

# INOVAÇÃO EM MARKETING E A REVERSÃO DA OCIOSIDADE EM UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA

**Autor:** Stephanie Pereira Alves

Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC) e MBA em Administração de Pessoal Legislação Trabalhista e e-Social pela Faculdade Unida de Campinas (Fac Unicamps), e-mail [stephannepereiraalves1998@gmail.com](mailto:stephannepereiraalves1998@gmail.com).

Agente Local de Inovação do Sebrae, responsável pelo acompanhamento semestral da clínica para diagnóstico de gargalos e implementação de estratégias em marketing e vendas, visando o aumento da produtividade.

**Orientador:** Jadson Belem de Moura, Dr.

Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – [Jadson.moura@uniego.edu.br](mailto:Jadson.moura@uniego.edu.br)

## Resumo

Este estudo de caso analisa a intervenção do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em uma clínica de estética em Goiás, que enfrentava um paradoxo comum ao setor: alta capacidade técnica e infraestrutura moderna, mas com uma ociosidade de 40% na agenda e faturamento estagnado. O problema central residia na "miopia de marketing", uma crença de que a excelência do serviço seria suficiente para a captação de clientes. A metodologia, baseada em um estudo de caso descritivo-exploratório, detalha a jornada de seis meses de acompanhamento do ALI, que deslocou o foco da empresa da "Inovação de Produto" para a "Inovação de Marketing e Processos". Utilizando o diagnóstico do Radar da Inovação, foram implementadas soluções de baixo custo e alto impacto, como a digitalização de um CRM, campanhas de reativação de clientes via WhatsApp e a otimização da presença digital local (Google Meu Negócio). Como resultado, a clínica obteve um aumento de 22% no faturamento bruto e um crescimento de 18% na produtividade, validando que a ativação de ativos tangíveis (hard assets) depende diretamente da maturidade da gestão e do marketing (soft skills).

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços. Gestão de MPEs. Inovação em Processos. Setor de Estética. Produtividade. Sebrae.

## 1 – INTRODUÇÃO

A indústria da beleza e do bem-estar no Brasil transcende a categorização simplista de comércio de vaidade, representando um fenômeno sociocultural e econômico de profundas raízes históricas e antropológicas. O país consolidou-se como um dos maiores mercados globais de estética, impulsionado por uma cultura que valoriza a imagem pessoal como um capital social e profissional de primeira grandeza. Dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) posicionam o Brasil como o 4º maior mercado de produtos estéticos do mundo, atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão (ABIHPEC, 2023). Este segmento abrange uma

atuação diversificada em estética facial, corporal e capilar, sendo que o Brasil se destaca como o segundo país no mundo em número de procedimentos estéticos não cirúrgicos, como preenchimentos e toxina botulínica, representando cerca de 8,9% do total global de procedimentos realizados anualmente.

Culturalmente, o corpo brasileiro é visto como um "projeto contínuo" que deve ser trabalhado e "civilizado" por meio de intervenções constantes, como aponta a socióloga Mirian Goldenberg em seus estudos sobre a cultura corporal brasileira (GOLDENBERG, 2005). Diferente de outras culturas ocidentais, no Brasil, a aparência física atua como um vetor de inclusão ou exclusão social, gerando uma demanda inelástica por serviços que prometem a correção de imperfeições ou o aprimoramento da autoestima. Essa característica cultural singular cria um mercado resiliente, que se mantém aquecido mesmo em períodos de crise econômica, pois o investimento na própria imagem é percebido como uma necessidade social, não um luxo dispensável.

Apesar dessa pujança econômica e cultural, o setor enfrenta gargalos significativos de gestão. Observa-se uma proliferação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que, embora possuam alta competência técnica, sofrem com a baixa maturidade de gestão empresarial. A sustentabilidade desses negócios é frequentemente ameaçada por dificuldades na captação de novos clientes e na fidelização da base existente, uma vez que a excelência técnica é tratada como um diferencial competitivo, quando, na verdade, é apenas um pré-requisito básico em um mercado saturado e altamente competitivo. O empreendedor do setor de estética, geralmente um profissional da área da saúde, domina a técnica, mas frequentemente desconhece os fundamentos da gestão de negócios.

O principal desafio abordado neste estudo de caso reside no hiato entre o investimento em infraestrutura e a efetiva gestão de mercado. A empresa analisada, uma clínica de estética situada em Goiás, exemplifica a "miopia de marketing" comum ao setor: a crença de que possuir equipamentos de ponta e equipe altamente especializada é suficiente para atrair e reter clientela. O problema central identificado foi a estagnação no faturamento e uma ociosidade de 40% na agenda, apesar de recentes aportes financeiros em modernização do espaço físico e cursos de capacitação técnica. A intangibilidade do serviço, sua perecibilidade (um horário vago é receita perdida para sempre) e a dependência de indicações passivas ("boca a boca") criaram uma "armadilha técnica" que limitava o crescimento e colocava em risco a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo.

O objetivo deste artigo é analisar a intervenção do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Sebrae Goiás, como elemento catalisador da reestruturação gerencial na clínica estudada. Durante o período de acompanhamento de seis meses, a atuação do Agente Local de Inovação buscou deslocar o eixo da organização da "Inovação de Produto" para a "Inovação de Marketing e Processos". A intervenção fundamentou-se na metodologia do "Radar da Inovação", adaptada por Bachmann e Destefani (2008), permitindo um diagnóstico holístico dos gargalos de produtividade. Através deste estudo, demonstra-se como a capacitação gerencial e o monitoramento de indicadores transformaram a infraestrutura ociosa em capacidade produtiva, profissionalizando a presença digital e estruturando processos de relacionamento para converter o potencial do mercado goiano em resultados financeiros reais e sustentáveis.

## **2 - CONTEXTO E DILEMA**

### *2.1 A Sociologia do Corpo e o Mercado de Estética no Brasil*

O mercado brasileiro de estética é um gigante global, e sua força não pode ser compreendida apenas por números e estatísticas econômicas, mas por fatores sociológicos e antropológicos profundos que moldam a relação do brasileiro com seu próprio corpo. A socióloga Mirian Goldenberg, em seus extensos estudos sobre o corpo na cultura brasileira, afirma que a aparência física no Brasil funciona como um "capital" central, um vetor de inclusão e aceitação social que permeia todas as classes e faixas etárias (GOLDENBERG, 2005). O cuidado estético, portanto, não é visto como mera vaidade ou superficialidade, mas como uma necessidade social para evitar o estigma do "desleixo" e da "falta de cuidado consigo mesmo". Essa pressão cultural cria uma demanda resiliente e inelástica que sustenta o setor mesmo em períodos de crise econômica severa. O corpo é um projeto a ser constantemente aprimorado, e a clínica de estética é o espaço privilegiado onde esse projeto toma forma concreta.

Stéphane Malysse, antropólogo francês que dedicou anos ao estudo da cultura corporal brasileira, observou que, no Brasil, o corpo é tratado como um "projeto em construção permanente", sujeito a constantes intervenções e aprimoramentos ao longo de toda a vida (MALYSSE, 2002). Essa perspectiva cultural alimenta um mercado que vai muito além da correção de imperfeições pontuais, abrangendo a manutenção preventiva, a prevenção do envelhecimento e a busca por um ideal estético que é constantemente redefinido pela mídia, pelas celebridades e, mais recentemente, pelas redes sociais e seus

influenciadores digitais. O corpo brasileiro é, nas palavras de Malysse, um "corpo-mídia", que comunica status, cuidado pessoal e inserção social.

Esse contexto cultural cria um ambiente de negócios extremamente favorável para o setor de estética, mas também extremamente competitivo. A demanda é alta e constante, mas a oferta também cresce exponencialmente, com novas clínicas e profissionais entrando no mercado a cada dia. Nesse cenário, a diferenciação não pode mais se basear apenas na qualidade técnica do serviço, que se tornou uma commodity, mas deve incorporar elementos de gestão, marketing e experiência do cliente.

## *2.2 O Desafio da Intangibilidade e a "Armadilha Técnica"*

A gestão de serviços, especialmente os de estética, difere fundamentalmente do varejo de produtos tangíveis. A teoria de marketing de serviços, consolidada por autores como Zeithaml, Bitner e Gremler, aponta quatro características principais que tornam a gestão de serviços particularmente desafiadora: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A intangibilidade significa que o cliente não pode ver, tocar ou testar um tratamento estético antes de comprá-lo. Diferente de um produto físico, que pode ser examinado, comparado e devolvido, o serviço estético é uma promessa de resultado que só se materializa após a compra. Isso eleva significativamente a percepção de risco por parte do cliente, que precisa confiar na reputação do profissional e nas evidências indiretas de qualidade, como avaliações de outros clientes, aparência do ambiente e credenciais do profissional.

A inseparabilidade indica que o serviço é produzido e consumido simultaneamente. A esteticista não pode "estocar" tratamentos para vender depois. Cada serviço é único e acontece na interação direta entre o profissional e o cliente, o que torna a experiência do cliente parte integrante do serviço.

A variabilidade refere-se ao fato de que a qualidade do serviço depende de quem o executa, quando e onde. Mesmo o profissional mais qualificado pode ter dias melhores e piores, e a padronização absoluta é impossível em serviços que dependem de habilidade humana.

A perecibilidade é, talvez, a característica mais crítica para a gestão financeira de uma clínica de estética. Um serviço não pode ser estocado; um horário vago na agenda de uma esteticista é uma receita que se perde para sempre. Se a clínica tem capacidade para

atender 10 clientes por dia e atende apenas 6, aqueles 4 horários vagos representam receita irrecuperável.

É neste ponto que muitas MPEs do setor caem na "Armadilha Técnica". A empreendedora, geralmente uma profissional da área da saúde ou estética com formação técnica sólida, investe pesadamente em ativos tangíveis (hard assets) – equipamentos de última geração, produtos de alta qualidade, cursos de especialização técnica – acreditando que a excelência do serviço falará por si só e atrairá naturalmente os clientes. No entanto, ela negligencia os ativos intangíveis (soft skills) – a gestão de marketing, o relacionamento com o cliente, a estratégia de precificação, a presença digital e a construção de uma marca.

A clínica analisada era um exemplo perfeito desse fenômeno: possuía uma infraestrutura moderna, com equipamentos de última geração para tratamentos faciais e corporais, e uma equipe qualificada, com certificações em diversas técnicas. Contudo, apresentava uma ociosidade de 40% na agenda. O faturamento estava estagnado porque a clínica era "invisível" para o mercado potencial e não possuía estratégias ativas para reter os clientes existentes.

### *2.3 Os Desdobramentos Críticos do Dilema*

Entre os desdobramentos críticos desse cenário, destacavam-se quatro problemas principais que se retroalimentavam em um ciclo vicioso:

- A intangibilidade e percepção de risco faziam com que, sem uma comunicação que gerasse autoridade e prova social, a infraestrutura luxuosa permanecesse "invisível" ao mercado potencial. A potencial cliente, ao buscar uma clínica de estética, não tinha como saber da qualidade dos equipamentos ou da competência da equipe. Sem avaliações online, sem presença digital ativa, sem conteúdo que demonstrasse expertise, a clínica era apenas mais uma entre dezenas de opções.
- perecibilidade do serviço significava que cada horário vago na agenda representava receita perdida que não poderia ser recuperada. Com 40% de ociosidade, a clínica estava operando muito abaixo de sua capacidade, mas os custos fixos (aluguel, salários, energia, manutenção de equipamentos) permaneciam os mesmos. Essa equação levava a uma margem de lucro cada vez menor.

- A armadilha técnica fazia com que a gestão, conduzida por profissional de saúde, focasse excessivamente no "saber fazer" técnico, negligenciando ferramentas de precificação, CRM (Customer Relationship Management) e marketing digital. A empresária investia tempo e dinheiro em novos cursos e certificações, mas não em aprender a gerenciar seu negócio.

- Por fim, a invisibilidade digital se manifestava na dependência exclusiva de indicações passivas ("boca a boca") e no uso do Instagram apenas como vitrine institucional, sem estratégias de conversão ou chamadas para ação (CTAs), limitando drasticamente o alcance da clínica a novos públicos.

#### *2.4 Diagnóstico Inicial: O Radar da Inovação*

A intervenção do Agente Local de Inovação (ALI) começou com a aplicação do Radar da Inovação, uma ferramenta de diagnóstico adaptada por Bachmann e Destefani que avalia a maturidade de uma empresa em 13 dimensões, incluindo Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Suprimentos, Presença, Rede e Ambiência Inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). O Radar permite uma visualização gráfica do perfil de inovação da empresa, identificando claramente os pontos fortes e os gargalos que precisam de atenção.

O diagnóstico da clínica revelou um perfil desbalanceado e previsível para o setor. A empresa apresentava alta pontuação em "Oferta" devido aos constantes investimentos em novos tratamentos e tecnologias. Ela estava sempre em busca do "procedimento do momento", adquirindo equipamentos e fazendo cursos sobre as últimas tendências do mercado. Em contraste, apresentava níveis críticos em "Marketing" e "Transformação Digital". As dimensões relacionadas à gestão de mercado apresentavam notas baixíssimas. O marketing era passivo, baseado em indicações. A presença digital se resumia a um perfil no Instagram usado como vitrine, sem estratégia de conteúdo, engajamento ou chamadas para ação (CTAs). Não havia um sistema de CRM (Customer Relationship Management), e os dados dos clientes estavam dispersos em fichas de papel, impossibilitando qualquer ação de relacionamento estruturada.

O dilema ficou claro: o gargalo da empresa não era técnico, mas gerencial. A ociosidade da infraestrutura era um sintoma direto da baixa capacidade de captação e

retenção de clientes. A solução não era comprar mais uma máquina, mas aprender a "vender" a capacidade já instalada.

### **3 - SOLUCIONANDO O DILEMA**

Diferente de uma consultoria tradicional que entrega um relatório prescritivo e se despede do cliente, a metodologia do Programa ALI é focada na ação e na implementação de soluções ágeis, de baixo custo e rápida validação. O plano de ação foi construído em conjunto com a empresária, respeitando suas limitações de tempo e orçamento, e concentrou-se em três frentes principais para atacar o gargalo de marketing e transformar a gestão de clientes.

#### *3.1 Digitalização e Implementação de CRM*

O primeiro passo foi tirar a gestão de clientes da era do papel e trazê-la para o século XXI. Todos os dados das fichas de anamnese foram migrados para um sistema digital de CRM. Embora existam softwares sofisticados e caros no mercado, a solução inicial foi uma planilha bem estruturada no Google Sheets, que já permitia o principal: rastrear a data da última visita de cada cliente, os serviços realizados, o valor gasto e segmentar a base entre clientes ativos e inativos. Essa digitalização foi a fundação para a estratégia mais poderosa que viria a seguir.

O CRM, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, é uma filosofia de gestão que coloca o cliente no centro das estratégias da empresa. Mais do que um software, é uma abordagem que visa conhecer profundamente o cliente para oferecer experiências personalizadas e construir relacionamentos de longo prazo (KOTLER; KELLER, 2012). Para a clínica de estética, a implementação do CRM significou sair de uma gestão reativa (esperar o cliente ligar) para uma gestão proativa (entrar em contato com o cliente no momento certo, com a oferta certa).

#### *3.2 Marketing de Relacionamento e Reativação de Clientes*

Com o CRM implementado, a clínica pôde identificar todos os clientes que não retornavam há mais de três meses. A estratégia de menor custo e maior impacto foi a criação de uma campanha de reativação via WhatsApp. Em vez de um marketing de massa impessoal, foi adotada uma abordagem personalizada e humanizada. A própria

esteticista (ou sua recepcionista) enviava uma mensagem pessoal, como: "Olá, [Nome da Cliente]! Sentimos sua falta por aqui. Gostaríamos de te oferecer um voucher de R\$ 50 para você voltar a se cuidar conosco. Que tal agendarmos uma avaliação?"

Essa ação transformou a infraestrutura ociosa em um benefício direto para o cliente. O custo marginal de atender uma cliente a mais em um horário que estaria vago é muito baixo (apenas os insumos consumidos), tornando a oferta do voucher altamente lucrativa. Essa estratégia ataca diretamente a perecibilidade do serviço, transformando um custo fixo (a clínica aberta e vazia) em receita incremental.

O marketing de relacionamento, conforme definido por autores como Berry e Prado, foca na construção de laços duradouros com os clientes, em vez de transações pontuais (PRADO, 2022). No setor de estética, onde a confiança e a intimidade são fundamentais, essa abordagem é particularmente eficaz. Uma cliente que se sente valorizada e lembrada tende a retornar com mais frequência e a indicar a clínica para suas amigas e familiares, gerando um ciclo virtuoso de crescimento orgânico.

### *3.3 Fortalecimento da Presença Digital Local*

Para além da base de clientes existente, era preciso atrair novos clientes que ainda não conheciam a clínica. A estratégia focou na captação de buscas orgânicas na região de atuação da clínica. A principal ferramenta para isso foi a otimização do perfil no Google Meu Negócio (hoje Google Business Profile). O perfil foi completado com fotos profissionais do ambiente, uma descrição detalhada dos serviços, horário de funcionamento, endereço com mapa e, o mais importante, um link direto para agendamento via WhatsApp.

Paralelamente, foi criada uma cultura de incentivo à prova social. Ao final de cada atendimento bem-sucedido, a cliente era gentilmente convidada a deixar uma avaliação no Google. Em pouco tempo, a clínica acumulou dezenas de avaliações positivas de 5 estrelas, o que aumentou drasticamente sua autoridade e visibilidade nas buscas locais. Para um serviço intangível, a prova social (o que outros clientes dizem) é um dos mais poderosos gatilhos de decisão de compra, pois reduz a percepção de risco do novo cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

Essas três ações, implementadas ao longo do ciclo de acompanhamento do ALI, representaram uma mudança radical na cultura da empresa: a clínica deixou de esperar passivamente pelos clientes e passou a gerenciar ativamente seu mercado.

#### **4 - PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA;**

A transformação da clínica de estética não foi um evento isolado ou acidental, mas o resultado de uma metodologia estruturada e do acompanhamento contínuo proporcionado pelo Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae Goiás. O papel do Sebrae, por meio do ALI, foi o de um agente catalisador, que não apenas apontou os problemas, mas também capacitou a empresária a implementar as soluções e a desenvolver uma nova mentalidade de gestão.

##### *4.1 O Programa ALI e a Metodologia de Intervenção*

O Programa ALI é uma iniciativa do Sebrae que visa promover a prática continuada da inovação em pequenos negócios, com foco em gerar resultados concretos como aumento de faturamento, redução de custos e incremento da produtividade (SEBRAE, 2023). O Agente Local de Inovação atua como um consultor de gestão que acompanha a empresa por um período determinado, aplicando uma metodologia estruturada para identificar problemas e implementar soluções inovadoras.

A atuação do ALI se baseia em uma jornada de inovação que visa aumentar a produtividade das MPes. A metodologia envolve encontros individuais e coletivos, diagnósticos, elaboração de planos de ação e, crucialmente, o monitoramento de indicadores de desempenho. O foco não é em teorias abstratas, mas em ações práticas que gerem resultados mensuráveis no curto prazo.

##### *4.2 As Frentes de Atuação do ALI na Clínica*

No caso da clínica, a participação do Sebrae foi fundamental em vários aspectos:

- O diagnóstico especializado foi o ponto de partida de toda a intervenção. A aplicação do Radar da Inovação pelo ALI forneceu um diagnóstico claro e visual dos pontos fortes e fracos da empresa. Essa ferramenta permitiu que a empresária enxergasse seu negócio de uma perspectiva de 360 graus, compreendendo que o sucesso não dependia apenas da qualidade técnica, mas de um conjunto de 13 dimensões de gestão que precisavam estar equilibradas.

- A transferência de conhecimento foi contínua ao longo de todo o processo. O ALI atuou como um tradutor de conceitos de gestão, transformando jargões técnicos em linguagem acessível e aplicável. Termos como CRM, marketing de relacionamento, funil de vendas e prova social foram desmistificados e transformados em ações práticas e aplicáveis à realidade da clínica. O agente apresentou ferramentas digitais gratuitas ou de baixo custo, quebrando a barreira de que a tecnologia de gestão é cara ou complexa demais para pequenos negócios.

- O fomento à cultura de mensuração foi talvez a contribuição mais duradoura do programa. A empresária aprendeu a definir e acompanhar indicadores-chave de desempenho (KPIs), como faturamento bruto, ticket médio, taxa de ociosidade, taxa de retorno de clientes e custo de aquisição de cliente. A máxima "o que não se mede, não se gerencia" tornou-se um lema na clínica, e a tomada de decisões passou a ser baseada em dados, não em intuição.

- A mudança de mentalidade (mindset) foi um ponto crucial para o sucesso da intervenção. A evolução da "Ambiência Inovadora", uma das dimensões do Radar, foi notável. A proprietária rompeu com a "Armadilha Técnica" — o ciclo vicioso de buscar apenas novos cursos de especialização técnica — para assumir o papel de gestora estratégica. Ela entendeu que seu papel principal não era apenas executar procedimentos com excelência, mas gerenciar o negócio como um todo. Essa mudança de mentalidade permitiu que a equipe de recepção fosse treinada para atuar como pré-venda, valorizando os benefícios dos tratamentos e a segurança da infraestrutura em vez de apenas agendar horários. Essa transição da visão de "profissional de saúde" para "gestora de negócios" foi o que garantiu a sustentabilidade das inovações implementadas.

O Programa ALI, portanto, funciona como uma ponte que conecta o conhecimento de gestão de ponta à realidade das micro e pequenas empresas, democratizando a inovação e provando que é possível aumentar a produtividade com ações inteligentes e foco estratégico.

#### *4.3 Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho*

Após o ciclo de seis meses de acompanhamento do Programa ALI, a empresa apresentou uma evolução significativa em seus indicadores de produtividade, superando

os gargalos que antes eram tratados apenas com investimentos técnicos. O impacto das ações de marketing e gestão pode ser observado nos seguintes dados quantitativos:

**Tabela 1.** Comparativo de Indicadores de Desempenho. Fonte: Dados do Programa ALI - Sebrae Goiás.

| <b>Indicador</b>                | <b>Situação Inicial (T0)</b> | <b>Situação Final (Tf)</b> | <b>Variação Percentual</b> |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Faturamento Bruto               | Base 100                     | Base 122                   | + 22%                      |
| Produtividade (Fat. / Pessoas)  | Base 100                     | Base 118                   | + 18%                      |
| Maturidade em Marketing (Radar) | 1.5 / 5.0                    | 3.8 / 5.0                  | + 153%                     |

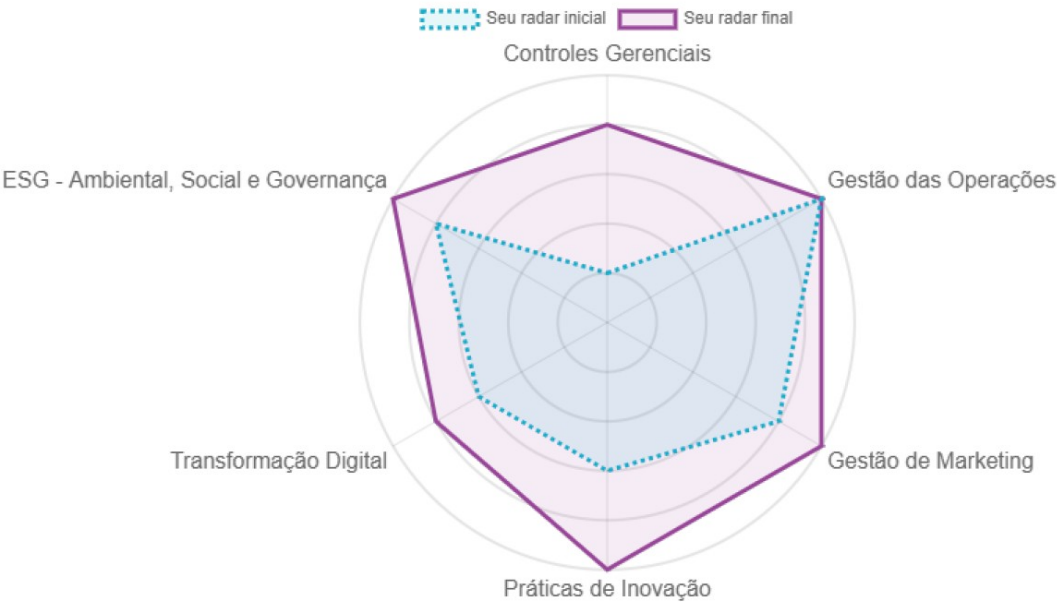
O crescimento de 22% no faturamento bruto é notável, especialmente por ter dobrado a média de 11,1% observada em outras empresas do mesmo ciclo do programa. Mais importante ainda, o aumento de 18% na produtividade (medida pelo faturamento por pessoa ocupada) demonstra que a empresa conseguiu otimizar sua capacidade instalada e reduzir a ociosidade com a mesma equipe técnica. A infraestrutura moderna (hard assets), que antes era um recurso inerte, foi finalmente ativada pelas estratégias de marketing de relacionamento e CRM.

A evolução da dimensão "Gestão de Marketing" no Radar da Inovação, que saltou de 1.5 para 3.8 em uma escala de 5, reflete a transição de um marketing passivo para uma gestão ativa de leads e clientes. Esse avanço não é apenas um número, mas representa uma mudança cultural profunda na forma como a empresa se relaciona com seu mercado.

A intervenção do Programa ALI na clínica de estética promoveu uma transformação profunda, que pode ser visualizada tanto na evolução da maturidade gerencial quanto nos indicadores financeiros. A análise conjunta do Radar da Inovação e das tabelas de resultados quantitativos revela a correlação direta entre o foco estratégico no marketing e o crescimento exponencial da produtividade.

O Radar da Inovação (Figura 1) oferece um diagnóstico visual e impactante da jornada da empresa. O polígono azul, representando o radar inicial, retrata uma empresa com baixa maturidade em dimensões críticas para a sustentabilidade do negócio. A pontuação notavelmente baixa em Gestão de Marketing, Práticas de Inovação e Transformação Digital confirma o diagnóstico inicial de "miopia de marketing": uma gestão focada excessivamente na operação e na qualidade técnica, mas deficiente na comunicação de seu valor e na captação de clientes.

**Figura 1.** Comparativo do Radar da Inovação (Inicial vs. Final). Fonte: Sprint de Inovação - Programa ALI, Sebrae Goiás, 2025.



O polígono roxo, representando o radar final, demonstra uma evolução expressiva e equilibrada. O crescimento é visível em todas as seis dimensões, mas o avanço mais significativo ocorre precisamente nas áreas que eram os principais gargalos. Este desenvolvimento não foi acidental, mas o resultado de uma decisão estratégica, conforme detalhado na Tabela 3.

A Tabela 2 detalha a trajetória da empresa ao longo do período de acompanhamento, revelando que o caminho para o sucesso não foi linear, mas sim uma jornada de aprendizado e ajuste estratégico.

**Tabela 2.** Evolução Mensal dos Indicadores de Produtividade

| Período         | Mês de Referência | Faturamento Bruto (R\$) | Custos Variáveis (R\$) | Produtividade (R\$) | Variação Produtividade |
|-----------------|-------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| T0 (Inicial)    | Julho/2025        | 10.000,00               | 6.000,00               | 4.000,00            | —                      |
| Intermediário 1 | Agosto/2025       | 9.500,00                | 2.000,00               | 7.500,00            | +87,5%                 |
| Intermediário 2 | Outubro/2025      | 8.100,00                | 5.000,00               | 3.100,00            | -22,5%                 |
| TF (Final)      | Novembro/2025     | 20.000,00               | 6.000,00               | 14.000,00           | +250%                  |

Fonte: Sprint de Inovação - Programa ALI, Sebrae Goiás, 2025.

Partindo de uma produtividade de R\$ 4.000,00 em julho, a empresa experimentou um salto inicial para R\$ 7.500,00 em agosto. Este aumento de +87,5% na produtividade, mesmo com uma leve queda no faturamento, foi impulsionado por uma drástica redução nos custos variáveis, sugerindo um esforço inicial de otimização de despesas ou uma mudança no mix de serviços.

Contudo, o mês de outubro apresentou uma queda, com a produtividade recuando para R\$ 3.100,00, um valor inferior ao ponto de partida. Essa oscilação é comum em processos de inovação e pode refletir a fase de testes e aprendizado com novas estratégias que ainda não haviam maturado. O ponto de virada ocorre em novembro, o mês final da mensuração (TF). O faturamento dobra para R\$ 20.000,00 e a produtividade explode para R\$ 14.000,00, um crescimento acumulado de +250% em relação ao início. Este resultado expressivo é a culminação das ações de marketing implementadas, especialmente a campanha de Black Friday, que converteu o aprendizado dos meses anteriores em um resultado financeiro concreto e substancial.

A Tabela 3 oferece uma visão panorâmica e conclusiva do sucesso da intervenção, comparando o ponto de partida (T0) com o ponto de chegada (TF). Os dados demonstram um ganho massivo de eficiência e lucratividade.

**Tabela 3.** Comparativo Inicial vs. Final (T0 → TF)

| Indicador                  | Situação Inicial (T0) | Situação Final (TF) | Variação Absoluta | Variação Percentual |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Faturamento Bruto          | R\$ 10.000,00         | R\$ 20.000,00       | + R\$ 10.000,00   | +100%               |
| Custos Variáveis           | R\$ 6.000,00          | R\$ 6.000,00        | R\$ 0,00          | 0%                  |
| Margem de Contribuição     | R\$ 4.000,00          | R\$ 14.000,00       | + R\$ 10.000,00   | +250%               |
| Margem de Contribuição (%) | 40%                   | 70%                 | +30 p.p.          | +75%                |
| Nº de Pessoas Ocupadas     | 1                     | 1                   | 0                 | 0%                  |
| Produtividade por Pessoa   | R\$ 4.000,00          | R\$ 14.000,00       | + R\$ 10.000,00   | +250%               |

Fonte: Sprint de Inovação - Programa ALI, Sebrae Goiás, 2025.

O principal destaque é que a empresa conseguiu dobrar seu faturamento (+100%) mantendo os custos variáveis estáveis (variação de 0%). Isso indica que o crescimento não veio de um aumento de despesas, mas da otimização da capacidade instalada, combatendo diretamente a ociosidade. Como consequência direta, a Margem de Contribuição, que representa o valor que sobra para cobrir os custos fixos e gerar lucro, cresceu impressionantes +250%, saltando de R\$ 4.000 para R\$ 14.000.

Em termos percentuais, a Margem de Contribuição (%) subiu de 40% para 70%, um ganho de 30 pontos percentuais. Isso significa que, ao final do projeto, para cada R\$ 100 faturados, a empresa passou a reter R\$ 70 para sua estrutura de custos e lucro, em vez dos R\$ 40 iniciais. A Produtividade por Pessoa, que espelha a margem de contribuição em um negócio com um único ocupante, naturalmente também cresceu +250%, consolidando a evidência de uma transformação profunda na eficiência operacional e na saúde financeira da clínica.

A Tabela 4 (referida como Tabela 3 no seu prompt) revela o diagnóstico estratégico que fundamentou toda a intervenção. A metodologia de priorização de desafios foi crucial para direcionar os esforços da empresária para o problema que, uma vez resolvido, teria o maior impacto em cascata sobre todo o negócio.

**Tabela 3: Quadro de Mapeamento e Priorização de Desafios**

| Desafio Identificado | Gravidade (1-5)        | Urgência (1-5)           | Tendência (1-5)       | Impacto Clientes (1-5) | Nota Final |
|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|------------|
| Marketing            | 5 (Extremamente grave) | 5 (Extremamente urgente) | 5 (Piora rápida)      | 5 (Muito alto impacto) | 200        |
| Financeiro           | 3 (Grave)              | 3 (Urgente)              | 3 (Piora médio prazo) | 3 (Impacto mediano)    | 81         |
| Atendimento WhatsApp | 2 (Pouco grave)        | 3 (Urgente)              | 4 (Piora curto prazo) | 3 (Impacto mediano)    | 72         |

Fonte: Quadro de Mapeamento e Priorização de Desafios - Etapa 3 (Nomear), Programa ALI.

Utilizando a matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) e o critério de Impacto no Cliente, o Marketing foi identificado como o desafio prioritário com uma pontuação final de 200, mais que o dobro dos desafios subsequentes (Financeiro com 81 e Atendimento com 72). A pontuação máxima em todos os critérios (5) classificou o marketing como um problema extremamente grave e urgente, com tendência de piora rápida e de altíssimo impacto para os clientes.

Este diagnóstico foi fundamental para evitar a dispersão de esforços. Em vez de tentar resolver múltiplos problemas simultaneamente, a intervenção concentrou-se na causa raiz da estagnação da empresa. Os resultados financeiros espetaculares apresentados nas Tabelas 2 e 3 são a consequência direta de ter identificado e solucionado corretamente o principal gargalo do negócio, validando a eficácia da metodologia de diagnóstico e priorização do Programa ALI.

## 5 – CONCLUSÃO.

O estudo de caso da clínica de estética em Goiás demonstrou que a crise de captação de clientes em MPEs do setor raramente é fruto de deficiência técnica, mas sim da ausência de bússolas gerenciais. A "cultura da beleza" brasileira oferece um mercado vasto e resiliente, porém altamente competitivo e marcado pela rápida obsolescência de tratamentos e tecnologias. Neste cenário, a capacidade de gerenciar o marketing e o relacionamento com o cliente torna-se um diferencial competitivo mais sustentável do que a posse do equipamento de última geração.

A atuação do Agente Local de Inovação do Sebrae Goiás provou ser determinante para conectar a proposta de valor da clínica ao mercado consumidor. Conclui-se que o equilíbrio entre investimentos em tecnologia (hard assets) e o desenvolvimento de habilidades de gestão e marketing (soft skills) é o caminho para a produtividade e a sustentabilidade no setor de estética. A "Armadilha Técnica" é um risco real para empreendedores que são apaixonados por sua área de atuação, mas que não se veem como gestores.

O caso ilustra que a inovação em MPEs não precisa ser disruptiva ou de alta tecnologia. A implementação de um CRM simples, a criação de um roteiro de mensagens para o WhatsApp e a otimização de um perfil no Google são inovações de processo e de marketing de baixo custo que podem gerar um impacto financeiro imenso. Programas de extensão como o ALI são vitais para democratizar esse conhecimento gerencial e garantir que os pequenos negócios possam traduzir o potencial do vasto mercado de beleza brasileiro em desenvolvimento econômico real e sustentável.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do Setor 2023. São Paulo: ABIHPEC, 2023.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para medir a inovação nas MPEs: O Radar da Inovação. In: Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Curitiba: FIEP, 2008.
- GOLDENBERG, M. Gênero e corpo na cultura brasileira. Psicologia Clínica, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 65-80, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- MALYSSE, S. Em busca dos corpos ideais. In: GOLDENBERG, M. (Org.). Nu & Vestido: dez antropólogos revelam a cultura do corpo carioca. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- PRADO, A. Marketing de relacionamento e fidelização de clientes. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.
- SEBRAE GOIÁS. Caderno de Inovação: Artigos e Estudos de Caso do Programa ALI 2022/2023. Goiânia: Sebrae Goiás, 2023.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.