



## **GESTÃO EM CLÍNICAS ESTÉTICAS.**

## **ESTHETIC CLINIC MANAGEMENT.**

ANA LÍDIA MOREIRA SALDANHA, ACADÊMICA DO CURSO DE BIOMEDICINA, NO CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR, E-MAIL: ANALIDIAMSALDANHA@GMAIL.COM.

SARA BEATRIZ DE JEZUZ DA SILVA, ACADÊMICA DO CURSO DE BIOMEDICINA, NO CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR, E-MAIL: SARABEATRIZ78@GMAIL.COM.

FELIPE TSURUTA LISBOA CRUZ, FORMAÇÃO: ESPECIALISTA EM ANÁLISES CLÍNICAS, ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS DO LABORATÓRIO CLÍNICO E DIAGNÓSTICO 'IN VITRO', NA UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO (UNIGRANRIO), E-MAIL: FELIPETSU@GMAIL.COM

## RESUMO

Este artigo é uma revisão bibliográfica sobre metodologias usadas para a gestão eficiente de clínicas de estética. É abordado o crescimento significativo de empresas no mercado estético brasileiro em oposição à taxa de permanência delas por mais de 3 anos. Esses dados ressaltam a importância da utilização dessas ferramentas.

O artigo propõe um protocolo para a abertura de clínicas estéticas, enfatizando a implementação de ferramentas de gestão da qualidade, como o ciclo PDCA. Ainda, detalha a elaboração de planos de negócios, exigências administrativas e legais, estrutura física, escolha de equipamentos e produtos, além de enfatizar a importância da análise contínua e tomada de decisões para a eficácia organizacional. Ferramentas como PDCA, diagrama de Pareto e diagrama de Ishikawa são sugeridas para promover a melhoria contínua. O estudo visa proporcionar um guia prático para profissionais que desejam ingressar e ter sucesso no mercado estético.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Estética, Metodologias de gestão, PDCA, 5W2H, Legislatura

## ABSTRACT

This article is a literature review on methodologies used for efficient management of aesthetic clinics. It addresses the significant growth of companies in the Brazilian aesthetic market in contrast to their three-year sustainability rate. These data highlight the importance of using these tools.

The article proposes a protocol for the opening of aesthetic clinics, emphasizing the implementation of quality management tools such as the PDCA cycle. It also details the development of business plans, administrative and legal requirements, physical structure, equipment, and product selection, while emphasizing the importance of continuous analysis and decision-making for organizational effectiveness. Tools such as PDCA, Pareto diagram, and Ishikawa diagram are suggested to promote continuous improvement. The study aims to provide a practical guide for professionals who wish to enter and succeed in the aesthetic market.

**KEY WORDS:** Management, Aesthetics, Management methodologies, PDCA, 5W2H, Legislature.

## INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisas da Grand View Research, feitas entre 2018 e 2021, o mercado de medicina estética tende a crescer 14,5% até 2030. A estimativa é que a indústria de US\$ 99 bilhões de dólares atualmente alcançará até 2030, US\$ 332.1 bilhões de dólares (GRAN VIEW RESEARCH, s.d.). Contido neste mercado e acompanhando este aumento, estão os procedimentos estéticos não invasivos em que devido a buscas por resultado mais rápidos, menos dolorosos e com menor custo, está ocupando hoje 50% do comércio (IBGE, 2021).

Da mesma forma, na economia brasileira houve um aumento em 48% anualmente de empresas em atividades de saúde humana e serviços sociais desde 2017 (IBGE, 2023). Dentro desta classificação encontram-se as clínicas lideradas por biomédicos e que realizam procedimentos estéticos invasivos ou não.

Para acompanhar o crescimento das empresas, é necessária uma gestão eficiente; sendo esse, um tema abordado de forma insuficiente, na graduação, aos profissionais habilitados para atuarem nessa área (CECCIM; FEUERWERKER, 2004). Para suprir essa deficiência e evitar que a clínica entre no ranking das empresas que fecham suas portas em até três anos, o biomédico ou o profissional da saúde que possui uma clínica pode recorrer a uma

especialização ou a um profissional que já possua o domínio dessa área.

Desta forma pode-se observar a importância de que ferramentas de gestão da qualidade não se limitem a controle de produção, qualidade intrínseca de bens e serviços, aplicação de ferramentas e métodos de gestão, mas também, seus conceitos passaram a significar modelos de gerenciamento que buscam a eficiência e a eficácia organizacionais (JUNIOR, 2021).

Portanto ao enxergar o negócio como um todo, com o domínio de partes técnicas, de processos administrativos e gestão de pessoas será possível garantir a estabilidade da empresa e seu crescimento ao longo prazo (HASHIMOTO, 2019). Com esse propósito, deve lançar mão de ferramentas para a organização de cada etapa da sua criação, desde definição de missão, meta e valores da empresa, passando por plano de negócios até o ciclo de melhoria contínua.

De tal modo, o presente artigo dispõe-se a desenvolver um protocolo de abertura de uma clínica estética evidenciando os principais pontos que devem ser usados de modelo de gestão aconselhado desde o início do planejamento para a abertura das atividades até seu acompanhamento e controle da execução. Possibilitando, portanto, guiar o profissional no desafio do seu início no mercado visando alcançar o diferencial que permitirá o êxito do negócio e sua consolidação no mercado.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Essa pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica sobre a metodologia usada para gerir uma empresa de estética e saúde.

As palavras-chave utilizadas na realização desse estudo foram as seguintes: “gestão na área da estética”, “*beauty clinic management*”, “gestão no setor de laboratórios”, “*laboratory quality management*”, “gestão da qualidade”, “qualidade no laboratório”, “ferramentas da qualidade”. Os dados foram coletados através de publicações já existentes no site de pesquisas acadêmicas Google Scholar e o processo de busca resultou na identificação de 20.900 referências. Os critérios de exclusão foram aplicados a partir da retirada da duplicidade dos artigos e livros encontrados, utilizando apenas as pesquisas de revisão focadas na língua portuguesa e inglesa, com relevância ao tema, sendo resumidos a 18 referências com limitações temporais a partir de 2004.

## DISCUSSÃO

O aumento pela procura estética é registrado no Brasil com 48% de ganho anual no número de empresas atuantes na área (IBGE, 2023); esse aumento deixa o Brasil em quarto lugar no mundo dentro do mercado da beleza e cuidados pessoais, de acordo com a Forbes (FORBES, 2020). A Gran View Research prevê um aumento de 14,5%,

neste mercado global, até 2030; com projeções de que a indústria que hoje alcança US\$ 99 bilhões, chegará a US\$ 332,1 bilhões nesse período (GRAN VIEW RESEARCH, s.d.).

Mesmo com os dados apontados no crescimento do mercado, pesquisas mostram que a falta de gestão eficiente é a causa principal para que 48% das empresas brasileiras fechem em até 3 anos (IBGE, 2021) tornando evidente a importância da implementação de ferramentas de gestão da qualidade que passaram a significar modelos de gerenciamento para eficácia organizacional (JUNIOR, 2021).

Uma vez que a graduação responsável por habilitar os profissionais a atuarem nessa área aborda de forma escassa esse assunto (CECCIM; FEUERWERKER, 2004), comumente é necessário suprir essa carência buscando profissionais que possuam domínio nessa área ou se especializando na mesma.

### Metodologias de gestão

Em busca de ampliar o desempenho e trazer bons resultados que impactam na gestão no negócio é essencial o desenvolvimento de uma metodologia de gestão. Neste processo é preciso detalhar os passos, prazos, meios necessários para que a ação desejada ocorra da melhor maneira possível e com a menor probabilidade de falhas.

Deste modo, para realização dos objetivos e metas almejados é necessário a implementação de um plano de ação. Usado como um roteiro para resolver problemas ou analisar indicadores, um dos métodos de gestão bastante requerido dentro da área de melhoria e excelência operacional, que pode ser utilizado para a criação desse plano é o ciclo PDCA (FM2S Educação e Consultoria, 2022). Este trata-se de um método gerencial de quatro fases que se intitula pelas suas iniciais como: P – *plan* (planejamento), D – *do* (execução), C – *check* (verificação) e A – *act* (agir). No planejamento (P), devem ser compostos os objetivos e as metas que deseja se alcançar detalhadamente.

estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, é cabível a utilização da ferramenta chamada de 5W2H. Esta sigla representa as perguntas que estruturam o planejamento sendo elas o que (what), por que (why), quando (when), quem (who), onde (where), quanto de investimento (how much) e como (how) (JUNIOR et al., 2021). Ao final do preenchimento das respostas às siglas, forma-se um *checklist* prático, simples e rápido que ajuda a evitar a negligência de algum detalhe no projeto, problema ou qualquer situação que você queira pesquisar, detalhar e analisar para descobrir alternativas (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012), sendo geralmente disposto em uma tabela, como mostrado no quadro a seguir.

**Figura 1:** Metodologia do ciclo PDCA visando a melhora contínua de processos, em suas quatro fases



Fonte: JUNIOR et al., 2021

Para a construção de um plano de ação e

**Quadro 1 -** Aplicação do 5W2H para a elaboração de um plano de ação detalhado

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003)

Observe que as respostas a essas perguntas estão inter-relacionadas, e ao concluir a planilha, é apresentado um plano de ação detalhado, de fácil compreensão e visualização, que define as ações tomadas, como serão realizadas e quem é o responsável por realizá-las.

Ressaltando que o começo de um projeto de abertura de clínicas é um dos momentos ideais para que seja feito o planejamento de um plano de negócios bem estruturado, em que cada pergunta, se obtenha a resposta, em detalhes, do provável funcionamento da empresa.

Atenta-se que existem diversos modelos ou métodos para planejá-los e cada empresa tem a possibilidade de escolha do que mais lhe agrada ou lhe é útil, mas acredita-se que o mais completo, explicado e detalhado seja o disponível pelo Sebrae em sua página, por ser um modelo gratuito, com todos os pontos necessários explícitos.

Ainda dentro do plano de negócios deve-se ter o setor de atividades, a forma jurídica que será usada, a missão da empresa, capital e fonte de recursos, enquadramento tributário, a análise de mercado, planejamento de marketing com custos e estratégias e o plano operacional com todos os processos executados; E dentro de cada aspecto, devem ser respondidas as perguntas seguindo o método 5W2H.

Após elaboração de plano de negócios, o esqueleto da sua empresa é apresentado de forma clara e assim possibilita o início da execução (D) de cada etapa.

### **Exigências administrativas e legais**

Dentro da etapa de execução (D) é necessário

ficar atento às exigências administrativas e legais requeridas pelos órgãos governamentais do país e no Brasil, criada pela lei Nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é a autarquia responsável por promover a proteção da saúde da população, fazendo o controle sanitário da produção e consumo de produtos e dos serviços sujeitos à vigilância (ANVISA, 2021). Ela exige que algumas documentações sejam providenciadas para o funcionamento do estabelecimento, como o alvará de licença sanitária, manual de boas práticas, alvará de localização e funcionamento, registros de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e de monitoramento da esterilização, comprovantes de recolhimento dos resíduos perfurocortantes, de desratificação e limpeza de caixa d'água regularmente e de prevenção e proteção contra incêndios, e ainda, a declaração de responsabilidade legal (ANVISA, 2009). Outras documentações podem ser exigidas dependendo do código sanitário do estado em que se encontrar a clínica.

Além das documentações, a clínica deve se atentar a seguir outras exigências legais dispostas em leis e RDCs, como a Lei 12.592, de 18 de janeiro de 2012, que dispõe sobre o exercício das atividades profissionais de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador; a Lei nº 5.991,

de 17 de dezembro de 1973, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de cosméticos; ou a RDC Anvisa 56/2009 que proíbe em todo território nacional o uso dos equipamentos para bronzeamento artificial, com finalidade estética, baseada na emissão da radiação ultravioleta (UV) (SEBRAE, [s.d.]). A ANVISA e outros órgãos disponibilizam essas e outras informações em seus respectivos portais, que podem ser acessados pela internet, como as do quadro a seguir.

**Quadro 2** – Principais normas e regulamentos a serem seguidos para a abertura e permanência de clínicas estéticas

RDC nº 222, de 28 de março de 2018	Regulamenta as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de serviços de saúde e dá outras providências.
RDC nº 63, de 25 de novembro de 2011	Dispõe sobre os Requisitos de Boas Práticas de Funcionamento para os Serviços de Saúde
RDC nº 50, de 21 de fevereiro de 2002	Aprova o Regulamento técnico destinado ao planejamento, programação, elaboração, avaliação e aprovação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde (atividades com responsabilidade técnica).
Manual de Processamento	Orienta quanto à limpeza, desinfecção/esterilização de

de Artigos e Superfícies/94	artigos e superfícies.
-----------------------------	------------------------

**Fonte:** Elaboração própria

### Disposições para estrutura física

O planejamento antecipado de todas as atividades que serão ofertadas ao cliente é necessário para definir a divisão da estrutura da clínica, pois além das exigências documentais, a ANVISA também determina uma orientação para o espaço físico.

Desse modo, a norma estabelece regras como ter identificação externa visível, portabilidade para pessoas com necessidades especiais e fácil acesso; dispõe sobre as regras de instalações prediais de água, esgoto, energia elétrica, etc. conforme as exigências dos códigos de obras e posturas locais; dita como deve ser a sala de espera, com ventilação e iluminação que garantem conforto ao usuário, assim como água, copos descartáveis e coletor de lixo; também menciona a área mínima do local onde os procedimentos são realizados e como os sanitários e/ou vestiário de funcionários devem ser dispostos (ANVISA, 2009).

Portanto, antes da aplicação das exigências da ANVISA, a escolha do local a se estabelecer a clínica deve levar em consideração fatores anteriormente propostos no planejamento como o investimento, oferta e demanda e outros fatores como por exemplo, uma localização de fácil

acesso que favoreça a permanência agradável dos clientes.

### Equipamentos e produtos

As normas estabelecidas pela ANVISA em relação ao funcionamento dos estabelecimentos de saúde se abrangem também a escolha e utilização de produtos e equipamentos. A ANVISA exige que todos os produtos, sejam químicos ou cosméticos e equipamentos e máquinas que existam dentro do estabelecimento, tenham o registro na mesma e no caso de locação do equipamento também é recomendado que exija o laudo de calibração e revisão (ANVISA, 2009).

A aquisição dos equipamentos e produtos são definidos a partir da área que o profissional resolve atuar e do público que pretende atender (SEBRAE, [s.d.]).

### Análise da execução e tomada da decisão

A próxima etapa de Verificação (C), é utilizada para observar e estudar a execução do plano de ação, com o objetivo de avaliar se o resultado esperado foi alcançado ou não; estabelecendo paralelos e identificando as diferenças entre o planejado e o que foi executado. Após, chega-se à etapa de agir (A) atuando nas ações corretivas das falhas encontradas, a fim de que se repita o ciclo dando continuidade aos processos de melhoria (BEZERRA, 2017). Em resumo, o fluxograma

abaixo revisa as etapas explicadas visando um entendimento mais prático de cada etapa.

**Figura 3** – Resumo das etapas do ciclo PDCA para a melhoria contínua, contido em cada fase a ferramenta de qualidade que pode ser usada



**Fonte:** Elaboração própria

### O processo de melhoria contínua

Tendo como base o *KAISEN*, um sistema japonês que exprime a ideia de que a melhoria contínua pode mudar efetivamente os processos dentro da empresa, diversas ferramentas podem ser aplicadas na gestão para auxiliar no manutenção perante a busca da eficiência e a eficácia organizacional.

Exemplos dessas ferramentas são: ciclo PDCA, empregado para estabelecer padrões que servem de referência para o gerenciamento e controle dos processos (ALENCAR, 2008); diagrama de pareto, utilizado na resolução de uma série de problemas, focando na

determinação das prioridades para solução de cada problema (ABRANTES, 2008); diagrama de *ISHIKAWA* ou de causa e efeito, que se resume em um gráfico com a função de dispor a reflexão das discussões de um problema prioritário derivado de diversos processos (NARCIZO, 2022); e diagrama de dispersão, usado comumente após o diagrama de *ISHIKAWA* para apresentar por meio de gráficos a relação entre causas e efeitos, facilitando o reconhecimento da existência de uma tendência de variação contínua, e por isso, colaborando no aumento da eficiência dos métodos de controle do processo com a identificação de possíveis problemas (NARCIZO, 2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo desenvolver um protocolo de abertura de uma clínica estética indicando o modelo de gestão a ser seguido e sugerindo ferramentas para acompanhamento e controle da clínica focando na melhoria contínua para a consolidação no negócio no mercado.

Neste cenário, depois de observar o constante crescimento no mercado estético, e grande falta de preparo dos profissionais, ficou evidente a importância de apontamento de um guia para que a entrada neste mercado seja de forma prática e

eficiente. Desta forma, o objetivo foi alcançado abordando de forma categórica um modelo de gerenciamento eficaz amplamente usado.

Na revisão de literatura realizada neste artigo, foram apresentadas propostas para iniciar o planejamento e suas etapas feito através do ciclo PDCA, contendo como primeiro passo o plano de ação com todas as informações necessárias para criar o perfil da nova empresa. Também foram detalhadas as exigências administrativas e legais exigidas para o funcionamento deste tipo de estabelecimento, bem como, alvarás de licença sanitária, de localização e funcionamento, manual de boas práticas, registros de manutenção de equipamentos, entre outros, que são controlados pela ANVISA. Ao final, da proposta, planejamento e execução das demais etapas do ciclo PDCA, são sugeridos exemplos de ferramentas da gestão que possibilitam a melhoria contínua, de forma simples para que possa ser implementada em todos os níveis organizacionais.

Diante disso, é notável que a introdução no mercado pode ser intimidante, mas ao observar as metodologias e regras apresentadas neste artigo, espera-se que o profissional consiga um bom direcionamento para o início de uma trilha de sucesso duradouro.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Fazer monografia é**

**moleza: o passo a passo de um trabalho científico.** 2. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008

**Aesthetic Medicine Market Size, Share | Industry Report,** Grand View Research, 2019-2026. Disponível em: <<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-aesthetics-market>>.

ANDERSON MARTELLI A \* **Resumo Gestão da Qualidade em Laboratórios de Análises Clínicas Quality Management in Clinical Analysis Laboratories.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://journalhealthscience.pgsscogna.com.br/JHealthSci/article/download/1097/1052>>. Acesso em: 14 jun. 2023.

ANVISA. **Agência Nacional De Vigilância Sanitária (ANVISA).** Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/agencia-nacional-de-vigilancia-sanitaria>>. Acesso em: 14 out. 2023.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão De Qualidade, Produção E Operações.** 2ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2012.

BEZERRA, Felipe. Ciclo PDCA – conceito e aplicação (guia geral). 2017. Disponível em: [http://wiki.samae.com.br/images/1/16/Ciclo\\_PDC\\_A\\_-\\_Conceito\\_e\\_Aplicacao.pdf](http://wiki.samae.com.br/images/1/16/Ciclo_PDC_A_-_Conceito_e_Aplicacao.pdf).

CECCIM, R. B.; FEUERWERKER, L. C. M. **O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social.** Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 14, p. 41–65, 1 jun. 2004.

Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo | IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empendedorismo.html>>.

DIAS, V. S.; BARQUETTE, F. R. DA S.; BELLO, A. R. Quality standardization: aligning continuous improvements in the clinical analysis laboratories. **Revista Brasileira de Análises Clínicas,** v. 49, n. 2, 2017.

FORBES. (julho de 2020). **Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo.** Disponível de FORBES: <https://forbes.com.br/principal/2020/07/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>.

FRANÇA DE ALENCAR, J. **Utilização Do Ciclo Pdca Para Análise De Não Conformidades Em Um Processo Logístico.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2008\\_3\\_Joana.pdf](https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2008_3_Joana.pdf)>.

HASHIMOTO, M.; JR, C. V. B. **Empreendedorismo - plano de negócios em 40 lições** - 2ed. [s.l.] Saraiva Educação S.A., 2019.

JUNIOR, I. M. et al. **Gestão da qualidade e processos**. [s.l.] Editora FGV, 2021.

KULIGOVSKI, C. et al. 5S and 5W2H Tools Applied to Research Laboratories: Experience from Instituto Carlos Chagas - FIOCRUZ/PR for Cell Culture Practices. **Brazilian Archives of Biology and Technology**, v. 64, n. spe, 2021.

MEIRA, RC. (2003). **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MEZZALIRA, P.; MONZA DA SILVEIRA, A. **Reestruturação De Processos De Gestão Em Uma Distribuidora De Medicamentos Do Rio Grande Do Sul Utilizando A Ferramenta 5w2h**. [S.L: S.N.]. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/graduacao/article/download/20734/12998>>. Acesso em: 14 jun. 2023.

NARCIZO, Samara Cristina Garcia. Aplicação do ciclo PDCA e das sete ferramentas básicas da

qualidade na rotina do atendimento aeroviário: estudo de caso em uma companhia aérea na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 07, Ed. 04, Vol. 03, pp. 45-70. abril de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/atendimento-aeroviario>

ROCHA, A. V. et al. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. [s.l.] Editora FGV, 2019. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Referência Técnica para o Funcionamento dos Serviços de Estética e Embelezamento sem Responsabilidade Médica**. Disponível em: <[https://vigilanciasanitaria.jaboatao.pe.gov.br/frmLinks\\_normas\\_tecnicas/05-Refer%C3%Aancia%20T%C3%A9cnica%20-%20Servi%C3%A7os%20de%20Est%C3%A9tica.pdf](https://vigilanciasanitaria.jaboatao.pe.gov.br/frmLinks_normas_tecnicas/05-Refer%C3%Aancia%20T%C3%A9cnica%20-%20Servi%C3%A7os%20de%20Est%C3%A9tica.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2023.

SEBRAE. **Como montar um centro de estética**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-centro-de-estetica,49187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#produtos-e-servicos-sebrae>>. Acesso em: 14 out. 2023.