

## Aplicação do método DMAIC na análise da qualidade no serviço prestado em uma unidade da rede de academias alta energia

Anderson Alves Rincon (FEAMIG) aar\_designer@yahoo.com.br

Patrícia de Britto (FEAMIG) patricia.pbrt@gmail.com

Ana Caroline Marques de Oliveira (FEAMIG) anacmoliveira@bol.com.br

Warley Ribeiro Roza (FEAMIG) warleyrr@yahoo.com.br

Flávia Komatsuzaki (FEAMIG) flaviakz@gmail.com

*Resumo: Com a globalização e uma concorrência cada vez mais acirrada em todos os setores econômicos, tornou-se necessário para toda e qualquer empresa o pleno entendimento sobre o que seus clientes pensam e desejam. A presente pesquisa busca melhorar a qualidade do serviço da Academia Alta Energia, unidade Mangabeiras, em Belo Horizonte (MG), utilizando a aplicação de pesquisa de satisfação quantitativa que orienta os pesquisadores a traçar caminhos, até mesmo soluções, no que diz respeito à qualidade do atendimento a clientes e consequente faturamento desta empresa no horário de maior incidência de clientes. Para tal, utiliza-se o método DMAIC, com auxílio das ferramentas da qualidade. Este trabalho é um estudo de campo, de caráter exploratório, classificado como pesquisa aplicada e quantitativa, uma vez que foi possível quantificar e analisar as causas dos problemas encontrados. Os resultados obtidos apontam como insatisfação do cliente, a infraestrutura, o quadro de horário e os serviços prestados. A proposição de melhorias visam aumentar o nível de satisfação, a qualidade e o faturamento da empresa. Conclui-se que a aplicação do método DMAIC serve como base para identificação, análise e proposições de melhorias do setor de prestação de serviço.*

*Palavras-chave: Qualidade; Método DMAIC; Prestação de Serviço; Satisfação; Academia.*

### 1. Introdução

Em meados do século XX, surgiu uma preocupação paralela com o bem estar e com a prática de exercícios físicos, em decorrência do aumento da expectativa de vida, para que a longevidade também se possa ser traduzida em saúde, através das academias de ginástica, buscando restabelecer a qualidade de vida orientada por profissionais qualificados.

Las Casas (1997), diz que a satisfação do cliente deve ser vista pela qualidade em fazer bem feito aquilo que é proposto pela empresa como cerne de sua comercialização. Fazer melhor significa que o esforço principal deve ser dado neste serviço essencial da empresa.

A tarefa em manter o crescimento do negócio pode ser difícil, caso a empresa não esteja empenhada em suprir tais precedentes e ainda mais, por questões cruciais em que a queda de faturamento decorrente da evasão de clientes pode se dar por diversos motivos, dentre os quais: insatisfação, lotação nos horários de pico, disponibilidade de equipamentos, adequação do espaço físico, gestão das modalidades, falta de gerenciamento, outros, que em muitos dos casos não são de conhecimento dos proprietários ou investidores.

Na academia Alta Energia Mangabeiras, empresa objeto de estudo, destaca-se o gargalo na dificuldade de execução prática de atividade física pelos clientes, devido à alta incidência destes no horário de pico, pós horário comercial, das 18h às 21h. Neste horário, especula-se a

má distribuição do atendimento, higienização dos equipamentos, vestiários e demais questões do serviço e infraestrutura, que são os pontos de análise para encorpar a pesquisa de satisfação, a fim de se obter dados mais consistentes para melhor utilização do método DMAIC e, conseqüentemente, alcançar a melhoria sistêmica da qualidade na empresa.

Para explicitar e melhor definir as dimensões da qualidade do serviço prestado, na busca de proposições, melhores práticas, resultados e satisfação percebida pelos clientes na academia Alta Energia Mangabeiras, será utilizado, entre outros métodos a aplicação do método de Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar (do inglês *Define, Measure, Analyze, Improve e Control*) – DMAIC.

### 1.1 Objetivo geral

Analisar, através do método DMAIC, a qualidade do serviço prestado no horário de maior incidência de clientes de uma academia.

### 1.2 Objetivos específicos

- a) Mapeamento do processo de atendimento na empresa;
- b) Inspeção, durante um mês, a frequência de clientes no horário de maior ocorrência de atividade física;
- c) Aplicação e análise da pesquisa de satisfação com clientes;
- d) Identificação de falhas operacionais que implicam perda na qualidade;
- e) Elaboração de proposições para elevar a capacidade de atendimento no período de gargalo, levando em consideração a qualidade do serviço prestado e o faturamento.

### 1.3 Justificativa

O trabalho contribui, de maneira significativa, tanto para os pesquisadores e empresa estudada, como para a Engenharia de Produção, utilizando ferramentas da qualidade, através do método DMAIC, na compreensão do processo de construção de uma relação satisfatória entre o conhecimento adquirido e a prática no mercado de trabalho, nos setores de estatística e gestão da qualidade. Para a empresa, contribui diretamente na construção de um ambiente melhor, satisfação de seu associado e, conseqüentemente, ganhos financeiros.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Academias de Ginástica

As academias de ginástica no início do século XXI, compõem parte significativa da movimentação financeira da indústria do bem-estar. Conforme o *The IHRSA Global Report* (2014) aponta, a estimativa mundial para mais de 138 milhões de usuários desses espaços representa um faturamento superior a US\$ 78 bilhões pela ação de um total estimado de 165 mil academias legalizadas. Destas, mais de 53 mil estão na América e representam 32% do total, ao passo que o Brasil ocupa cerca de 30 mil academias, posicionando como o segundo no ranking global em número de academias; a décima posição em faturamento total na ordem de US\$ 2.5 bilhões e quarto colocado em número de usuários com estimativa de 7,6 milhões.

O crescimento do número de clientes e de academias de ginástica demanda maior número de profissionais da educação física, bem como melhor capacitação, para priorizar ações de relacionamento e fidelização com clientes pela atividade física. Este fato também foi relacionado pela revista *Fitness Business* (2014) que expõe o resultado da pesquisa realizada pela Deloitte, empresa especializada em consultoria e auditoria de negócios, constatando que 67% dentre os 509 líderes empresariais entrevistados, apontam que o maior aporte de investimento, já em 2014, deverá ser no treinamento do capital humano, minimizando assim a rotatividade e a falta de fidelização dos funcionários nas academias.

Segundo Verry (1997), os serviços não são palpáveis e o que induz os clientes a se matricularem nas academias é a promessa de resultados, mas ressalta que isto não basta, pois a reputação do estabelecimento é avaliada pelos diversos meios de comunicação e testemunho de clientes frequentadores. Além da busca por resultados, a oferta de modalidades diversificadas, com especializações e dinamismo, bem como trabalho conjunto de força, equilíbrio e flexibilidade, atraem o cliente, pois melhoram a saúde e o bem-estar dos praticantes.

## 2.2 A Qualidade e método DMAIC

A palavra “qualidade”, derivada do latim *qualitate*, significa atributo, condição natural ou propriedade na qual algo ou alguém se diferencia dos demais ou ainda, o parâmetro de precisão, perfeição ou atendimento a um padrão estabelecido.

Notadamente, a maturidade dos processos produtivos e a relação das necessidades e requisitos de quem utiliza produtos ou serviços, são percebidas através da história da qualidade, através da evolução e marcos, a citar pela melhoria nas transições do homem como artesão, a necessidade da figura do supervisor de trabalho, o inspetor com métodos estatísticos e o avanço para a sistemática da qualidade como uma atividade de gestão.

Assunto amplo e complexo, para melhor entendimento sobre Gestão da Qualidade, se faz necessário recorrer à literatura especializada, a fim de entender com propriedade os conceitos, história, marcos, evolução, bem como ferramentas, aplicações de acordo com necessidades diferentes das aqui tratada, com enfoque no método DMAIC, parte integrante da metodologia Seis Sigma.

Seis Sigma é uma filosofia de serviço, com o propósito de conseguir sustentar o êxito e maximizar os processos da empresa, atingindo as necessidades dos clientes externos e internos. Para obter o objetivo esperado, toda a empresa deve abraçar a metodologia Seis Sigma. Para tanto, sua execução requer a contribuição de diversos setores. Realizar treinamentos com os membros da organização se faz necessário para alcançar a melhoria de seus processos. (ROTONDARO et al, 2008).

Dentro da estratégia Seis Sigma, existem dois métodos distintos:

o DMADV, que é utilizado para o desenvolvimento de um processo, serviço ou produto inovador e é constituído por cinco fases: Definir (D), Medir (M), Analisar (A), Projetar (D) e Verificar (V);

o DMAIC, que é aplicado para melhorias de um processo ou produto já efetivado. É seguido por cinco fases: Definir (D), Medir (M), Analisar (A), Melhorar (I) e Controlar (C).

O método DMAIC é empregado para benfeitoria de produtos e processos, solucionando inconvenientes e garantindo uma continuidade lógica, ordenada e eficaz na administração de um projeto. Tem como objetivo a definição dos problemas e condições de melhoria, medição dos dados já disponibilizados pela organização ou que ainda serão coletados; a análise e melhoria tanto do controle quanto processos em si, tendo por base as etapas bem definidas, em ações cronológicas e avaliadas pela corporação. Seguem abaixo as etapas e principais características:

- a) Definir é a primeira etapa do DMAIC, que consiste em determinar com precisão o propósito e o esqueleto do projeto. Utiliza-se, entre outras, a ferramenta *Project Charter*, que se refere ao documento equivalente a um contrato estabelecido entre os gestores da organização e a equipe responsável pela condução do projeto;
- b) Medir, segunda etapa do método, trata das exigências dos consumidores que devem ser mensuradas, entendidas e estratificadas em características críticas para qualidade. As

ferramentas mais utilizadas são: histograma, estratificação e diagrama de Pareto;

- c) Analisar é a terceira etapa e, segundo Rotondaro et al (2008), aplica-se as ferramentas estatísticas, de modo a apontar as causas evidenciadas e não evidenciadas, sendo uma das forças do DMAIC. Aplica-se ferramentas como fluxograma e mapa de processo;
- d) Melhorar é a quarta etapa do DMAIC, em que, a princípio, são criadas propostas claras e objetivas para solução e eliminação das causas encontradas na etapa Analisar. Aplicam-se várias ferramentas da qualidade, como: brainstorming, diagrama de causa e efeito, diagrama de afinidades, FMEA, 5W1H e teste de hipótese;
- e) Na etapa de Controle, a equipe Seis Sigma define como será feito o controle, passando para a organização os ensinamentos que garantam a manutenção das melhorias já feitas e implantadas. Manter o processo aprimorado é o principal objetivo desta etapa.

### 3. Metodologia

O presente trabalho possui formato exploratório, realizado em pesquisa de campo. A coleta de dados baseou-se no registro da frequência de usuários no horário de pico compreendido das 18h às 21h, durante um mês, juntamente com um estudo piloto, através de uma pesquisa qualitativa de amostragem não probabilística por conveniência. Esta direcionou a criação e aplicação da pesquisa quantitativa, que teve dimensionamento pelo cálculo amostral probabilístico aleatório simples de população finita. Além disso, fora utilizado registro documental fornecido pela própria empresa, enriquecendo dados para análise e avanço das etapas do método DMAIC, pelas ferramentas de Estratificação, Gráficos de Barras, diagrama de Pareto e 5W1H, revelando os resultados da pesquisa de satisfação quantitativa, que serviu de base para as proposições de melhorias a empresa.

A Academia Alta Energia Mangabeiras, objeto de estudo, localizada no bairro Mangabeiras, em Belo Horizonte, iniciou sua operação no ano de 2009. Possui atualmente 1202 clientes ativos. Quanto à sua estrutura física, é constituída dos seguintes ambientes: uma recepção; um restaurante; uma boutique (acessórios *fitness*); uma área cardiovascular; duas salas de ginástica coletivas; três vestiários feminino \ masculino \ infantil; uma sala *Extreme Fit*; um salão de musculação; uma sala de Pilates; uma sala *spinning*; duas salas de lutas. Quanto à sua estrutura funcional, é composta por 25 colaboradores, alocados em setores diversos, sendo: 1 gerente operacional, 1 vendedor corporativo, 1 assistente administrativo, 6 consultores de vendas, 9 instrutores, 4 auxiliares de serviços gerais, 3 estagiários e treinos acompanhados com *Personal Trainers* contratados por hora técnica.

### 4. Análise e discussão dos resultados

A apresentação das informações sobre análise e discussão dos resultados será evidenciada, no sequenciamento das etapas do método DMAIC conforme embasamento teórico e dados coletados. É ressaltado, que por limitação de tempo à apresentação deste, decorrerão as etapas DMAI.

#### 4.1 Etapa D – definir

Como abertura desta etapa e seguindo referencial teórico, aplicou-se a construção do *Project Charter* e de seus pontos principais, mantendo objetividade e clareza:

- a) Descrição do problema – melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o faturamento da empresa, no horário de gargalo, inserindo novos alunos;
- b) Definição de meta – melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar em 8% a quantidade de clientes ativos na faixa de horário de gargalo;
- c) Avaliação do histórico do problema – baseou-se na necessidade de melhorias, a partir da

deteção de insatisfações por parte de clientes que registram reclamações no estabelecimento. Esse fato pode incorrer em desligamentos de clientes, abalando a relação da qualidade na oferta de serviço, caso a receita da empresa venha a reduzir;

- d) Equipe de trabalho – formada pelos próprios autores, a orientadora em gestão da qualidade e membros da direção da empresa, como facilitadores da disponibilização de informações e acesso ao campo para estudos;
- e) Responsabilidade da equipe – oportunidade de promover a melhoria na qualidade do serviço prestado, almejando aperfeiçoamento prático dos conhecimentos de um engenheiro de produção, como profissional capaz e relevante para entrega de resultados, tendo em vista a ótica empresarial de se manter a satisfação de seus clientes e aumento no faturamento;
- f) Cronograma preliminar de trabalho – foi estruturado, com auxílio de *software* de planejamento de projetos, apontando macro fases: pré-pesquisa (para envolvimento das partes e formulação do escopo inicial, com engajamento e aceite da empresa), abertura da pesquisa, formatação e coleta de dados, desenvolvimento textual e revisão de literatura, pesquisa documental, coleta de dados, aplicação de pesquisa qualitativa e quantitativa, estudo direcionado à análise de dados e ferramentas da qualidade na aplicação do método DMAIC, construção e apresentação dos resultados e proposições de melhorias.

#### 4.2 Etapa M – medir

Segundo Werkema (2005), a etapa *Measure* afunila o problema em estudo a fim de identificar as características mais problemáticas do produto ou serviço, analisando e priorizando as necessidades do cliente.

- a) Decidir se haverá a coleta de novos dados ou usar se irá dados já existentes – foram coletados, na própria empresa, documentos em planilhas referentes ao nível de controle de turmas, distribuição da capacidade em cada setor da academia e da prática da educação física além da correlação deste com faturamento e atendimento. Para o mapeamento do processo de atendimento e cotidiano do cliente na academia, foram realizados estudos de observação juntamente com informações documentais cedidas pela empresa, estabelecendo uma sistemática padrão de como o atendimento ocorre na prática. A tabulação dos dados de frequência (Tabela 1) foi trabalhada, relacionando os horários de acesso à academia no horário pós-comercial. Ressalta-se que a frequência não representa a quantidade de clientes ativos e sim o acesso de utilização dos serviços, visto que o cliente pode frequentar a academia em dias e horários alternados, de acordo com cada plano de serviço e disponibilidade do mesmo.

TABELA 1 – Tabulação de horários e frequência de acessos durante mês julho de 2014.

Dia Mês	Dia Semana	18h00 às 19h00	19h00 às 20h00	20h00 às 21h00	21h00 às 22h00
1	Terça-feira	58	67	24	<b>8</b>
2	Quarta-feira	55	60	36	<b>14</b>
3	Quinta-feira	65	52	28	<b>5</b>
7	Segunda-feira	75	48	37	<b>9</b>
9	Quarta-feira	40	34	28	<b>6</b>
10	Quinta-feira	45	57	27	<b>5</b>
11	Sexta-feira	36	29	19	<b>3</b>
14	Segunda-feira	56	59	23	<b>8</b>
15	Terça-feira	61	69	19	<b>7</b>
16	Quarta-feira	63	65	21	<b>9</b>
17	Quinta-feira	62	61	23	<b>5</b>
18	Sexta-feira	35	39	15	<b>4</b>
21	Segunda-feira	69	74	29	<b>10</b>
22	Terça-feira	53	71	26	<b>7</b>
23	Quarta-feira	71	56	15	<b>5</b>

24	Quinta-feira	56	55	19	4
25	Sexta-feira	24	23	8	1
28	Segunda-feira	55	61	25	12
29	Terça-feira	74	72	19	12
30	Quarta-feira	54	53	34	7
31	Quinta-feira	54	69	14	7

Fonte: Os autores (2014).

A tabulação realizada permite a inferência sobre as médias de frequência diária/por dias da semana. Assim, os dias mais utilizados pelos clientes para a prática de exercícios físicos, na academia são: segunda-feira, terça-feira e sexta-feira. Ainda, foi possível verificar a média de utilização diária por faixa de horário, relacionando com os dias da semana, conforme apresentado no gráfico 1, que norteou, com maior segurança, os dias e horários mais propícios para a aplicação dos questionários da pesquisa de satisfação.

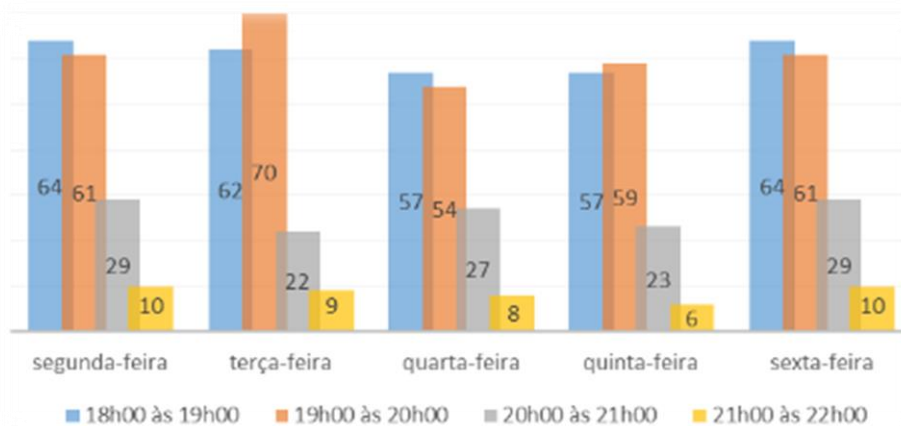


FIGURA 1 – Média da frequência diária por faixa de horário na Alta Energia Mangabeiras.

- b) Estratificar o problema – Após aplicação da pesquisa quantitativa, os dados foram tratados e analisados, obtendo parâmetros que possibilitaram a mensuração de que 29% dos clientes são do sexo feminino e 71% são do sexo masculino. Desses, 20% são casados, 67% são solteiros, 9% são divorciados e 4% são viúvos. Quanto à faixa etária, 15% dos clientes possuem idade menor que 20 anos, 44% têm idade compreendida entre 20 e 30 anos, 20% entre 31 e 40 anos, 18% entre 41 e 50 anos e 4% possuem idade maior que 50 anos. Dentre os planos oferecidos pela academia, 76% dos entrevistados possuem plano anual, 22% plano semestral e 2% o plano mensal. Das modalidades existentes, 66% dos entrevistados praticam somente musculação, 2% musculação e Pilates, 11% praticam musculação e ginástica (aulas coletivas), 16% musculação e *spinning* e 4% praticam musculação, *spinning* e ginástica (aulas coletivas). As demais atividades informadas no questionário não foram selecionadas pelos clientes pesquisados. A visão geral dos clientes em relação aos serviços prestados, mostrou-se satisfatória, somando um percentual de 82,21% de clientes que avaliaram em excelente e bom os itens abordados. Já os clientes insatisfeitos somam um percentual de 17,79% nas avaliações, com avaliação regular e ruim prioritariamente relacionada aos itens infraestrutura, quadro de horários e serviços prestados.
- c) Analisar o impacto das várias partes do problema – Em relação aos serviços prestados, cerca de 82% avaliaram como excelente ou bom e cerca de 18% demonstraram insatisfação, avaliando em regular ou ruim. Referente ao quadro de horários, cerca de 80% dos itens foram avaliados como excelente e bom e cerca de 20% são de insatisfação, como regular e ruim. Já em relação ao item infraestrutura, cerca de 87% avaliaram em excelente ou bom e cerca de 13% avaliaram em regular ou ruim.

- d) Identificar os problemas prioritários – Os problemas prioritários foram identificados através da pesquisa quantitativa, em que os pontos de maior insatisfação foram referentes à infraestrutura, quadro de horário e prestação de serviço.
- e) Estudar os problemas prioritários – Para o estudo dos problemas prioritários, utilizou-se a ferramenta DMAIC, cálculos estatísticos para análise do tamanho da amostra, planejamento da coleta de dados, tabulação e estratificação dos dados coletados, gráficos de barras, diagrama de Pareto e 5W1H.

#### 4.3 Etapa A – analisar

Na etapa Analisar, conforme Werkema (2012), deve-se definir as causas principais do problema prioritário, através de análise do processo e verificação das informações geradas por este processo, permitindo entender as indicações sobre as possíveis causas dos problemas prioritários relacionados aos fatores infraestrutura, quadro de horários e serviços prestados. A análise das causas de insatisfação na infraestrutura foi realizada utilizando gráfico de Pareto (gráfico 2), conforme apresentação a seguir.

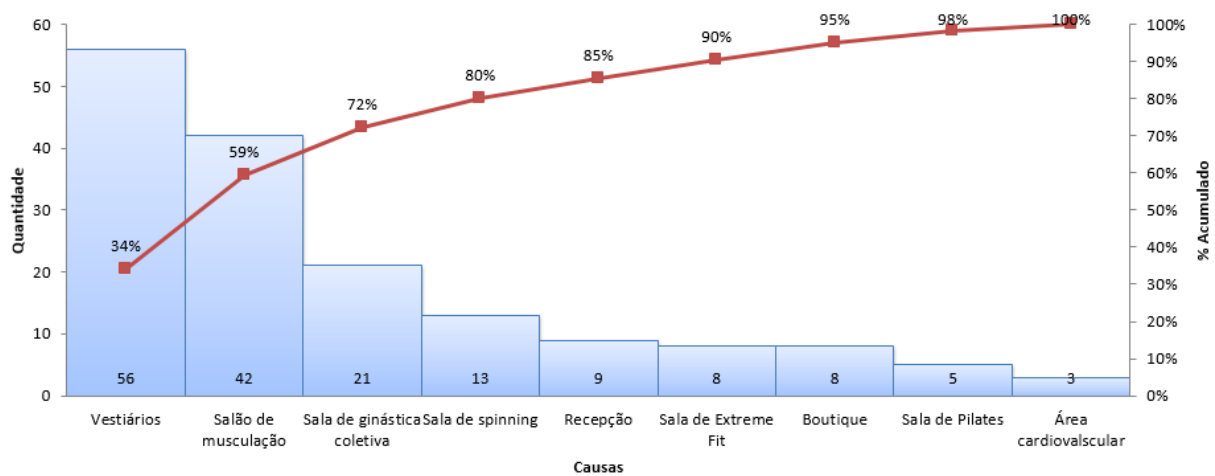


FIGURA 2 – Problemas da insatisfação na infraestrutura.

Verifica-se que 80% das causas de insatisfação dos clientes, no item infraestrutura, são devidos a problemas no vestiário, salão de musculação, salão de ginástica coletiva e sala de spinning.

Em relação à queda da qualidade dos itens avaliados na seção quadro de horários, agrupou-se ocorrências entre satisfeitos e insatisfeitos, cujas médias alcançaram 79,40%, indicando que o quadro de horários é satisfatório, enquanto 20,59% corresponde ao percentual dos itens avaliados como insatisfeitos.

Desta forma, conforme o gráfico 3, apresentado a seguir, é possível perceber que a insatisfação de 20,59% indica que a disponibilidade de horários para avaliação física; a distribuição do quadro de aulas e o horário de funcionamento da academia são os itens que possuem maior insatisfação, requerendo maior atenção e proposições para melhorias.

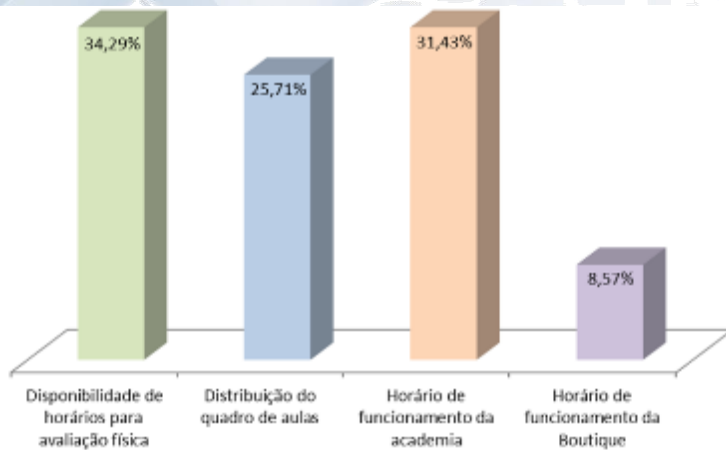


FIGURA 3 – Problemas da insatisfação nos quadros de horário.

Em relação à queda da qualidade dos itens de serviços prestados na academia em estudo, foi utilizado um gráfico de Pareto que aponta as dimensões de ocorrências entre satisfeitos e insatisfeitos, bem como detalhamento dos pontos causais de insatisfações (gráfico 4).

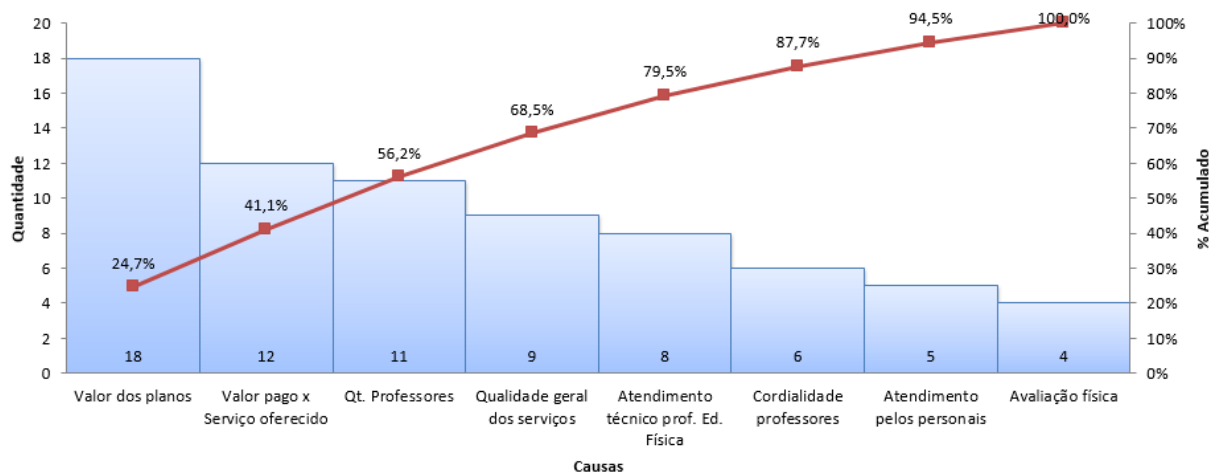


FIGURA 4 – Problemas da insatisfação na análise dos serviços prestados.

Observa-se que, na avaliação dos serviços prestados, 79,5% das causas de insatisfação dos clientes estão ligadas à relação valor dos planos oferecidos, valor pago x serviços oferecidos, quantidade de professores e monitores, qualidade geral dos serviços e atendimento técnico do professor de educação física.

#### 4.4 Etapa I – melhorar

Em linhas gerais, a etapa melhorar será focada na atuação dos pontos prioritários das insatisfações, através dos blocos infraestrutura, quadro de horários e serviços prestados apontados nas análises anteriores.

Como ferramenta da qualidade de abertura, nesta etapa, é proposto implantar a cultura de melhoria com base nos 5 sentidos (5S), envolvendo todos colaboradores, para potencializar as entregas referentes aos pontos de melhorias que serão expostos. Através desta ferramenta, é indicado, no primeiro momento, focar os sentidos de limpeza, ordenação e utilização, que vão influenciar positivamente a percepção dos clientes frente aos itens apontados como regulares ou ruins, uma vez que se somados, dão a impressão de falta de manutenção e conservação do ambiente em geral. Com maior riqueza de detalhes para proposições práticas, a ferramenta 5W1H plano de ação é utilizada tendo como referência os três blocos da insatisfação.



O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?
Insatisfação no uso dos vestiários	Gerente Operacional, Supervisão Serviços Gerais	Vestiário feminino e masculino	Para minimizar as reclamações e favorecer o bem-estar dos clientes. com o uso do estabelecimento	A partir de novembro de 2014	Aumento da força de trabalho antes do turno da noite, troca de itens necessários, melhoria da circulação do ar
Estrutura do salão de musculação no horário de atendimento	Direção, Gerente Op. Líder Acadêmico	Musculação	Combater a insatisfação pela lotação, porte, dificuldade durante treino	A partir de dezembro de 2014	Pesquisa de frequência de uso dos equipamentos, rota de treinos, quantidade de equipamentos disponíveis e possibilidade de ampliação
Sala de ginástica coletiva	Direção, Gerente Operacional	Sala de ginástica	Melhorar climatização e equipamentos da sala e evitar atrasos antes e depois das aulas	A partir de novembro de 2014	Renovar implementos, instalação do climatizador estabelecer prazo de permanência na sala.
Climatização sala de spinning	Direção e Gerente Operacional	Sala de Spinning	Temperatura elevada durante os treinos, abafamento e forte odor de suor	A partir de novembro de 2014	Verificação do ar condicionado, aumento da potência do aparelho, filtragem do ar durante a utilização

QUADRO1 – Plano de ação 5W1H para insatisfação prioritária Infraestrutura. Fonte: Os autores (2014).

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?
Disponibilidade de horários para avaliação física	Prestadora de serviço de avaliação física	Recepção e avaliação física	Data para realização da av. física fica distante da matrícula	A definir	Alteração na escala ou quantidade de profissionais de avaliação física
Distribuição do quadro de aulas	Diretor Acadêmico, Líder Acadêmico e Gerente Operacional	Salas de aulas coletivas	Retirada de turmas, substituição de modalidades e horários	A definir	Aplicação de pesquisa sobre preferência modalidades e horários
Horário de funcionamento da academia	Direção Administrativa, Gerente Operacional	Academia	Embora durante a semana atenda àquilo que os clientes desejam, deve-se ampliar para horários de fins de semana mais extensos	A definir	Estudo da necessidade de ampliação de horários em fins de semana e migração de clientes
Horário de funcionamento da Boutique	Gerente Operacional	Boutique	Funcionamento curto durante a noite	A definir	Pesquisa sobre interesse de uso da boutique e viabilidade de ampliação do horário

QUADRO 2 – Plano de ação 5W1H para insatisfação prioritária Quadro de Horário. Fonte: Os autores (2014).

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?
Melhora do gerenciamento de carteira de clientes no fluxo de atendimento	Gerente Operacional, Supervisão de Vendas e Líder Acadêmico	Recepção, musculação e salas de ginástica	Para melhorar a distribuição de clientes dentro da faixa de horário, complementando o treino, valorizando atividades além da musculação	A partir de novembro de 2014	Treinamento, nova padronização de fluxograma de atendimento e relacionamento com cliente
Clareza sobre abrangência do plano contratado e conhecimento / valorização das modalidades que os clientes podem utilizar em treinos	Consultores de vendas, professores	Recepção, musculação e nas salas de ginástica	Clientes têm dúvidas do que podem utilizar em relação ao plano contratado e benefícios extras, por pertencerem a uma rede de academias	A partir de outubro de 2014	Abordagem direta aos clientes utilizando, recursos de comunicação como telemarketing, folhetos informativos e <i>e-mail marketing</i>
Atendimento técnico dos professores	Líder acadêmico e professores	Salão musculação	Estabelecer maior confiança entre o conhecimento técnico do profissional junto ao cliente	A partir de outubro de 2014	Promovendo interações técnicas entre os envolvidos transferindo dicas e como aprimorar os treinos
Quantidade de professores no horário	Gerente Operacional e Líder acadêmico	Salão de musculação	Atenção de atendimento concentrada em uma minoria de clientes ou em um lado do salão de musculação	A partir de novembro de 2014	Capacitar e treinar profissionais em técnicas de atendimento coletivo e eventual contratação no horário

QUADRO 3 – Plano de ação 5W1H para insatisfação prioritária Serviços Prestados. Fonte: Os autores (2014).

## 5. Considerações finais

O presente trabalho proporcionou aos pesquisadores, a oportunidade da aplicação prática do método DMAIC no setor de prestação de serviço, assim como possibilitou melhor conhecimento do mercado de trabalho em relação à gestão de processos e planejamento estratégico de academias.

Aponta-se como restrições o prazo curto para implantação das ações propostas na etapa melhorar, o fechamento do ciclo completo do trabalho pelo método DMAIC, a limitação do estudo por estar restrito a uma academia dentre as 16 unidades que compõem a rede, e ainda a complementação deste trabalho, explicitando os resultados a serem analisados na etapa controle.

Proposta futura é a verificação efetiva do cumprimento da meta em elevar 8% o número de clientes no horário de gargalo, sem que exista perda da qualidade perceptível a todos proporcionando alavancagem do faturamento da academia e, por consequência, o aumento da competitividade do negócio.

### Referências

ACADEMIA ALTA ENERGIA. *A Alta Energia*. Disponível em <[http://www.altaenergia.com.br/a\\_alta\\_energia/a\\_academia](http://www.altaenergia.com.br/a_alta_energia/a_academia)>. Acesso em: 09 de mar. de 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ACADEMIAS. *Instituto ACAD*. Disponível em <[http://www.acadbrasil.com.br/portal/interna.php?conteudo\\_pagina=12](http://www.acadbrasil.com.br/portal/interna.php?conteudo_pagina=12)>. Acesso em: 09 de mar. de 2014.

FITNESS BUSINESS. São Paulo: Ed. Novo Meio, n.69, jan./fev. 2014. 55 p.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. *Marketing conceitos, exercícios, casos. 4. ed.* São Paulo: Atlas, 1997.

THE IHRSA GLOBAL REPORT 2014. *IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry.* Boston, 2014. 116p.

ROTONDARO, R. G. *Seis Sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços.* São Paulo: Atlas, 2008.

SABA, FÁBIO KALIL FARES. *Aderência: a prática do exercício físico em academias.* São Paulo: Manole, 2001.

VERRY, MAURO. *SPORTMARKETING (FOR FITNESS): MARKETING PARA SUA ACADEMIA.* RIO DE JANEIRO: SPRINT, 1997.101P.

WERKEMA, MARIA CRISTINA CATARINO. *Design For Six Sigma: ferramentas básicas usadas nas etapas D e M do DMADV.* Nova Lima: Werkema, 2005. 266p. v. 2.

WERKEMA, MARIA CRISTINA CATARINO. *Criando a cultura Lean Seis Sigma.* 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 259p.