIRA et al., 2016).

### **2.3.5 *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition (IDEF)***

O *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition (IDEF)* é umas das ferramentas utilizadas para mapear e modelar processos e refere-se a uma família de diferentes linguagens. É amplamente utilizada não só para o mapeamento, mas para simulações e aquisição de conhecimentos (IDEF, 2017). Segundo Cheung e Bal (1998), o IDEF “permite uma análise completa dos processos por meio de suas entradas, saídas, restrições e interações”. Entre as linguagens mais utilizadas do IDEF, a mais aplicada para o mapeamento de processos é o IDEF0.

O IDEF0 apresenta graficamente as relações dos insumos com o processo de transações, bem como suas saídas, conforme ilustra a Figura 8. Sendo as entradas as informações necessárias para o processamento, o controle instruções para orientações sobre o processo, os mecanismos a forma que serão feitos o processamento e as saídas o produto ou serviço transformado. Exemplificando, em um processo de compra, uma entrada pode ser os fornecedores, o controle são as recomendações de compra, o mecanismo pode ser um e-mail ou solicitação e a saída o produto comprado sendo entregue (BARBARÁ, 2012).

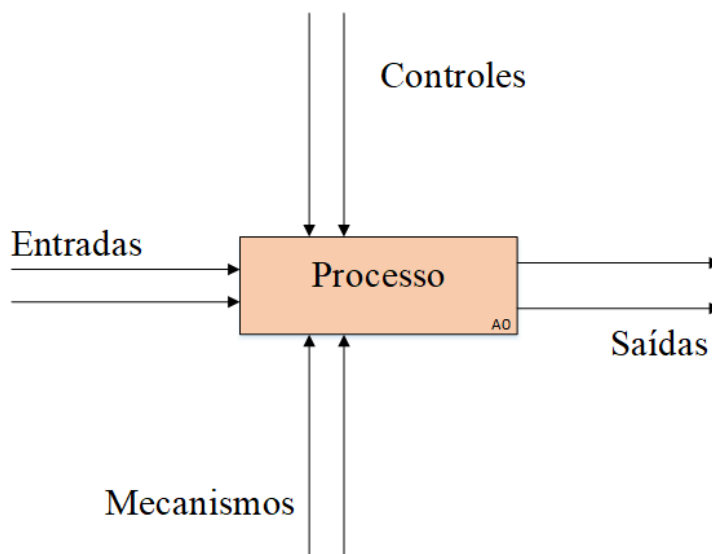


Figura 8 – Diagrama IDEF0  
 Fonte: Adaptado de IDEF (2018)

## 2.4 BOAS PRÁTICAS PARA MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Diversas recomendações são apresentadas na literatura para ajudar a mapear e modelar processos de forma adequada. Essa seção apresenta algumas delas.

Em uma empresa existem muitos processos. Quando se quer mapear os mesmos, é importante levar em consideração todos os existentes, desde aqueles que tem contato direto com o cliente como aqueles que não se tem (SANTANA; BORGES; BORGES, 2011). Analisar, mapear e modelar apenas um processo específico de uma organização pode ser um fator limitante para quando se quer uma melhoria em potencial na empresa (FLORA; TOLFO, 2016).

Segundo Leal, Pinho e Corrêa (2005), antes de se iniciar qualquer mapeamento, é necessário entender melhor o processo. Para isso, é importante se fazer entrevistas semiestruturadas, criando uma liberdade para o entrevistador e entrevistado. Dessa forma, com as respostas coletadas nas entrevistas, será possível mapear mais facilmente o processo.

Antes de se iniciar o mapeamento dos processos, é importante determinar as etapas que vão ser seguidas, pois dessa forma se garante que haverá todas as informações necessárias e se atenderá o objetivo de melhorias (BARCELOS; ROSA; SANTOS, 2017). Também é importante que, ao se mapear, deve-se ordenar os processos de acordo com os objetivos. Dessa forma, depois que se percebe quais são os processos que tem impacto no desempenho da organização, é necessário colocá-los em uma ordem, de forma a priorizar o mais importante de



acordo com a sua contribuição para os objetivos da empresa (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Em um processo existem várias possibilidades de melhoria. Porém, é importante decidir qual ação tomar e o que mudar no processo conforme as expectativas do gestor daquela organização, pois muitas vezes ocorre de se ter um resultado que não terá o ganho que o gestor esperava (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Ao se mapear e depois modelar tal fluxo com as ações propostas, pode se notar a melhoria que tais práticas podem fazer, mesmo quando se analisa apenas o início de tal implantação, sem se ter ainda indicadores definitivos (SANTOS; GOHR; SANTOS, 2011).

Para um melhor mapeamento dos processos, podem ser utilizados facilitadores como o FTA (*failure tree analysis*) e o FMEA (*failure mode and effect analysis*), os quais auxiliam para visualizar melhor os pontos fortes e pontos fracos de um processo. Além disso, proporcionam que se determine mais facilmente as falhas e efeitos que podem ocorrer no processo. A utilização dessas técnicas também pode auxiliar para a melhor tomada de decisões (OLIVEIRA; PAIVA; ALMEIDA, 2010). Outra ferramenta da qualidade que se mostra útil para o mapeamento de processos é o 5W2H, o qual significa *what* e *how*, sendo utilizado como um plano de ação, e assim considerando os seguintes questionamentos: *what* (o que será feito), *when* (quando será feito), *where* (onde será feito), *why* (por que será feito), *who* (quem o fará), *how* (como será feito) e *how much* (quanto custa fazer). Logo, essa ferramenta facilita e abrange de uma forma efetiva as informações que serão necessárias para se fazer a modelagem do processo (BARCELOS; ROSA; SANTOS, 2017).

Outro facilitador da modelagem de processos são as ferramentas de tecnologia de informação, as quais automatizam as tarefas e os processos em si, podendo ser usadas como mecanismo de apoio ou para gerir os processos. No entanto, é importante se atentar ao fato de que tal tecnologia deve ser utilizada adequadamente, ou seja, utilizada em processo prioritários, e não naqueles de retaguarda, pois pode acabar sendo um grande investimento que gera pouco ou nenhum valor para o cliente (GONÇALVES, 2000).

Segundo Jorge e Miyake (2016), no início do mapeamento é aconselhável que se utilize o SIPOC, pois com essa ferramenta se pode ter uma visualização geral do processo que ainda não se conhece completamente. Porém, tal técnica ainda é limitada em comparação com as demais, por isso se torna necessário ainda utilizar outras técnicas posteriormente a ela.

Dessa forma, para cada situação se tem uma ou mais técnicas apropriadas, dependendo do processo que for escolhido, da necessidade de modelos com maior quantidade de conteúdo

possível, de um maior esforço para se observar e medir o processo em questão. Portanto, é recomendado que se defina precisamente o processo que irá ser trabalhado, para se escolher a(s) técnica(s) corretamente (JORGE; MIYAKE, 2016).

A técnica BPMN é adequada para a modelagem de processos de gestão da informação. Essa técnica garante que se tenha uma melhor visão dos processos de informação e assim ajuda na gestão da segurança da informação (FLORA; TOLFO, 2016).

Em busca de um planejamento melhor e uma maior contribuição para a empresa, de forma a se reduzir os custos, é vantajoso mapear os processos juntamente com o custeio de cada atividade. Assim, ao final da modelagem, pode-se alcançar uma redução de tempo e de custos (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004).

Envolver os funcionários no mapeamento e na modelagem é interessante para eles se sentirem envolvidos no processo e para perceberem a necessidade que cada tarefa tem e como uma tem influência na outra. Por isso, se faz necessária a criação de oficinas para isso. Quando se tem um número alto de envolvidos, seria interessante primeiramente fazer oficinas com apenas alguns dos representantes-chave (THIRY et al., 2006).

Por último, a modelagem de processos tende a ter uma maior efetividade quando é usada conjuntamente aos indicadores de desempenho, de forma a se observar se houve melhorias ou não nos pontos críticos do processo (DORNELLES; GASPARETTO, 2015).

### 3. CRONOGRAMA DA CONSULTORIA

O Quadro 4 apresenta o cronograma desta proposta de projeto, destacando as atividades e as respectivas durações em meses.

Cronograma	2017					2018				
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
<b>1. DIAGNÓSTICO</b>										
1.1 Reunião de planejamento	X									
1.2 Elaboração do questionário	X									
1.3 Aplicação do questionário		X								
<b>2. MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSO</b>										
2.1 Coleta de dados - Entrevistas e análise documental			X	X	X	X	X			
2.2 Mapeamento do estado atual dos processos			X	X	X	X	X			
2.3 Revisão do mapeamento do estado atual						X	X	X		
2.4 Desenvolvimento do estado futuro dos processos							X	X	X	
2.5 Elaboração e implantação da documentação dos processos								X	X	X
2.6 Treinamento dos funcionários									X	X
2.7 Avaliação da efetividade e do impacto das ações implantadas										X

Quadro 4 - Cronograma da consultoria  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Essa seção apresenta os dados coletados e os resultados obtidos com o mapeamento e modelagem dos processos da empresa em estudo. A seguir serão apresentados a identificação dos processos, o organograma proposto para a empresa, os três processos analisados e mapeados, e em alguns casos, as melhorias que foram propostas. As ferramentas utilizadas para o mapeamento dos processos foram o fluxograma simples, fluxograma multifuncional e uma adaptação do 5W2H, aqui chamada de 3W1H. O manual de processos elaborado pelos autores com base no 3W1H encontra-se no Apêndice C.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO E ESTUDO DOS PROCESSOS**

A academia PH.D Sports até o presente trabalho não possuía nenhum processo mapeado corretamente, ou seja, haviam apenas cartilhas nas quais se explicavam o procedimento para cada situação e alguns vídeos institucionais, mas que na prática não se mostravam eficientes. Na cartilha existente não há uma separação de assuntos e nem uma ordem, de forma a dificultar o entendimento sobre os processos. Já os vídeos por serem longos, não alcançaram o objetivo pretendido, fazendo com que o funcionário ao ter algum tipo de dúvida fosse consultar o material desenvolvido.

Dessa forma, conforme já descrito anteriormente, os processos a serem criados ou mapeados, são:

- Processo de atendimento ao cliente recepção;
- Processo de garantia de segurança e manutenção de equipamentos;
- Processo de fechamento dos caixas.

A seguir, será apresentado detalhadamente cada um desses processos, de forma a identificar os pontos a serem melhorados

#### 4.1.1 Processo de atendimento ao cliente na recepção

Na cartilha existente na academia, denominada manual da recepção, está explicado o procedimento que o recepcionista deve executar em algumas situações, como na abordagem correta de novos clientes, o passo a passo para apresentar os planos, mensagens de motivação, entre outros assuntos diversos.

Na cartilha desenvolvida pelos sócios, não são especificados os subprocessos que fazem parte do atendimento de novos alunos, mas conforme o diagnóstico (Apêndice C) eles são: “realizar visita”, “cadastrar *prospect*”, “registrar matrícula”, “registrar pagamento”, “cadastrar biometria” e “iniciar o treino”. Esses processos devem ser executados pelo recepcionista sempre que o cliente chegar na recepção da academia. Porém, o processo observado que se mostrou mais importante tanto no diagnóstico feito pelos autores quanto na análise documental, foi a visita. A cartilha e os vídeos elaborados pelos sócios frisam o contato inicial como o mais relevante.

Mesmo sendo a visita um subprocesso considerado extremamente importante, conforme constatado na observação *in loco*, há casos em que alguns clientes chegaram até a recepção e o recepcionista encontrava-se distraído, fazendo com que os clientes precisassem chamar a atenção do recepcionista. Na visita, é esperado que o recepcionista apresente a estrutura ao cliente, bem como cadastrar o cliente ao término da visita, como *prospect*, mas muitas das pessoas que visitavam saíram sem o cadastro.

No registro da matrícula, mostrou-se essencial o preenchimento do contrato, as assinaturas, comunicar a cláusula contratual de renovação automática em casos de pagamento por “crédito recorrente” e a entrega da cópia do contrato para o cliente. Nesse subprocesso, um fator crítico é a entrega da cópia para o cliente e o aviso sobre a renovação, pois em alguns casos não houve a entrega e o aviso.

O procedimento de registro de pagamento também não está especificado nas cartilhas da empresa, mas há um vídeo que explica brevemente algumas formas de pagamento. Durante a observação *in loco*, esse subprocesso não se mostrou uma atividade que acarretava problemas, pois os campos no sistema são bem especificados. Vale ressaltar que o discurso difundido pelos sócios é a necessidade de influenciar o cliente a realizar o pagamento no “crédito recorrente”.

O cadastro da biometria era feito sempre ao término do preenchimento dos dados no sistema, mas em horários de maior movimentação da academia, os recepcionistas liberavam os novos clientes para treino e solicitavam que o mesmo cadastrasse quando fosse embora. Os

recepcionistas ao serem questionados sobre os dados necessários para o cadastro correto no sistema divergiam, pois não é especificado nos arquivos existentes onde está localizada essa informação. Um outro problema levantado foi a falta de preenchimento do campo “código interno” no sistema. Nesse campo é necessário colocar o número do contrato do cliente, para que no futuro, se o cliente cancelar a matrícula, facilite o acesso ao contrato.

Por fim, quanto ao subprocesso “iniciar o treino”, ao se tornar aluno da academia, o cliente pode dar início imediato ao seu treino caso queira. Dessa forma, o recepcionista deve apresentar o aluno ao professor, mas caso o professor não esteja em sala, é recomendado que o recepcionista coloque o aluno na esteira por 10 minutos, para o que o mesmo se aqueça para o treino, e procure o professor. Um problema citado por um dos recepcionistas é o fato do aluno já estar aquecido e ter que esperar até o que o professor esteja disponível.

Já o processo de atendimento de alunos, está subdividido em: “trancar planos”, “cancelar contrato”, “efetuar matrícula”, “resolver eventuais problemas”, “agendar avaliação física”, “atender telefone” e “contatar ex-alunos”.

O trancamento de planos não é especificado em nenhum dos arquivos analisados. O recepcionista explicou que nas reuniões esse tema é abordado. Observou-se a ocorrência de casos de solicitações de trancamentos não efetuadas ou planos que no sistema não estavam habilitados para trancamento. Nesses casos, os recepcionistas se reportaram ao coordenador da unidade.

O cancelamento de plano também pode ser visto como um subprocesso crítico, pois há necessidade de que as informações estejam claras ao cliente para que ele não se sinta lesado. Quando um cliente solicitar o cancelamento é necessário que o recepcionista tente ao máximo reverter a solicitação, mas quando não é possível, o cliente precisa preencher uma solicitação que é encaminhada ao financeiro. No processo atual, um dos problemas observados ocorreu quando um aluno que solicitou o cancelamento voltou até a recepção da academia para saber o andamento da solicitação. O recepcionista fica sem saber o que fazer, porque depois que conclui o protocolo não recebe um *feedback* sobre o que aconteceu com o protocolo solicitado. Uma solução proposta seria no campo “observação” ou “crm” do sistema, o financeiro fazer uma breve descrição sobre o andamento do processo. Além disso, uma das reclamações observadas é o fato do financeiro só se comunicar por *e-mail*, restringindo o meio que o aluno tem para se comunicar.

Existem casos de assimetria de informação, como quando o cliente afirma nunca ter sido informado sobre multa de cancelamento ao fechar o plano na recepção ou quando o

recepcionista deixa de avisar sobre a renovação do plano, muitas vezes por descuido ou falta de treinamento adequado.

O subprocesso “efetuar matrícula” está um pouco relacionado com o de matrícula de novos alunos, já que, quando uma pessoa que já é aluna da academia tem seu plano vencido e quer renovar escolhendo outro tipo de plano, o procedimento que o recepcionista deve seguir é o mesmo. No entanto, é necessário deixar isso claro para o recepcionista, para que não ocorra erros, já que ao se tratar do contrato com o cliente é importante tomar todos os cuidados possíveis para não ocorrer nenhum erro e o recepcionista não acabar sofrendo uma advertência.

No subprocesso “resolver eventuais problemas”, não foi desenvolvido nenhum procedimento para explicar ao recepcionista como agir caso ocorra algum problema que não está especificado no manual. Isso pode ocasionar estresse para o aluno que não terá seu problema resolvido, ou mesmo para o recepcionista que não sabe como agir em situações como essa. Por isso, é importante explicar para o mesmo que quando problemas assim ocorrem, ele deve logo contatar o diretor da unidade.

O subprocesso “agendar avaliação física”, é explicado no manual da recepção da academia, no entanto há recepcionistas que acabam não seguindo os procedimentos corretamente, muitas vezes em razão do manual não ser tão direto e de fácil localização das informações. Dessa forma, se mostrou necessário desenhar esse processo em um fluxograma a fim de ajudar o recepcionista a entender melhor o funcionamento do agendamento.

O subprocesso “atender telefone” não é explicado em nenhuma cartilha da empresa nem em vídeos institucionais. Esse é um processo que era explicado apenas quando novos recepcionistas ingressam na empresa. No entanto, esse processo merece atenção já que aquele pode ser o primeiro contato que um possível aluno terá com a academia. Como esse contato poderá influenciar na primeira impressão que o cliente terá da academia, é importante o recepcionista saber todos procedimentos a seguir e ter todo o conhecimento necessário para poder ajudar aos colegas caso necessário.

O subprocesso “contatar ex-alunos” também é relevante, já que tem como objetivo trazer de volta pessoas que já foram clientes da academia. Para isso, o sistema da academia gera uma lista de pessoas que o recepcionista deve ligar. Existem procedimentos a seguir para não ocorrer erros. Para o melhor entendimento do funcionário, a academia criou um vídeo institucional no qual explica quais procedimentos o funcionário deve seguir nesse caso. No entanto, esse vídeo se mostrou longo, não sendo uma forma prática e eficaz de mostrar ao funcionário como ele deve executar essa tarefa. Por isso, foi importante descrever esse

subprocesso no manual e fazer um fluxograma, para que de uma forma simples o funcionário pudesse entender.

Conforme a observação realizada, de modo geral, os dois recepcionistas que foram acompanhados demonstraram que a falta de informação ou a informação fragmentada pode ser um fator crucial para o desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, por não haver meios eficientes de consulta, eles deixam o problema para ser resolvido posteriormente, ou recorrendo ao método informal, contatavam outros recepcionistas por *whatsapp*.

#### **4.1.2 Processo de garantia de segurança e manutenção de equipamentos**

O processo de garantia de segurança inicialmente não estava estruturado e explicitado nos documentos analisados da empresa. Os subprocessos envolvidos são: “realizar manutenção corretiva” e a “realizar limpeza”. Dessa forma, procedimentos para prevenir incidentes não existiam na empresa e nem para atender emergências, como acidentes com alunos.

O subprocesso “realizar manutenção corretiva”, como dito anteriormente, já tinha seus procedimentos e estava descrito na cartilha da academia. Porém, não estava mapeado, e assim, não possuía um fluxograma.

O subprocesso “realizar limpeza”, não está descrito na cartilha da academia e também não havia nenhum treinamento. Dessa forma, esse processo de limpeza é explicado apenas uma vez para o funcionário, o que pode fazer com que o mesmo não se lembre quais são os procedimentos, ou também faça as atividades que quiser, o que é recomendado, já que existe em uma planilha as atividades que devem ser executadas por ele naquele dia.

#### **4.1.3 Processo de fechamento dos caixas**

O processo de fechamento de caixas tem seus procedimentos exemplificados na cartilha da empresa, porém não em forma de fluxo ou processo. Dessa forma, como relatado na entrevista com os sócios, a academia teve problemas em relação a esse processo com seus funcionários, pois cada um da recepção fechava o caixa de maneira singular, o que acabava



dificultando na verificação de conformidades. Outro problema encontrado nesse procedimento é o fato do recepcionista não organizar correntemente tudo que foi recebido, dificultando o trabalho de conferência do financeiro.

## 4.2 ORGANOGRAMA

Como a empresa PH.D não possuía um organograma explicitado, foi proposto o organograma mostrado na Figura 9, com o intuito de prover um melhor entendimento dos processos e subprocessos mapeados. Conforme pode ser visto na Figura 9, na empresa não há setores, e sim cargos nos quais estão alocados um ou mais funcionários.

Segundo Limárcio et al (2015), o organograma é relevante para a departamentalização de uma empresa, logo ela representa graficamente como a organização está dividida e organizada. Dessa forma, o organograma diminui os riscos e erros, já que identifica as deficiências e excessos. Outro ponto importante é em relação a facilidade que o organograma proporciona para os funcionários, pois eles sabem exatamente quem é seu superior e a quem devem recorrer em casos de dificuldades.



Figura 9 – Organograma da academia PH.D Sports.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 4.3 APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS

Após o mapeamento dos processos da academia, notou-se a necessidade de aperfeiçoar os processos e subprocessos existentes, bem como de criar alguns importantes processos que a empresa deveria ter para determinadas situações. Criou-se os novos subprocessos “resolver eventuais problemas”, “atender telefone”, “realizar manutenção preventiva”, “atender emergências”. Também foram propostas melhorias para os subprocessos “realizar visitação”, “cadastrar prospect”, “registrar matrícula”, “registrar pagamento”, “cadastrar biometria”, “iniciar o treino”, “trancar planos”, “cancelar contrato”, “efetuar rematrícula”, “agendar avaliação física”, “contatar ex-alunos”, “realizar manutenção corretiva”, “realizar a limpeza”, “fechar caixas”. Além disso, constatou-se também a ineficiência na maneira como a empresa apresentava esses procedimentos aos seus funcionários (tanto com as cartilhas, quanto com os vídeos institucionais e mensagens pelo aplicativo *whatsapp*). Com o propósito de facilitar o entendimento dos funcionários, um manual de processos (Apêndice C) foi criado utilizando uma adaptação da ferramenta 5W2H, aqui chamada de 3W1H. Dessa forma, descreve-se o que deve ser feito (nome do processo/subprocesso), quem é o responsável por tal procedimento, quando é necessário fazer e como deve ser feito. O manual de processos foi disponibilizado de forma impressa aos funcionários e também pode ser acessado no *site* da academia.

Três fluxogramas foram elaborados para melhor visualização do fluxo das atividades desenvolvidas em algumas áreas. Conforme o manual proposto pelos autores, o processo de “atendimento ao cliente” pode ser dividido em dois subprocessos, sendo eles o “atendimento de novos clientes” e o “atendimento dos alunos” que já estão matriculados na academia. O processo de atendimento de novos alunos está subdividido em seis subprocessos, que são: “realizar visitação” (1.1.1) “cadastrar *prospect*” (1.1.2), “registrar matrícula” (1.1.3), “registrar pagamento” (1.1.4), “cadastrar biometria” (1.1.5) e “iniciar o treino” (1.1.6).

A Figura 10 mostra o fluxograma proposto para o processo de atendimento de novos clientes. No início, com a chegada do cliente na recepção, é esperado que o recepcionista seja o primeiro a abordar o cliente, não o inverso. A partir disso, espera-se que o recepcionista apresente a academia (1.1.1), cadastre como *prospect*(1.1.2) após a apresentação, encante o cliente, fazendo que o mesmo se matricule (1.1.3), cadastre a biometria (1.1.5), e caso o matriculado desejar, inicie os treinos (1.1.6), conforme o fluxo proposto.

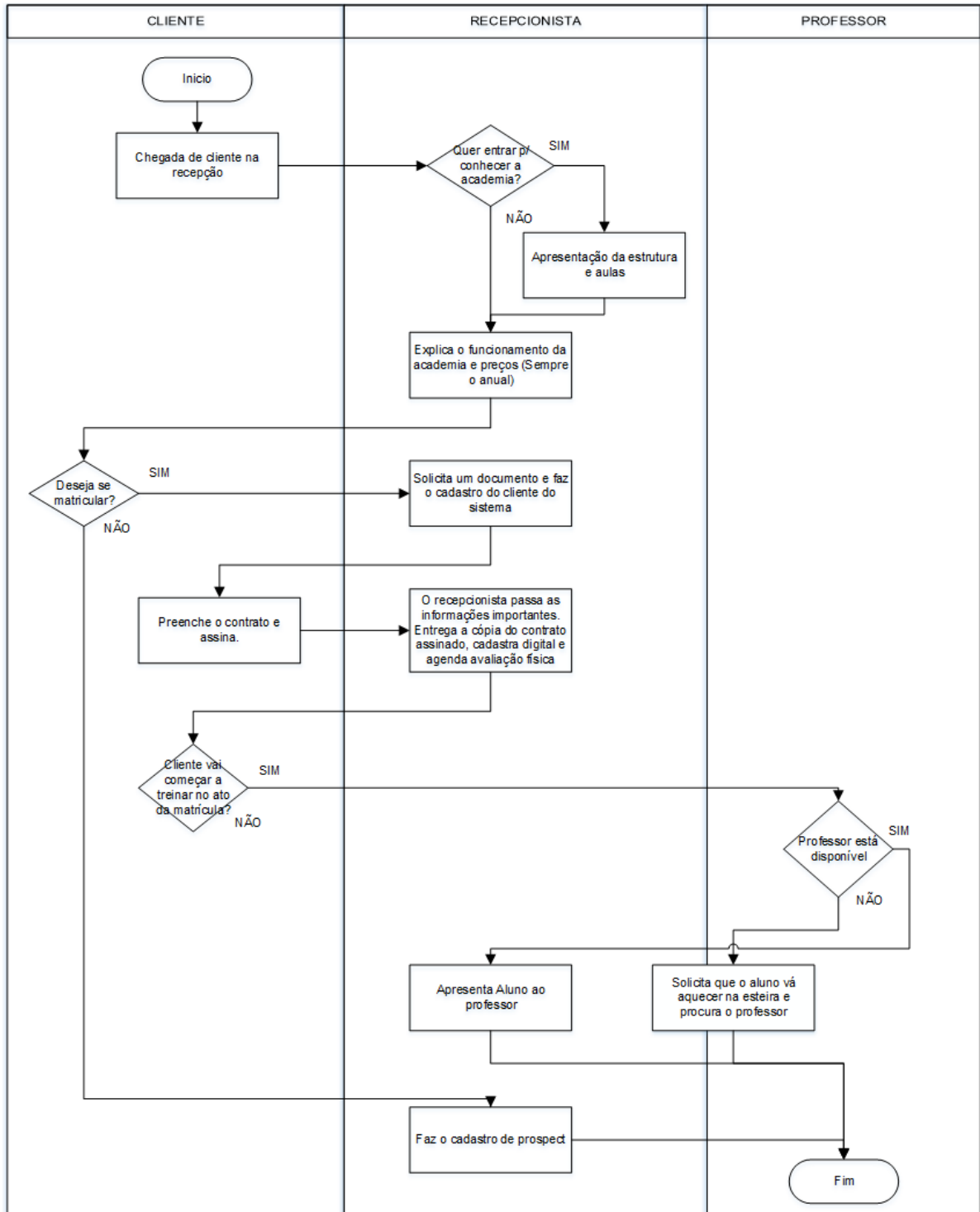


Figura 10 - Fluxograma proposto para atendimento de novos alunos.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O subprocesso de registro de pagamento (1.1.4), Figura 11, demonstra as opções que podem ser feitas. Existe possibilidade de pagamentos via dinheiro, cheque, cartão de débito ou cartão de crédito, sendo este possível de parcelamento na maquineta ou na recorrência. Para pagamentos em dinheiro, caso o aluno queira pode ser feito à vista ou a prazo em quantidades menores de prestações.

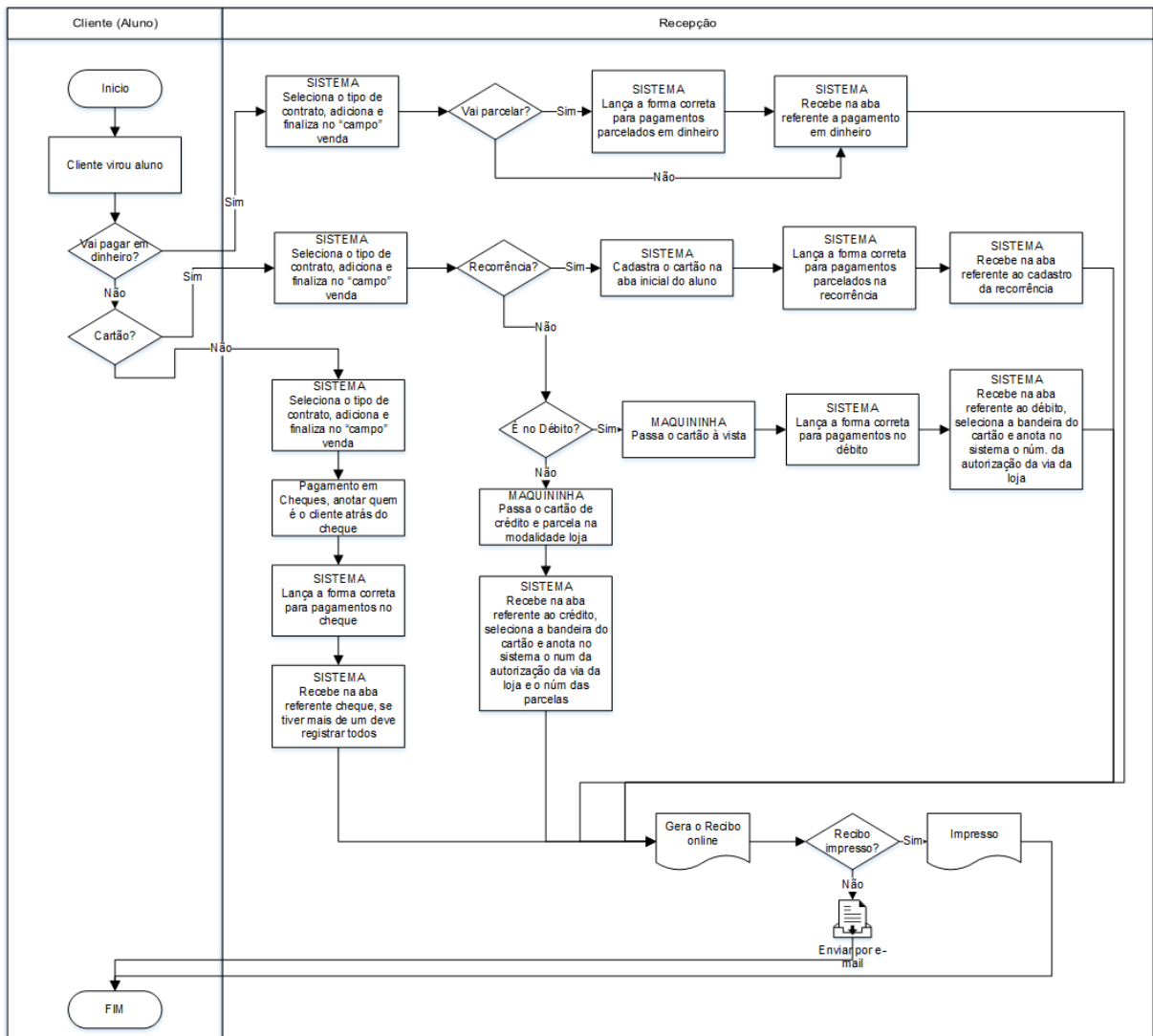


Figura 11 - Fluxograma proposto para métodos de pagamento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O processo de atendimento de alunos, está subdividido, conforme o manual de processos em: “trancar planos” (1.2.1), “cancelar contrato” (1.2.2), “efetuar matrícula” (1.2.3), “resolver eventuais problemas” (1.2.4), “agendar avaliação física” (1.2.5), “atender telefone” (1.2.6) e ‘contatar ex-alunos” (1.2.7). A Figura 12, ilustra o subprocesso de trancamento (1.2.1), somente os planos anual, semestral e trimestral possuem possibilidade de trancamento e isso, conforme mostra a figura, deve ser repassado para o aluno. Alunos que já utilizaram o tempo total de trancamento e precisam, por motivos pessoais, se afastarem novamente, o recepcionista deve buscar uma solução com o supervisor da unidade.

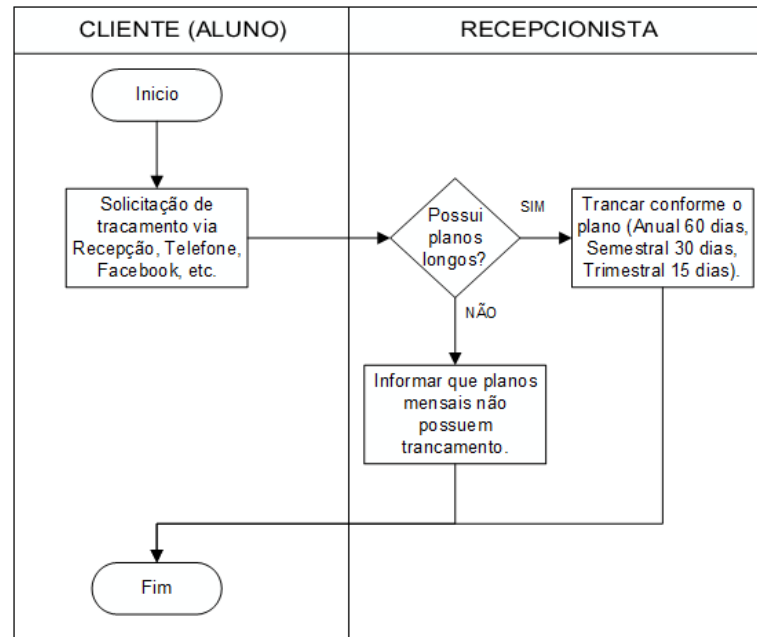


Figura 12 - Fluxograma do procedimento trancamento de matrícula.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O subprocesso de cancelamento (1.2.2), mostrado na Figura 13, demonstra o fluxo que se deve seguir sempre que um aluno solicitar o cancelamento. Uma sugestão proposta pelos autores é o *feedback* ao recepcionista. No último passo antes do término do subprocesso, o financeiro deverá anotar no cadastro do aluno a situação da solicitação, para que assim facilite o acesso do recepcionista da unidade a informação caso o aluno venha a solicitar futuramente.

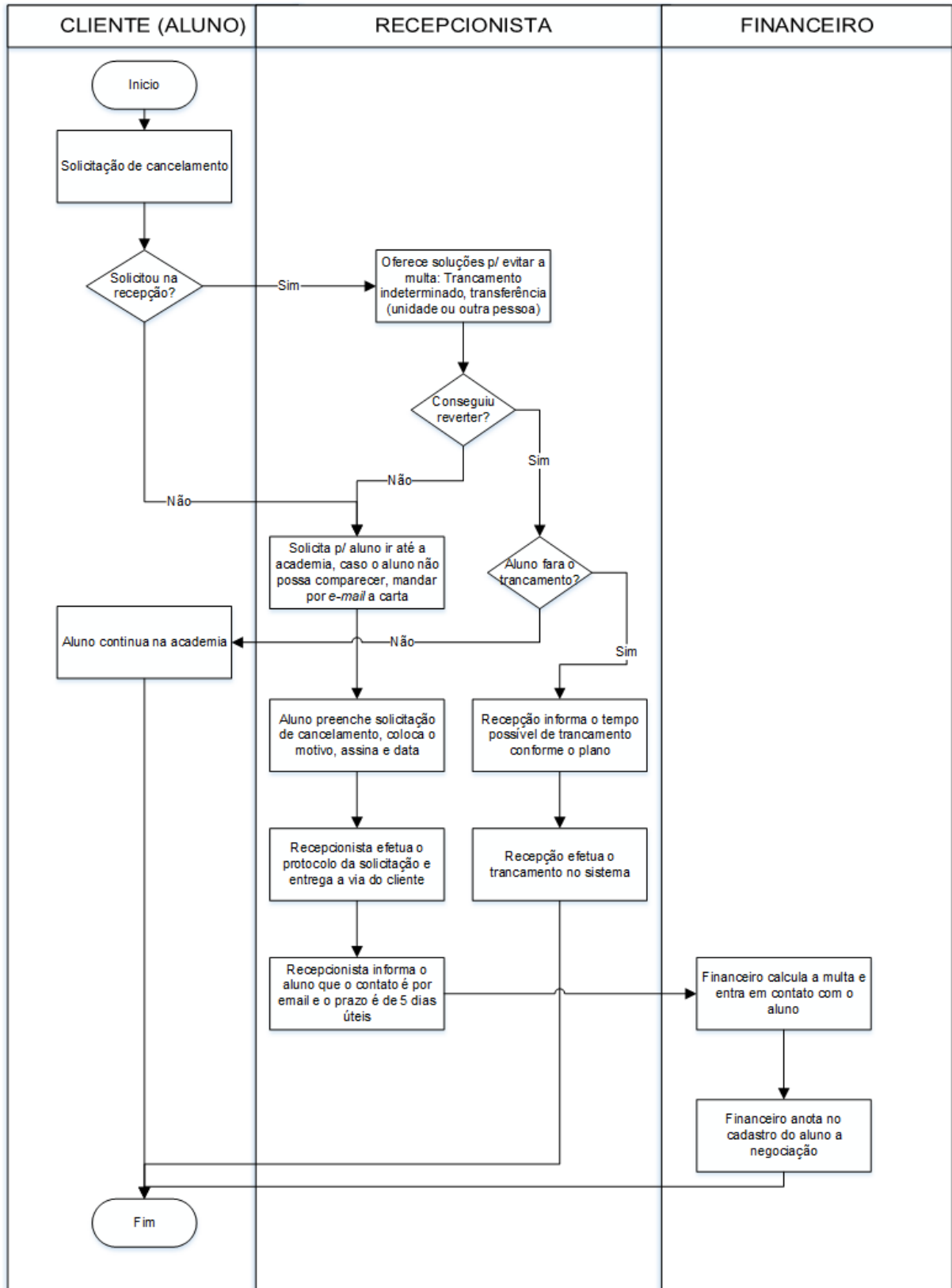


Figura 13 – Fluxograma proposto para cancelamento de matrícula.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os subprocessos “efetuar matrícula” (1.2.3), “resolver eventuais problemas” (1.2.4), “agendar avaliação física” (1.2.5), “atender telefone” (1.2.6) e “contatar ex-alunos” (1.2.7) estão modelados no manual de processos (apêndice C). Em regra, “efetuar matrícula” (1.2.3) é idêntico ao procedimento de matrícula de novos alunos. “Resolver eventuais problemas” (1.2.4) são todas as solicitações que o recepcionista não consegue resolver momentaneamente e precisa reportar ao supervisor. O “agendar da avaliação física” (1.2.5) é o subprocesso que deve ser feito sempre que um cliente pagar a matrícula ou solicitar na recepção pagando o valor referente a avaliação física. O subprocesso “atender telefone” envolve a saudação inicial “Ph.D Sports Unidade Portão, Maria, Boa tarde”, e solucionar as dúvidas demandas e caso não consiga reportar ao supervisor (1.2.4). Conforme mencionado anteriormente, alguns recepcionistas têm em sua função “contatar ex-alunos” (1.2.7) oferecendo promoções ou negociando para que os mesmos voltem a frequentar a academia.

No manual, o processo de garantia de segurança (2) foi subdividido em: “realizar manutenção preventiva” (2.1), “realizar manutenção corretiva” (2.2), “realizar limpeza” (2.3) e “atender emergências” (2.4).

O subprocesso “realizar manutenção corretiva” (2.2) estava descrito de forma não sequencial na cartilha da academia e por isso foi incluído no manual de processos. Já o subprocesso “realizar manutenção preventiva” (2.1), como dito anteriormente, não tem procedimentos na cartilha, ou seja, para esse tipo de manutenção os funcionários não têm uma regra estabelecida para seguir. Esse tipo de manutenção tem uma grande importância, principalmente para uma academia que é composta por muitos aparelhos que necessitam desse tipo de controle e precisa garantir a segurança de seus alunos. Dessa forma, esse subprocesso foi criado e detalhado no manual, e também modelado em formato de um fluxograma, como ilustra Figura 14. A manutenção preventiva deve ter uma data agendada (mensalmente, diariamente ou semanalmente) para que o responsável por fazer a manutenção tenha em sua função verificar o que é necessário fazer e em qual unidade deve ser feito.

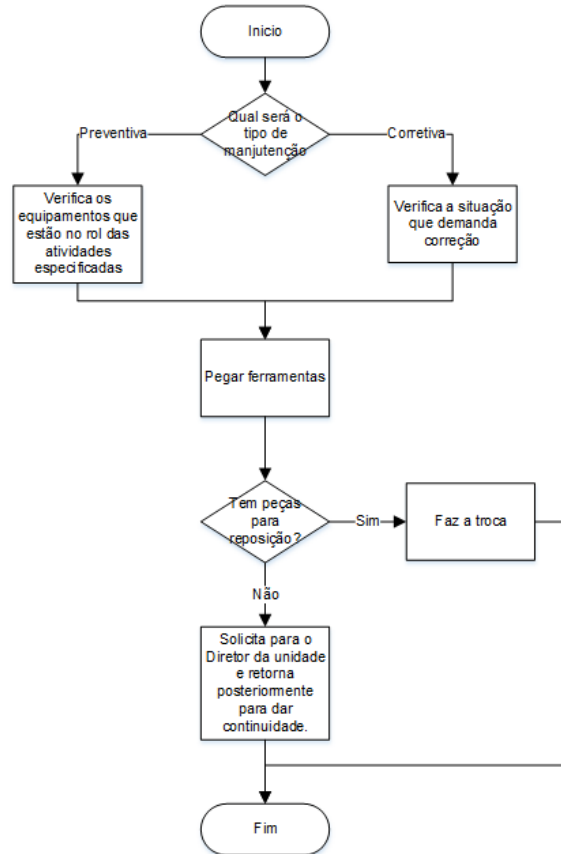


Figura 14 – Fluxograma proposto para manutenção da academia.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O subprocesso “realizar limpeza” (2.3), não estava descrito na cartilha da academia também, não se tendo também nenhum treinamento. No entanto, como mencionado antes, existiam procedimentos a se seguir, só não estava descrito e nem desenhado. Logo, com a consultoria esse subprocesso foi mapeado e modelado, estando presente no manual e no fluxograma que segue na Figura 15.



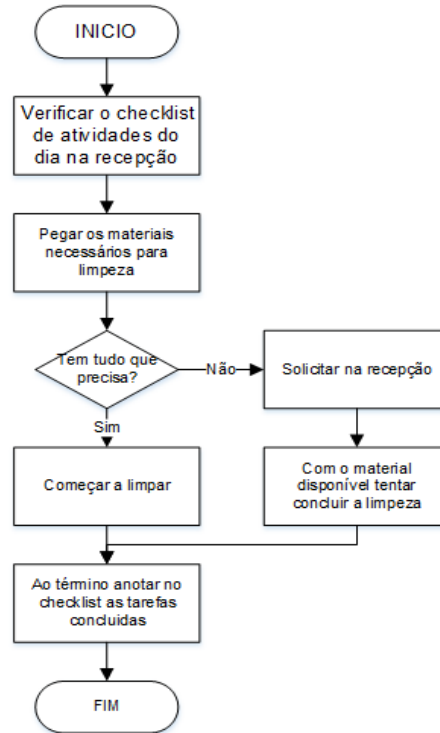


Figura 15 – Fluxograma proposto para limpeza da academia.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O subprocesso “atender emergências” (2.4). se mostrou bem relevante para se mapear e modelar, já que não existia procedimento para seguir quando ocorresse algum acidente, e por se tratar de uma academia onde se tem elevadas chances de ocorrerem acidentes em razão dos aparelhos e equipamentos presentes, era necessário modelar esse processo. Portanto, foram descritos os procedimentos no manual e feito o fluxograma mostrado na Figura 16.

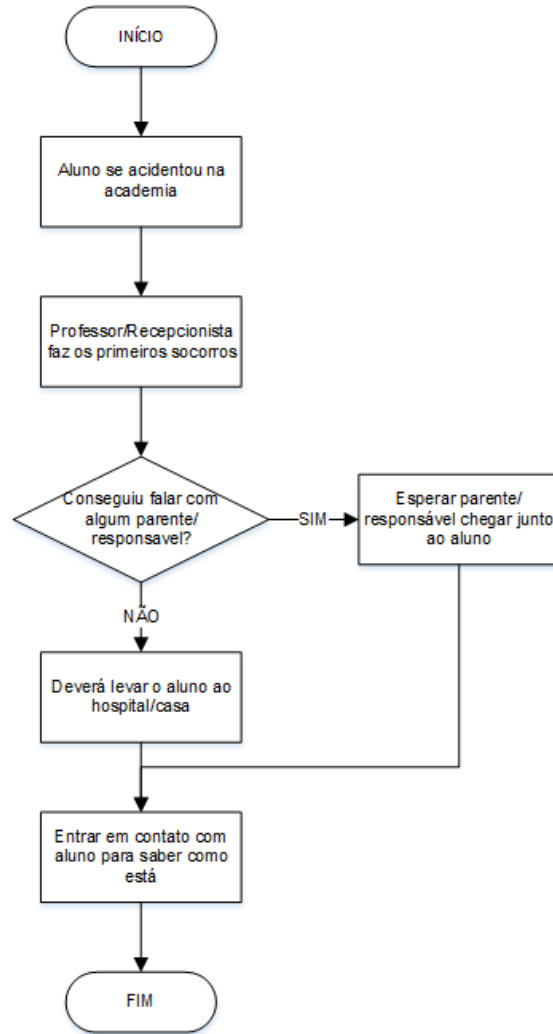


Figura 16 – Fluxograma proposto para atendimento de emergências da academia.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A padronização do processo de fechamento de caixa (3) é bastante importante, como já relatado anteriormente. Nesse sentido, foi feito um fluxograma, conforme a Figura 17. O processo envolve o recepcionista, o qual deve anotar tudo o que recebe em uma ficha de controle de caixa. Essa ficha deve estar assinada, datada e colocada em um envelope, o qual deve ser depositado em uma urna.

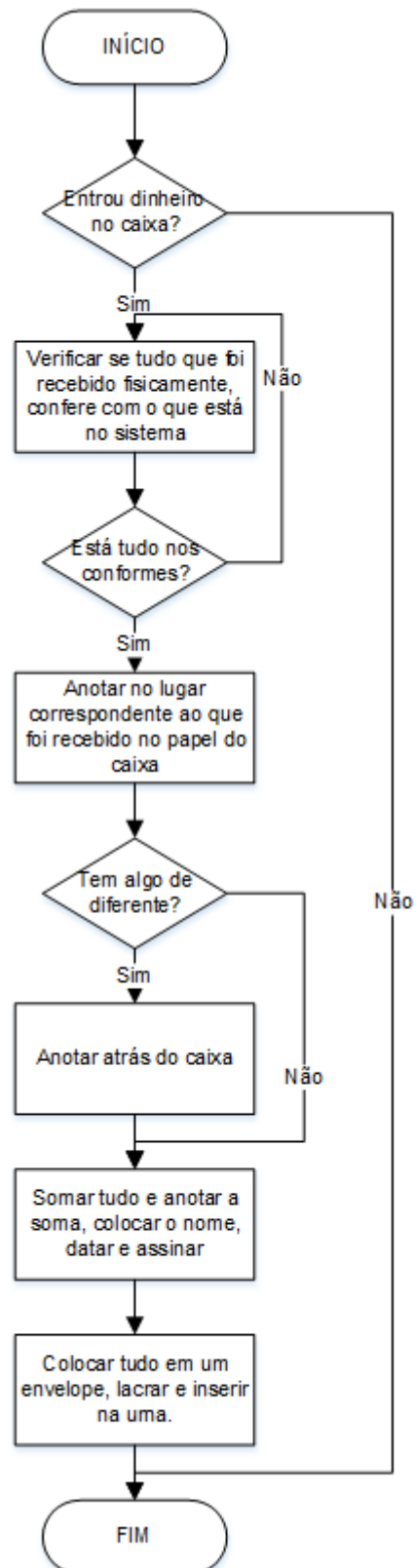


Figura 17 – Fluxograma proposto para fechamento dos caixas da academia.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES REALIZADAS

Além do manual de processos elaborado pelos autores, foi criado na própria plataforma do site da academia um mecanismo de consulta ao manual de processos para os funcionários, bem como disponibilizado impresso para consultas. O material proposto foi apresentado aos sócios da academia PH.D Sports, para análise, sugestão e possível aplicação. Após a análise, os sócios comentaram que iriam implantar o Manual de Processos para seus funcionários, justificando que a forma com que foi feito estava didático e de fácil entendimento, correspondendo adequadamente ao que ocorre na empresa, considerando também as melhorias propostas.

Segundo os sócios, a empresa irá utilizar o manual de processos com os funcionários novos para comprovar a eficácia do manual em relação aos antigos métodos utilizados por eles. Como a academia está passando por um recrutamento na data do presente trabalho, os sócios solicitaram que o manual fosse enviado para uma das pessoas selecionadas e, na sequência, realizar um teste para constatar o entendimento sobre o conteúdo do manual. Dessa forma, os autores do presente trabalho elaboram nove perguntas, mostradas no Quadro 5, para testar a compreensão das informações do manual. O novo funcionário acertou oito dentre as nove perguntas, errando apenas a questão sobre o que deve ser feito quando é necessário registrar a matrícula. Contudo, o novo funcionário solicitou se era possível responder novamente. Após o novo preenchimento, não houve erros.

Um cliente chegou na recepção, o que devo fazer?
Classifique o tipo da pergunta: "O que é importante para seu bem-estar Godofredo?"
Por que é importante fazer o cadastro de prospect? (Responda Brevemente)
Em regra, o que deve ser feito quando for registrar a matrícula?
Um cliente chega na recepção e fala "Quero fazer o pagamento do plano anual sem comprometer meu limite no cartão de crédito, é possível?"
Se após a matrícula o aluno quiser treinar e o professor não estiver disponível, o que deve ser feito?
Um cliente está com dúvida para fechar um plano semestral, porque vai viajar durante 10 dias, para vencer essa objeção o que o recepcionista deve fazer?
Um aluno ligou na recepção querendo cancelar o plano, o que deve ser feito?
Se tenho qualquer dúvida, não sei resolver o problema momentaneamente, o que devo fazer?

Quadro 5 – Teste de compreensão do manual de processos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A sócia também comentou sobre a possibilidade de colocar esse manual em um mural para ficar de fácil acesso e, para em momentos de dúvidas, o funcionário ver rapidamente e sanar tal dúvida. O sócio também levantou que o maior desafio está no fato de fazerem com que as pessoas leiam ou estejam engajadas com o treinamento que eles fazem. Ambos mencionaram que como sugestão, para trabalho futuro da empresa, colocar os demais processos internos, como o atendimento de musculação, atendimento dos professores de ginástica, processos financeiros, no manual de processos.

Portanto, com os processos modelados, foi importante colocar um funcionário responsável pelos processos, e a quem possa se recorrer para possíveis melhorias. Dessa forma, o coordenador da unidade centro da PH.D Sports assumiu a responsabilidade pelo controle, atualização e organização dos processos, juntamente com os sócios e os funcionários.

## 5. CONCLUSÃO

Sendo as empresas formadas por aglomerados de processos, é primordial que todos os envolvidos nas mais diversas atividades organizacionais estejam alinhados e compreendam os processos principais e de suporte à organização. Entender bem os processos é uma forma de não ter problemas durante sua execução, evitando retrabalho por falta de definição de procedimentos claros. O entendimento dos processos também ajuda a compreender previamente quais devem ser os resultados a se atingir e, portanto, auxilia no alcance destes resultados de forma mais rápida e segura.

Dessa forma, o objetivo principal desta consultoria foi mapear, modelar e melhorar os principais processos de gestão da Academia PH.D Sports, bem como criar processos essenciais para o bom funcionamento desta empresa. Para isso, foi realizada primeiramente uma entrevista com os sócios, de forma a entender as necessidades da empresa. A matriz GUT foi aplicada para priorizar as diversas demandas identificadas. Como resultado, foram priorizados três processos: processo de atendimento ao cliente recepção, processo de garantia de segurança e manutenção de equipamentos e o processo de fechamento dos caixas.

Após a identificação e o estudo dos processos por meio da observação *in loco* e da análise documental, elaborou um manual de processos onde foram explicitados todos os procedimentos envolvidos nos três macroprocessos escolhidos. As ferramentas utilizadas para o mapeamento dos processos foram o fluxograma simples, fluxograma multifuncional e uma adaptação do 5W2H, chamada pelos autores de 3W1H. Também foi construído um organograma da empresa.

O material desenvolvido foi apresentado aos sócios para avaliação. Os sócios mostraram-se abertos e favoráveis à implantação do manual de processos, inclusive para uso imediato por novos funcionários, abrindo oportunidade para a realização de uma avaliação após a leitura do manual. O resultado se mostrou satisfatório, já que o novo funcionário conseguiu responder 8 dentre as 9 questões consideradas na avaliação.

Portanto, dentre as melhorias alcançadas a partir da realização desse trabalho, pode-se citar: (1) maior transparência e padronização dos processos, (2) diminuição das chances de erro na execução das atividades, (3) descentralização do conhecimento sobre os processos, fornecendo maior disponibilidade de informações exatas para os funcionários, (4) prevenção de problemas relacionados à segurança e manutenção de máquinas, (5) maior agilidade e

efetividade no treinamento de novos funcionários, (6) melhoria na comunicação interna da empresa, (7) melhor aproveitamento do tempo, e (8) melhoria na qualidade do serviço prestado ao aluno, principalmente em casos de acidentes.

A consultoria também possibilitou a identificação de oportunidades para estudos futuros na empresa, como o desenvolvimento de ações para melhorar atividades relacionadas aos recursos humanos, a criação de métodos de recrutamento e seleção mais eficientes, a descrição formal de cargos e funções e o planejamento de treinamentos que tragam resultados e agreguem valor ao funcionário e à empresa.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **O Mercado**. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

BARCELOS, Ricardo L.; ROSA, Sabrina A.; SANTOS, Adina R. da S. dos. Processo logístico de faturamento: estudo de caso aplicado a uma distribuidora de alimentos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.7, n. 2, p. 66-77, jun. 2017.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BELO, Carolina G. Academias irregulares preocupam autoridades. **Tribuna**, Paraná, 04 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.tribunapr.com.br/noticias/parana/academias-irregulares-preocupam-autoridades/>>. Acesso em: 09 Out. 2017.

BENFICA, Kalebe P. O mapeamento de processos como ferramenta para a gestão do conhecimento: estudo de caso de uma empresa de base tecnológica. In: ANPROTEC - Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2014, Minas Gerais. **Anais do XXIII ANPROTEC**. Minas Gerais: [s.n.], 2014.

CANDIDO, Rafael M.; FERREIRA, Michele T.; ZUHLKE, Rodrigo F. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII ENEGEP**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2008.

CAPINETII, Luiz C. R. **Gestão da qualidade: conceito e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Kelli A. de; SOUSA, Jonilto C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 01-18, ago. 2017.

DATZ, Danielle; MELO, André C. S. ; FERNANDES, Elton. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais do XXIV ENEGEP**. Florianópolis: [s.n.], 2004.



DE SORDI, José O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DORNELLES, Treice S.; GASPARETTO, Valdirene. Gerenciamento de Processos: Estudo em uma organização Hospitalar Catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 52-72, dez. 2015.

FLORA, Fernando D.; TOLFO, Cristiano. A gestão de Processos de Negócio como Ferramenta de Apoio na Gestão da Segurança da Informação. **Revista GEINTEC: Gestão, Inovação e Tecnologia**, São Cristóvão, v. 6, n. 1, p. 2756-2770, 2016.

GABRYELCZYK, Renata; JURCZUKB, Arkadiusz. Does Experience Matter? Factors Affecting the Understandability of the Business Process Modelling Notation. In: International Conference on Engineering, Project, and Production Management, 2017, [S.l.]. **Anais do XII**. [S.l.: s.n.], 2017.

GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, mar. 2000.

HAEFNERA, Benjamin; KRAEMERA, Alexandra; STAUSSA, Torsten; LANZAA, Torsten. Quality Value Stream Mapping. In: CIRP Conference on Manufacturing Systems, 17, 2014, [S.l.]. **Anais do XLVII**. [S.l.: s.n.], 2014

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: < <https://cnae.ibge.gov.br/?view=classe&tipo=cnae&versao=7.0.0&classe=93131&chave=academia>>. Acesso em: 30 set. 2017.

IDEF. **Métodos de definição integrados**. Disponível em: < [http://www.idef.com/idefo-function\\_modeling\\_method/](http://www.idef.com/idefo-function_modeling_method/)>. Acesso em: 29 ago. 2017.

JORGE, Gabriela A.; MIYAKE, Dario I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Revista Production**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 590-613, set. 2016.

KIPPER, Liane M.; ELLWANGER, Magali C.; JACOBS, Guilherme; NARA, Elpidio Oscar Benitez; FROZZA, Rejane. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecnológica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, dez. 2011.

KIPPER, Liane M.; FROZZA, Rejane; MARIANI, Bruna B.; Machado, Cátia M. L. O uso do conhecimento como técnica evolutiva voltada à melhoria dos processos e de tomada de decisão. **Revista Tecno-lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 17, n. 1, p. 66-77, jun. 2013.

KLASSMANN, Alexandre B.; BREHM, Feliciane A.; MORAES, Carlos A. M. Percepção dos funcionários dos riscos e perigos nas operações realizadas no setor de fundição. **Revista Estudos Tecnológicos**, Rio Grande do Sul, v. 7, n. 2, p. 142-162, dez. 2011.

LACERDA, Rogerio T. de O.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R. Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities. **Revista Administração FACES**, Belo Horizonte · v. 11, n. 3, p. 111-134, set. 2012.

LAURINDO, Fernando. J. B.; ROTONDARO, Roberto. G. (Coord.) **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1. ed. [S.l.]: Atlas, 2006.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre F.; CORRÊA, Karlos E. S. Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais do XII**. Bauru: [s.n.], 2003.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar E.; ANTUNES, Marcos A.; DANIEL, André L. A Importância da Gestão em Empresas Familiares. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Resende-RJ. **Anais do XII**. Resende-RJ: [s.n.], 2015.

MELLO, C. H. P.; SILVA, SANCHES, C. E.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Silvânia V. de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v 61, n. 1, p. 97-112, mar. 2010.

MIRANDA, Silvânia V. de; STREIT, Rosalvo E.. O processo de gestão da informação em organizações públicas. In: Encontro de Administração da Informação, 2007, Florianópolis. **Anais do I**. Florianópolis: [s.n.], 2007.

OLIVEIRA, Ualison R. de; MARINS, Fernando A. S.; ALMEIDA, Dagoberto A. de. Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações: uma aplicação em um banco comercial Brasileiro de grande porte. **Revista Produção**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 237-250, 2010.

OLIVEIRA, Ualison R. de; PAIVA, Emerson J. de; ALMEIDA, Dagoberto A. de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de

processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. **Revista Produção**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 77-91, 2010.

POLANČIČ, Gregor; CEGNAR, Blaž. Complexity Metrics for Process Models – A Systematic Literature Review. **Computer Standards & Interfaces**, Amsterdam, v. 51, p. 104-117, mar. 2017.

SALGADO, Eduardo G.; MELLO, Carlos H. P.; SILVA, Carlos E. S. da; OLIVEIRA, Eduardo da S.; ALMEIDA, Dagoberto A. de. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 344-356, set. 2009.

SANTANA, Lydiane da S.; BORGES, Felipe A. S.; BORGES, Florencio G. Aplicação do Service Blueprint como ferramenta de Análise e Serviços, um Estudo de Caso em uma Concessionária de Máquinas Pesadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte. **Anais do XXI**. Belo Horizonte: [s.n.], 2011.

SANTOS, Luciano C.; GOHR, Cláudia F.; SANTOS, Eder J. dos. Aplicação do Mapeamento do Fluxo de Valor para a Implantação da Produção Enxuta na Fabricação de Fios de Cobre. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 07, n. 04: p. 118-139, 2011.

SANTOS, Nathália de M.; BRONZO, Marcel; OLIVEIRA, Marcos P. V. de; REDENDE, Paulo T. V. de. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **Revista Brazilian Business Review**, Vitoria, v. 11, n. 3, p. 106-129, jun. 2014.

SANTOS, Lucas A. dos; LUZ, Alexandre de C. G. da; HAMMES, Juliano; BIEDACHA, Thaiana A.; GODOY, Leoni P. Implantação de layout celular em uma empresa start-up de tecnologia. *Revista GEINTEC*, São Cristóvão, v. 6, n. 4, p. 3447-3460, 2016.

SILVEIRA, Leonardo da S.; LONGARAY, André A.; TONDOLO, Vilmar G.; SARQUIS, Aléssio; MUNHOZ, Paulo; TONDOLO, Rosana P. Proposta de Mapeamento de Processos usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO, 2016, Florianópolis. **Anais do III**. Florianópolis: [s.n.], 2016.

THIRY, Marcello; WANGENHEIM, Christiane G. von; ZOUCAS, Alesandra; PICKLER, Kênia. Uma Abordagem para a Modelagem Colaborativa de Processos de Software em Micro e Pequenas Empresas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DE SOFTWARE, 2006, Vila Velha. **Anais do V**. Vila Velha: [s.n.], 2006.



## ANEXOS

### ANEXO A – Documento de descrição da função de vendedor (a)

#### RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO

**Nome:** Funcionário X

**Título do Cargo:** Vendedor (a)

**Departamento:** comercial

**Horário:** Xh as Xh

#### COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

**Habilidades:** extrovertido (a), comunicativo (a), **organizado (a)**, ágil, apresentável e **MOTIVADO (A) A VENDER.**

#### DESCRIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES:

- ORGANIZAR o local de trabalho quando assumi-lo, verificar se tem contrato, grade horária, folha de av. física suficientes.
- Atender os clientes com empatia, segurança e bom humor se antecipar (ver o cliente antes que ele te veja).
- Cadastrar os clientes atendidos com os dados: nome completo, cpf, telefone, e-mail foto e digital conforme solicitado no sistema, preencher a taxa de conversão e planilha de comissões.
- Cumprimentar o aluno de forma enérgica, cordial e feliz pela sua presença. Despedir-se do cliente e se possível acompanhe-o até a saída;
- Em momento oportuno arrumar e limpar a seção a qual é responsável (não deixar copos, xícaras, pratos, garrafas,... e objetos particulares, e nem pertences de outros funcionários);
- Acompanhar até o final o problema apresentado pelo cliente como: pedidos de cancelamentos, reclamações, recados e outros (faça controles e anotar para não esquecer);
- Atender o telefone com rapidez e eficiência, filtrar o que deve ser passado a chefia (vale também para vendedores que compareçam na academia);
- Realizar contatos comerciais com clientes via telefone ou e-mail com dados e informações previamente fornecidas e explanadas pelo pela direção;
- Zelar, cuidar e manter a cozinha limpo e arrumada;
- Ter sempre em mãos o material necessário para efetuar o atendimento ao cliente – (folder –caneta – calculadora, rascunho,.. **ORGANIZAÇÃO**);
- Ter informações suficientes das modalidades que são oferecidos pela loja como: nome da professora, dias, horários, valores, e material utilizado;
- Apresentar-se durante todo período de atendimento com o uniforme sempre limpo, cabelo arrumado e cuidar muito da aparência;
- Nunca realizar as refeições em horários de pico, e preferencialmente no bistrô, não deixar bagunça após as refeições;
- Arquivar as notas promissórias na pasta de notas;

- Verificar e arquivar contratos;
- Fazer impressões de documentos;
- Colher quando necessárias assinaturas dos funcionários;
- Promover ações para auxiliar a empresa a bater a meta de faturamento, sempre acompanhar como está o desempenho financeiro da empresa.
- Organizar as pastas de documentos no armário da administração.
- Evitar aglomerações e formação de grupos para bate-papo durante o expediente de trabalho
- Dirigir-se aos colegas de trabalho e alunos com educação, cortesia, acolhendo seus problemas e anseios relacionadas a academia e levar a chefia, NÃO AUMENTAR O PROBLEMA
- **Verificar todos os e-mail e mídias sociais da academia e responder, resolver os problemas ou levar a chefia.**
- **Dia 10 e 25 verificar alunos free e alertar prof**
- **Fazer curso/meusitefitness**
- **Compra de materiais (Produto de limpeza e materiais de escritório)**
- **Manter em dia tabela musculação**
- **Entrar em contato com as pessoas de vendas online e deixar cadastros em ordem**

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevista com a sócia A

**1. Entrevistador: Comente sobre o histórico da empresa e sua situação atual em relação ao histórico, estrutura, mercado e visão estratégica da empresa.**

**Entrevistado:** Bom, então nós temos hoje quatro unidades, nós trabalhamos de uma forma com que desde o começo das nossas quatro empresas, a gente faz uma reestruturação de toda ela com baixo custo, a gente trabalha sempre com baixo custo, para que ela não gere... para que ela não fique negativa, e ela comece a se pagar desde o primeiro dia. Então a gente não tem acréscimo né, a gente não tem que acrescentar dinheiro, a gente faz ela girar para que ela mesmo se pague. Então é dessa forma que a gente trabalha. Atualmente, o mercado do *fitness* está um pouco complicado, depende do bairro que a empresa atua, ele já está saturado, então a concorrência está alta, então a gente tem algumas estratégias que usa para minimizar isso, então nós estamos reestruturando as quatro unidades, fazendo um planejamento estratégico delas. A Stefany está ajudando a fazer o planejamento estratégico, está colocando em prática tudo que ela tem visto na faculdade, então está sendo muito importante para nós e para ela também no desenvolvimento.

Como a visitação em academias quase que não existe mais, tudo se vê muito pela *internet*, as nossas estratégias são todas online. Então a gente manda *e-mail*, *e-mail* marketing, manda *e-mail* para estar em contato constante com os alunos, fazemos muita divulgação no *face*, no *blog* nosso, nosso próprio *site*, estamos indo para rádio também, então a gente está na *wood's FM*, estão se iniciando os trabalhos lá agora, para dessa forma conseguir atingir mais pessoas, porque só ficar esperando a visitação na academia, isso não acontece mais. E a gente foca muito também em atendimento, então a gente tem um grande cuidado em relação ao atendimento de nossos clientes.

**2. Entrevistador: Quais os serviços oferecidos?**

**Entrevistado:** Então nós trabalhamos com... então nós trabalhamos das seis da manhã até a meia nossas unidades, dentro de todas elas nós temos a parte de musculação, aulas de cross, de spinning, de pilates solo, circuito funcional, zumba, move dance. Temos também aqui na unidade do Rebouças o sistema body system, body pump, body jump, body combat. Então nossa grade ela é bem... ela é bem distribuída, tem várias modalidades, e nós temos também um trabalho forte com personal, que é o prêmio, para pessoa que procura serviço diferenciado, atendimento diferenciado, aí nós temos o pacote de personal.

Como nossos prédios, eles são grandes, tem espaço para sublocação, a gente tem parcerias com salão de estética, com o pilates de Studio que está presente em duas de nossas unidades, temos também lojas de suplementos, temos o bistrô de comidas de fitness, e fazemos parceria também com lojas de vestuário, aí eles vêm até a academia expor, também om lojas de bijuterias, aí eles tiram o dia para expor e a gente faz essas parcerias para que todo mundo possa ganhar.

**3. Entrevistador: como é o organograma? Áreas/Departamentos? Existe alguma hierarquia?**

**Entrevistado:** Como nós estamos no mercado desde 2015, na verdade 2013 nós entramos, mas só foi profissionalizar mesmo, mudar a empresa... a empresa sair... regularizar, profissionalizar... em 2013 até 2015 nós

tínhamos uma academia bem pequena então era só cem alunos, era bem diferente o trabalho, era só um professor, ele ficava o dia todo, o horário de atendimento era bem diferente, era só musculação então era bem diferente. Em 2015 que a gente começou um trabalho bem mais profissional mesmo, com várias outras atividades na academia, e como nós adotamos esta estratégia de baixo custo para não ter que ficar fazendo mais investimentos no decorrer, nós não tínhamos nenhum cargo hierárquico até o momento, nós só tínhamos professores e recepção a gente só foi adotar, contratar pessoas só em 2016 mesmo. Como na primeira unidade nós éramos três sócios, a gente se revezava na recepção e ficava na recepção. Então agora em 2017, como já são quatro unidades, nós adotamos um supervisor, um supervisor que fica supervisionando toda a equipe, ele fica na unidade do Portão, e nós temos também agora o Coordenador que coordena toda a parte do PHD prêmio, e parte de treinamento, ele faz toda a parte de coordenação. Ele fica no Bacacheri e no Rebouças. Como tem o supervisor no portão, eles dois se conversam e quando tem alguma coisa aí ele passa para o supervisor e o supervisor distribui lá na equipe do Portão. A quarta unidade está sendo reestruturada agora então ali não tem nada previsto, mas provavelmente vai estar esse coordenador atuando ali também. E então tem eu e sócio B que sou sócios, ele cuida de toda a parte técnica e operacional e marketing, e eu cuido da parte administrativa, financeira, e daí eu tenho a Leticia que me ajuda na parte financeira, mas aí ela é da recepção, ela só me ajuda nessa parte. Seriam esses os cargos que nós temos no momento.

**4. Entrevistador: Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa, e como a empresa enfrenta isso?**

**Entrevistado:** Então as principais dificuldades é hoje, aqui na unidade do Rebouças ela está muito bem, está bem estruturada, mas acredito que a maior dificuldade ainda é a além da concorrência, é o sedentarismo, porque nesse ramo é difícil conseguir tirar a pessoa do sofá, então a gente tem que fazer uns trabalhos de divulgação, incentivo, motivação, para que as pessoas passem a se preocupar mais com a saúde, fazer atividade física, mas ainda uma dificuldade forte é a concorrência, porque a academia hoje, o mercado está bem saturado, então cada esquina que você vai tem uma. Acho que seria isso de dificuldades né.

**5. Entrevistador: Qual a principal necessidade da empresa?**

**Entrevistado:** Vou ter que pensar um pouco. Acredito que estabilidade do *software* e dos procedimentos, que funcionem e não precise mais ficar mudando. Preciso de pessoas capacitadas para seguir esses procedimentos. Sempre que muda algo fica gerando erro e mais erro.

**6. Entrevistador: Existe um plano de tarefas e funções definidos para cada funcionário? Como isso foi definido e comunicado ao funcionário?**

**Entrevistado:** Então cada funcionário... o pessoal que trabalha na recepção, eles têm sua tarefa específica, eles têm um cronograma que fica no... nos trabalhamos muito *online*, então fica no *google drive*. Cada um tem o seu procedimento de vendas e funções específicas. Então quando o funcionário entra é feito junto com ele esse cronograma, é passado para ele tudo que ele vai fazer, e fica tudo anotado ali caso ele tenha alguma dúvida, ou esqueça de fazer alguma coisa, ele pode consultar ali.

**7. Entrevistador: Como é feito o treinamento do pessoal? Há problemas relacionados à falta de treinamento?**

**Entrevistado:** Existe alguns ajustes de procedimento que ainda precisam ser feitos, a gente está implantando muita coisa, então como a gente vai fazer o planejamento estratégico agora, tem alguns pontos que precisam ser melhorados. Mas quanto a treinamento, nós temos o cronograma anual, o calendário anual de treinamentos. Então



tem um treinamento por mês, existem treinamentos que são gerais, que é para todas as áreas, mas existem treinamentos que são só para a recepção ou só para o corpo técnico, mas esse calendário já está estruturado, claro que tem alguns pontos ainda de procedimentos para serem corrigidos, mas quanto a treinamento a gente já está melhorando bastante.

**8. Entrevistador: Existe algum processo para avaliação de funcionários? Como é feito? Para que os resultados são usados?**

**Entrevistado:** Nós estamos adotando auditorias, auditorias internas que no início eu estava fazendo para preparar pessoal, e agora com coordenador é ele quem vai está fazendo essa auditoria para identificar possíveis falhas nos procedimentos e identificar também o porquê também que acontece essas falhas, as vezes é uma falha no próprio procedimento que precisa ser ajustada e não falha do funcionário. Então para identificar esse tipo de erro e falha, a gente faz essa auditoria e todo mês o coordenador ele senta com cada funcionário de todas as áreas para fazer o feedback com eles e o alinhamento de expectativas. Então nesse alinhamento ele vai dizer para o funcionário o que ele espera dele e o funcionário também vai dizer o que que ele espera da empresa e tem essa troca, e é passado para ele também se ele teve alguma falha, se ele cometeu algum erro de procedimento para ser ajustado junto com o funcionário. Esse encontro com cada funcionário é mensal.

**9. Entrevistador: Como você avalia o absenteísmo na empresa? E a rotatividade?**

**Entrevistado:** Bom absenteísmo a gente não tem muito problema com isso, tanto que nossos funcionários, eles são bem comprometidos, claro que acontece de ficar doente e tudo mais, mas é bem raro, geralmente está todo mundo aqui, todo mundo envolvido com o trabalho, comprometido. Da para se dizer que o absenteísmo é bem baixo, não tem falta por qualquer motivo. Quanto a rotatividade, no início nós tivemos alguns problemas com ajuste de funcionários, porque tinham alguns que não se enquadravam no perfil da empresa, aí nós fizemos as trocas já e agora para as novas contratações nós adotamos o recrutamento e seleção, então nós fazemos o recrutamento e já identificar na dinâmica de grupo se a pessoa tem o perfil da empresa, então a rotatividade tem diminuído bastante.

**10. Entrevistador: A empresa conhece o perfil de seus clientes? Como isso foi mapeado?**

**Entrevistado:** Bom, nós fizemos alguns treinamentos, da parte dos sócios, para identificar melhor nossa **persona**. Então cada unidade tem um perfil de cliente, e aí nós buscamos através do nosso marketing... ele é quase que todo online, através de *facebook*, site... então a gente consegue identificar através dessas redes sociais os interesses do cliente, então a gente consegue oferecer nosso trabalho para quem mostre interesse, então algum momento ele clicou ali então ele tem interesse e aí a gente consegue trabalhar com essas pessoas, porque não adianta a gente oferecer serviço, mandando e-mail, para quem não tem interesse, então vai acabar que ele não vai olhar, não vai ter resposta nenhum. Então a gente sempre busca aquele que tem interesse. Cada unidade é uma persona diferente, porque varia conforme a região que a gente está, o público é diferente. Então a gente faz também pesquisa de satisfação e insatisfação do cliente para identificar melhor e poder trabalhar de acordo com o que ele precisa.

**11. Entrevistador: Como a empresa identifica as necessidades do cliente?**

**Entrevistado:** É como eu falei, a gente faz pesquisa mensais de satisfação e insatisfação, que eu acho que a insatisfação é o mais importante né, porque ele vai dizer tudo que é importante, que precisa melhorar, e aí a gente consegue fazer um trabalho melhor, para melhorar a qualidade do serviço.

**12. Entrevistador: Como é feita a divulgação da empresa para os seus potenciais clientes?**

**Entrevistado:** Isso a gente faz daí com o trabalho de site de *blog*, site e *facebook*, que aí a pessoa clica ali onde tiver interesse e ele começa a receber as propagandas de acordo com o interesse dele, daí a gente consegue identificar.

**13. Entrevistador: A empresa tem um procedimento estruturado para ouvir os clientes? Quais as reclamações/sugestões de clientes mais frequentes?**

**Entrevistado:** Como eu falei ali da pesquisa de satisfação e insatisfação né. A gente faz essa pesquisa, inclusive vai ter por esses dias, a gente vai fazer mais uma. As reclamações mais frequentes são quanto a limpeza, porque como a academia é um ambiente que gira bastante gente, então o dia todo está passando gente por ali, usando o banheiro, usando equipamento, então as reclamações mais frequentes são quanto a limpeza de banheiro, essas coisas. Acho que é o mais... e alguns reclama de pagamento, esse é o mais raro, porque a pessoa quando vem já está ciente do preço e tudo mais.

**14. Entrevistador: Existe manutenção periódica dos aparelhos da academia? Como é feita?**

**Entrevistado:** A gente não tem uma manutenção periódica, a gente tem um zelador, que ele roda nas quatro unidades. Ele faz... tem manutenção periódica porque ele faz a revisão dos aparelhos e a limpeza. Ele abre todas as esteiras e faz a limpeza e lubrificação, porque as esteiras se não tiver a limpeza adequada e a lubrificação, o tempo de vida útil dela reduz, as vezes ela pode até estragar antes do tempo. Então ele faz essa manutenção, e também nós temos também uma patinha onde é anotado qualquer problema eventual que as vezes não é alguma coisa que está prevista mas pode acontecer de estragar alguma coisa, e aí todo mundo que identifica o problema anota ali e quando ele faz a visita na unidade ele já vai de acordo com o que está anotado na pasta.

**15. Entrevistador: O ambiente de trabalho é limpo e bem organizado?**

**Entrevistado:** Nós temos a zeladora que faz toda a limpeza. Nas quatro unidades nós temos zeladora. Elas fazem um excelente trabalho, fica bem limpo e organizado, mas a parte da sala de musculação que daí depende dos professores né, aí a cada final de turno, a cada troca de turno né, eles fazem toda a organização dos pesos e tudo mais, aí geralmente fica bem limpo e organizado.

**16. Entrevistador: Existem um ou mais softwares de gestão da empresa? Eles apresentam alguma deficiência? Explique.**

**Entrevistado:** Nós temos um *software* que é de controle administrativo interno, e também o controle de acesso dos alunos na catraca. Esse mesmo *software* tem toda a parte de emissão de treinos para os alunos. Então *software* nós temos um só, ele apresenta algumas falhas porque é uma empresa que está entrando nova no mercado, então eles estão adaptando e aperfeiçoando esse *software*. Tem melhorado bastante, mas ele apresenta algumas falhas. De *software* seria só esse, mas a gente tem algumas plataformas diferentes que a gente usa para pagamento. Acredito que falhas bem graves que acontece é sumir o nome do aluno, o aluno está regular, está tudo certinho, mas o nome do aluno some do sistema e ele não consegue imprimir o treino dele, ou as vezes também a impressora falha e acaba não imprimindo o treino do aluno, aí temos que abrir para visualização e anotar, tirar foto. Essas falhas são mais graves.

**17. Entrevistador: O (s) sistema (s) das diferentes unidades da empresa são integrados?**

**Entrevistado:** Ele é o mesmo sistema, mas eles não são integrados ainda. Nossa ideia é que mais futuramente ele seja integrado, mas por enquanto cada unidade tem o seu, daí os alunos podem frequentar as outras unidades, mas

eles têm que baixar o aplicativo no celular e daí quando eles chegam para treinar em uma outra unidade eles apresentam o aplicativo para poder entrar.

**18. Entrevistador: Quais as ações são feitas em prol da segurança no trabalho?**

**Entrevistado:** Todos os funcionários, eles usam uniforme, tem que estar de tênis para atividade física. Claro que não seria o ideal, eles mexem muito com peso e esse peso pode cair, e tudo mais, mas não seria ideal usar uma bota de segurança visto que ela tão muito peso, então acabaria atrapalhando a atividade física, então isso precisaria ser discutido mais para frente para ver a viabilidade, mas no momento seria só isso. No momento nós não temos instrução de segurança caso aconteça alguma coisa coma luno. A gente só tem um kit de primeiros socorros, mas se acontecer algo grave com algum aluno a gente teria que tomar providencias mais serias, mas no momento não temos.

**19. Entrevistador: A empresa possui processos bem definidos e registrados? As instruções de trabalho estão disponíveis aos funcionários?**

**Entrevistado:** Nós temos várias cartilhas de procedimentos, algumas ficam impressas, mas a maioria fica no *google drive* compartilhado com todos os funcionários, então eles têm acesso, é só cada um abrir o seu *e-mail* e eles tem o fácil acesso. Tudo que é criado novo de procedimento já é imediatamente passado.

**20. Entrevistador: Existem problemas decorrentes da falta de procedimentos claros? Explique.**

**Entrevistado:** Existem ainda procedimentos que precisam ser implantados, mas como a gente ainda está em fase de implantação de muita coisa, porque as empresas são recentes, de 2015 para 2017, em 2015 tínhamos uma, então foram adquiridas mais três em dois anos, então tem muita coisa que precisa melhorar ainda, tem funções, trabalhos que precisam ser implantados procedimentos para ficar mais fácil, então ainda tem falha de procedimento.

**APENDICE B – Entrevista com o sócio B**

**1. Entrevistador: Comente sobre o histórico da empresa e sua situação atual em relação ao histórico, estrutura, mercado, visão estratégica da empresa que vocês estão tendo.**

**Entrevistado:** Vamos começar por estrutura. A gente começou a uns sete anos atrás, a estrutura era bem pequena, tinha uns 180 metros e 80 alunos basicamente, então a estrutura era bem reduzida. A estrutura mudou bastante, hoje a gente ta, se considerar essa nova, uns 3500 metros de academia, e vai passar de 2000 alunos, então é bem grande a evolução da estrutura. O mercado, eu acredito que desde que a gente início não tava la essas coisas, o mercado já era a baixo do que era tempos atrás, já tava começando o processo de crise, só que não tava tão acentuado quanto agora, mas o primeiro e o segundo ano nosso tava um pouco mais aquecido que agora sem dúvida. Depois do segundo ano já tava igual ao que ta agora na verdade bem ruim. Os primeiros anos nossos era quando o mercado tava sofrendo um boom muito grande de crescimento. E a visão estratégica nossa é sempre não deixar passar as oportunidades, tipo a gente saiu de uma unidade de 180 metros para uma de quase 400, ai depois dessa a gente acabou criando uma unidade bem maior, depois dessa mais uma unidade, foram oportunidades que passaram e a gente aproveitou a oportunidade para continuar crescendo, então na verdade nossa visão estratégica é não deixar passar oportunidade nenhuma, o que tiver de bom aproveitar, nunca descartar as oportunidades.

**2. Entrevistador: Quais os serviços oferecidos?**

**Entrevistado:** Bom, hoje a gente tem, se considerar a parte fit de aulas, eu acredito que até com essa unidade nova que tem umas aulas diferentes ainda, acho que em Curitiba não tem nenhuma rede que tenha tanta aula quanto a gente sem dúvida não, porque a gente tem agora desde lutas até também a parte de aula de danças, sertanejo agora, o body system que é referência, então a gente... a parte de serviços oferecidos cresceu muito assim, a quantidade de aulas diferentes, de produtos diferentes. Além de serviços agregados, lojas de suplemento, lojas de estética dentro das unidades, agente ta tentando expandir cada vez mais os horizontes. Fora que a gente começou a uns dois três anos atrás a prestar até serviço de assessoria, então a gente ta até migrando de ramo assim, tentando um pouco migrar de ramo, sair um pouco mais da parte operacional e ir para uma parte mais macro.

### **3. Entrevistador: Como é o organograma? Áreas/Departamentos? Existe alguma hierarquia?**

**Entrevistado:** Bem reduzido na verdade, eu acho que essa é nossa peça chave, acho que por isso que se desenvolveu enquanto todo mundo tava tentando que reduzir funcionário, chefia, a gente já começou reduzido, então basicamente é um organograma bem reduzido, basicamente sou eu que faço toda a parte mais gerencial, operacional assim, a sócia A faz toda a parte gerencial, mais administrativa, financeira, e agora ta entrando o Darlan que é a parte mais técnica para manter o padrão de qualidade, e depois todos os outros funcionários estão no mesmo nível, então a gente não tem inclusão de chefia, a gente tenta fazer o procedimento que funciona e se o pessoal seguir o procedimento vai dar tudo certo, basicamente é isso, então a gente só tem esses três, e uma entrou esse mês ainda, basicamente sempre foi eu e a sócia A como chefia, nosso organograma sempre foi esse, eu e ela e depois a base igual, não tendo essa relação de chefia entre os funcionários de modo geral.

### **4. Entrevistador: Quais as dificuldades enfrentadas pela empresa? E como a empresa enfrenta isso?**

**Entrevistado:** é até engraçado porque eu não vejo dificuldade nenhuma, é até estranho. Basicamente o que reclamo muito é concorrência, crise, mas nunca foi problema para nós isso, tipo a gente sempre achou um meio de rebater esse problema, no caso, por exemplo, la na unidade do Bacacheri a concorrência está extremamente alta la, ta assim absurdo, o mercado não tem espaço para academia que tem, se alguém deixou a academia viável reduziu custo, então a gente deixou ela com custo extremamente baixo e ela vai acabar tendo lucro e se pagando, agora pega uma unidade igual o Rebouças, a gente tinha problema aqui, perdeu pra concorrência, colocou uma estratégia que hoje a concorrência não faz chance nenhuma. Então assim depende muito da situação e a gente faz uma estratégia diferente. Mas eu não vejo muita dificuldade nesse sentido. O que eu vejo dificuldade, por exemplo, é a parte gerencial, a parte de funcionários. O grande problema nosso, por nosso organograma ser reduzido é que não conseguimos manter um padrão de qualidade com funcionário assim, os procedimentos. Então esse é nosso maior problema. Fala em ter uma empresa grande com gerência familiar isso gera muito problema, o funcionário fica muito próximo da gente e fica mais difícil fazer a gerência disso.

Quando falo em reduzir custo seria tudo na verdade, por exemplo, trabalhar com menos funcionário. Por exemplo, a Net era dois pontos de TV e fica só com um, não liga mais para celular, a luz só pode acender depois e tal horário, de modo geral. Por exemplo, a renegociação de valor de aluguel, a gente tem uma redução la de 25% do valor do aluguel. Então assim, tudo isso no final das contas faz diferença né, a gente acaba tendo uma estrutura extremamente eficiente, mas com os custos baixos. Então para concorrência isso é um problema né, porque eles continuam com uma estrutura inflada e com custo alto, então é um dos nossos diferenciais, a gente acha um meio de deixar os custos mais baixos. La no caso teve renegociação de aluguel, teve redução de funcionários, teve... mais procedimentos foram adotados para reduzir custo.

### **5. Entrevistador: Qual que é a principal que necessidade que você acha que tem?**

**Entrevistado:** Tem várias na verdade, mas a principal que eu vejo é dificuldade que os funcionários têm com os processos. Tipo a gente bola um processo que funciona, que foi testado, só que o funcionário deixa de fazer alguma coisinha que no final das contas faz muita diferença, porque toda a engrenagem para por causa disso. Então basicamente que eu vejo hoje de principal dificuldade é essa, parte gerencial da equipe. Você tira muito tempo cuidando de qualidade, muito procedimento adotado, pra conseguir manter... pra fazer o procedimento pra manter o padrão de qualidade. Então acho que é isso, o meu principal problema hoje é isso, não é crise, não é concorrência, nada disso, pra isso a gente bola uma estratégia alguma coisa pra dar certo.

**6. Entrevistador: Existe um plano de tarefas e funções definidos para cada funcionário? Como isso foi definido e comunicado ao funcionário?**

**Entrevistado:** Então existe, ainda tem que ser melhorado, até principalmente a questão de comunicação e cobrança. A gente tem alguns procedimentos que vai adotando ao longo do tempo. Por exemplo, a gente tem um procedimento que é o feedback mensal de cada funcionário, só que por ser pouca gente para fazer essa cobrança, acabou que parou de fazer faz uns dois meses. Então assim, a gente sempre tem vários procedimentos, esses feedbacks mensais seriam repassados todas as tarefas dele pra ele não se esquecer. A gente criou, por exemplo, eles têm uma tabela no *google drive*, cada funcionário, com tudo que ele tem de fazer, toda a rotina de trabalho dele, todas as funções específicas, fora as cartilhas que são gerais. Então isso é passado para ele pelo menos uma vez, e daí é corrigido, é cobrado, até ficar redondo. Depois isso tudo vai ser cobrado em auditoria, a gente já fez alguns testes, que agora vai vir uma pessoa externa fazer a auditoria para realmente funcionar. Então basicamente é repassado isso, isso é montado junto com o funcionário, a gente senta junto com ele e vai vendo o que é melhor, o que dá pra tirar o que dá pra colocar, e vai ajustando até isso ficar num modelo bem eficiente de forma que cumpra todas as tarefas que ele precisa, e basicamente é isso, a gente faz junto com ele, no *google drive* dele e vai dando feedback, olhando e adaptando, nossa administração é bem dinâmica, a gente não para, tem um procedimento, ele está se adaptando diariamente, que é o grande diferencial eu acho hoje da PH.D é esse, não esperar o problema para corrigir o procedimento, a gente está sempre corrigindo e mudando tudo. Então acho que isso é um grande diferencial.

**7. Entrevistador: Como é feito o treinamento do pessoal? Há problemas relacionados à falta de treinamento?**

**Entrevistado:** Basicamente a gente tem um calendário anual de treinamento. Não posso reclamar, porque nossa equipe ela vem em todos os treinamentos, no último acho que faltou só dois professores de vinte e poucas pessoas. A gente conseguiu conscientiza isso, a gente tentou durante um ano fazer isso e nunca deu certo, agora ta dando certo. Usamos várias estratégias, por exemplo, a recepção perde a comissão, ou seja, então ele vem. Os professores estão aderindo legal. A gente tentou durante um ano, só conscientizar falando, pedindo, implorando, mas não tava dando certo. Hoje a gente consegue colocar isso em pratica, tipo ta funcionando. A gente tem um calendário que sai em janeiro que é para o ano inteiro e ta funcionando. Tem mais de 80% dos funcionários em todos os treinamentos, então está bem legal isso. Esse é um dos treinamentos, mas também tem o treinamento específico, que é quando a gente passa o feedback mensal ali, e quando a gente monta todo o planejamento dele, a gente já acaba fazendo uma revisão do treinamento dele ali, revisando procedimento. Uma das ideias que vai começar a partir desse mês agora, é isso ficar bem redondo uma vez por mês vai o Darlan lá fala com ele, revisar todo o procedimento, tirar todas as dúvidas e no final do mês vai ser cobrado pela auditoria, então isso é pra manter a pessoa realmente treinada. Basicamente essa é a ideia.

**8. Entrevistador: Existe algum processo para avaliação de funcionários? Como é feito? Para que os resultados são usados?**

**Entrevistado:** Basicamente temos um score do melhor e pior funcionário, é um projeto nosso e que sempre os dois piores funcionários fiquem trocando, porque seria ruim substituir por um melhor e assim vai acabar filtrando e ficando com os bons, basicamente isso é um projeto nosso, e sempre ter um score e a cada dois meses fazer a substituição dos dois piores pra manter o padrão de qualidade alto mesmo, mas a avaliação do funcionário seria mesmo durante a auditoria, por isso que a gente implantou agora, seria uma avaliação mais técnica mesmo, de procedimento, de revisão. Por exemplo, tem todo um esquema de fechamento de caixa, um cronograma que eu como era coordenador de toda a parte da musculação fazia, de tal dia da semana, eu verificava se todos os treinos estava em dia e era feito uma cobrança. Mas enfim, isso ta mudando agora, ta ficando cada vez mais macro assim, sem a gente ter que ficar no braçal ali, seria basicamente isso. A gente vai montar agora um score do melhor e pior funcionário, e a ideia é ir trocando o pior, independentemente de quem seja, se ele é ruim tem que ser trocado. A questão é que se não a empresa baixa o padrão basicamente.

**9. Entrevistador: Como você avalia o absenteísmo na empresa? E a rotatividade?**

**Entrevistado:** Na verdade a gente não tem esse problema, em nenhuma das unidades. De modo geral a gente consegue manter a equipe bem próxima e eles são motivados, não temos muito problema de falta, na verdade é bem raro. A rotatividade a gente não tem tanta, de modo geral é baixa a rotatividade, até por trabalhar com a equipe reduzida pela questão do custo, a gente precisa aumentar a equipe meio urgente assim, mas a nossa rotatividade não é tão alta não, tem funcionário que ta com a gente desde o começo. Não tem muita rotatividade, tem alguma, mas é por problema que a pessoa não tem o padrão da equipe e sai. Não é tão alta a rotatividade. A rotatividade é um problema porque você tem que treinar uma pessoa do zero, então trocar de funcionário não é bom para a empresa, é ruim de modo geral, tem muito custo, só o tempo que você emprega pra treinar um funcionário tudo de novo é muito tempo, por isso que a gente ta trabalhando com processo seletivo, que é pra contratar a pessoa melhor, porque a chances dele continuar é maior.

**10. Entrevistador: A empresa conhece o perfil de seus clientes? Como isso foi mapeado?**

**Entrevistado:** Então basicamente a gente conhece. O sistema me dá, por exemplo, sobre os alunos em qual idade eles estão, qual sexo são. De modo geral, eu faço pesquisa com eles de satisfação... pesquisa mesmo, para eu ver número, para eu saber no que a gente tem que atacar, no que a gente tem que melhorar. Então basicamente a gente conhece o perfil dos clientes, e inclusive por isso que cada unidade nossa tem um valor diferente, tem um plano diferente, porque é pelo perfil dos clientes daquela região. Eu não consigo por exemplo unificar os valores pra geral nem o mesmo modelo de plano inclusive, porque tem unidade, por exemplo, que é uma atividade e tem unidade que é o horário o diferencial, e tem unidade que não tem diferencial nenhum de preço. Então basicamente é pelo perfil da região mesmo e do cliente. A gente mapeia isso através de pesquisa, o sistema dá um pouco de informação pra gente também e basicamente é assim, e também muito feedback com aluno. Como eu tenho muito contato direto com os alunos, eu pego muito o feedback deles e eu consigo entender o que eles precisam assim, eu consigo ter uma visão do que eles querem. Tipo a missão da empresa é trazer felicidade, não é porque a gente é bobo e quer deixar as pessoas bobas e felizes, é porque de modo geral todo mundo que ta aqui dentro de alunos, o principal objetivos deles é ser feliz aqui dentro, é descontrair, é fazer atividade física por causa do prazer, é ser feliz porque ele fica mais bonito com a atividade física, é ser feliz porque o professor tratou ele bem, é ser feliz porque ele comeu uma comida gostosa aqui dentro, é ser feliz porque ele é amigo da recepção, é ser feliz porque

ele é amigo da zeladora, é ser feliz porque ele é meu amigo. Então basicamente é ser feliz mesmo. Mas então é assim que a gente mapeia, faz pesquisa, feedback de aluno e o sistema me dá informação também.

**11. Entrevistador: Como a empresa identifica as necessidades do cliente?**

**Entrevistado:** É através da pesquisa e através de feedback com eles basicamente. É pergunta aberta que ele vai falando e eu vou identificando as necessidades do cliente. Tanto que a nossa a nossa missão é vender a necessidade pra ele, entregar o que ele precisa né. Então basicamente é isso, a gente trabalha muito com pesquisa aberta para ele falar e as pesquisas né.

**12. Entrevistador: Como é feita a divulgação da empresa para os seus potenciais clientes?**

**Entrevistado:** De modo geral, a gente só faz direcionado mesmo para o público alvo daquela idade, daquela região, que tem interesse naquilo, que tem envolvimento com a marca. Agora a gente tá mudando e tentando usar um meio mais contemporâneo, usando a rádio, panfletagem a gente tentou, mas não funcionou, mas nessa unidade nova funciona, eu não falo que não funciona porque eu tô frustrando a ideia, não, a gente pegou dinheiro, fez panfletos e pagamos uma pessoa para entrar e não teve resultado nenhum, daí eu pego o mesmo dinheiro e invisto em *marketing* em *facebook*, do resultado. Não é que eu falo frustrando, eu falo porque foi testado. Igual essa unidade nova sem dúvida vai ter resultado a panfletagem, pela densidade demográfica muito grande em volta e pessoas que trabalham na região e não moram, então as vezes minha seleção pelas redes sociais não funciona direito, ela trabalha aqui perto e não mora, não sei como o *facebook* ou *instagram* vai entender isso, então vou precisar usar outros meios também, então aqui a chance é bem grande de funcionar a panfletagem, vai ser testado né. Basicamente *google*, *facebook* e *insta*, e agora em adição que a gente tá usando também, que é geral, para Curitiba inteira, daí é um pouco mais amplo. Mas em específico seria isso, *google*, *facebook* e *insta*. A gente não faz nem ligação de telemarketing mais, já fez muito isso antigamente, mas o resultado é mínimo, não tem resultado, a pessoa não gosta e receber ligação.

**13. Entrevistador: A empresa tem um procedimento estruturado para ouvir os clientes? Quais as reclamações/sugestões de clientes mais frequentes?**

**Entrevistado:** Sim, a gente tem, nas pesquisas saem, a gente tem caixa de sugestão em todas as unidades. Além disso a gente tem um procedimento que esse mês não está sendo feito, que era feito e a gente pegava o *feedback* no meu *facebook* particular com os clientes. Isso é muito importante porque dá pra saber se eles estão felizes ou não e no que tem que se melhorar. Só que é importante também ter a caixinha, a pessoa não precisa se mostrar, porque a pessoa as vezes não quer nem responder porque ela tem vergonha de você, então eu preciso ter esse modo mais assim antiquado, uma caixinha de sugestão, uma coisa que ela possa só escrever e jogar lá e ninguém vai ficar sabendo quem é. As vezes a pessoa não quer falar mal na sua frente. Então basicamente a gente tem esses três meios, a pesquisa... pesquisa a gente já tá jogando no *google* pra fazer, porque é melhor, mais fácil e mais rápido, e a gente também tá em grupos de *WhatsApp*, *facebook*, enfim em todos os grupos que tem alunos da academia, e tem as caixinhas de sugestão, porque ainda funcionam bem e tinha o feedback que era feito pelo meu *facebook* particular eu gostava muito disso, porque ficava bem próximo dos alunos. De modo geral, quando a gente assume cada unidade tem muita reclamação, mais aí depois vai parando porque a gente vai atendendo as reclamações. O que que mostras as pesquisas? Que doze por cento dos alunos, eles param de treinar porque não foi atendida suas solicitações, então tudo que a gente atende é pra não perder os alunos, não é nem porque sou bonzinho, mas é que se não vou perder aluno. Então a gente faz uma conta pra ver se isso aqui é viável ou não é, se é plausível se não é, e acaba tentando sempre entregar o que ele quer. O que tem muito, que é um pedido de

feedback, é aula em horário diferente e tal, isso é sempre avaliado, mas é que a academia não quer agradar muito uma pessoa, ela quer incomodar menos mais pessoas pra dar certo basicamente. Então se eu tiro uma aula no horário de pico, e colocar em um horário da tarde, eu vou incomodar mais pessoas que vai perder aula a noite do que aquela pessoa que ficou feliz a tarde, então eu prefiro não ter uma pessoa nem tão feliz a tarde, e ter mais gente feliz a noite. Então basicamente a gente pega aquilo e avalia se é viável ou não e coloca em pratica. Volta e meia a gente tem feedback de horário de aulas que tem bastante, reclamações sobre atendimento. Quando a gente assume unidade tem muito, depois vai parando, até acabar. Fica assim, quase não tem mais. Um problema que eu tenho constante é sobre limpeza, e um dos agravantes é o horário de atendimento em todas as unidades, que é das seis à meia noite, então é economicamente quase inviável a gente ter um funcionário 20 horas só pra isso, então alguns horários ficam desmerecidos ali ou o funcionário não segue o procedimento certo e deixa de fazer alguma coisa. Então hoje na minha opinião um dos grandes problemas é a limpeza hoje. Limpeza e gerencia de pessoal basicamente, são ridículos, mas é um dos problemas que mais tem.

**14. Entrevistador: Existe manutenção periódica dos aparelhos da academia? Como é feita?**

**Entrevistado:** Sim, basicamente tem um funcionário que na teoria tem que fazer só isso, mas é aquilo que eu falo de procedimento, né? Tem um procedimento que um dia da semana, tem que ir em cada unidade fazer essa manutenção. Isso já foi feito para abaixar custo, uma empresa que faz isso custa em média 400 reais por mês. Só tenho um funcionário que faz nas quatro unidades, eu gastaria uns 1200 reais por mês. Se tem um cara que faz só isso com salário mínimo, e um dia por semana ele resolve esse problema de manutenção periódica, eu teria mais quatro dias de funcionário livre para fazer outras coisas, mas é o que eu falo, volta para o procedimento pra pessoas se conscientizar daquilo e seguir o que tem que seguir e fazer o que ela tem que fazer que daí já é outro problema de gerenciar pessoal que é muito difícil, porque a gente em vez de mandar embora fica tentando ajustar mas as vezes vale a pena só trocar e pronto.

**15. Entrevistador: O ambiente de trabalho é limpo e bem organizado?**

**Entrevistado:** De modo geral é organizado, podia ser melhor. A gente até adquiriu essa unidade nova, que ela é mais organizada que as nossas. A ideia é seguir mais esse padrão, porque tudo tem um lado bom, essa unidade não está dando certo, mas ela tem lados bons. Ela é muito burocrática, por isso que muitas coisas não funcionam, mas por outro lado ela é vem com uma gestão que é referência em Curitiba, porque o dono foi coordenador da Corpes, que é uma academia de referência. Era muito organizada, então tem esse lado muito organizado da academia dele, isso a gente vai adotar nas outras unidades com certeza, mas é um padrão diferente, porque é uma academia menor que todas as nossas outras e tinha cinco supervisores, tipo um supervisor de recepção, um supervisor de musculação, um supervisor de aulas, um supervisor de limpeza, enfim tinha muita gente para pensar nisso, é diferente da gente que tem pouca gente para pensar nisso. Então muita coisa a gente vai adotar já, para melhor organização mesmo. Limpeza de modo geral, tem uma unidade que ta deixando a deseja mais, mas que o grande problema é gerenciar o pessoal até mesmo por essa unidade ser muito grande, mas a gente tenta manter organizado, mas daí volta em tudo aquilo que falei sobre o funcionário seguir o procedimento, fazer a coisa errada, enfim, mas é um dos pontos falhos nosso hoje é a limpeza da organização na minha opinião.

**16. Entrevistador: Existem um ou mais softwares de gestão da empresa? Eles apresentam alguma deficiência? Explique.**

**Entrevistado:** Sim, tem um *software* basicamente que a gente usa, que faz basicamente tudo, mas ele tem várias separações, por exemplo, a parte financeira ela é bem organizada, os *softwares* não têm falha nenhuma. A parte de



montagem de treino era boa, ela ta passando por uma mudança agora e ta tendo falhas ainda, mas acredito que daqui um mês ou dois vai ta bem controlado isso, já ta bem melhor, mas ainda tem falhas. A parte de avaliação física tem algumas falhas, tem algumas melhorias que poderiam ser feitas, mas funciona bem. Mas basicamente tem o *software*, e muitas... ele funciona bem, ele atende bem as necessidades, podia ser melhor, mas atende bem as necessidades.

**17. Entrevistador: Os sistemas das diferentes unidades da empresa são integrados?**

**Entrevistado:** o sistema das diferentes unidades da empresa é integrado, não. Esse é um dos problemas do *software*, por exemplo, ele não aceita ter várias unidades dentro do mesmo programa. Por que que ela não aceita? Porque ele mistura o financeiro, e eu não posso misturar o financeiro de quatro empresas diferentes. Então eu não consigo usar ele de forma integrada, mas também não consigo por outro motivo, eu tenho padrões diferentes nas outras empresas, então eu não posso ter, é praticamente inviável eu conseguir integrar ele, porque eu tenho unidade que tem separação por horário, então eu não consigo integrar isso, no caixa juntar tudo. Pela gente trabalhar voltado para aquele público, aquela região, a gente não consegue juntar tudo, então não é culpa só do *software*, a culpa é também do modelo nosso, que é personalizado em cada lugar. O processo é o mesmo, mas algumas regras mudam em cada unidade pra se adequar ao público alvo, então a gente não consegue usar o mesmo sistema para tudo. Basicamente, o sistema de controle é todo o mesmo porque a gente só mexe no mesmo sistema, então não tem problema de ter que saber mexer em dois sistemas diferentes, mas o sistema não é ainda integrado, seria o ideal. Essas é uma das deficiências também, podia ser melhor, podia ser integrado, por exemplo, tudo integrado e separava só o caixa. Não foi isso que eu fiz, mas que melhoraria bastante.

**18. Entrevistador: Qual processo que você tem sobre segurança no trabalho, não só para o funcionário, mas também para os clientes? Como que é feita essa parte de segurança?**

**Entrevistado:** Basicamente a gente começou a se preocupar com isso esse ano, porque se você olhar no calendário tem uma reunião que era sobre isso. É um dos pontos que a gente tem que melhorar, a gente tem que melhorar, e eu tentei a dois anos atrás tentar implantar uma cartilha para o aluno com tudo isso, só que foi passado para o funcionário fazer e não foi feito, e depois disso eu acabei não mexendo mais, e isso ta dentro dos nossos processos, tudo a gente ta fazendo cartilha, processo e é algo que ainda falta fazer. É fazer todo um procedimento, uma cartilha pro funcionário, pra tudo a gente vai criando cartilha, só que tem uma pro aluno também, com algumas regrinhas básicas. Isso já foi bem desenhado a dois anos atrás, só que não foi colocado em pratica, por falta de gente mesmo com competência pra fazer aquilo, é uma falha nossa.

**19. Entrevistador: A empresa possui processos bem definidos e registrados? As instruções de trabalho estão disponíveis aos funcionários?**

**Entrevistado:** Basicamente sim, a gente tenta usar mais de um meio para isso. A gente imprime, manda no drive, faz revisão periódica, revisa aquilo e cobra depois, mesmo assim tem dificuldade em implementar, mas basicamente sim. Tudo a gente, todo o problema que identifica a gente tenta criar um processo para aquilo e passar, porque se não basicamente a gente nunca vai ganhar dinheiro, porque não adianta eu ser o melhor professor de sala, o melhor vendedor da recepção, ser o melhor qualquer coisa, ter uma pessoa que seja melhor, precisa-se que todo mundo siga um padrão que funciona, e aquilo se desenvolve sozinho. Então a gente tem uma preocupação muito grande com isso, só que do lado do funcionário a gente vê que a preocupação não é tão grande em fazer aquilo, não ve a necessidade daquilo e tal, e uma maneira que a gente tenta usar para que ele veja necessidade é ele participa do processo de construção daquilo. Os nossos processos o funcionário participou daquilo, o

funcionário da área participou. Tudo que a gente faz, a gente pega alguém da área, ou até todos, e eles participam da construção para ver se eles se comprometem um pouco mais, alguns se comprometem e alguns não, alguns acabam não tendo todo esse comprometimento. Basicamente é assim com... a recepção nossa melhorou muito, porque o que a gente mais focou em melhorar a dois anos atrás e hoje posso falar que foi o que mais melhorou, porque se a parte de vendas e a parte de... se parar a parte de vendas da empresa, para toda a empresa. Então o principal ponto que a gente tentou corrigir foi a recepção nossa, trabalhar para melhorar a recepção, por exemplo, posso falar para você que o processo da recepção funciona bem melhor que o de musculação, de professor, funciona um pouco melhor, mas é porque a gente coloca lá que se ele não fizer tal coisa ele perde a comissão, a gente coloca alguma punição que ele acaba fazendo nem que seja para não perder aquilo, então a gente conseguiu achar ferramenta para isso. O professor por enquanto é uma área mais técnica não conseguiu achar ferramenta para isso, até tenho isso na minha cabeça, mas falta colocar em prática. Eu tinha o projeto de comissionar professor para retenção de aluno, mas não tive tempo de sentar e organizar isso, porque eu sou o cara que pinta a parede, fico dando mijada em funcionário, tem que ficar resolvendo probleminha besta, então eu preciso parar e pensar nessa parte também, mas eu já até comecei a pensar nisso há uns três anos atrás também, sentar e implementar isso, colocar em prática, só que ainda não foi colocado.

**20. Entrevistador: Existem problemas decorrentes da falta de procedimentos claros? Explique.**

**Entrevistado:** Tem bastante falha na verdade. Os que a gente já tem se funcionassem do jeito que ta já ia dar muito certo, mas tem vários que tem que ser criado ainda. Mas basicamente a falha se dá quase todos porque o funcionário não segue o procedimento certo, se seguissem não teria o problema. Na minha opinião também, to falando agora como dono de empresa, não como funcionário. Mas o que eu vejo é isso, é seguir aquilo que ta no papel vai dar certo, e as vezes falha algum dos itens que ta na frente, o resto todo vai falhar, o que ta pra trás. Então isso é um problema bem grave. Por exemplo, o professor de musculação tem que preencher uma planilha de quantos alunos tem na sala, eu levei três meses a convencer ele a preencher a planilha, três meses tendo que dar mijada, brigando, perdendo tempo da minha vida, preocupado com uma bobeira, agora funciona redondo, mas ficou três meses tendo que brigar. Tipo, eu deixei um mês para se adequar, no segundo mês comecei a cobrar, no terceiro comecei a mandar embora, para daí funcionar, então assim, eu vejo que o problema é que as pessoas não veem importância as vezes em alguma coisa porque é muito básica, mas quem ta vendo tipo macro, vê importância naquilo, porque se não falha tudo, quem ta no micro acha que é só dá um migué no trabalho e ta tudo certo, isso não é importante, por isso que quem ta vendo o macro sabe, que se o micro não funciona, para tudo. Basicamente é isso, por exemplo, eu tinha um problema há cinco anos atrás que era o professor não montar treino e passar tudo de boca, é um problema que voltou a um ano atrás, que já tinha acabado esse problema, que eu tinha mandado duas pessoas embora porque eu briguei, ameacei a mandar mais embora, dei suspensão e parou. Agora, voltou tudo de novo, há uns seis, sete meses atrás. Continuo tendo aluno que sai da academia sem ter um treino montado na mão dele, e isso é um procedimento básico da empresa há uns sete anos. Só que eu vou começar a mandar embora, porque não quero me incomodar com bobeira mais, não vale a pena, porque se fizer o básico vai funcionar, se ele montar o treino, não precisa ser o melhor treino do mundo, mas tem que ter o treino, porque o que gera de problema atrás disso é muito grande. Tudo que a gente trabalha com oferta e entrega para o cliente. Tudo a gente tem que surpreender ele, nunca frustrar ele. Então basicamente, eu faço uma venda sensacional la na recepção, ele vai ter um super atendimento, deixei ele na musculação e encontra um professor excepcional que dar um super atendimento para ele, dá um trabalho de personal para ele, mas não montou o treino. No segundo dia a mesma

coisa, no terceiro dia ele chega e encontra outro professor na sala e ele não tem treino, daí eu frustro ele. O atendimento que tava 110%, cai para 50%, é pior do que se eu tivesse dado um atendimento bosta para ele mas que fosse o que ele esperava. Então assim, esse é um dos problemas que eu vejo de mais grave. As pessoas acham que fazer de mais pela empresa, e não fazer o básico adianta. Só que não adianta, é melhor fazer o básico e não fazer demais, porque se fizer só o básico já funciona, e se fizer de mais você vai estar frustrando o cliente, tá deixando de seguir um procedimento que vai funcionar, então acho que isso é um problema que me incomoda muito. As pessoas não fazem um procedimento básico, por exemplo, lançar o armário pro cliente quando ele pagou esse mês, o faturamento simplesmente cai metade por cento no mês que vem de armário. O funcionário chegar e botar a catraca pra funcionar, e tem uma unidade que ficou 15 dias sem catraca e no faturamento bruto caiu cinquenta por cento, as pessoas não pagam a mensalidade. Só que o funcionário não vê isso, então o procedimento básico chegar e ligar a catraca, isso tem um porque, daí ele acha que tá tudo certo e libera lá, mas se liberar a pessoa não paga a mensalidade, e depois a gente vai pagar o salário. Então tudo que a gente repassa é porque já deu um problema anterior. A gente identificou o problema e colocou num procedimento. Então basicamente a maior problema nosso é funcionário não seguir o procedimento, porque se ele seguir vai dar tudo certo, não vai ter problema mais grave. Se ele não fizer algo surpreendente não tem problema nenhum, porque ele fez o básico e funcionou. Se ele fizer o básico, ele vai estar atendendo nosso público alvo, a entrega vai estar onde ele quer, a vivência do cliente vai ser ao, enfim. Agora se ele surpreende em uma coisa e frustra em outra é pior, porque a pessoa espera uma coisa além do que ela vai ter e tem muito abaixo ainda do que era o mínimo basicamente. Então acho que um dos grandes problemas nosso hoje é que o funcionário siga o procedimento adotado e por isso que a gente desperdiça muita energia com isso, tentando em criar procedimento, criar fluxograma, enfim, tentar organizar, a entrega para o cliente e o trabalho do funcionário ficar mais fácil. É muito mais fácil ele seguir só aquilo do que ter que seguir só aquilo que ficar tomando mijada todo dia. A gente tenta fazer um modelo que não precise nem falar com o funcionário, ele faça aquilo lá e vai funcionar.

Na verdade, a gente tem um problema sério com o caixa que é uma falha inclusive que a gente identificou faz dois meses, que é uma modalidade que a gente recebe, só que o funcionário da baixa e não entrega nenhum comprovante, nada disso, essa é uma falha que a gente identificou já faz uns três meses mais ou menos. O funcionário ele pode dar baixa e pegar o dinheiro pra ele basicamente. Essa foi a principal falha que a gente identificou do nosso controle financeiro, esse é um problema que é grave relativamente. E avaliação física já foi dado treinamento, já foi feito procedimento e por isso que o Darlan entrou inclusive, pra ele se preocupar mais com isso que é a parte mais técnica né. Ele é o cara que tem mais de três mil avaliações nas costas, seis mil... então ele que se vire com isso. Não quero nem pensar nisso aí. Não quero nem saber.

Qual é o problema de não chegar a avaliação física? Esse é um problema do avaliador, que volta e meia nós estamos colocando procedimento. O procedimento do avaliador, ele tem que falar a frase... chega a ser básica, até boba, ridícula, que é: Senhor aluno o prazo para entrega da avaliação física são cinco dias uteis, se ela não chegar em cinco dias uteis, solicite na recepção porque as vezes seu e-mail pode estar errado, pode ter algum problema. Mas eles não falam isso, então isso acaba com tudo, porque o aluno sai da avaliação, o que ele faz? Ele vai lá na recepção, vai chorar pra recepcionista e diz que quer a avaliação. E perde todo o tempo da recepcionista procurando a avaliação. O cara nem fez ainda, quando devia ter feito, porque são cinco dias uteis. Só que isso já foi ensinado para todos os avaliadores, mas de uma vez, já foi cobrado, já foi brigado, já foi feito que você imaginar, e é só ele falar isso. É muito básico esse trabalho na verdade, é muito fácil, se você seguir o que tem que seguir não vai ter

problema. Se você fizer a avaliação física no padrão que foi ensinado, e no final da avaliação você falar isso: Senhor aluno você tem cinco dias para tirar sua avaliação, e se não chegar solicite na recepção, porque ela verifica no sistema para você e envia pra você, e verifica se o seu e-mail tá certo. Se ele falar isso não vai ter problema nenhum. E novamente a já faz a entrega bosta para aluno, porque o feedback está sendo extremamente negativo, porque ele chegou na avaliação física... ele teve uma parte super comercial ali com avaliador, porque a gente trabalha isso também, não só a avaliação física, mas o comercial da empresa, surpreender o cliente, só que aí a avaliação nem chega para ele. Só que a culpa disso é do avaliador, não é do sistema, não é de nada. É normal chegar no spam, é normal o aluno ter passado o e-mail errado. Isso é normal. O que não é normal, é o avaliador não falar o que tem que falar na avaliação física, porque ele não vai ter problema. Que é um dos problemas, porque eu vejo na avaliação física muitos feedbacks negativos, o que vai parar com esse problema, nem que eu mude de avaliador, deixe só uma pessoa fazendo avaliação. Porque é um problema muito básico isso. Já foi ensinado a fazer certo, já foi cobrado, já foi reensinado, já foi testado, já foi cobrado de novo. Por que que eu sei que isso precisa? Porque eu já fui avaliador, eu já fui o cara que só eu fazia avaliação física, e por que eu fazia? Porque é um momento que você tem calma, você senta com o cliente, você pega o feedback dele, se o cliente tá satisfeito com o produto ou não tá, você identifica se o professor montou o treino na data certa, você identifica se ele tem algum problema com a empresa. Então preciso muito ter uma avaliação física, ou eu fazer a avaliação, e principalmente a reavaliação dele. E eu identifiquei esse problema quando eu fazia avaliação física, porque as vezes ia para spam, ou as vezes o e-mail tava errado, ou as vezes dava esse problema. Só que eu identifiquei esse problema e corrigi, como? Colocando procedimentos para falar isso, ou se não vai embora. Às vezes é feito, as vezes não é, e acaba dando mais problemas ainda. Então esse é um problema da avaliação que é ridícula, e é fácil de ser corrigida, é só seguir o procedimento que já existe, que é falar para o aluno isso ao final da avaliação, que são cinco dias uteis e se não chegar solicita na recepção..., mas olha em cinco dias uteis, não é no outro dia. Ai ele vai no outro dia incomodar a recepcionista que está cheia de coisa para fazer, e a primeira coisa que a recepcionista faz é verificar no sistema, ver se já tem lançado e depois verifica o e-mail e encaminha. É ridículo de fácil. Ai no procedimento uma falha nova que a gente identificou foi essa no Vinde que é onde pode ter furo de caixa. Nunca teve problema, mas pode vir a ter. Esse não tem procedimento, o Vinde, porque o nosso sistema não é sincronizado com o Vinde. Se fosse um sistema sincronizado talvez não tivesse esse problema, porque o sistema mesmo daria baixa. O nosso não é. É uma falha mesmo do sistema, essa falha interna nossa.

Procedimento que não existe seria: segurança mesmo, tanto para cliente quanto para funcionário, isso não existe, e treinamento, o treinamento básico do professor é repassar ao aluno tudo isso, mas não tem uma cartilha para ele, só disso, especifica do que fazer, com fluxograma. Isso não tem e teria que melhorar. Não tem muito problema com isso, mas tem alguns problemas relacionados a saúde do nosso cliente, é grave, então tem que ser corrigido.

# JORNAL PH.D SPORTS

2018



## QUEM SOMOS?

Somos uma academia que nos destacamos no quesito qualidade, pois estamos sempre em busca de aperfeiçoamento. Queremos além do bem estar de nossos clientes, a felicidade de nossa equipe. Pessoas engajadas fazem as relações e a empresa crescer.

## MANUAL DE PROCESSOS

O que é esse tal de manual de processos Ph.D? O manual de processos foi um trabalho desenvolvido para facilitar o entendimento de algumas atividades que estão no cotidiano de vocês. Dessa forma separamos em 3 grandes processos.

### ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO

- Atividades de atendimentos de novos clientes.
- Atividades de atendimentos dos clientes da academia

### PROCESSO DE GARANTIA DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

- Atividades de limpeza
- Manutenção preventiva e corretiva
- Treinamentos de emergências

### FECHAMENTO DOS CAIXAS

- Atividade padronizada



# MANUAL DE PROCESSOS

2018



## QUEM SOMOS?

Nossa missão: Incentivar a prática de atividade física proporcionando qualidade de vida, buscando a melhoria contínua e o aumento da auto-estima em prol da felicidade de nossos clientes

Nossa visão: Ser referência no ramo fitness, oferecendo aos nossos clientes, parceiros e colaboradores um ambiente agradável com excelência no atendimento e relacionamento.

Nossos valores: • Satisfação do cliente • Valorização e respeito às pessoas • Excelência com Simplicidade • Ética • Profissionalismo • Foco em resultados

## SUMÁRIO

### ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO

• Realizar visitação .....	3
• Cadastrar prospect .....	4
• Registrar matricula .....	4
• Registrar pagamento .....	5
• Fluxograma de pagamento .....	6
• Fluxograma de matrícula .....	7
• Cadastrar biometria .....	8
• Iniciar o treino .....	8
• Trancar o plano .....	9
• Fluxograma de trancamento .....	10
• Efetuar rematricula .....	11
• Agendar Avaliação Física .....	11
• Resolver eventuais problemas .....	11
• Atender telefone .....	12
• Contatar ex-alunos .....	12

### PROCESSO DE GARANTIA DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

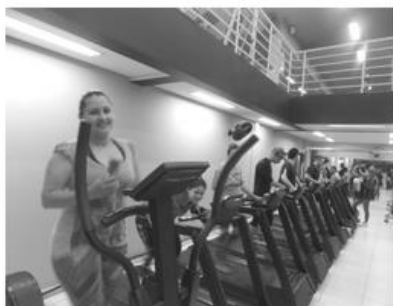
• Realizar manutenção preventiva .....	13
• Realizar manutenção corretiva .....	13
• Fluxograma de manutenção .....	14
• Realizar a limpeza .....	15
• Atender emergências .....	15

### FECHAMENTO DOS CAIXAS

• Fechar caixas .....	16
-----------------------	----



# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## Plus - 8 passos da venda

1. Contato inicial – frase de abertura - sorriso
  2. Vença a resistência inicial, se o cliente estiver com muita pressa vá direto para as qualificações
  3. Tour explicando soluções, instigue o aluno a falar enquanto mostra a academia, mostre tudo dê ênfase no que ele procura, leia o perfil do aluno.
  4. Qualificação encantar, fale sobre o aluno quer ouvir
  5. Apresentação do preço: tente vender sempre o livre, fale menos, não tenha pressa. Faça ele falar o que precisa, de pouco aos poucos
  6. Supere objeções.
  7. Fechamento, não desista.
  8. Retenção e fidelização
- Concentre-se em fazer um amigo  
Interesse-se verdadeiramente pela pessoa

**Procure solução para seu problema – Não iluda**

## REALIZAR VISITAÇÃO

Quem faz? Recepcionista

Quando? Na chegada de um novo cliente na Recepção.

O que devo fazer?

O Recepcionista deverá se apresentar, e convidar o cliente para conhecer a estrutura da academia. Sempre com **perguntas abertas** para obter o máximo de informações possíveis sobre o Cliente, de modo a encantar e corresponder às expectativas dos potenciais Clientes.

Depois da visita, mostrar os preços e grades de aulas.

## Dicas



O que são perguntas abertas??

Pergunta é uma maneira básica de obter informações.

Dessa forma uma pergunta aberta é aquela que requer uma resposta completa usando os próprios conhecimentos e sentimentos da pessoa.

## Exemplos

"O que te traz até a academia?"

"Por que resolveu exercitar-se?"

"O que gostaria de fazer?"

"Conte-me sobre o seu dia de trabalho."

"O que você está achando...?"

## Mas como consigo começar essa visita? Vejamos um exemplo

Recepção: Olá, bom dia, qual seu nome?

Recepção: Olá José, vamos conhecer a academia?!

Recepção: José você mora/trabalha/estuda aqui perto?

Recepção: Qual atividade você tem interesse?

Recepção: José nosso horário de atendimento é ... Nosso espaço.. Aulas, Bistrô, Salão, etc..

Recepção: "Temos algumas opções. Nosso melhor plano é o anual, custa xxx reais para pagamento a vista.

José: Eu consigo parcelar?

Recepção: Quantas parcelas você acha que fica bom José?

José: Nossa adorei a academia, volto semana que vem!!!!

Recepção: José o que falta pra gente fechar agora?

# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## CADASTRAR PROSPECT



Quem faz? Recepcionista

Quando? Termina visita guiada.

Como devo fazer?

Terminando a visitação, mesmo que o Cliente não efetue a matrícula, é necessário fazer o seu pré-cadastro, para obter algumas informações essenciais para o Marketing. Solicite sempre um documento identificação.

— Ph.D Sports



## REGISTRAR MATRÍCULA



Quem faz? Recepcionista

Quando? Período definido pelo cliente

Como devo fazer?

Antes de começar a registrar um novo cliente, precisa buscar no sistema se já existe algum registro anterior, para evitar cadastros duplicados. Caso exista no "prospect", converta em "registrar novo cliente", caso exista em "cliente" atualize os dados.

Se não houver registro anterior no sistema interno da academia, é necessário ir até prospect preencher com os **dados fundamentais** e converter o cadastro em "converter em cliente".

Simultaneamente ao preenchimento no sistema, o recepcionista deverá entregar o contrato para ser preenchido.

Após preenchimento do contrato o Recepcionista deverá assinar o original e a cópia (que é entregue ao Aluno).

Cadastrar o número do respectivo contrato no sistema no campo "código de controle interno".

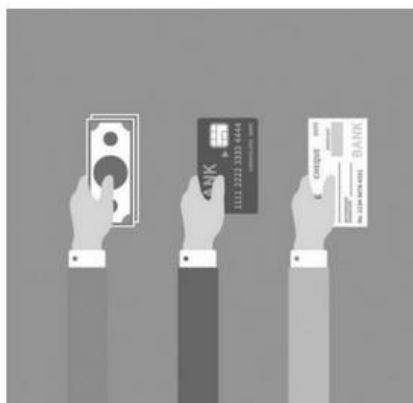
Lembre-se de deixar o cadastro o mais completo possível.

### Dados fundamentais

- NOME
- E-MAIL
- CPF
- RG
- TELEFONE (WHATSAPP)
- ENDEREÇO
- CÓDIGO DE CONTROLE INTERNO



# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## REGISTRAR PAGAMENTO



Quem faz? Aluno/Recepcionista

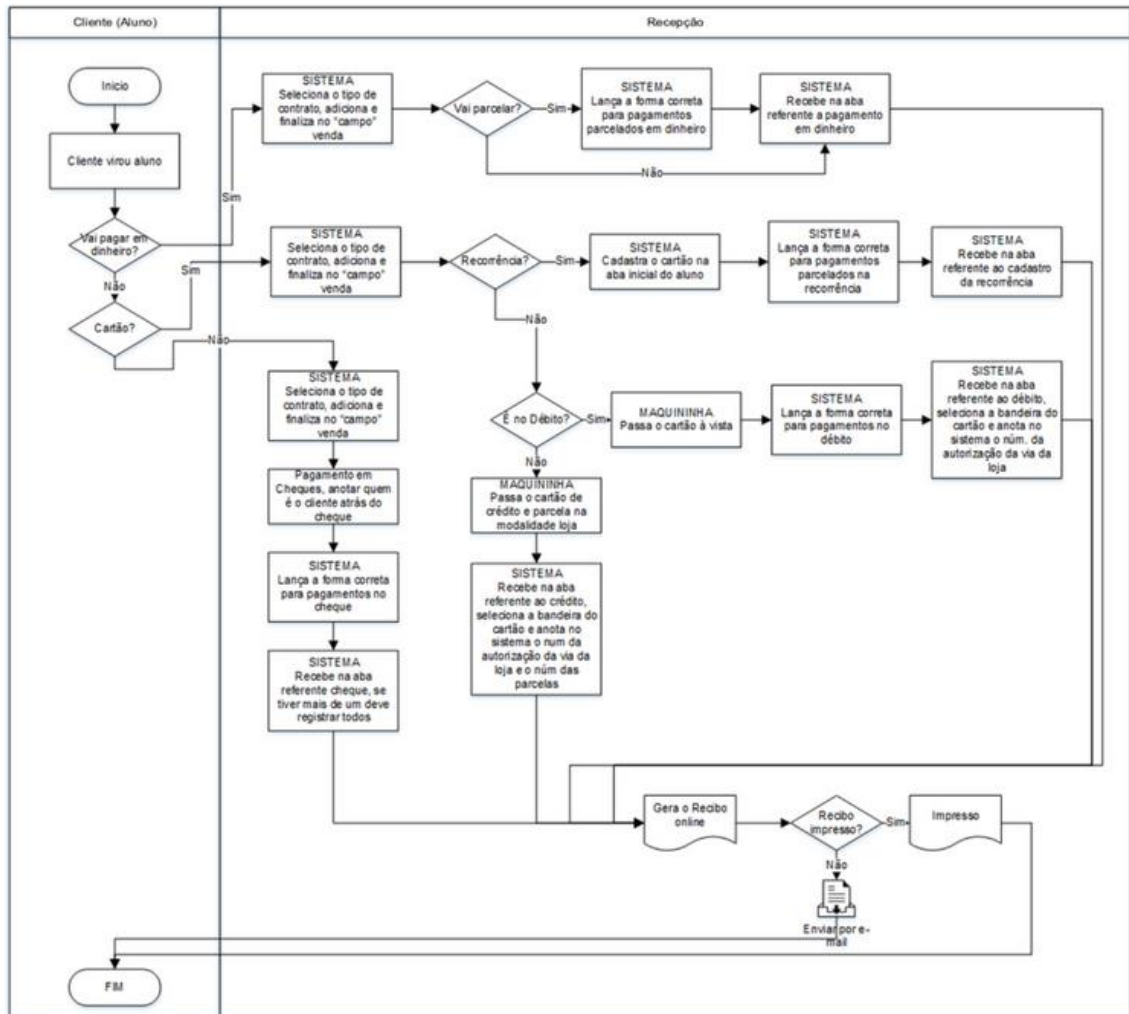
Quando? Após o aluno assinar o contrato e efetuar o cadastro completo. Quando quiser pagar

Como devo fazer?

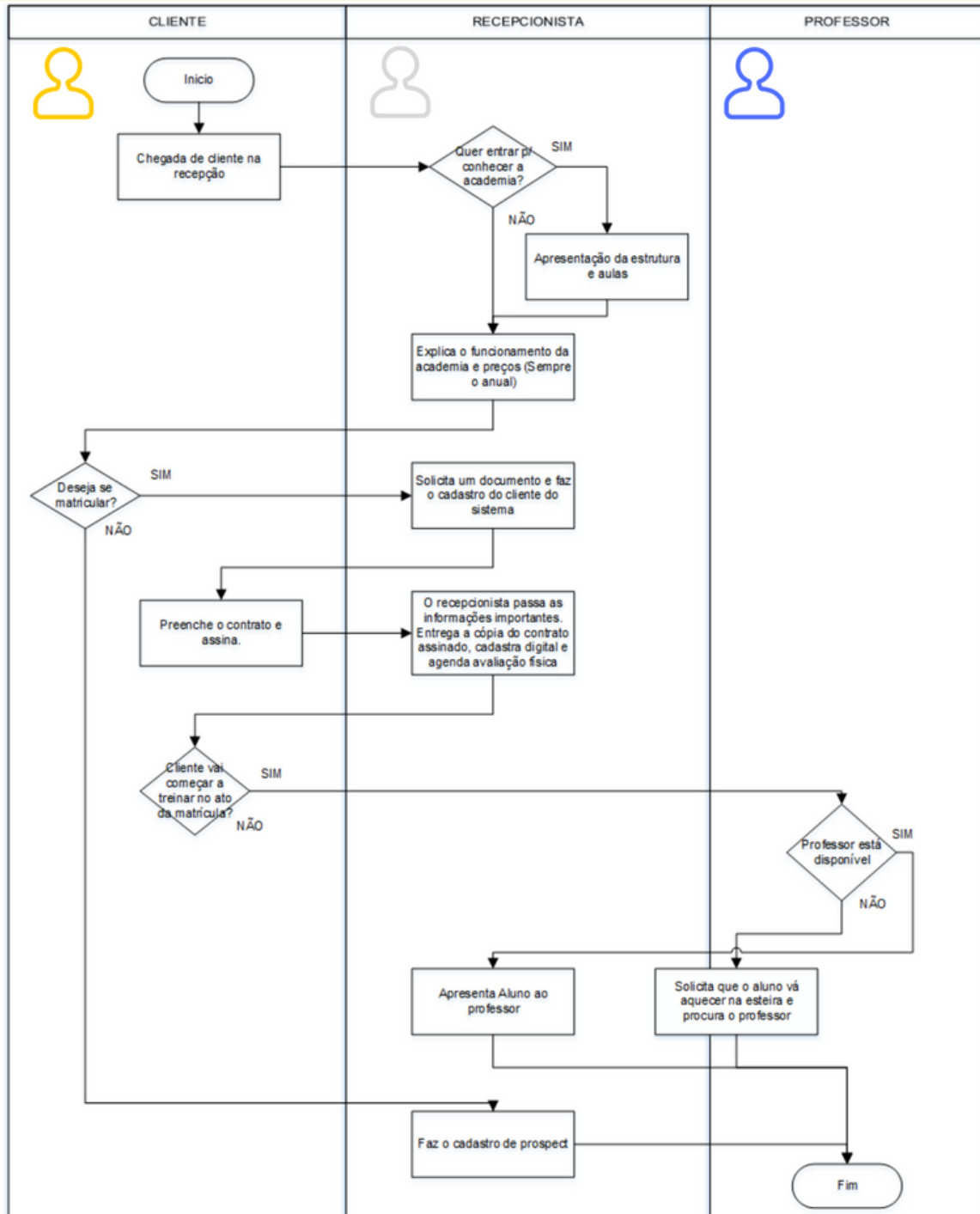
O Aluno deverá escolher o método de pagamento entre as opções que a academia oferta. Existe a possibilidade de diferentes negociações conforme a demanda do Aluno (Cheques, Cartão de crédito, Cartão de débito, Recorrência, Boletos). Para pagamento em cheque o Recepcionista deve colocar atrás do cheque o nome do Aluno e seu número de matrícula, no sistema deve escolher em pagamento a aba "cheque" e preencher as informações, caso tenha mais de um cheque é necessário clicar em "incluir" que algumas informações são copiadas, facilitando o preenchimento.

Para pagamento em cartão de crédito o Aluno tem duas opções: pagar na maquineta ou pagar na recorrência. Pagando na maquineta o recepcionista deve informar que compromete o limite do cartão, pagando na recorrência o valor tomado do limite do cartão do cliente é relativo apenas àquela cobrança específica, sem comprometer o limite total. No crédito na maquineta, em "pagamentos" na aba crédito seleciona a bandeira do cartão e o número de vezes que foi parcelado o plano. No crédito na recorrência, após selecionar o contrato clicar em recebimento "parcelado", preencher a quantidade de parcelas e cadastrar o cartão. Cartão de débito, boleto ou dinheiro, podem ser todos à vista ou parcelado em quantidades menores, em regra anual em 5 vezes, semestral em 3 vezes e trimestral em 2 vezes. Ou seja, o Recepcionista deverá cadastrar o plano e o método de pagamento que o Aluno escolher. Bem como efetuar a cobrança. Caso o Aluno solicite imprimir ou enviar o recibo por e-mail.

# FLUXO PAGAMENTO



# FLUXO MATRÍCULA



# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## CADASTRAR BIOMETRIA



Quem faz? Recepcionista

Quando? Ao término do cadastro e efetuação da cobrança ou na rematricula

Como devo fazer?

Após a conclusão do cadastro do Aluno, será gerado um número de catraca, o Recepcionista deverá copiar esse número e inserir no sistema da catraca para cadastro de acesso do aluno.

Conforme determinado pela academia o Recepcionista deve solicitar que o Aluno cadastre o dedo indicador, porém dependendo da unidade pode ser solicitado o dedo direito ou esquerdo.



## INICIAR O TREINO



Quem faz? Recepcionista

Quando? Ao término da matrícula ou quando o aluno desejar começar

Como devo fazer?

O Recepcionista fica encarregado de levar o Aluno até o Professor ou até a sala onde ocorrerá o treino. Caso o professor não esteja disponível no momento, o Recepcionista deve deixar o Aluno 10 minutos aquecendo nas esteiras.

## TRANCAR PLANOS



Quem faz? Aluno/Recepcionista

Quando? Sempre que o aluno desejar

Como devo fazer?

O Aluno deverá entrar em contato com a Recepção caso tenha o desejo de trancar o plano, o tempo de trancamento varia em relação ao plano escolhido, plano anual 60 dias, plano semestral 30 dias, plano trimestral 15 dias e para o plano mensal não há. O Recepcionista deve efetuar o trancamento no sistema da academia pelo período determinado pelo Aluno.

### REGRA GERAL DE TRANCAMENTO

**Anual 60 dias**

**Semestral 30 dias**

**Trimestral 15 dias**

**Mensal não há**



**Em casos de dúvidas sempre pergunte ao supervisor.**

# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## CANCELAR CONTRATO



Quem faz? Aluno/Recepcionista

Quando? Sempre que o aluno solicitar

Como devo fazer?

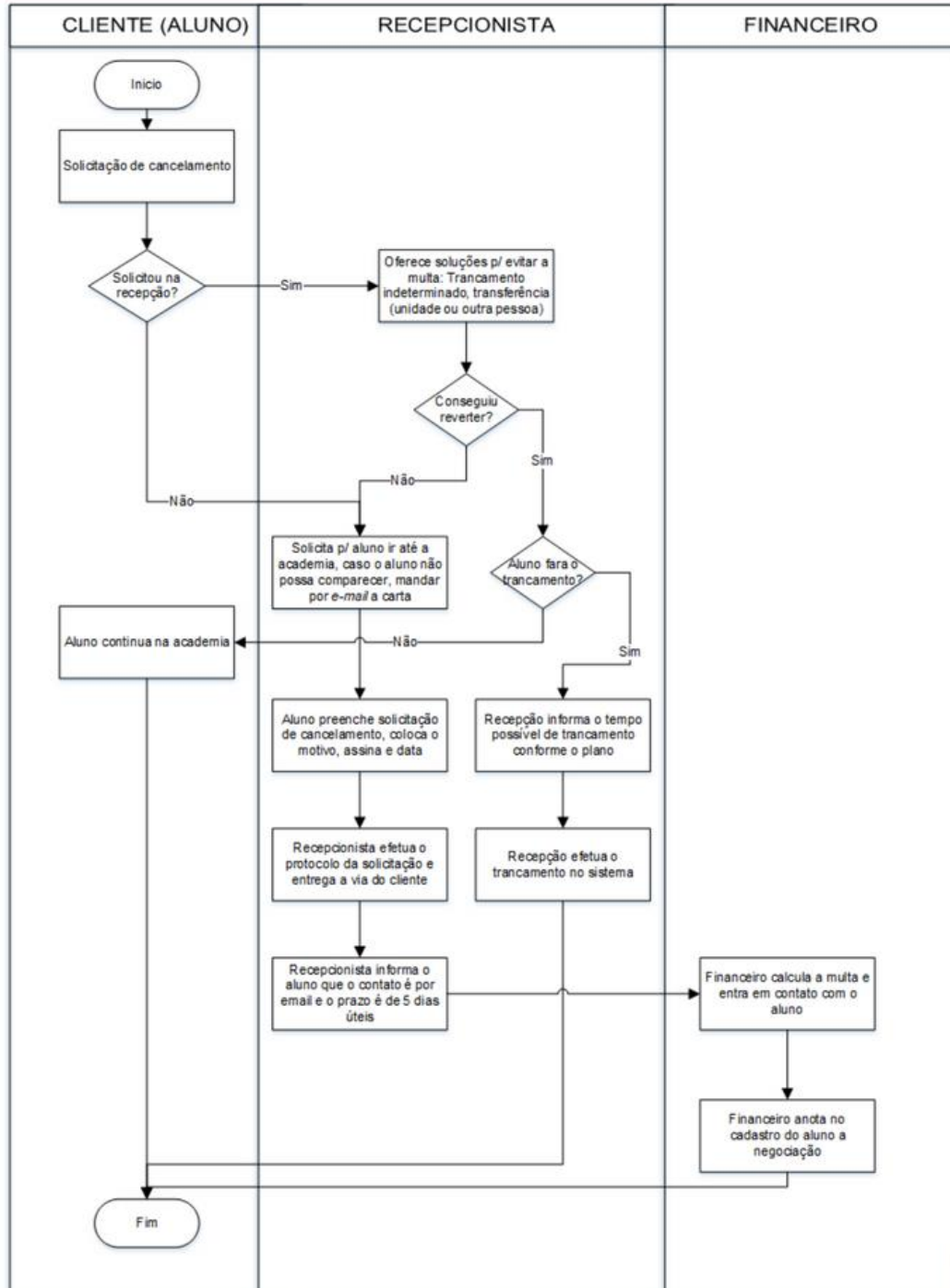
O Recepcionista deve tentar reverter o cancelamento, mostrando três possibilidades, trancamento por tempo indeterminado, transferência ou continuar treinando. Caso não consiga convencer o Aluno, o Recepcionista deve informar para o mesmo que deve comparecer direto na recepção, caso a solicitação seja por telefone, e-mail ou whatsapp, pois é necessário o preenchimento de uma solicitação de cancelamento, em papel timbrado, informando o motivo. Após o preenchimento, o Recepcionista deve efetuar um protocolo para ser encaminhado ao financeiro, que ficará responsável pelo cálculo da multa e retorno para o Aluno. Não há um retorno para o Recepcionista que abriu o protocolo, como sugestão, a implantação do feedback. O financeiro ficaria responsável além de responder o email para o Aluno, de alimentar o sistema da academia com a informação sobre o cancelamento. Em casos de falta de comunicação com o Aluno, o Recepcionista saiba como agir ou pelo menos repasse a informação anotada no cadastro.



### REGRA GERAL

**Avisar alunos que pagam na recorrência sobre o aviso prévio de 20 dias.**

# FLUXO DE CANCELAMENTO



# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## EFETUAR A REMATRÍCULA

Quem faz? Aluno/Recepcionista

Quando? Alunos com planos finalizados ou em fase de término

Como devo fazer?

Após vencimento do contrato o Aluno pode escolher um novo plano. Alunos com planos na recorrência devem solicitar diretamente na recepção a não renovação do plano, caso não queiram a continuidade, 20 dias antes do vencimento. Se o Aluno escolher outro plano o procedimento será o mesmo que a matrícula para novos alunos. O Aluno deverá preencher um contrato novo.

Dúvidas no registro? Páginas 4 e 7.



## AGENDAR AVALIAÇÃO FÍSICA

Quem faz? Aluno/Recepcionista

Quando? Efetuar matrícula ou solicitar na recepção

Como devo fazer?

Ao término do cadastro de novos clientes o Recepcionista deve agendar a avaliação física que está inclusa no ato da matrícula. Se um Aluno antigo quiser agendar uma avaliação física o Recepcionista deve informar o valor a ser cobrado e agendar caso o Aluno confirme. Para agendamento é disponibilizado no drive a planilha com os horários disponíveis mensalmente.

### REGRA GERAL AVALIAÇÃO FÍSICA

**O aluno pode remarcar apenas uma vez, caso contrário será cobrado o valor da av. física novamente.**

## RESOLVER EVENTUAIS PROBLEMAS

Quem faz? Recepção

Quando? Imprevistos

Como devo fazer?

Quando um Aluno solicitar qualquer outro tipo de procedimento que o Recepcionista não saiba resolver momentaneamente, o mesmo deverá consultar um superior antes de qualquer decisão. Anotando o contato do Aluno para retorno futuro.



# ATENDIMENTO AO CLIENTE RECEPÇÃO



## ATENDER TELEFONE

Quem faz? Recepcionista

Quando? Sempre que o telefone tocar

Como devo fazer?

O recepcionista deverá sempre que atender o telefone falar o nome da empresa, a unidade em que trabalha, seu nome e uma saudação "Bom dia". Quando for interesse sobre planos, um possível cliente, o Recepcionista deve passar as informações de modo a encantar o potencial cliente. Por último deve convidar o Cliente para vir até a academia fazer uma aula experimental e agendar o melhor horário.

Caso seja um telefonema de algum Aluno da academia, sobre possíveis dúvidas, o Recepcionista deve buscar resolver conforme os processos demonstrados acima, se não, reportar ao supervisor.



## CONTATAR EX-ALUNOS

Quem faz? Recepcionista

Quando? Prazo estipulado pelo Supervisor de vendas

Como devo fazer?

Todo Recepcionista que tiver em suas atividades a tarefa de fazer o contato com os ex-alunos, deve consultar no sistema a lista gerada para ligações do dia, e no próprio sistema colocar no campo "nova observação" o assunto da ligação. O mesmo deve sempre ser cortês, buscando trazer o ex-aluno para dentro da academia novamente, oferecendo opções e quebrando objeções durante a ligação para a carteira de clientes na academia.

## REGRA GERAL TELEFONE

Ph.D Sports, Unidade  
Portão, Maria, Boa Tarde :)

Dúvidas? Página 11, resolver eventuais problemas.



# GARANTIA DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS



## REALIZAR MANUTENÇÃO PREVENTIVA

Quem faz? Responsável Manutenção/Supervisor

Quando? Sempre que estiver descrito em suas atividades pelo Supervisor

Como devo fazer?

Em casos de manutenção preventiva, será descrito o que deverá ser feito conforme cronogramas estabelecidos por Supervisores e apresentado para o responsável pela manutenção preventiva, como uma ficha de verificação. Na agenda de treinamentos deve ser elaborado ao menos duas vezes ao ano treinamentos de manutenção preventiva para os funcionários da academia, bem como treinamentos de primeiros socorros.



## REALIZAR MANUTENÇÃO CORRETIVA

Quem faz? Responsável Manutenção/Recepção

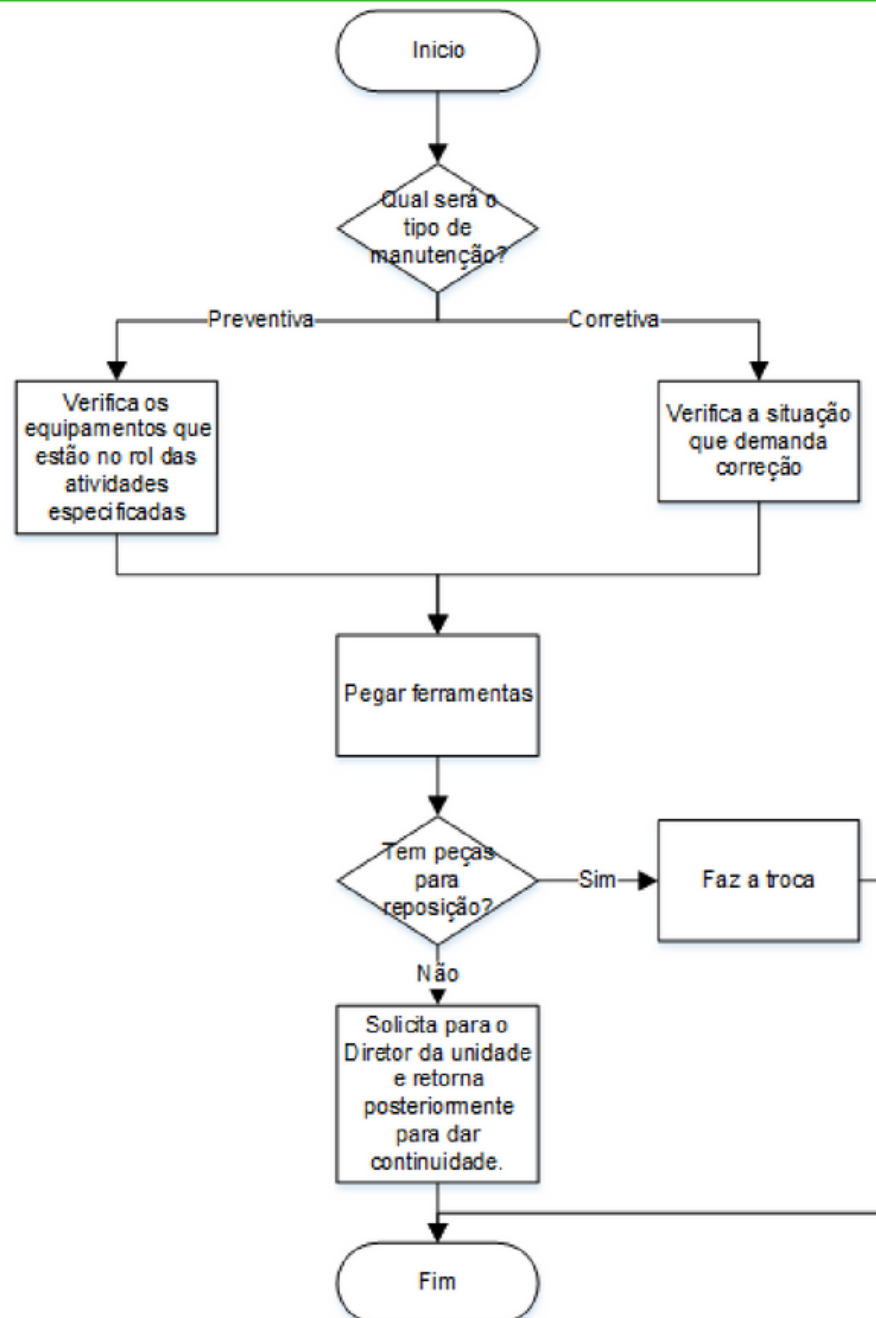
Quando? Sempre que houver necessidade

Como deve ser feito?

Em casos de manutenção, o Recepcionista deve anotar em uma planilha, disponibilizada online, o que precisa ser feito. Responsável por fazer a manutenção nas academias sempre deve solicitar que a Recepção disponibilize a planilha de manutenção para que ele veja as demandas a serem resolvidas. No final do expediente há necessidade que o Responsável de Manutenção preencha a planilha informando se foi resolvido ou não, e se não foi resolvido, quais os motivos.

Dúvidas? Página 11, resolver eventuais problemas.

# FLUXO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS



# GARANTIA DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

## REALIZAR A LIMPEZA



Quem faz? Serviços Gerais

Quando? Determinado pelo Coordenador da unidade

Como deve ser feito? Há um arquivo impresso onde estão descritas todas as atividades que a Limpeza deverá executar naquele dia. Dessa forma, ao chegar na academia a responsável pela Limpeza deverá se dirigir a recepção, conferir no arquivo impresso o que deverá ser feito naquele exato dia da semana, e assim, executar todas as atividades. No momento em que a responsável pela Limpeza se deparar com algum item que necessite de manutenção, a mesma deverá se reportar ao Coordenador daquela unidade para que seja reparado o mais breve possível.



## ATENDER EMERGÊNCIAS

Quem faz? Professor, Recepção

Quando? Sempre que houver emergências

Como deve ser feito?

Em caso de acidentes nas academias, é recomendado que alguém, Professor ou Recepcionista acompanhe a pessoa acidentada. O Professor ou Recepcionista deverá entrar em contato com alguém responsável, se não conseguir o contato, deverá providenciar meios que a pessoa acidentada seja levada para casa ou hospital. Após o ocorrido, Professor ou Recepcionista, deverá entrar em contato com a pessoa para saber como está a situação.

Dúvidas? Página 11, resolver eventuais problemas.

# FECHAMENTO DOS CAIXAS



## FECHAR CAIXAS

Quem faz? Recepção

Quando? Diariamente

Como devo fazer?

Diariamente, ao término do expediente de trabalho todo recepcionista deve fechar o caixa referente ao seu turno de trabalho. Tudo que foi recebido deve estar anotado na ficha de controle do caixa e separado por tipo de recebimento (Dinheiro, Débito, Crédito, Cheque). O Recepcionista deve conferir se o que recebeu está equivalente ao que for lançado no sistema, se estiver tudo certo, a ficha de controle do caixa deve ser assinada, datada e colocada dentro de um envelope, lacrado e depositado na urna. Qualquer divergência de valores deve ser anotada no respectivo caixa, como uma observação, no verso da ficha.



### REGRA GERAL CAIXA

Anotar qualquer alteração atrás do caixa que vai ser entregue.

Sempre calcular o valor total e anotar no lugar indicado.

	<b>VALOR TOTAL DA OPERAÇÃO</b>
<b>DINHEIRO</b>	<b>100,00</b>
<b>CHEQUE</b>	
<b>CRÉDITO</b>	<b>199,99</b>
<b>DÉBITO</b>	<b>50,00</b>
<b>VINDI</b>	
	<b>VALOR TOTAL (NÃO ESQUEÇA)</b>
	<b>349,99</b>
<b>RECEPCIONISTA</b>	<b>Maria</b>
<b>DATA</b>	<b>31/12/2018</b>
<b>ASSINATURA</b>	

Dúvidas? Página 11, resolver eventuais problemas.

Dúvida?



**SOMOS UMA ACADEMIA  
MUITO ALÉM DO TREINO**

SEJA BEM-VINDO (A)

**2018**



Achou algum errinho?

Nos ajude a melhorar, nos mande no (41) 99663-4319

[www.academiaphd.com.br](http://www.academiaphd.com.br)