

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Milena Pizzolotto De Conti Meneghine

PANORAMA DA GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS EM SANTO ÂNGELO (RS)

PORTO ALEGRE

2021

Milena Pizzolotto De Conti Meneghini

PANORAMA DA GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS EM SANTO ÂNGELO (RS)

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador:
Profº Guilherme Dornelas Camara

Porto Alegre
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Coordenador Geral: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Meneghini, Milena Pizzolotto De Conti
Panorama da Gestão de Clínicas Estéticas em Santo Ângelo (RS) / Milena Pizzolotto De Conti Meneghini. – 2021.
47 f.:il.
Orientador: Guilherme Dornele Camara.
Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR – RS, 2021.
1.Gestão em Saúde. 2. Clínicas Estéticas. 3.Controles Gerenciais. I. Camara, Guilherme Dorneles. II. Panorama da Gestão de Clínicas Estéticas em Santo Ângelo (RS)

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: gestaoemsaude@ufrgs.br

Milena Pizzolotto De Conti Meneghine

PANORAMA DA GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS EM SANTO ÂNGELO (RS)

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Aprovada em 15 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora

Examinador: Ronaldo Bordin

Examinadora: Luiza Araujo Damboriarena

Orientador: Guilherme Dornelas Camara

AGRADECIMENTOS

À Manuela e ao Miguel, obrigada por entenderem que a ausência da mãe é para buscar o ouro do século: conhecimento.

Amo vocês.

RESUMO

Introdução: o estudo caracteriza os profissionais que planejam e executam os processos de gestão de clínicas estéticas da cidade de Santo Ângelo (RS). Objetivo: identificar o nível de conhecimento de controles gerenciais dos gestores de pequenas e médias clínicas estéticas na cidade de Santo Ângelo (RS). Métodos: o método do estudo classifica-se como exploratório em relação aos seus objetivos, já quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. A pesquisa fundamenta-se no método indutivo. Devido à escassez de materiais científicos relacionados ao tema, utilizou-se de artigos de temas relacionados. Para a obtenção das informações sobre a gestão das clínicas, utilizou-se a ferramenta Google Forms contendo questionário com questões abertas e fechadas. Resultados: identificou-se que a totalidade das clínicas são geridas por mulheres com formação em áreas da saúde. Verificou-se que as gestoras desconhecem a amplitude organizacional de suas clínicas. Conclusão: para uma adequada gestão organizacional é requisito o conhecimento de práticas de administração pelos gestores ou a contratação de consultores especializados.

Palavras Chave: Gestão de serviços estéticos. Pequenas clínicas estéticas. Controles gerenciais. Gestão em Saúde.

ABSTRACT

Introduction: the study characterizes the professionals who plan and execute the management processes of aesthetic clinics in the city of Santo Ângelo (RS). Objective: to identify the level of knowledge of managerial controls of managers of small and medium aesthetic clinics in the city of Santo Ângelo (RS). Methods: the study method is classified as exploratory in relation to its objectives, as for the approach, the research is qualitative. The research is based on the inductive method. Due to the scarcity of scientific materials related to the topic, articles on related topics were used. To obtain information about the management of the clinics, the Google Forms tool was used, containing a questionnaire with open and closed questions. Results: it was identified that all the clinics are managed by women with training in health areas. It was found that the managers are unaware of the organizational breadth of their clinics. Conclusion: for an adequate organizational management, knowledge of management practices by managers or the hiring of specialized consultants is required.

Keywords: Aesthetic services management. Small aesthetic clinics. Management controls. Health Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 JUSTIFICATIVA.....	11
3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS	14
3.1 GESTÃO DE SERVIÇOS EM CLÍNICAS ESTÉTICAS	15
3.2 GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS CLÍNICAS ESTÉTICAS	17
3.2.1 Planejamento	21
3.2.2 Controles Financeiros Básicos.....	22
3.2.3 Marketing para Pequenas e Médias Clínicas Estéticas.....	24
4 OBJETIVOS.....	30
4.1 OBJETIVO GERAL	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	33
7 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE: QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO.....	45

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo caracteriza os profissionais que planejam e executam os processos de gestão de clínicas estéticas da cidade de Santo Ângelo / RS, verificando o conhecimento dos mesmos com relação ao potencial de maximização de lucros, mostrando ainda, a importância de uma gestão profissional nas pequenas e médias clínicas estéticas.

Santo Ângelo, cidade localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, situa-se à 436 quilômetros de Porto Alegre, capital do estado. É o maior município das missões, sendo chamado de “capital das missões”. Santo Ângelo é central de vários serviços públicos e é reconhecido como polo educacional por contar com quatro instituições de ensino superior presenciais.

A base da economia do município está na agricultura e pecuária, porém com a expansão dos cursos da área da saúde pelos educandários locais e de cidades vizinhas, nota-se um considerável aumento na expansão de clínicas estéticas e de saúde no município.

De 2014 a 2019, o mercado de estética cresceu 567% no Brasil. Nesses 6 anos, o número de profissionais da área aumentou de 72 mil para mais de 480 mil, consequentemente posicionando o Brasil no 4º lugar no ranking mundial em consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). (ABIHPEC, 2021). No período de pandemia entre 2020 e primeiro semestre de 2021, houve aceleração e mudanças nos setores de beleza e bem-estar, que registraram crescimento na maioria de suas frentes. Acompanhar as tendências de mercado, além dos hábitos e exigências dos consumidores, têm sido o caminho mais seguro para enfrentar os desafios e continuar buscando a ascensão. (REVISTA COMÉRCIO E SERVIÇOS, 2021).

Apesar dos números promissores, o setor também apresenta desvantagens, como aponta a mesma pesquisa da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), citando a pouca qualificação no que diz respeito à formação da gestão de empreendimentos, ou ainda o moderado conhecimento de questões financeiras, jurídicas de natureza civil, tributária, trabalhista e de exercício profissional. Isso porque, em muitos casos, os profissionais

que iniciam nesse mercado estão voltados para o aprendizado técnico e não para o conhecimento administrativo, financeiro ou legal. (ABIHPEC)

O gerenciamento de serviços ligados à estética consiste na administração de múltiplos fatores. Além do conhecimento técnico dos profissionais das áreas específicas, torna-se necessário o planejamento e a incorporação de procedimentos de organização e controle que gerem confiabilidade aos saberes da estética respaldados em seus preceitos junto aos pacientes e o conseqüente sucesso da clínica. Os profissionais de estética, desenvolvem ao longo de sua formação profissional, uma capacidade científica no modo de se trabalhar em saúde e beleza, entretanto, torna-se necessário o estabelecimento de estratégias gerenciais, para alcançar a integralidade do sucesso das clínicas.

A formação universitária multiprofissional no âmbito da saúde e estética, tem permanecido antagônica à organização da gestão organizacional. As instituições formadoras têm vinculado modelos de ensino, altamente centrados em sistemas orgânicos, equipamentos e diagnóstico terapêutico, e pouco conteúdo relacionado a gestão em saúde. (CECCIM; FEUERWERKER, 2004)

A rapidez com que as mudanças são impostas às organizações são mais que consequência de um determinismo ambiental, se apresenta também como potencializadora da ampliação da capacidade de previsibilidade e de respostas das próprias organizações às exigências do ambiente. Entretanto, esta forma de ver a realidade e capacidade de resposta não são percebidas por todas as organizações, o que gera a perda de vantagem competitiva das mesmas.

Neste âmbito, identifica-se amplos desafios nos pequenos empreendimentos da área estética, como gestão de processos, de marketing e financeira, dentre outras questões administrativas.

Culturalmente sabe-se que as pequenas empresas estéticas são geridas por seus próprios sócios, que possuem formação técnica em saúde, e com pouco ou sem conhecimento específico em gestão de empresas e negócios. Verifica-se a necessidade dos gestores destas instituições de utilizarem-se de práticas de gestão profissional, tais como planejamento, execução das atividades, e por fim uma avaliação de desempenho e análise de resultados, tendo a informação e o conhecimento específico em administração como suporte básico para realização de todas as etapas desempenhadas na instituição. Não se pode falar gestão sem tratar de qualidade, e devido à ampla concorrência que muitas áreas enfrentam, a qualidade

acaba sendo um quesito indispensável na execução de atividades, diferenciando assim os resultados de uma organização para outra. Segundo Burmester (2011), a qualidade não pode ser buscada como resultado de ações mágicas e imediatas, ela será sempre consequência de amplo trabalho, sem atalhos ou soluções simplistas. Da mesma forma, pode-se perceber que existe ainda uma grande dificuldade em gerência financeira e operacional nas pequenas e médias empresas, o que contribui para que haja altas taxas de mortalidade destas.

Cabe mencionar que poucos são os estudos na área de gestão de clínicas estéticas, porém muitos são os estudos em gestão de empresas do setor de serviços, dentre eles destacam-se as pesquisas que apoiaram este estudo servindo como fonte de análise direta, para formação e concepção teórica.

A profissionalização dos processos de gestão em empresas de todos os segmentos e portes são fatores estratégicos para o sucesso organizacional. Questiona-se: Qual a situação do conhecimento dos gestores de pequenas e médias clínicas estéticas da cidade de Santo Ângelo (RS) sobre controles gerenciais em 2021?

2 JUSTIFICATIVA

O aumento do número de profissionais da área de estética e o consequente crescimento de clínicas, gera um grande movimento neste setor, alavancando a economia, porém com a alta demanda, os processos de planejamento, organização e controle estão cada vez mais esquecidos ou mecanizados, gerando grande insatisfação por parte dos pacientes (REVISTA COMÉRCIO E SERVIÇOS, 2021).

Na região noroeste, interior do estado do Rio Grande do Sul, pouco se ouvia falar em clínicas estéticas, porém este quadro está sendo revertido, já que as pessoas estão investindo cada vez mais em saúde e beleza, procurando maneiras de melhorar seus aspectos físicos e retardar o envelhecimento através de tratamentos estéticos, aliado a esta tendência os cursos ligados à saúde ganham maior significado e surgem com força na região.

Na contramão da crise pandêmica, clínicas de estética, atividades como as massagens que aliviam o estresse da vida moderna, os spas urbanos, tratamentos rejuvenescedores, movimentam uma cadeia que esbanja vigor e está aberta para novas experiências e inovação. A saúde – física e mental – nunca esteve tão em pauta. As pessoas estão preocupadas não somente em não adoecer, como também em viver com o máximo de bem-estar e qualidade de vida. Nesse sentido, o mercado de estética, que engloba diversos tipos de serviços, vem numa crescente no Brasil e não diferente, ocorre em Santo Ângelo.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), até 2060 a população maior de 65 anos será de 25,5%. Levando uma vida saudável, o consumo de produtos e procedimentos estéticos também aumentará para poder atender o envelhecimento da população (IPEA, 2018).

O mercado da beleza e estética é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo. A cadeia produtiva do setor é longa, e envolve vários players com diferentes naturezas, portes e poder de barganha (SEBRAE, 2019).

Elementos como a vaidade, o modismo e a necessidade de aparentar cuidado com a aparência, em virtude da concorrência e também do preconceito no mercado de trabalho, são apontados por Dweck, Sabbato e Souza (2005) como os principais elementos que impulsionam o crescimento da demanda por produtos e serviços de beleza. E o crescimento da demanda traz consigo também o aumento da

concorrência, gerando alerta aos gestores na busca de meios para vencer a competitividade.

A dinamicidade de mercado obriga as instituições a se adaptarem em novas tecnologias e qualidade de múltiplos processos. A rapidez com que as mudanças são impostas às organizações são consequência de um determinismo ambiental que se apresenta também como potencializadora da ampliação da capacidade de previsibilidade e de respostas das próprias organizações às exigências do ambiente. Entretanto, não são todos os gestores que conseguem captar, prever e planejar essas rápidas mudanças, o que gera a perda de vantagem competitiva das organizações. Neste contexto evidencia-se a atenção na adequada gestão da organização, para que haja o desenvolvimento e consequente sucesso mercadológico e financeiro, pois o atual cenário faz com que as organizações precisem buscar meios para melhorar seus processos internos, reduzir os custos e facilitar a tomada de decisões.

Neste âmbito, identificam-se amplos desafios nesses pequenos negócios da área da estética, tratam-se de organizações que geralmente são geridas por seus próprios sócios, com ou sem conhecimento específico em gestão de empresas e negócios, como desafios na criação de uma cultura organizacional forte e bem posicionada no mercado, na qualidade dos serviços prestados, na correta destinação de seus recursos, na incorporação de novas tecnologias e processos, na excelência da qualidade dos serviços prestados, no desenvolvimento de vantagens competitivas e no posicionamento no mercado, a correta destinação de seus recursos, além de outros.

A competitividade dentro do setor de estética, implica em uma investigação para soluções inovadoras e adequadas para a melhora no planejamento e na qualidade dos processos administrativos, visando a redução de custos, facilitando a alocação de recursos, reduzindo perdas e maximizando lucros.

Assim sendo, de forma abrangente, ao analisar-se o setor de clínicas estéticas, visualizam-se possibilidades na exploração de pesquisas científicas, visto ser um setor relevante na geração de renda, com ingresso facilitado, mas, por outro lado, possui fraco regulamento, situações de informalidade, desconhecimento administrativo/financeiro, resultando em riscos aos empresários.

No município de Santo Ângelo são ofertados cursos de Técnico e Tecnólogo em Estética e Cosmética, Farmácia, Enfermagem, Biomedicina Estética e

Fisioterapia, formando anualmente expressivo número de profissionais que atuam no ramo da estética.

Justifica-se esta pesquisa pela profissionalização dos processos de gestão para pequenas e médias clínicas estéticas visando demonstrar a importância do correto gerenciamento para setor tão significativo no Brasil e em plena expansão no município de Santo Ângelo, tendo em vista a grande massa de profissionais das áreas de saúde e estética possuírem formação acadêmica técnica direcionada a processos e protocolos especificamente da área.

Embora os números consolidados do mercado brasileiro de beleza e estética sejam robustos, a competitividade da maioria dos integrantes da cadeia, em especial os negócios de “serviços de estética” necessitam de reforço (SEBRAE, 2019). Vê-se grandes competidores em dominância de mercados e de processos e altamente preparados para a gestão dos negócios, sendo estes fatores de desvantagem às pequenas e médias clínicas estéticas locais. Apesar de sua relevância para a economia brasileira, são escassos os estudos sobre gestão de pequenas e médias empresas (PME) estéticas.

Crê-se que organizações que atuam embasadas em técnicas e ferramentas de gestão possuem maiores probabilidades de sucesso, enquanto àquelas que tomam decisões de todos os níveis, sem preparação e planejamento correm mais riscos num mercado cada vez mais crescente, competitivo e desafiador.

3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS

Administração é palavra originária do latim *administratio* que significa a ação ou o ato de administrar, o governo, a direção de estabelecimentos e casas, o ato de ministra (sacramento), a ação de dar a tomar (medicamentos), podendo significar aquele que realiza serviço para outro. “Devido a uma transformação radical a tarefa atual da Administração é a de fazer com que objetivos organizacionais propostos inicialmente se tornem realizáveis e sejam alcançados por meio de suas atividades básicas.” Pode-se supor que a função do Administrador sempre existiu, sendo que sua criação remonta à fundação e constituição das primeiras organizações. “A Administração nada mais é do que a condução racional (eficiente e eficaz) das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa.” (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005, p.13).

A Administração enquanto área de conhecimento remonta ao início do século XIX com a Revolução Industrial, entretanto, tem-se subsídios para afirmar que conceitos e funções da Ciência Administrativa já eram utilizados pelos egípcios (400 A.C.), pelos hebreus (1491 A.C.), pelos gregos (400 A.C.) e pelos romanos (175 A.C.), podendo-se intuir que os conceitos e funções da Ciência Administrativa têm sua origem nos primórdios da civilização (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

Lacombe (2011, p.3) sustenta que: “Administrar é obter resultados por meio de pessoas, ou seja, administrar é o ato de trabalhar com pessoas para realizar os objetivos da organização e de seus membros”.

Na primeira década do século XX, em 1911, Frederick Winslow Taylor apresentou sua definição de que a Administração deveria ter o máximo de produtividade com prosperidade permanente. Cinco anos mais tarde, Henri Fayol traz que a previsão, a organização, a coordenação e o controle são partes da Administração (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

Peter Drucker, um dos maiores estudiosos da ciência administrativa define Administração:

A Administração, que é o órgão da sociedade especificamente encarregado de tornar produtivos os recursos, isto é, que tem sobre si a responsabilidade do progresso econômico organizado, reflete, portanto, o espírito fundamental da era moderna. Ela é de fato, indispensável – e isto explica por que, uma vez gerada, cresceu com tanta rapidez e tão pouca oposição (1969, p.17).

Ao que indica Drucker (1976, p.03): “O papel da Administração não deve nunca se preocupar em restaurar ou manter a normalidade, porque normalidade é a condição de ontem.” A ação do gestor embasada em sua clareza de raciocínio e com vistas à eficácia organizacional é o alicerce da administração.

A gestão organizacional utiliza-se de modernas técnicas que evoluíram ao longo dos anos a partir de estudos científicos de estudiosos e gestores.

À esta evolução, cabe neste momento trazer a similaridade dos termos Administração e Gestão, sendo que Ferreira (1997) coloca Gestão como mais apropriado para a ação sobre o bem privado e Administração, o correto sobre o bem público, sendo esta linha adotada para este estudo.

É responsabilidade do gestor identificar ou estabelecer os objetivos da sua organização. De acordo com Lacombe:

Cabe-lhe também determinar a forma de atingir esses objetivos e os recursos necessários para tal. Ao fazer isso, ele estará planejando. Podemos concluir que uma das funções que compete ao administrador é planejar. Não adianta planejar se não for feito um acompanhamento daquilo que foi planejado, e além disso, se algo estiver errado tomar medidas corretivas. A isto se chama controle. Concluimos que outra função do administrador é controlar. Ao dividir o trabalho do seu órgão, ou de sua empresa, de forma racional, em atividades e, ao atribuí-las a seus subordinados, ele estará organizando. Logo, uma terceira função do administrador será organizar. A partir do momento em que as atividades são exercidas por pessoas diferentes, ou mesmo por unidades organizacionais diferentes, será preciso um esforço para que essas atividades caminhem na mesma direção, no tempo certo e sejam executadas na quantidade exata. A isso se chama coordenação. Portanto a quarta função do administrador será coordenar. As duas últimas condições para a existência da organização formal nos levam à necessidade de (a) formar uma equipe adequada para o que se deseja – o que chamamos de prover recursos humanos – e (b) conduzir essa equipe na direção certa, que significa liderar (2011, p.45).

Numa era marcada por rápidas e constantes mudanças no seio das organizações, a gestão organizacional pautada em todos os seus elementos, confere vantagem competitiva a seus adeptos.

3.1 GESTÃO DE SERVIÇOS EM CLÍNICAS ESTÉTICAS

Para Kotler e Keller (2012, p. 356) um serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço

pode estar ou não relacionada a um produto concreto.” Lovelock e Wirtz (2011, p.37) mencionam que serviços são:

Atividades econômicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são performances que trazem resultados esperados a recipientes, objetos, ou outros bens sobre as quais os detentores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens, trabalho e competências profissionais, instalações, redes e sistemas; mas eles geralmente não detêm a posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Já Grönroos (2006) comenta que não há uma única e comum definição para serviços, no entanto, salienta que os serviços podem ser definidos como processos que consistem numa série de atividades em que ocorrem interações entre o cliente e pessoas, bens e outros recursos físicos, sistemas e/ou infraestruturas que representam o fornecedor do serviço e cujo objetivo é resolver os problemas dos clientes.

Serviços apresentam características específicas que diferenciam sua oferta da manufatura, bem como implicam em alguns desafios para o alcance da qualidade. A intangibilidade, característica inerente aos serviços, dificulta a avaliação de qualidade dos mesmos antes do consumo. Tal fato resulta em maior desconfiança por parte do consumidor (GRÖNROOS, 2003).

Os serviços são inseparáveis pois não é possível separar a produção do consumo, ao contrário do que acontece com os produtos, os serviços primeiro são vendidos e só depois é que são produzidos e consumidos em simultâneo.

O crescimento do setor de serviços coloca-o como um fenômeno mundial que desponta como a mais nova alavanca da geração de riquezas, empregos, postos de trabalho e novas formas organizacionais na economia global. No Brasil, este setor apresenta a mesma tendência que o mercado global, gerando mais de metade da renda nacional, que corresponde a 60% do produto interno bruto (PIB) (IBGE).

O mercado de clínicas estéticas enquadra-se no setor de serviços e está entre os principais fatores responsáveis pela expressiva participação do setor de beleza no Brasil, com destaque à participação crescente das mulheres no mercado de trabalho, sendo 44% das vagas no mercado de trabalho formal atual, o que gera o aumento da renda das mesmas e acesso a clínicas estéticas (CAGED, 2019).

Neste âmbito de competitividade crescente do setor, é necessário investir nos atributos operacionais dos serviços, considerando o seu impacto nas percepções

dos consumidores, intenções comportamentais, lealdade, penetração de mercado e nos lucros das empresas (BITNER, 2014).

Alguns quesitos são primordiais para a prática da gestão de serviços em saúde e estética, como a comunicação intersetorial, gerenciamento estratégico para resoluções de crises e conflitos, responsabilização, visão crítica e competência na articulação das ações em saúde, expertise em estabelecer agendas estratégicas, planejamento e implantações de projetos, bem como, na avaliação dos mesmos, sendo capaz de utilizar indicadores de saúde para processos e resultados (SOUZA, 2015; VANDERLEI, ALMEIDA, 2007).

Quando a organização detém estratégias concisas de divulgação de seus serviços, elabora políticas de precificação condizentes com os serviços realizados, oferece produtos e serviços diferenciados, e, sobretudo, tem o seu negócio reconhecido pelos consumidores, pode-se dizer que alcançou um posicionamento de mercado, e neste caso as chances de sucesso são maiores.

3.2 GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS CLÍNICAS ESTÉTICAS

Devido a poucas referências acadêmicas encontradas sobre a gestão de pequenos e médios negócios no campo da estética, recorreu-se à literatura mais técnica sobre o assunto, como SEBRAE.

Clínicas estéticas são espaços pensados para oferta de serviços relacionados à saúde e beleza, prestam serviço de tratamento corporal e facial, através de cosméticos e equipamentos diversificados, cujo objetivo é a reabilitação ou a melhoria da estética dos clientes (SEBRAE, 2015).

O expressivo crescimento do segmento de clínicas de estética além das questões conjunturais econômicas, também se justifica em grande parte pelo fato que a beleza e a juventude são símbolos de realização e reconhecimento social, associados a constante pressão sobre a aparência e padrões de beleza impostos pelos mídia e pela sociedade. Todo este movimento vem impulsionando de forma efetiva o consumo de serviços e produtos de estética e beleza que possam proporcionar a aparência perfeita (PETACCI, 2015).

Pequenas e médias clínicas estéticas possuem profissionais com alta competência técnica, porém com dificuldades inerentes à gestão do negócio.

As pequenas e médias empresas (PME) têm inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa (HASHIMOTO, p. 36, 2013).

De acordo com o Sebrae (2015), o ambiente competitivo dos pequenos negócios de serviços de estética possui algumas características especiais que são:

- Poucas barreiras de entrada aos competidores com inovações em serviços não patenteáveis, baixo nível de investimento, inovações em processo facilmente copiáveis.

- Mínimas oportunidades para economia de escala. Simultaneidade de produção e consumo dificulta a padronização dos processos e gerenciamento da qualidade e produtividade.

- Flutuações erráticas das vendas. Busca de alternativas e soluções para o gerenciamento da capacidade de produção e oscilação da demanda.

- Desvantagens ao negociar com compradores ou fornecedores.

- Fácil substituição dos produtos/serviços. Produtos e serviços inovadores superam rapidamente as ofertas atuais.

- Dificuldade na fidelização dos clientes. É necessário entender quem é e que soluções buscam seus clientes.

Já de acordo com Shiroma (2010) uma das consequências da falta de alinhamento de uma gestão profissional em pequenas e médias empresas é a própria forma como o negócio será montado, quanto investir, quem contratar, e como será feito o processo administrativo. Segundo o autor, existem 10 erros comuns que são cometidos pelas PMEs:

- Não possuir um plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica;
- Misturar as finanças da empresa com as pessoais;
- Contratar qualquer familiar ou amigo, e não as pessoas mais adequadas para a empresa;
- Não estabelecer metas e prazos para as pessoas. O atraso de uma tarefa pode atrasar o recebimento de uma receita e prejudicar o fluxo de caixa da empresa;
- Tomar decisões sem informações precisas, principalmente informações financeiras;
- Contrair empréstimos para pagar as despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação/reestruturação. Não confundir despesas operacionais com investimentos;
- Não tomar as decisões no momento em que é preciso, principalmente quando envolvem demissões, mudanças de procedimentos, aumento de

atividades e controles, suspensão de operações, aumento no investimento, entre outras;

- Perder o comando, a comunicação e o respeito das pessoas;
- Ficar dependente de funcionários, fornecedores ou clientes;
- Acreditar que sabe tudo, que não precisa de ajuda e que nunca enfrentará dificuldades (p. 56).

No ambiente legal ocorre a falta de integração, clarificação, especificidade e muitas vezes inexistência de legislação fiscal, trabalhista, reguladora e fiscalizatória. A regulamentação profissional difusa é outro ponto fundamental, objeto de luta da categoria e ainda não solucionado (SEBRAE, 2019).

As determinações específicas de clínicas estéticas são regulamentadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), sendo necessária a atividade de um profissional devidamente regulamentado.

O Sebrae destaca algumas estratégias competitivas em serviços aplicáveis ao segmento de estética:

- Liderança em custos: instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais, tecnologia inovadora;
- Procura por clientes de baixo custo: alguns clientes custam menos que outros, para conhecer estes números é necessária à análise e segmentação apurada do perfil dos clientes, consoante com a proposta de valor do negócio;
- Padronização de um serviço personalizado ou “customização inteligente”: definição do fluxo de atendimento e as devidas rotinas;
- Diferenciação: reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Abordagens para diferenciação: imagem da marca, tecnologia, características, serviços ampliados ao cliente. Não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar lealdade e identificação;
- Controle da qualidade: manter um nível consistente de serviços em vários locais diferentes, em um sistema de trabalho intensivo;
- Focalização: é construído a partir da ideia de satisfazer tão bem um mercado-alvo particular, quanto suas necessidades específicas. A premissa reside de que a empresa pode servir seu mercado restrito de maneira mais eficaz e eficiente do que outras empresas que tentam servir um mercado amplo. O “Hiperfoco” é uma focalização extrema e interessante de posicionamento para pequenos negócios de serviços e pode se constituir em uma oportunidade adicional (SEBRAE, 2019).

Culturalmente, clínicas estéticas, assim como consultórios médicos, são geridas pelos próprios profissionais técnicos da saúde, onde nem sempre a questão de competitividade, opinião pública, comunicações internas e externas, marketing e finanças, recebem a importância que deveriam ter para uma exitosa gestão e consequente sucesso.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2019), existe um empirismo muito grande na gestão das clínicas de estética, justificado pelo fato das

empresas serem em sua maioria de pequeno porte e administradas por profissionais liberais de beleza sem experiência na área de negócios

A gestão de serviços em clínicas estéticas deveria constituir uma prática administrativa que tem a finalidade de otimizar o funcionamento das organizações de forma a obter o máximo de eficiência (relação entre produtos e recursos empregados), eficácia (atingir os objetivos estabelecidos) e efetividade (resolver os problemas identificados). Nesse processo o gestor pode utilizar-se de conhecimentos, técnicas e procedimentos que lhe permitem conduzir o funcionamento dos serviços na direção dos objetivos definidos.

Segundo Dornelas (2005), as principais causas para o insucesso de pequenas empresas é a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Com a necessidade de sistemas ágeis e eficazes, técnicas e *know how* em gestão, clínicas estéticas necessitam contratar profissionais capacitados, ou seja, profissionais que têm visão de futuro, que planejam e conseguem executar estratégias necessárias para a diferenciação e competitividade. Para Medeiros (2012, p. 50):

O que se vive nos dias atuais é a revolução do conhecimento, o qual acaba obrigando as organizações a se radicalizarem utilizando novos métodos de gerenciamento, não deixando para trás os seus traços culturais, mas sim agregando, aperfeiçoando e aprimorando seus conhecimentos.

Outro fator que deve ser melhor atendido pela gestão de pequenas clínicas estéticas, é o pós atendimento, o estar atento aos resultados efetivos e satisfatórios por parte dos clientes/pacientes, esta satisfação está diretamente ligada à retenção de clientes, pois a experiência positiva em serviços estéticos acontece desde o agendamento dos procedimentos até os resultados percebidos.

Ambientes complexos e a alta concorrência fazem com que os gestores busquem alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. Para Marques (2008) a escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades, principalmente as micro e pequenas empresas.

3.2.1 Planejamento

Planejamento é toda ação de previsão, organização e prevenção de todos os aspectos organizacionais, baseados em metas e objetivos.

Toda clínica que pensa em crescimento precisa estabelecer metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. As metas ajudam a entender se está no caminho certo, utilizando e tomando as decisões corretas para chegar até o objetivo pretendido. É a partir das metas que se consegue visualizar o local em que se está e onde precisa-se chegar.

Um bom planejamento abrange diversos aspectos da gestão de clínica, desde redução de custos e otimização de recursos, até a escolha das melhores estratégias para atrair clientes e alavancar as receitas da clínica.

Teixeira (*et al.*) ao comparar o planejamento de grandes empresas com PMEs mencionam que:

A falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados ao planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico (2015, p. 9).

Gimenez (2000, p. 10) pressupõe que “o destino de uma pequena empresa pode ser significativamente influenciado – para melhor ou pior – pelas ideias e ações de seus proprietários ou executivos principais”. Isto reforça a concepção de que os proprietários de pequenas empresas, são os planejadores – ou não.

A realidade vivida pela pequena empresa envolve muito dinamismo e poucos recursos, e justamente por isso é necessário um plano orientador para alcançar os objetivos. Muitas pequenas empresas negligenciam essa atividade e tornam-se puramente operacionais, permitindo que as ações sem planejamento as levem para algum lugar, e não que um planejamento prévio oriente as ações para que elas conduzam a empresa a um lugar determinado.

Para que o sucesso organizacional satisfaça toda a gama de stakeholders, torna-se necessário exímia e eficaz gestão. No que tangem instituições de saúde e estética, percebe-se este quesito ainda mais necessário, tanto por suas complexidades, quanto por lidar pela natureza do negócio estar relacionada com a vida ou saúde das pessoas. Por tais razões, requer de seus gestores, um

conhecimento fundamental da organização, suas forças e oportunidades, ameaças e fraquezas a serem superadas, bem como, de informações gerenciais que permitam o alcance do sucesso pleno. Christensen (2007, p. 67) comenta que: “Os planejadores devem adaptar seus estilos às condições do problema. Ao agir de forma contingente, eles podem usar a razão para lidar com a incerteza.” E neste quesito que verifica-se que gestores inaptos acabam tendo este comportamento e gerando prejuízos às organizações. O mesmo autor complementa que é difícil eles planejar responsabilmente quando eles usam meios não confiáveis e quando confrontam objetivos conflitantes em contextos de mudança.

Senso inovativo para o planejamento, eficaz determinação e controle de recursos e capacidade de tomar decisões tempestivas são qualidades exercidas pelo gestor diariamente nas organizações. Decisões precisam ser tomadas e ações executadas, o futuro é planejado no presente e depende da capacidade pessoal do profissional tomador de decisões.

3.2.2 Controles Financeiros Básicos

Controles financeiros básicos servem para analisar onde a empresa está e para onde está indo, criar uma base de crescimento sólido e saudável, saber como e quando investir e auxiliar o gestor a tomar decisões baseadas em relatórios e dados concretos sobre a organização.

Controles financeiros fazem parte da gestão e obtenção de recursos financeiros necessários, ou seja, a entrada e saída do dinheiro em uma organização. Envolvendo as atividades de controle do orçamento, cobrança e descontos de títulos, as relações com o sistema bancário, elaboração e balanço da empresa, entre outros.

Em uma economia industrializada, as PMEs têm papel fundamental, pois preenchem lacunas deixadas pelas grandes. Então, qualquer negócio, que exige decisão de investimento, deve ter, de forma clara e racional, o entendimento de todas as variáveis capazes de afetar o crescimento da empresa. Os gestores de PME precisam desenvolver competências estratégicas para avaliar, planejar e executar ações que mantenham a empresa em crescimento (TEHSEEN, *et al.* 2019) e em plena saúde financeira. Uma das necessidades mais recorrentes das PME é a obtenção de

recursos financeiros para investimento (SERRASQUEIRO, CAETANO, 2015); e, mesmo que eles consigam ser captados, nem todas as empresas sabem utilizá-los de forma adequada, principalmente se elas não tiverem técnicas de gerenciamento compatíveis com seu porte. Como resultado, elas acabam incorrendo no risco de necessitar de mais investimentos, gerando, com isso, um ciclo de restrições financeiras não resolvidas.

Ao longo do seu ciclo de crescimento, as PMEs percorrem um processo, que se inicia em angariar clientes, e termina na demonstração de sua capacidade de permanência ativa no mercado. Para tanto, a viabilidade de recursos financeiros tem papel crucial até essas empresas alcançarem suas metas e os proprietários decidirem pela expansão ou pela manutenção do tamanho do negócio (LEWIS et al., 1983).

A saúde financeira da clínica é essencial para a sobrevivência do negócio. Portanto, ter atenção a custos desnecessários é muito importante, além de definir processos mais otimizados. Outro ponto que merece atenção é a separação das finanças pessoais com as da clínica.

O controle de todos os recursos financeiros que a clínica tem a receber e também as despesas fixas e variáveis, dão muito mais previsibilidade na gestão de clínica de estética. É o controle financeiro que ajuda a clínica a construir uma reserva financeira para situações de emergência ou imprevistos. Contudo, essa construção não deve ocorrer de forma intuitiva, pois o gestor precisa utilizar ferramentas gerenciais que o auxiliem à decisão mais acertada possível. Destaca-se aqui, o fluxo de caixa, que facilita o controle e o planejamento dos recursos financeiros disponíveis.

O fluxo de caixa consiste no registro das entradas e saídas dos recursos financeiros ocorridos em um determinado período de uma empresa. De acordo Sá (2012, p.11) “chamamos de fluxo de caixa ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”.

O fluxo de caixa abrange todas as atividades que geram e consomem caixa da empresa, como as atividades operacionais, de investimento e financiamento, não devendo se misturar com despesas ou gastos pessoais.

Controles financeiros básicos se auxiliam do fluxo de caixa como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Através da análise do fluxo de caixa, o gestor direciona de forma mais assertiva os recursos financeiros da empresa, contribuindo, assim, para a maximização dos lucros, sendo que o fluxo de caixa tem como principal finalidade o

controle financeiro, no que condiz a entrada de ingressos e desembolsos, antevendo se haverá excedentes ou escassez de caixa.

3.2.3 Marketing para Pequenas e Médias Clínicas Estéticas

A gestão de marketing ocupa-se de selecionar mercados-alvo, bem como de captar, manter e fidelizar clientes mediante criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

Vários desafios foram impostos às organizações nos últimos anos. Para Vergara e Branco (2001), no passado, as organizações investiram em maximização dos processos produtivos e na manutenção de estruturas e procedimentos rígidos, focados no controle gerencial. Porém, os autores ressaltam que, à medida que os consumidores e clientes começaram a mostrar-se mais exigentes e os competidores se tornaram mais numerosos e eficientes, foi necessário, além de efetuar melhorias nas atividades produtivas, adicionar maior orientação para o mercado. É nesse contexto que o marketing ganha espaço nas organizações, pois defende que o cliente deve ser o foco das ações. Para as organizações estéticas, essa realidade não é diferente. Com aumento dos cursos superiores e profissionalizantes de estética e cosmética formando grande número de profissionais técnicos e aumentando a concorrência, essa realidade força as clínicas a buscarem uma gestão eficiente e uma orientação para o mercado, a fim de obterem excelência na prestação de serviços e satisfação dos clientes e dos colaboradores (JUNIOR; LOPES, 2018).

As clínicas estéticas, possuem altos níveis de interação com os clientes, com intenso toque e com grande intimidade, há uma interação social mais próxima e amigável entre cliente e funcionário, o que sugere que a qualidade da experiência com o serviço possa impactar na satisfação do cliente (BARBER, VENKATRAMAN, 1986 *apud* PETACCI, 2019).

O marketing de produtos possui um composto de 4 Ps (produto, preço, praça e promoção), essenciais para proporcionar e manter o nível desejado de satisfação do mercado-alvo. Já em relação aos serviços, como são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes, os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa, interagindo e constituindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço, exatamente como é o caso de clínicas estéticas. Além disso,

como os serviços são intangíveis, os clientes estarão todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço. Esses fatos levaram os profissionais de serviços a concluir que eles podem usar variáveis adicionais (pessoas, evidência física e processo) para comunicar-se com seus clientes e para satisfazê-los (ZEITHAML, BITNER, 2003).

O composto de marketing de serviços é apresentado por Kotler, Hayes e Bloom (2002), da seguinte forma:

- a) produtos: qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções e marca;
- b) preço: preços de tabela, descontos, margens, prazos de pagamentos, condições de crédito;
- c) praça: canais, cobertura, localização, estoques, transporte;
- d) promoção: comunicação, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade
- e) evidências físicas: disposição de objetos, mobílias, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, cheiro, temperatura e ruído;
- f) processos: políticas e procedimentos, duração do ciclo de execução;
- g) pessoas: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes.

O produto é algo capaz de atender às necessidades e ao desejo dos consumidores - produtos são trocados entre pessoas e empresas que buscam satisfação, e se o produto não gera satisfação, não adianta a empresa dispor. O preço consiste na soma em dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto ou serviço, em conjunto com quaisquer custos não financeiros, como tempo, negociação e conveniência, além de outros. A distribuição (praça) inclui tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo e a comunicação (promoção) refere-se às atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los. A variável evidência física abrange o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço. O processo abrange os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades por meio dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços. Já pessoas abrange todos os agentes

humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços (GOSLING, SOUZA, 2007).

Cabe às clínicas estéticas a tarefa de atentar a cada detalhe deste composto como forma de transformar em positiva a experiência do paciente, a ponto de fidelizar o mesmo para futuros procedimentos.

A experiência do paciente é ponto primordial no foco mercadológico das clínicas estéticas. O valor do ponto de vista do cliente é criado pela experiência total com todos os elementos que compõem a sua jornada (GRONROOS, 2006). Nessa perspectiva, o processo de criação da experiência do cliente pode ser entendido como consistindo em três estágios de criação de valor: valor de pré-uso, valor em uso e valor de pós-uso. O valor em pré-uso está relacionado com a fase de pré-compra em que os pacientes obtêm familiaridade e adquirem conhecimento sobre o serviço. Este estágio ajuda os pacientes a moldarem suas percepções e formação de atitudes, as quais são importantes no processo de tomada de decisão. O valor em uso refere-se à situação do consumo real do serviço durante a 'experiência do consumo do serviço'. O valor no pós-uso refere-se ao valor criado na experiência pós-consumo, caracterizado pelos serviços de pós-venda ao paciente: consultoria pós atendimento, indicações de manutenção, venda de produtos associados aos tratamentos, reclamações ou feedbacks, programas de fidelidade e comunidades de clientes, além do gerenciamento de uma comunicação regular com todos os clientes. O valor em pós-uso, criado neste estágio, coletivamente com valor criado nas duas etapas anteriores, tem implicações importantes na satisfação geral, experiência e fidelização dos clientes (PETACCI, 2019).

Satisfação das expectativas do paciente, ponto relevante do marketing, foi definida por Oliver (1980, *apud* PETACCI, 2019) como sendo um estado afetivo que foi gerado a partir da reação emocional com determinado produto ou serviço. A satisfação também pode ser definida como a avaliação que o cliente faz ao ter ou não as suas expectativas atendidas.

Importante ressaltar o papel da comunicação através do marketing digital na competitividade atual, tendo em vista os dados do IBGE, a internet já chega em quase 75% dos domicílios brasileiros e há por volta de 220 milhões de smartphones em território nacional. A Hootsuite (2020) afirma que 62% dos brasileiros estão ativos nas

redes sociais, apontando o Brasil como o terceiro país mais online do mundo e o terceiro país com maior crescimento de usuários ativos de 2019 para 2020. O brasileiro fica em média 9 horas por dia conectado, dessas quase 4 horas utilizando redes sociais. Estando a internet como foco central no que tange a pré e pós venda em clínicas estéticas.

Nesse cenário de conexão e expansão é importante entender como a internet e as redes sociais são capazes de interferir nas escolhas e no comportamento do paciente, sendo que a empresa que se faz presente nas redes sociais consegue ter uma relação mais próxima com seu consumidor.

Temos então um cenário em que o consumidor está cada vez mais conectado e recebendo informações por todos os lados. Mais do que isso, ele passa também a produzir informação, compartilhando suas opiniões em suas redes sociais. Isso obriga as organizações a mudarem a maneira como conversam com seu público e provocam a busca em novos caminhos e plataformas. As redes sociais são excelentes plataformas para as empresas comercializarem seus produtos e serviços e utilizar novas dimensões para se colocar em contato com potenciais clientes (LOURENÇO et al., 2020).

Torres (2018) afirma que as mídias sociais têm um enorme poder para formar opiniões, facilitando a conexão e permitindo à organização entregar informações de qualidade de forma rápida, que podem ser percebidas pelos destinatários como relevantes e úteis, gerando uma maior participação e interação do cliente com a empresa (TUTEN; SOLEMON, 2013).

O uso das redes sociais como meio de comunicação trouxe uma nova forma de abordagem mercadológica por parte das empresas, que tiveram que se adaptar à utilização de novas ferramentas para conquistar clientes (ALENCAR et al., 2015).

O marketing digital é uma forma que as clínicas têm para atingir mais facilmente pacientes direcionados e que tem como vantagens o baixo custo, a interação social, a interatividade e a orientação de mercado, e como desvantagem as dificuldades dos profissionais da saúde e estética no gerenciamento das redes sociais. A mídia social passou a ser frequentemente utilizada como ferramenta de comunicação para promover e vender produtos e serviços, sendo, assim, amplamente adotada como ferramenta de marketing.

O dinamismo das mídias sociais contribui para a comunicação e estreitamento de relacionamentos entre as organizações e seus consumidores. A importância de estratégias de marketing por meio das mídias sociais, se dá visto seu potencial de alcance e relacionamento, oportunizando ainda as possibilidades de

perguntar as preferências dos pacientes consumidores, com maiores chances de acertos nas estratégias mercadológicas.

As redes sociais abriram espaço para que o consumidor possa ser mais interativo e ir além do ato de consumir, tornando-se também um produtor de conteúdo. Um consumidor tem uma opinião sobre um produto ou serviço e compartilha esses pontos de vista, crenças e experiências com outras pessoas através da web. Este conteúdo gerado pelo consumidor pode aparecer sob a forma de depoimentos sobre a experiência com a marca, avaliações de produtos ou anúncios. O conteúdo fornecido pelos consumidores tem atraído a atenção de gestores porque o diferencial de custo entre o conteúdo criado por uma agência profissional e o gerado por um usuário pode ser considerável, a forma de divulgação não convencional pode romper a saturação de mídia que prevalece atualmente e, o boca a boca eletrônico pode se mover muito mais rápido para o consumidor do que a publicidade tradicional. Além disso, mensagens geradas pelos usuários, como descobertas compartilhadas, experiências e opiniões, são mais confiáveis se comparadas a mensagens corporativas por serem percebidas como experiências próprias dos consumidores, sem qualquer motivação comercial. O marketing boca a boca sempre desempenhou um papel fundamental na comunicação devido à credibilidade adicional que proporciona, e, por isso, tem uma grande influência na opinião dos consumidores seja em meio físico, seja em virtual (SOUZA, et al., 2020).

Os mesmos autores complementam que as redes sociais, portanto, expandiram o potencial de influência do marketing por estarem integralmente embasadas em imagens e símbolos, despertando aspectos afetivos e inconscientes ao invés de promover a razoabilidade no processo de compra. Por outro lado, tal movimento pode comprometer a estabilidade das empresas nesses contextos. Isso porque a dinâmica das construções de significados coletivos pelos *prosumers* (produtor e consumidor de mercado) expõe a fragilidade das organizações em controlar seus valores, identidades e imagem de marcas nas redes sociais (SOUZA, et al., 2020).

Cada ponto de contato entre a clínica e os pacientes pode ser convertido em atividade bem planejada para envolvê-los e criar respostas cognitivas, emocionais e comportamentais positivas ou desejadas. As clínicas podem usar evidências físicas, marca, mensagens, linhas de apoio, mídias sociais, equipe de vendas, ambiente físico, marketing mix, sistemas de pagamento, serviços de valor agregado entre outros

processos para proporcionar uma memorável experiência do paciente e a consequente fidelização.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o nível de conhecimento de controles gerenciais dos gestores de pequenas e médias clínicas estéticas na cidade de Santo Ângelo (RS).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a formação profissional dos gestores de clínicas estéticas de pequeno e médio porte de Santo Ângelo (RS);
- Investigar os fatores considerados pelos gestores nos processos de planejamento, organização e controle das clínicas estéticas;
- Identificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores;
- Relacionar as lacunas encontradas entre a formação dos gestores e as dificuldades encontradas no gerenciamento;
- Oferecer sugestões a partir das demandas percebidas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa fundamenta-se no método indutivo, pois é um procedimento de raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, encaminha-se para noções gerais.

Realizou-se busca de materiais bibliográficos em base de dados e não foram localizados artigos sobre o tema. Utilizaram-se os seguintes descritores: “GESTÃO DE CLÍNICAS ESTÉTICAS”, “ADMINISTRAÇÃO” and “CLÍNICAS ESTÉTICAS” nas plataformas Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e PUBMED durante os meses de agosto à outubro de 2021. Por isso, realizou-se este estudo descritivo exploratório.

Vale ressaltar que o método constitui os procedimentos fundamentais para a compreensão de fatos por meio da ciência (FACHIN, 2017). Assim, conforme ressaltam Marconi e Lakatos (2019), observaram-se os fenômenos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação. Descobriu-se a relação entre eles e, por fim, generalizou-se a relação existente entre fenômenos e fatos semelhantes.

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como exploratório por “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 25).

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois considera atributos e aspectos não mensuráveis, mas que são descritos de forma detalhada. Não se utilizam números e sim descrições, percepções e análises das respostas obtidas, todavia, a quantificação pode ser aplicada, mas não é dado nenhum tratamento estatístico a eles (FACHIN, 2017).

Para a elaboração do estudo definiu-se como área de abrangência o município de Santo Ângelo que encontra-se na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e que segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2021 conta com uma população de 77.544 habitantes. No setor de Alvarás da Prefeitura Municipal, obteve-se relatório perfazendo um total de 15 clínicas de estética.

Para a obtenção das informações necessárias, utilizou-se a ferramenta Google Forms contendo questionário com 10 questões abertas e fechadas (Apêndice 1) com o intuito de caracterizar os profissionais que gerem as clínicas estéticas,

investigar os fatores considerados pelos gestores nos processos de planejamento, organização e controle das clínicas e identificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores no que tange a gestão.

Os questionários foram enviados pela pesquisadora através do aplicativo WhatsApp diretamente às pessoas registradas na Prefeitura como responsáveis pelas clínicas estéticas. A disponibilização dos contatos telefônicos ocorreu através de *networking* da pesquisadora e de busca em redes sociais. Das 15 clínicas registradas, foram possíveis 13 envios de questionários e obteve-se o retorno de 12 deles.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A apresentação dos resultados inicia com o perfil dos responsáveis pelas clínicas estéticas da cidade de Santo Ângelo (RS), as 12 investigadas são do sexo feminino, sendo sete delas graduadas em Biomedicina, três em Estética e Cosmetologia e duas em Fisioterapia.

Com relação à especialização, quatro das empresárias não possuem nenhum tipo de especialização além da graduação, oito delas possuem especializações técnicas relativas à saúde e estética e uma delas possui especialização em Gestão Educacional, chamando a atenção para o fato de nenhuma delas possuir algum tipo de especialização em áreas da gestão organizacional, mesmo sendo elas as responsáveis por todos os processos de planejamento, organização e execução das suas clínicas, convergindo com o que traz o Sebrae (2015), quando afirma que pequenas e médias empresas (PMEs) implantam suas estratégias de posicionamento individualmente, com baixo grau de maturidade e conhecimento dos aspectos legais, regulamentadores, fiscalizatórios e de gestão e com Hashimoto (2013) quando menciona que PMEs têm inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida, por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa, ou seja, falta de preparo em gestão organizacional.

A formação universitária multiprofissional no âmbito da saúde e estética, tem permanecido antagônica à organização da gestão organizacional. As instituições formadoras têm vinculado modelos de ensino, altamente centrados em sistemas orgânicos, equipamentos e diagnóstico terapêutico, e pouco conteúdo relacionado a gestão em saúde (CECCIM; FEUERWERKER, 2004).

Quando questionadas se haviam realizado algum curso na área da administração especificamente, apenas uma das investigadas, que possui entre 36 e 45 anos, é formada em Fisioterapia e Administração de Empresas, chama a atenção de esta ser uma das apenas seis, ou seja, das 50% que mencionam realizar algum tipo de planejamento da clínica, e também ser uma das duas que possuem sistema de informação gerencial e que diz conhecer todos os elementos da gestão organizacional, destacando a sua dificuldade em fidelização de pacientes e marketing digital, o que se considera normal, levando-se em consideração a profissionalização da gestão se dar em áreas bem distintas.

As demais gestoras trazem que não buscam cursos ou consultorias em gestão por 'falta de organização pessoal', 'falta de conhecer cursos e consultorias na área', 'porque o contador realiza a gestão da clínica' e apenas uma gestora menciona que já buscou consultoria de gestão com o Sebrae.

A ABIHPEC, menciona que a pouca qualificação no que diz respeito à formação da gestão de empreendimentos, ou ainda o moderado conhecimento de questões financeiras, jurídicas de natureza civil, tributária, trabalhista e de exercício profissional, porque, em muitos casos, os profissionais que iniciam no mercado de estética e saúde estão voltados para o aprendizado técnico e não para o conhecimento administrativo, financeiro ou legal.

Quando questionadas em como é o planejamento, a administração e a avaliação dos resultados da sua clínica, as respostas foram: 'vou planejando...' 'planejo pouco', 'tenho muita dificuldade com a gestão', 'faço as coisas na hora que acontecem, e sem o planejamento, às vezes fico totalmente perdida sem saber o que fazer.' já outra responde: 'faço conforme preciso.' dando a certeza de que não ocorre o planejamento.

Segundo Dornelas (2005), as principais causas para o insucesso de pequenas empresas é a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

A falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados ao planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

Qualquer negócio, que exige decisão de investimento, deve ter, de forma clara e racional, o entendimento de todas as variáveis capazes de afetar o crescimento da empresa. Os gestores de PME precisam desenvolver competências estratégicas para avaliar, planejar e executar ações que mantenham a empresa em crescimento (TEHSEEN, AHMED, QURESHI, UDDIN, RAMAYAH, 2019). Uma das necessidades mais recorrentes das PME é a obtenção de recursos financeiros para investimento (SERRASQUEIRO, CAETANO, 2015); e, mesmo que eles consigam ser captados, nem todas as empresas sabem utilizá-los de forma adequada, principalmente se elas não tiverem técnicas de gerenciamento compatíveis com seu porte. Como resultado,

elas acabam incorrendo no risco de necessitar de mais investimentos, gerando, com isso, um ciclo de restrições financeiras não resolvidas.

Quanto à pergunta sobre como executam o controle do fluxo de caixa, 5 delas mencionam que utilizam planilhas de controle, 3 dizem que utilizam livro caixa manual, 2 o livro caixa digital pelo sistema e 2 que não possuem controle, aparecendo respostas do tipo 'Hoje não tenho quase nenhum controle', 'Tenho livro caixa, mas as vezes pego uns dinheirinhos para mim', 'Já tentei de tudo mas misturo as despesas da clínica com as minhas'. Com destaque a fatores pessoais, pode-se inferir as barreiras do senso comum com o assunto "finanças", pois surgiram menções do tipo 'excel é difícil', 'sistemas são caros', 'sobra apenas para pagar as contas.'

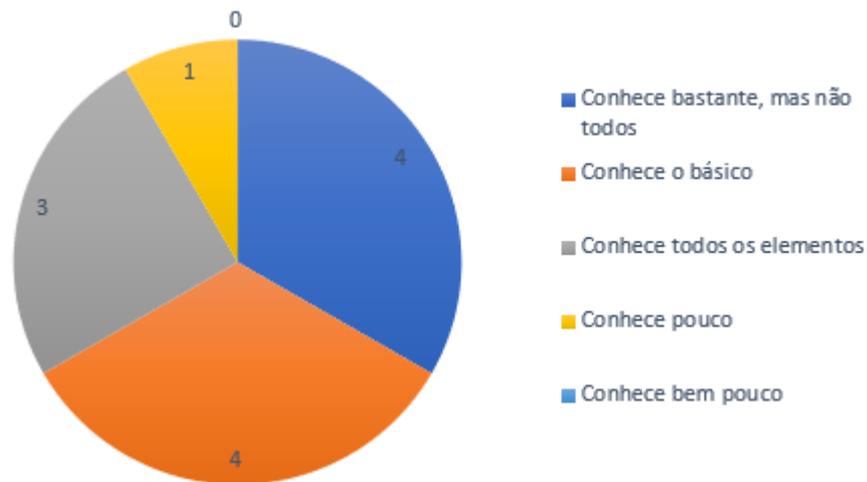
Na prática os principais benefícios que o fluxo de caixa traz são o controle de gastos, a redução de gastos desnecessários, melhoria no planejamento e na organização, além de auxiliar na tomada de decisão (SILVA,2019).

O fluxo de caixa auxilia na tomada de decisão, evidencia as disponibilidades, a capacidade de capital de giro e capacidade de liquidar as dívidas e pagar fornecedores, os riscos e perspectivas futuras da empresa, possibilitando assim a segurança na tomada de decisão em expandir o negócio, investir, ou até mesmo controlar mais os gastos sabendo o teor exato das despesas.

Com relação a recepção de pacientes na sala de espera, a maioria das gestoras menciona que esta é uma função delas ou das secretárias, sendo que nenhuma das clínicas teve algum tipo de treinamento específico para este atendimento. Vergara e Branco (2001), defendem que o cliente deve ser o foco das ações, onde o padrão de experiência do paciente deve estar o tempo todo superando as expectativas. É importante ressaltar que atualmente, devido à mercantilização do serviço, passou a haver uma nova demanda por parte do consumidor, que busca uma experiência memorável e convincente e não apenas um serviço competente. Neste novo cenário a experiência do paciente está substituindo a qualidade do serviço como ferramenta para prover maior competitividade mercadológica e a tão almejada retenção do paciente.

Sobre os conhecimentos de gestão específicos de sua clínica, obteve-se os seguintes resultados:

Figura 1 - Na gestão da sua clínica você



Fonte: Dados da pesquisa

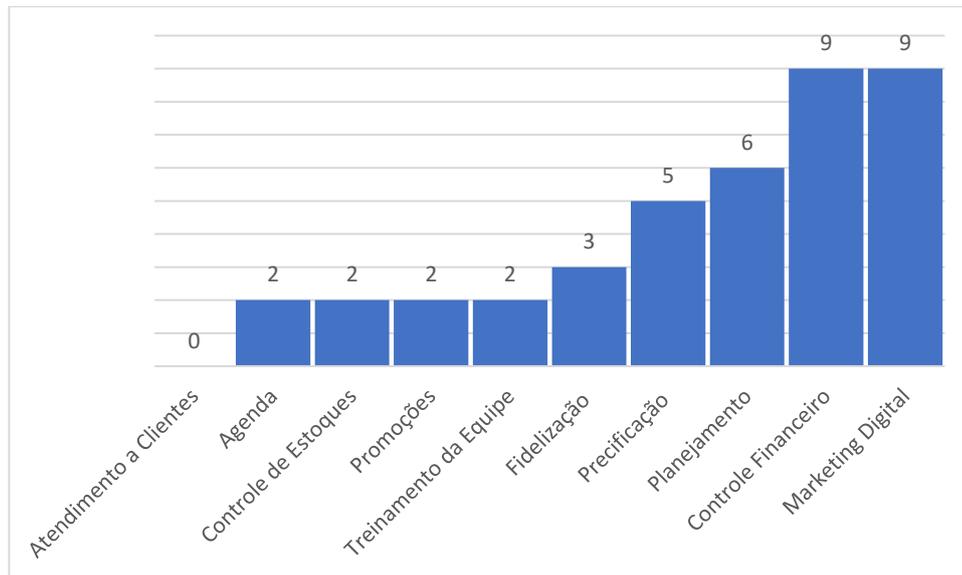
Segundo Dornelas (2005), as principais causas para o insucesso de pequenas empresas é a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Questionadas se já pensaram em contratar consultoria especializada em gestão para clínicas estéticas, 66,7% mencionam que sim, mas que desconhecem profissionais que atuem na área, ou não se sentem organizadas financeiramente para isso, ou pensou mas não procurou, por medo de ter que mudar a sua rotina, e uma delas menciona que esta é uma de suas prioridades para o próximo ano.

Quando há falta de profissionais aptos à gestão dentro das organizações, indica-se a contratação de profissionais capacitados, ou seja, profissionais que tenham visão de futuro, que planejem e consigam executar estratégias necessárias para a diferenciação e competitividade. Para Medeiros (2012, p. 50), “o que se vive nos dias atuais é a revolução do conhecimento, o qual acaba obrigando as organizações a se radicalizarem utilizando novos métodos de gerenciamento, não deixando para traz os seus traços culturais, mas sim agregando, aperfeiçoando e aprimorando seus conhecimentos.”

Solicitou-se que as gestoras marcassem suas maiores dificuldades na gestão da clínica, sendo tantas quantas considerassem, e obteve-se as seguintes respostas:

Figura 2 - Principais dificuldades na gestão da sua clínica



Fonte: Dados da pesquisa

Controle financeiro e marketing digital aparecem como principais dificuldades, seguidas de planejamento e precificação, áreas bem definidas da gestão e que realmente necessitam de profissional capacitado para sua execução.

A Hootsuite (2020) afirma que 62% dos brasileiros estão ativos nas redes sociais, o que corrobora com a preocupação das gestoras em manter-se ativas no marketing digital.

Chama atenção o fato de nenhuma delas perceber dificuldade no atendimento ao paciente, mas 3 na fidelização, dando a impressão de que as gestoras não relacionam um bom atendimento e experiência do paciente com o fato de fidelizar pacientes.

A experiência do paciente é ponto primordial no foco mercadológico das clínicas estéticas. O valor do ponto de vista do cliente é criado pela experiência total com todos os elementos que compõem a sua jornada

As clínicas de estética, possuem altos níveis de interação funcionário-clientes, com intenso toque e com grande intimidade, há uma interação social mais próxima e amigável entre cliente e funcionário, o que sugere que a qualidade da experiência com o serviço possa impactar na satisfação do cliente. (PETACCI, 2019).

Cabe aos gestores de clínicas estéticas, a compreensão de que o marketing quando bem executado, é caminho para o sucesso, a comunicação, as evidências

físicas, a disponibilidade, a espera, as dores do paciente no processo em geral, até o pós atendimento. Sendo todas estas experiências positivas e com superação de expectativas, o relacionamento com pacientes é estabelecido e mantido, isso é fidelizar.

7 CONCLUSÃO

Objetivo desta pesquisa foi identificar o nível de conhecimento de controles gerenciais dos gestores de pequenas e médias clínicas estéticas na cidade de Santo Ângelo (RS). Os resultados foram encontrados através de questionário aplicado às gestoras das clínicas registradas na cidade.

De um quantitativo de 15 clínicas, obteve-se respostas de 12, chamando a atenção de serem todas de propriedade e gerenciamento de mulheres, sendo a faixa etária predominante entre 26 e 35 anos, graduadas em Biomedicina, Estética e Cosmetologia e Fisioterapia, tendo 4 delas especializações nas suas áreas técnicas. Dá-se destaque a uma profissional que além da formação em Fisioterapia, é também Bacharel em Administração, sendo a única a descrever que conhece e domina todos os elementos de gestão da sua clínica.

As principais dificuldades elencadas pelas investigadas são em relação a controles financeiros, precificação, marketing digital e planejamento. Percebeu-se que o considerado como 'planejamento pelas mesmas', é normalmente no curto prazo, no exercício mensal e semanal: 'faço a maioria das coisas na hora', 'toda semana tenho um dia para revisar a gestão da clínica', não surgindo nenhuma resposta em menção a prazo anual e inclusive surgindo respostas confundindo o planejamento da clínica com o de procedimentos de pacientes com a resposta: 'O planejamento é individual para cada paciente no ato da consulta'.

No que tange ao controle financeiro, apontado como dificuldade, viu-se menções do tipo 'às vezes pego um dinheirinho da clínica para mim', 'livro caixa não dá certo porque misturo as despesas pessoais com as da empresa', ficando nítida a falta de conhecimentos das gestoras em controles financeiros básicos. Acredita-se que este comportamento venha justamente pelo fato de as universidades oferecerem o preparo técnico ao profissional da saúde, onde se enquadram as gestoras, e mesmo elas tendo ciência do fato, mencionam que não buscam profissionais de gestão para prestar consultoria 'por conta de valores', 'pelo financeiro', 'por falta de organização minha', ou até mesmo não responderam, ficando claro que as mesmas não visualizam a consultoria como investimento que possa trazer retornos.

É plausível observar que as clínicas estéticas precisam conhecer o seu segmento, possuir um objetivo organizacional e desenvolver um planejamento para então segui-lo, contando com o auxílio de um profissional especializado e qualificado

para o assunto, seja ocupando o cargo de gerência ou consultor. Este profissional precisa estar atento às mutações de mercado e trazê-las para dentro da organização, fazendo com que o planejamento abarque todos os elementos organizacionais, tenha foco no serviço e na experiência do paciente, que levarão à consequente retenção dos mesmos, fator levantado pelas gestoras como dificultoso.

Retomando a questão que motivou esta pesquisa 'qual o nível de conhecimento e o interesse de aprendizado de controles gerenciais dos gestores de pequenas e médias clínicas estéticas na cidade de Santo Ângelo (RS)?' percebe-se a deficiência das gestoras neste sentido, onde 33,33% delas menciona que conhece apenas o básico sobre gestão.

Competir no mercado de beleza exige oferecer uma variedade de serviços que possibilitem não só agradar como também manter pacientes. Portanto, fica evidente que o mercado da beleza e estética, com destaque para as clínicas estéticas, representa uma grande oportunidade de investigação no campo de gestão de serviços. (PETACCI, 2019)

Uma vez que os profissionais que atuam no setor de estética ao se formarem, trabalharão com gestão em algum momento de sua prática profissional, seja em gestão de processos, gestão financeira, de marketing, de cuidado ou até mesmo gestão setorial, torna-se requisito o conhecimento de práticas de administração pelos mesmos ou a contratação de consultores especializados.

Vê-se a necessidade de adaptação curricular de cursos técnicos da área da saúde, com disciplinas que desenvolvam o senso e a técnica da gestão organizacional, tendo em vista a grande massa destes profissionais empreenderem seus próprios negócios.

Neste estudo foi possível obter a compreensão dos desafios e a formulação de sugestões de melhoria no campo de estudo, bem como, trazer à discussão a importância de uma adequada gestão nas pequenas e médias clínicas estéticas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. A.; OLIVEIRA, O. V.; ANDRADE, N. M. R.; MARINHO, L. P. F. Os Efeitos do Marketing de Mídia Social na Popularidade dos Posts no Facebook. In: **XXXIX Encontro da ANPAD 39**, Belo Horizonte, 2015, Anais. Belo Horizonte/MG, ANPAD, 2015.

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). Disponível em: <<https://abihpec.org.br/institucional/comunicacao-e-marketing-2/publicacoes/panorama-do-setor/panorama-do-setor-de-hppc/>> Acesso em: 08 jul. 2021.

BITNER, M. J. **Editorial: The Vision for the Future of the Journal of Service Research (JSR)**. 174, Journal of Service Research. 2014.

BRASIL, **Lei Complementar nº 123, De 14 De Dezembro De 2006**. art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 23 ago. 2021.

BURMESTER, H. **Programa de Compromisso com a Qualidade Hospitalar**. Entrevista concedida a Revista de administração em Saúde. Nº 50, Jan-Mar, 2011.

CAGED - **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - DADOS 2019** Disponível em: <<http://portalfat.mte.gov.br/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged/>> Acesso em: 07, nov. 2021.

CECCIM, R. B.; FEUERWERKER, L. C. M. Mudança na Graduação das Profissões de saúde sob o eixo da integralidade. **Cadernos de Saúde Pública, 2004**. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2004000500036>> Acesso em 06 out. 2021.

CHRISTENSEN, K. S. **Coping with Uncertainty in Planning**. Journal of the American Planning Association: 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. **Prática de Administração de Empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1969.

_____. **A Nova Era da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

DWECK, R. H.; SABBATO, A.; SOUZA, F. **O impacto socioeconômico da beleza**. Rio de Janeiro: IPEA, 2005.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, A. A. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias, Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira: 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, F. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá, 2000.

GOSLING, M. SOUZA, B. B. P. Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos. Rio de Janeiro: **Enanpad**, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1489.pdf>> Acesso em: 19 out. 2021.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Adopting a Service Logic for Marketing**. *Marketing Theory*, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Por Que as Empresas Fecham?** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81786-17162,00-POR+QUE+AS+EMPRESAS+FECHAM.html>>. Acesso em: 20 set 2021.

HOOTSUITE; SOCIAL, We Are. **DIGITAL IN 2020: Essential Insights Into How People Around The World Use internet, Mobile Devices, Social Media, and E-commerce**. 2020.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 30 set. 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **População Idosa Brasileira Deve Aumentar Até 2060**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33875> Acesso em: 23 ago. 2021.

JUNIOR, J. B. M.; LOPES, E. L. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do paciente hospitalar. **Revista de Gestão e Secretariado**: 2018.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros**. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEWIS, Virginia L.; CHURCHILL, N. C. **The Five Stages of Small Business Growth**. *Harvard Business Review*: 1983

LOURENÇO P.; E. C. C. RODRIGUES; C. M. LIMA. Influência do Instagram no Comportamento do Consumidor. **R. Adm. FACES Journal** Belo Horizonte. Acesso

em: 20, out. 2021. Disponível em:
<<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7523>>

LOVELOCK, C., WIRTZ, J. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. New Jersey: Pearson Education, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Adriano Ventura. **Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, Visando a Continuidade e a Sustentabilidade**. Santos: 2008.

MEDEIROS, L. F. A construção de Um Ideal Tecno Científico. **Rev. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa: 2012.

NETO, A. S.; TEIXEIRA, A. A.; CAMPOS, L. M. F. **Fundamentos da Ciência Administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.

PETACCI, R. F. S. **Avaliar a Qualidade da Experiência do Serviço de Clínicas Estéticas e o Seu Impacto na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19005>> Acesso em: 12 out. 2021.

REVISTA COMÉRCIO E SERVIÇOS. Disponível em:
<<https://clipping.cservice.com.br/cliente/viewmateria.htm?materiald%3d59371650%26canalId%3d177671%26clienteld%3dkj%2b754eEC78%3d%26newsletterId%3d3xs5VKwx1Os%3d#>> Acesso em: 08 jul. 2021.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE, 2015. **A Profissionalização dos Centros de Estética**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-profissionalizacao-dos-centros-de-estetica,00a9d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 24 ago. 2021.

SEBRAE, 2019. **Mercado de cosméticos e serviços estéticos 2021: Descubra os Três Possíveis Cenários**. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/cenario/mercado-de-cosmeticos-e-servicos-esteticos-2021-descubra-os-tres-possiveis-cenarios>>. Acesso em: 14 set. 2021.

SERRASQUEIRO, Z.; CAETANO, A. **Trade-Off Theory versus Pecking Order Theory: Capital Structure Decisions in a Peripheral Region of Portugal**. *Journal of Business Economics and Management*, 2015.

SHIROMA, S. Os 10 Principais Erros Cometidos Pelas Pequenas e Médias Empresas. **Administradores.com**. Entrevista concedida a Fábio Bandeira de Mello. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10->

principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/> Acesso em: 20 set. 2021.

SILVA, G. B. P. da. **Como Otimizar o Fluxo de Caixa de Uma Empresa**. 02 abr. 2019. Disponível em: <<https://institutoagro.com.br/fluxo-de-caixa-de-uma-empresa-rural/>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SOUZA, L. L. F.; AMARAL, N. W.; CHAYN, C. D.; GERHARD F.; PINTO R. F. **Reflexões sobre o Consumo em Redes Digitais: um Ensaio Acerca das Interações entre Redes Sociais, Digital Influencers e Usuários**. 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/60168/reflexoes-sobre-o-consumo-em-redes-digitais--um-ensaio-acerca-das-interacoes-entre-redes-sociais--digital-influencers-e-usuarios>> Acesso em: 1 nov. 2021

SOUZA, W. F. DE. **Gestão em Saúde, uma Perspectiva Ergológica: com Quantos Gestos se Faz uma Gestão**. Laboreal, (2015). Disponível em <<https://doi.org/10.15667/laborealxi0115wfs>> Acesso em: 05 out. 2021

TEHSEEN, S., AHMED, F. U., QURESHI, Z. H., UDDIN, M. J., RAMAYAH, T. Entrepreneurial Competencies and SMEs' Growth: the Mediating Role of Network Competence. Asia-Pacific **Journal of Business Administration**, 2019.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A Importância do Planejamento Estratégico Para as Pequenas Empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB, v. 1, n. 1, 2015.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o Que Você Queria Saber Sobre Marketing e Publicidade na Internet e Não Tinha a Quem Perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

TUTEN, T L; SOLOMON, M. R. **Social Media Marketing**. New Jersey, Pearson Education Inc, 2013.

VANDERLEI, M. I. G.; ALMEIDA, M. C. P. DE. **A Concepção e Prática dos Gestores e Gerentes da Estratégia de Saúde da Família**. Ciência & Saúde Coletiva, 2017. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000200021>> Acesso em: 05 out. 2021.

VERGARA, S. C. BRANCO P. D. **Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível**. 2001. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel>> Acesso em: 24 set. 2021.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

1. Idade
 - () Entre 18 e 25 anos
 - () Entre 26 e 35 anos
 - () Entre 36 e 45 anos
 - () 46 anos ou mais

2. Formação Acadêmica (Graduação)
 - () Biomedicina
 - () Estética e Cosmética
 - () Farmácia
 - () Fisioterapia
 - () Outro

3. Você tem alguma especialização, mestrado ou doutorado? Em qual área?

4. Já realizou algum curso na área da administração? Se sim, qual? Se não, porquê?

5. Como é o planejamento, a administração e a avaliação dos resultados da sua clínica?

6. Como você controla o fluxo de caixa da sua clínica?

7. Quem é responsável por treinar o atendimento aos pacientes na sala de espera da sua clínica?

8. Na gestão da sua clínica você:
 - () Conhece todos os elementos
 - () Conhece bastante, mas não todos
 - () Conhece o básico
 - () Conhece bem pouco

9. Você já pensou em contratar uma consultoria especializada em gestão de clínicas estéticas?
 - () Sim
 - () Não

- 9.1. Se sua resposta foi sim, porque ainda não contratou?

10. As maiores dificuldades na gestão da sua clínica são: (assinale tantas quantas considerar)

- () Controle Financeiro
- () Planejamento
- () Controle de Estoques
- () Atendimento de Clientes
- () Treinamento da Equipe
- () Agenda
- () Precificação
- () Promoções
- () Marketing Digital