

Aplicação da Metodologia A3 para Melhoria de Processos em uma Clínica de Estética: Um Estudo de Caso

Mfutu Sidônia Joel (Universidade Federal de Pernambuco) *mfutu.sidonia@ufpe.br*
Walton Pereira Coutinho (Universidade Federal de Pernambuco) *walton.coutinho@ufpe.br*

Resumo

As clínicas estéticas, inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, têm buscado aprimorar seus processos internos para elevar a qualidade do atendimento, reduzir desperdícios e aumentar a satisfação dos pacientes. Nesse contexto, a metodologia A3 destaca-se como uma ferramenta estruturada de solução de problemas, que possibilita a análise detalhada das causas, o planejamento de ações corretivas e o acompanhamento sistemático dos resultados. O presente estudo pretende descrever a aplicação da metodologia A3 em uma clínica estética, com foco na melhoria do fluxo de atendimento e na redução do tempo de espera dos pacientes. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, no qual a ferramenta foi aplicada na gestão operacional da clínica, envolvendo equipe administrativa e profissionais de atendimento. Os resultados evidenciaram ganhos significativos na organização dos processos, maior padronização das rotinas, redução do lead time e melhoria na percepção de qualidade por parte dos clientes. Constatou-se que a metodologia A3 contribui não apenas para a resolução de problemas pontuais, mas também para o fortalecimento da cultura de melhoria contínua.

Palavras-chave: Metodologia A3, Clínica estética, Gestão da qualidade, Melhoria contínua, Desempenho organizacional.

Abstract: Aesthetic clinics, operating in an increasingly competitive market, have sought to improve their internal processes in order to enhance service quality, reduce waste, and increase patient satisfaction. In this context, the A3 methodology stands out as a structured problem-solving tool that enables detailed cause analysis, corrective action planning, and systematic monitoring of results. The present study aims to describe the application of the A3 methodology in an aesthetic clinic, focusing on improving patient flow and reducing waiting time. To achieve this, a qualitative research approach was conducted using the case study method, in which the tool was applied to the clinic's operational management, involving administrative staff and service professionals. The results showed significant improvements in process organization, greater standardization of routines, reduction in lead time, and enhanced perceived quality from the clients' perspective. It was found that the A3 methodology contributes not only to solving specific problems but also to strengthening a culture of continuous improvement.

Keywords: A3 Methodology, Aesthetic Clinic, Quality Management, Continuous Improvement, Organizational Performance.

1. Introdução

Nos últimos anos, o setor de estética experimentou um crescimento significativo, impulsionado pela busca crescente por bem-estar, saúde e valorização da imagem pessoal. Esse movimento reflete uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a demandar serviços mais personalizados, ágeis e alinhados às suas necessidades específicas. Como consequência, clínicas de estética enfrentam o desafio de manter a qualidade dos atendimentos, ao mesmo tempo em que buscam maior eficiência operacional (SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

A ausência de planejamento prévio dificulta o alcance dos resultados esperados, em razão de uma tratativa não estruturada quanto aos objetivos e aos resultados pretendidos nas atividades em questão. Isso faz com que as soluções implementadas se tornem frágeis na resolução dos problemas (LIKER; MEIER, 2006). Portanto, a documentação detalhada do problema constitui um dos pontos-chave para sua efetiva resolução, não devendo ser tratada apenas como uma etapa burocrática a ser preenchida rapidamente após sua ocorrência (SOBEK; JIMMERSON, 2004).

No contexto dos serviços de saúde, a busca por maior eficiência na resolução de problemas e pela consolidação da melhoria contínua reforça a relevância da metodologia A3 como ferramenta estruturada de gestão. Inserido na abordagem Lean Healthcare, o A3 baseia-se na definição clara do problema, na identificação sistemática das causas-raiz e na proposição de contramedidas efetivas. Ademais, favorece o aprendizado organizacional ao estimular a análise crítica de falhas e experiências vivenciadas, contribuindo para a padronização dos processos e para a elevação da qualidade do atendimento ao paciente (SHOOK, 2009; SOBEK; JIMMERSON, 2004).

O Método A3 é uma das muitas soluções oriundas do Sistema Toyota de Produção. Mediante o exposto, questiona-se: como utilizar a metodologia A3 como suporte para a melhoria do atendimento em uma clínica de estética?

Considerando a escassez de estudos práticos acerca da aplicação da metodologia A3 em serviços de estética, o objetivo deste estudo é descrever a sua aplicação na tratativa de problemas operacionais em uma clínica de estética, visando à melhoria do desempenho organizacional, da eficiência dos processos e da qualidade do atendimento ao cliente.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, em uma clínica de estética de médio porte em Caruaru-PE, utilizando o método de estudo de caso como estratégia de investigação.

2. Método A3

O método A3 recebe este nome por conta da dimensão da folha utilizada para registrar o processo de melhoria, pois o papel dispõe de espaço suficiente para resolver problemas em um único papel. Inicialmente, ele era utilizado para soluções simples de problemas, mas acabou se tornando uma poderosa ferramenta aplicável muito além da área de produção (SOBEK; SMALLEY, 2011). Além disso, ganhou notoriedade pelo seu poder de resumir problemas, contramedidas, status, planejamento e *follow-up* em um mesmo local, de forma sucinta e eficaz (The Lean Enterprise Institute, 2008).

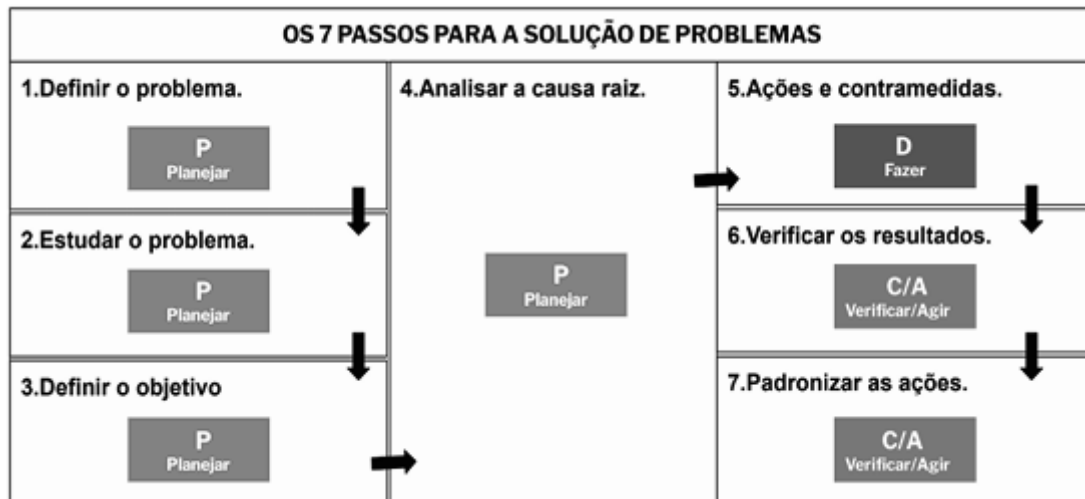
Em sua essência, as soluções para os problemas registrados na folha de papel tamanho A3, após discutidas, podem ser implementadas na linha de produção ou em projetos em desenvolvimento (SIECKMAN; PETRUSCH; KOHL, 2020). Todavia, é oportuno reforçar que a aplicabilidade deste método não se restringe somente ao contexto fabril. A literatura científica também aponta o uso do Método A3 em processos hospitalares, com o alcance de resultados positivos (JIMMERSON; WEBER; SOBEK, 2005). O A3 é uma ferramenta eficaz que não apresenta somente textos, o relatório visa realizar uma comunicação efetiva por meio de imagens, diagramas e gráficos, contendo apenas o necessário para a visualização do problema e evidenciando seu pilar central, o qual é a resolução de problemas e a melhoria contínua (CHAKRAVORTY, 2009).

A utilização correta do método A3 para a melhoria dos processos e solução de problemas pode fazer com que a organização consiga poupar tempo no atendimento de suas demandas. Sem a utilização desta ferramenta, a detecção das causas e a busca pela solução de situações adversas seriam mais dispendiosas no que se refere à eficiência e à eficácia do tempo utilizado. Além de prover uma ferramenta visual, à qual todas as partes interessadas podem ter acesso. A operacionalização deste método, permite que as respostas para os problemas sejam debatidas com outros departamentos, contribuindo para a formação de uma rede colaborativa de pessoas engajadas na solução do problema por meio da proposição de soluções adequadas e viáveis (PRIORI, 2017).

2.1 Etapas do Método A3

O método A3, orientado pelo uso do formulário, possui sete Etapas que são *Lean healthcare*: desenvolvidas em sequências: i) definir o problema; ii) estudar o problema; iii) definir o objetivo; iv) analisar a causa raiz; v) ações e contramedidas; vi) verificar os resultados; vii) padronizar as ações. O *template* do formulário A3 está representado na Figura 1.

Figura 1 – Template do formulário A3



1ª Etapa - Definir o problema: Nessa etapa, a definição do problema consiste em enunciar de forma explícita, clara e compreensível a dificuldade que se deseja resolver, delimitando o campo de investigação e orientando a escolha dos métodos e técnicas apropriados para sua solução. Aqui, é necessário definir o objeto da ação e descrevê-lo. Assim, algumas perguntas têm de ser respondidas, como:

- Qual é o problema?
- Como foi descoberto?
- Qual é seu local de origem?
- Quem está envolvido?
- Por que é importante?
- Como o problema foi gerado?
- No que o problema afeta os objetivos?

O objetivo é tornar o problema bem delimitado, a fim de propor contramedidas eficazes à sua resolução.

2ª Etapa - Estudar o problema: Etapa destinada a analisar o processo que gera o resultado indesejado, utilizando dados e ferramentas da qualidade para identificar as causas fundamentais e propor contramedidas. Nesta etapa, é analisado como o problema se encontra atualmente, verifica-se sua extensão e origens.

3ª Etapa – Definir o objetivo. No processo de definir os objetivos, estes devem ser construídos de forma clara, específica e mensurável.

4ª Etapa - Analisar a causa raiz: A análise da causa raiz consiste em identificar, por meio de métodos sistemáticos, o fator ou conjunto de fatores que originam o problema, possibilitando a adoção de medidas eficazes e duradouras de correção.

5ª Etapa – Plano de implementação: É listado o passo a passo das ações que devem ser feitas, por quem, quando e com as especificidades descritas no objetivo do trabalho.

6ª Etapa - Verificar os resultados: Esse passo é de extrema importância para todo o processo, uma vez que é por meio dele que se consegue quantificar e verificar se o que está sendo desenvolvido e posto em prática está gerando os resultados esperados.

7ª Etapa - Padronizar as ações: todas as que foram desenvolvidas ao longo do processo de melhoria para determinado objetivo, considerando que tais ações contribuíram positivamente para alcançar os resultados demonstrados pelos indicadores.

3. Indicador da Qualidade e Ferramentas

O presente estudo utilizou a metodologia A3, conforme estruturada por Shook (2009) e Sobek e Smalley (2011), como ferramenta central para a condução da melhoria no fluxo de atendimento em uma clínica de estética. Para a identificação das causas dos problemas, foram aplicadas ferramentas da qualidade como a Análise de Causa Raiz proposta por Campos (1992), o planejamento das ações corretivas utilizando o 5W1H, associado ao ciclo de melhoria contínua, bem como a definição de metas estruturadas segundo o modelo SMART proposto por Doran (1981). Além disso, foram implementados Procedimentos Operacionais Padrão (POP), conforme orientações de Fernandes (2018) e Medeiros (2010), visando à padronização dos processos e à sustentação dos resultados alcançados.

4. Metodologia de Pesquisa

Este capítulo objetiva explicitar a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos utilizados e as etapas da pesquisa. No presente estudo, trata-se da aplicação dessa técnica em um ambiente específico: uma clínica de estética. Esta pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória, do ponto de vista dos objetivos. Segundo Prodanov e de Freitas (2013), esse tipo de pesquisa caracteriza-se:

- Levantamento bibliográfico;
- Realização de entrevistas com pessoas que vivenciaram a problemática estudada;
- Análise de situações práticas que contribuam para ampliar a compreensão do fenômeno investigado.

No contexto da clínica de estética, a pesquisa exploratória buscou investigar aprofundadamente o fluxo de atendimento, delimitando o local (clínica), o período de análise e os processos envolvidos, a fim de obter informações detalhadas para definição clara dos objetivos do estudo. Considerando o objetivo geral, a pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica acerca da metodologia A3. Posteriormente, realizou-se um estudo de campo na clínica de estética, com coleta de dados por meio de observação direta do atendimento, análise de registros de agendamento, cronometragem do tempo de espera (*lead time*), aplicação de instrumento de avaliação de satisfação dos clientes e reuniões com o gestor e equipe para identificação das principais dificuldades operacionais.

O método adotado foi o estudo de caso, pois, conforme Severino (2013), esse procedimento permite analisar detalhadamente um fenômeno em seu ambiente real, possibilitando compreensão profunda do objeto investigado.

5. Caracterização da Empresa

Antônia Borges Clinic, registrada sob a razão social Antônia dos Santos Borges (CNPJ n.º 48.076.296/0001-50), foi fundada em 25 de setembro de 2022 e está localizada em Caruaru, Pernambuco. Atua no segmento de serviços estéticos e cuidados com a beleza (CNAE 9602-5/02), oferecendo procedimentos faciais e corporais não invasivos voltados à promoção do bem-estar, saúde da pele e autoestima dos clientes. A clínica possui estrutura organizacional compatível com empresa de pequeno porte, com gestão centralizada e equipe reduzida, composta por gestora, esteticista, recepcionista e apoio de marketing. Seu diferencial está no atendimento personalizado, na busca pela padronização dos processos e na qualidade dos serviços prestados, visando consolidar sua atuação no mercado local.

Antônia Borges Clinic utiliza matérias-primas compostas por cosméticos dermatologicamente testados, dermocosméticos profissionais, equipamentos estéticos não invasivos e insumos descartáveis, todos selecionados com base em critérios de segurança e conformidade sanitária. Seus serviços incluem estética facial e corporal não invasiva,

protocolos para tratamento de melasma e acne, limpeza de pele profunda, aplicação de toxina botulínica (*Botox*).

5.1 Construção A3 Aplicada à Clínica

O planejamento estratégico em formato A3 foi construído consoante à metodologia apresentada. O processo iniciou-se com a realização de reunião com o gestor da clínica, na qual foram discutidos os principais desafios operacionais e estratégicos enfrentados no atendimento. Auxiliando na identificação e delimitação do problema, definem-se as diretrizes e metas estratégicas da Clínica Estética Antônia Borges, alinhadas aos objetivos de curto e médio prazo, com foco na melhoria da qualidade dos serviços, eficiência operacional e aumento da satisfação dos clientes.

A partir desse diagnóstico, foi desenvolvido o A3 de Atendimento, conduzido pelo responsável da área com o apoio do gestor, estruturando a análise do estado atual, identificação das causas-raiz, definição das metas e proposição de contramedidas. Ressalta-se que todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, participaram do processo, contribuindo com informações, sugestões e percepções práticas, fortalecendo o engajamento da equipe e a construção coletiva das soluções.

5.2 Relatório A3

Para facilitar a visualização e a documentação de todas as etapas da metodologia A3, obteve-se como resultado a adaptação do relatório à realidade da clínica estética Antônia Borges, considerando suas características operacionais e estrutura organizacional. O modelo foi estruturado de forma clara e objetiva, contemplando a descrição do problema no atendimento, análise do estado atual, identificação das causas-raiz, definição de metas, proposição de contramedidas, plano de implementação e acompanhamento dos resultados por meio de indicadores.

5.2.1 Título e Contextualização do Problema

Tabela 1 – Cabeçalho do relatório A3

Título	Redução do tempo de espera e padronização do fluxo de atendimento
Responsável	Gestor da Clínica
Data de início	05/11/2025



Duração planejada	90 dias
-------------------	---------

Tabela 2 – Contextualização do problema

Pergunta	Descrição
O quê?	Instabilidade no atendimento e elevado tempo de espera dos pacientes.
Onde?	No processo de atendimento da clínica de estética (recepção e execução dos procedimentos).
Quando?	Durante o fluxo diário de atendimentos, especialmente em horários de maior demanda.
Qual?	Ocorre recorrentemente, impactando a rotina operacional.
Quem?	Clientes (externos) e equipe interna (recepção e esteticista).
Por quê?	Risco de insatisfação do cliente, perda de credibilidade e redução da produtividade.
Padrão	Ausência de fluxos padronizados e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

5.2.2 Estado Atual

Quadro 1 - Detalhamento do estado atual

Atendimento conduzido informalmente, sem padronização documentada;
Ausência de sistema de agendamento estruturado;
Agenda elaborada sem considerar tempo por procedimento;
O tempo médio de espera do paciente é de aproximadamente 15 minutos;
Lead time total do atendimento: 1 hora e 30 minutos;
Comunicação não estruturada entre recepção e o cliente sobre a satisfação do serviço.

5.2.3 Meta

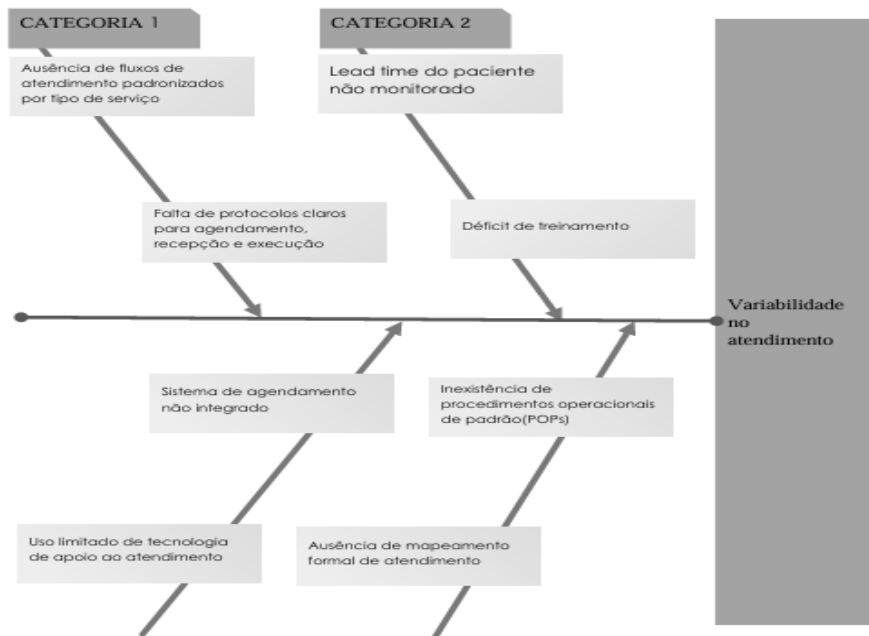
Quadro 2 - Definição de estado pretendido

Padronizar o fluxo de atendimento para cada tipo de procedimento estético;
Sistema de agendamento;
Tempo médio de espera dos pacientes para igual ou inferior a 10 minutos;
Lead time total do atendimento para igual ou inferior a 1 hora e 10 minutos;
Formulário digital sobre a satisfação do serviço.

5.2.4 Análise de Causa Raiz

A seguir, a Figura 2 apresenta a aplicação do diagrama de Ishikawa frente à situação analisada.

Figura 2 – Aplicação do diagrama de Ishikawa.



5.2.5 Proposta de Contramedidas

Quadro 3 – Detalhe da proposta de contramedidas

Implementação de sistema de agendamento;
Elaboração e implementação de POPs de atendimento;
Melhoria diretamente a experiência do cliente.

5.2.6 Plano de Ação

Tabela 3 – Detalhe do plano de contramedidas

Atividade	Proprietário	Data de Início	Data de término	Prazo	Status	Recursos Necessários
Identificar gargalos e tempos de espera	Gestor e Recepcionista	05/11/2025	12/12/2025	2 meses	Concluído	Cronometragem e registros manuais
Elaborar POP's de atendimento	Especialista em Lean	08/11/2025	15/11/2025	4 dias	Concluído	Modelo de POP's e Word



Treinamento da equipe	Gestor	13/12/2025	17/12/2025	2 dias	Concluído	Computador
Formulário Digital	Marketing Digital	05/01/2026	10/01/2026	5 dias	Concluído	Google Formulário

5.2.7 Acompanhamento

Tabela 4 – Acompanhamento após aplicação das contramedidas

Atividade	Quem	Data do Acompanhamento	Status	Situação Atual após a Implementação	Método de Verificação
Tempo médio de espera	Gestor	20/01/2026	Concluído	Tempo médio de espera reduzido para 7 a 8 minutos	Controle de tempo e registros diários
Satisfação do cliente	Recepção	23/01/2026	Concluído	Comunicação mensurada por instrumento padronizado de avaliação da satisfação	Documentos de pesquisa de satisfação
Lead time do paciente	Gestor	23/01/2026	Concluído	Lead time reduzido para 1 hora	Monitoramento do fluxo
Controle de agendamento	Recepção	25/01/2026	Concluído	Registro documentado	Software de agendamento

5.2.8 Procedimentos Operacionais Padrão

Dando continuidade, o Quadro 4 apresenta as melhorias implementadas e validadas que foram padronizadas por meio da elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Esse documento permitirá a execução detalhada das atividades, assegurando a continuidade das boas práticas nos processos de atendimento.

Quadro 4 – Melhorias implementadas

RESPONSABILIDADES
1. Coordenação/Gestão da Clínica
- Definir e atualizar a rotina padrão de atendimento; - Avaliar periodicamente o cumprimento dos procedimentos estabelecidos; - Propor melhorias nos fluxos de atendimento, assegurando qualidade, segurança e satisfação do paciente.



2. Profissionais de Atendimento (Recepção e Esteticistas)

- Executar as atividades conforme a rotina definida;
- Registrar corretamente as informações do atendimento;
- Contribuir com sugestões para melhoria contínua dos processos.

3. Profissional Responsável

- Garantir que os procedimentos sigam as normas técnicas e sanitárias;
- Avaliar riscos e assegurar a segurança do paciente;
- Apoiar a padronização e revisão dos protocolos assistenciais.

DESCRIÇÃO DA ROTINA

1. Registros Utilizados

- Ficha de cadastro do paciente;
- Ficha de avaliação estética;
- Registro de procedimento realizado;
- Termo de consentimento informado;
- Registro de satisfação do cliente.

2. Materiais Necessários

- Equipamentos e insumos específicos do procedimento estético;
- Luvas de procedimento;
- Materiais descartáveis;
- Produtos cosméticos ou dermocosméticos;
- Equipamentos de higienização das mãos.

3. Procedimento

- Higienizar as mãos;
- Identificar e acolher o paciente;
- Conferir cadastro, ficha de avaliação e consentimento informado;
- Preparar o ambiente e os materiais necessários;
- Executar o procedimento conforme protocolo específico;
- Monitorar possíveis intercorrências durante o atendimento;
- Finalizar o procedimento e orientar o paciente quanto aos cuidados pós-atendimento;
- Higienizar o ambiente e descartar os materiais adequadamente;
- Registrar o procedimento e observações relevantes.

4. Indicações

- Pacientes aptos após avaliação estética;
- Procedimentos estéticos previamente autorizados.

5. Possíveis Intercorrências

- Reações cutâneas leves (vermelhidão, sensibilidade);
- Desconforto durante ou após o procedimento;
- Necessidade de reavaliação ou interrupção do atendimento.

6. Considerações Finais

No decorrer deste estudo, verificou-se como implementar a metodologia A3 na rotina operacional de uma clínica estética, visando apoiar a melhoria de desempenho dos processos de atendimento, agendamento e fluxo de pacientes. Foram detalhados a aplicação da metodologia e o preenchimento do relatório A3, comprovando a eficácia da ferramenta desde a definição clara do problema até a implementação das contramedidas, gerando impacto significativo na organização dos serviços e na melhoria contínua da clínica.

A metodologia mostrou-se flexível, permitindo sua adaptação à realidade da organização, respeitando suas particularidades e estrutura de atendimento. Durante sua aplicação, destacou-se a importância de compreender o problema diretamente no local onde ele ocorre, observando os processos, na prática, e dialogando com os colaboradores envolvidos. Esse contato direto possibilitou uma análise mais precisa das causas e contribuiu para decisões mais assertivas.

Também ficou evidente que a ferramenta se torna ainda mais eficaz quando construída colaborativamente, envolvendo gestores e equipe operacional. A construção em grupo permitiu a análise do problema sob diferentes perspectivas, favorecendo a geração de soluções mais completas, inovadoras e sustentáveis.

Conclui-se que a metodologia A3 é uma ferramenta estratégica para clínicas estéticas que buscam maior organização, padronização e melhoria de desempenho, fortalecendo a cultura de melhoria contínua e a tomada de decisão baseada em dados.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da metodologia em outros setores, como área comercial, logística e financeira, bem como a integração com outras ferramentas da qualidade para potencializar ainda mais os resultados no processo de solução de problemas.



REFERÊNCIAS

PRIORI, F. R. **Análise dos métodos A3, FRAM e RCA aplicados para soluções de problemas em ambiente hospitalar.** Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2017.

SHOOK, J. **Managing to learn: using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor and lead.** Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute, 2008.

SHOOK, J. Toyota's secret: the A3 report. *MIT Sloan Management Review*, v. 50, n. 4, 2009. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/toyotas-secret-the-a3-report/>. Acesso em: 15 out. 2020.

SILVEIRA, C. C.; GOMES, M. C. Ação corretiva: análise de causa raiz dos defeitos e proposta de um plano de ação. *Tecnologias em Projeção*, Brasília, v. 5, n. 1, p. 13–28, jun. 2014.

SOBEK, D. K. II; JIMMERSON, C. A3 reports: tool for process improvement. In: INDUSTRIAL ENGINEERING RESEARCH CONFERENCE, 2004. **Proceedings [...]**. 2004.

SOBEK, D. K. II; JIMMERSON, C. **Relatório A3: ferramenta para melhorias de processos.** Tradução de Diogo Kosaka. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2006. Disponível em: https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_90.pdf. Acesso em: 1 out. 2020.

SOBEK, D. K. II; SMALLEY, A. **Understanding A3 thinking: a critical component of Toyota's PDCA management system.** New York: Taylor & Francis Group, 2011.