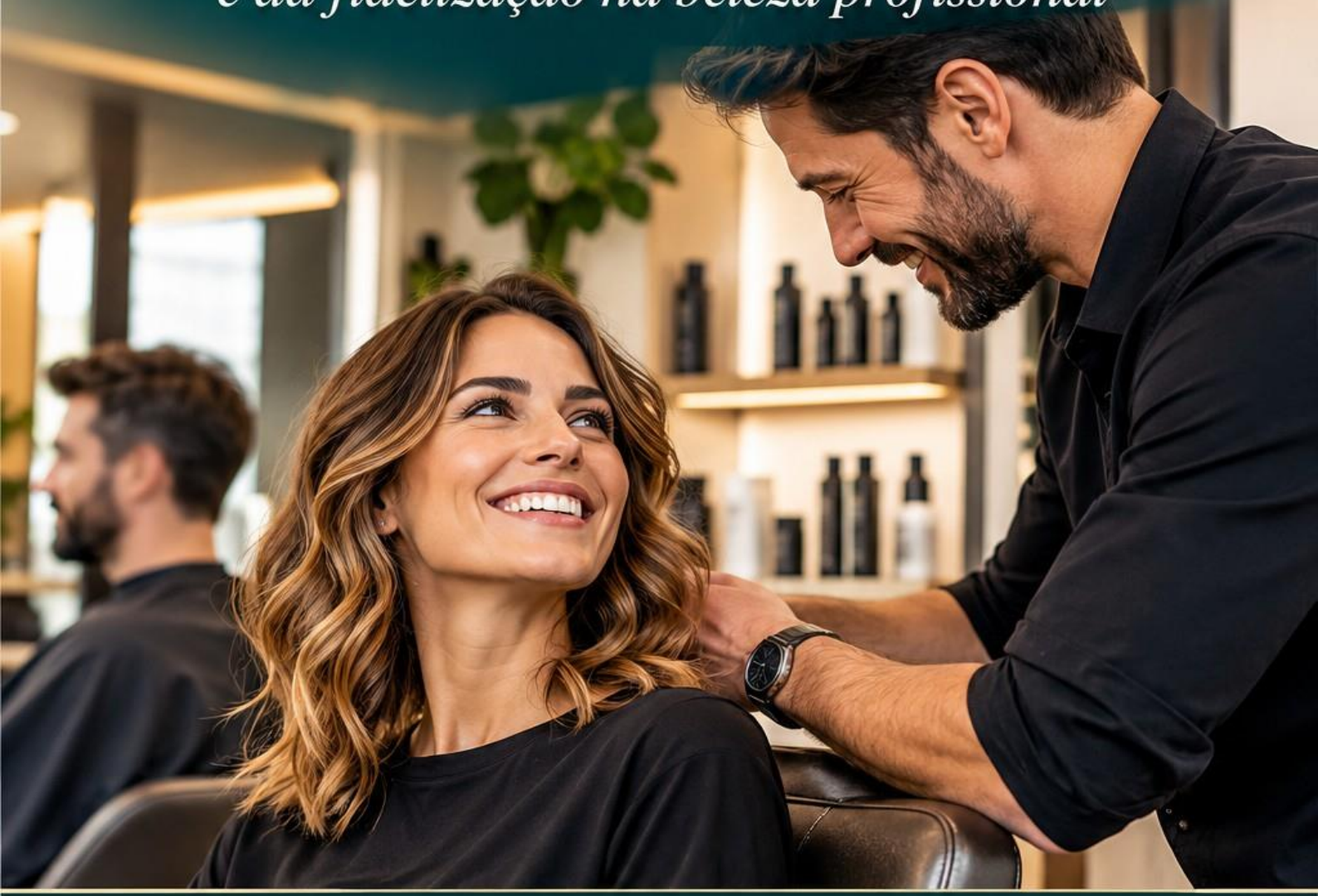
COLEÇÃO CADERNOS DA BELEZA PROFISSIONAL

N.º 02

Quando o Cliente Escolhe a Pessoa e Não o Salão

O novo valor da confiança, da experiência e da fidelização na beleza profissional



António Martins

MartinsNotes
Novembro de 2026

Ficha editorial

Quando o Cliente Escolhe a Pessoa e Não o Salão

O novo valor da confiança, da experiência e da fidelização na beleza profissional

Coleção Cadernos da Beleza Profissional, n.º 02

Autor António Martins

Edição MartinsNotes, novembro de 2026

Distribuição gratuita. martinsnotes.com

© 2026 António Martins. Todos os direitos reservados.

Enquadramento desta edição

Esta edição desenvolve o comportamento do consumidor e o futuro do setor da beleza profissional, com especial atenção à revenda de produtos e às decisões de gestão. Mantém a capa aprovada da edição anterior deste caderno.

Índice

Prefácio

Parte I | O cliente que entra hoje pela sua porta

Parte II | O que o consumidor passou a valorizar

Parte III | A venda de produto dentro do salão

Parte IV |As forças que estão a redesenhar o setor

Parte V | Três cenários para os próximos cinco anos

Parte VI | O que fazer agora

Exercício de autoavaliação | O seu salão está preparado?

Posfácio

Referências e limites da evidência

Sobre o autor

Prefácio

Ao longo da minha atividade empresarial, tive oportunidade de acompanhar diferentes setores e observar como os mercados evoluem. Uma das lições que retirei dessa experiência é que as mudanças mais importantes nem sempre são as mais visíveis. Muitas começam nos hábitos das pessoas, nas suas expectativas e na forma como tomam decisões. Quando as empresas reconhecem essas mudanças, o mercado já pode estar a funcionar segundo regras diferentes.

A minha ligação ao setor da beleza profissional faz-se através da distribuição de produtos destinados a cabeleireiros e barbearias. Não sou cabeleireiro e não pretendo escrever sobre a execução técnica de uma profissão que respeito profundamente. A minha perspetiva é a de um empresário que acompanha a atividade de muitos estabelecimentos, observa a evolução das suas compras, conhece os desafios comerciais do setor e mantém contacto regular com os profissionais que nele trabalham.

Essa posição permite-me observar o mercado a partir de um ângulo particular. Vejo como evoluem as preferências de consumo, como determinados produtos ganham importância, como surgem novos formatos de negócio e como as condições económicas influenciam as decisões dos empresários. Mas também reconheço os limites dessa observação. O comportamento de compra de um salão não revela, por si só, todas as razões que levam um consumidor a escolher um serviço ou a regressar a determinado profissional.

Duas transformações chamaram especialmente a minha atenção. Uma foi a deslocação da fidelidade do cliente para a pessoa que o atende. A outra foi a evolução da barbearia, que passou a apresentar propostas de experiência e cuidado mais diversificadas. Estas observações não descrevem todos os negócios, mas levantam perguntas relevantes sobre a estabilidade das equipas, a identidade dos estabelecimentos e a forma como o cliente reconhece valor.

Este caderno não pretende oferecer receitas universais. Procura organizar o pensamento sobre as mudanças do consumo, examinar possibilidades para os próximos anos e traduzir a análise em decisões proporcionais à realidade de cada empresa. O profissional domina a técnica e conhece os seus clientes. A gestão pode ajudá-lo a transformar esse conhecimento em continuidade, organização e rentabilidade.

António Martins

Parte I | O cliente que entra hoje pela sua porta

O consumidor não mudou de uma só maneira. O cliente que procura uma transformação ocasional, o que mantém uma rotina de manutenção e o que escolhe um serviço especializado podem ter critérios diferentes. O mesmo acontece entre quem valoriza sobretudo a proximidade, quem privilegia a disponibilidade de horários e quem aceita deslocar-se para ser atendido por um profissional específico. Tratar todos como um grupo uniforme conduz a decisões comerciais pouco precisas.

Uma forma útil de compreender a mudança é separar três momentos da relação. Antes da visita, o cliente procura informação e constrói expectativas. Durante a visita, compara aquilo que recebe com o que esperava. Depois da visita, avalia o resultado, os cuidados necessários e a conveniência de regressar. A qualidade técnica atravessa os três momentos, mas não explica sozinha a escolha.

A deslocação da fidelidade do salão para o profissional é uma observação importante. Em muitos casos, o cliente marca com uma pessoa e não apenas com um estabelecimento. Procura continuidade, confiança e a tranquilidade de não ter de explicar repetidamente as suas preferências. Quando o profissional muda de local, alguns clientes podem acompanhá-lo. Isto não significa que todos o façam, nem que a marca do salão tenha perdido importância. Significa que a empresa precisa de conhecer a força relativa das duas ligações.

Para o gestor, a pergunta relevante não é a quem pertence o cliente. O cliente escolhe livremente. A pergunta é que razões encontra para continuar a confiar na equipa e no estabelecimento, mesmo quando muda a pessoa que o atende. Uma experiência consistente, uma equipa reconhecível e uma organização que respeita o histórico de preferências ajudam a criar continuidade. Essa continuidade deve ser construída sem transformar a relação humana numa obrigação contratual ou numa disputa de propriedade.

O digital alterou o percurso de descoberta. Uma pesquisa local, uma avaliação, uma fotografia de um trabalho ou uma recomendação partilhada numa rede social podem anteceder o primeiro contacto. Contudo, visibilidade não equivale a confiança. Um perfil muito seguido pode gerar curiosidade sem gerar visitas. O estabelecimento precisa de distinguir indicadores de atenção, como visualizações, de indicadores de decisão, como pedidos de marcação e novas visitas efetivas.

A informação disponível ao consumidor também pode criar expectativas difíceis de interpretar. Uma fotografia mostra um resultado, mas raramente revela a condição inicial, o tempo de execução, os cuidados posteriores ou o custo total. O profissional acrescenta valor quando explica o que é possível em cada caso, sem prometer resultados que não controla. Esta explicação não diminui o desejo do cliente. Ajuda-o a decidir de forma informada.

As diferenças geracionais merecem atenção, mas não justificam estereótipos. Há clientes mais velhos que utilizam marcação digital e clientes jovens que preferem telefonar. O rendimento disponível, o tempo, a mobilidade e o tipo de serviço podem ser tão relevantes como a idade. A melhor segmentação começa por observar comportamentos concretos da clientela real, e não por atribuir preferências fixas a cada geração.

A evolução do consumidor masculino e da barbearia constitui outro sinal de diversificação do mercado. Em determinados contextos, o corte e a barba passaram a integrar propostas de cuidado, produtos e ambientes especializados. A relação de proximidade, a frequência e a identidade do espaço podem reforçar-se. Não é prudente afirmar, sem dados comparáveis, que se trata do segmento de maior crescimento em Portugal. É prudente reconhecer que este formato merece análise pela forma como combina serviço, experiência e recomendação.

O preço continua a influenciar escolhas, sobretudo quando o orçamento familiar é pressionado. Mas uma decisão sobre preço raramente é apenas uma comparação entre números. O cliente procura compreender o que está incluído, quanto tempo vai gastar, que resultado pode esperar e se o atendimento corresponde ao que lhe foi prometido. Um serviço mais caro pode ser escolhido por razões de confiança ou conveniência. Um serviço mais económico pode ser a opção racional para outro cliente. Nenhuma dessas escolhas deve ser tratada como inferior.

Transparência significa explicar o preço antes do serviço, identificar eventuais acréscimos e não surpreender o cliente no momento de pagar. Conveniência significa facilitar a marcação, cumprir horários tanto quanto possível e permitir formas simples de contacto. Personalização significa adaptar a proposta às necessidades reais, não oferecer a todos a mesma sequência de produtos e tratamentos com nomes diferentes.

A primeira decisão do gestor é conhecer os seus próprios clientes. Durante um mês, pode registar de forma agregada as origens das novas marcações, as razões declaradas para a escolha, os serviços repetidos e os principais motivos de desistência. A informação deve ser recolhida com respeito pela privacidade e apenas na medida necessária. O resultado não será uma verdade universal sobre o mercado. Será um retrato útil do seu estabelecimento.

Parte II | O que o consumidor passou a valorizar

A qualidade de um serviço de beleza não se esgota no momento em que o cliente se levanta da cadeira. O resultado precisa de corresponder ao diagnóstico, às expectativas combinadas e às condições de manutenção. A experiência começa com a escuta e continua na explicação do que foi feito e do que deve ser acompanhado em casa. Esta continuidade é especialmente relevante em serviços técnicos cujo resultado depende de hábitos posteriores.

O diagnóstico não deve ser apresentado como uma formalidade para justificar um produto. É o momento em que o profissional compreende o objetivo, observa condições relevantes e esclarece limitações. Pode concluir que o serviço inicialmente pedido não é o mais indicado, ou que é necessário ajustar expectativas. Uma recomendação prudente protege a confiança, mesmo quando não gera a venda mais elevada naquele dia.

A saúde capilar e o bem-estar são temas que atraem atenção crescente na comunicação de mercado. Importa, porém, distinguir cuidados cosméticos, prevenção de danos associados a práticas e questões clínicas que exigem avaliação de profissionais de saúde. O salão deve evitar diagnósticos médicos e promessas terapêuticas sem fundamento. A competência profissional também se demonstra quando se reconhece o limite da intervenção cosmética.

A composição, a origem e a sustentabilidade dos produtos podem influenciar a decisão de alguns consumidores. Outros dão prioridade ao preço, à eficácia percebida ou à facilidade de utilização. A resposta adequada não é transformar todas as preferências em slogans. É disponibilizar informação clara, verificar alegações e explicar benefícios e limitações de forma compreensível. Termos como natural, sustentável ou profissional não substituem evidência nem dispensam uma utilização correta.

A experiência do estabelecimento resulta de muitos pormenores. A receção, a limpeza, o conforto, a pontualidade, a forma de resolver atrasos, a privacidade da conversa e o momento do pagamento contribuem para a perceção global. Nem tudo exige investimento elevado. Um horário realista e uma explicação antecipada de um atraso podem ter mais valor do que uma decoração sofisticada acompanhada de desorganização.

A personalização tem também uma dimensão de memória. Conhecer a preferência de um cliente, o histórico de um serviço e os cuidados anteriormente recomendados facilita a continuidade. Mas essa memória deve ser organizada com critérios, acesso limitado e finalidade legítima. A confiança não autoriza recolher dados sem necessidade, nem utilizar informação pessoal para pressionar compras.

A prova social, expressa em recomendações e avaliações, pode reduzir a incerteza de quem ainda não conhece o estabelecimento. Deve ser tratada com seriedade. Incentivar avaliações genuínas é diferente de selecionar apenas testemunhos convenientes ou prometer benefícios em troca de opiniões favoráveis. Uma reclamação bem tratada pode mostrar responsabilidade, mas não elimina a obrigação de corrigir a causa do problema.

O profissional tornou-se, para muitos clientes, um filtro importante num ambiente saturado de informação. Esta confiança não deve ser confundida com infalibilidade. A melhor orientação é explicar alternativas, reconhecer incertezas e admitir quando um resultado depende de fatores fora do controlo do salão. A credibilidade cresce quando o cliente percebe que não está a receber uma recomendação automática.

O gestor pode transformar estas observações em padrões simples de serviço. Definir como se recebe um novo cliente, como se explicam alterações de preço, como se documentam preferências e como se responde a uma reclamação permite que a identidade da casa seja reconhecida em diferentes profissionais. A consistência não apaga personalidades. Cria uma base comum de qualidade.

Parte III | A venda de produto dentro do salão

A revenda de produtos ao consumidor final merece um lugar próprio na gestão do salão. Não apenas pelo potencial de faturação, mas pela ligação que pode estabelecer entre o serviço realizado e o cuidado posterior. Quando a recomendação corresponde a uma necessidade real, o cliente recebe uma orientação que o ajuda a preservar o resultado. Quando é feita apenas para cumprir uma meta, corre o risco de reduzir a confiança que sustentou o serviço.
Convém começar por uma distinção essencial. Vender é uma transação. Recomendar é um ato de aconselhamento que pode, ou não, terminar numa compra. O profissional que explica a manutenção adequada de uma coloração, de um corte ou de um cuidado de barba está a prolongar a qualidade do serviço. Pode indicar um produto disponível no salão, explicar a utilização e respeitar a decisão de quem prefere não comprar. A utilidade do conselho não deve depender da venda.

É compreensível que alguns profissionais técnicos se sintam desconfortáveis com a ideia de vender. A sua identidade profissional foi construída em torno de competências e resultados, não de discursos comerciais. A solução não é transformar todos em vendedores insistentes. É dar-lhes formação suficiente para explicar necessidades, diferenças entre produtos, modo de utilização e limites das alegações. O aconselhamento deve ser parte natural da prestação do serviço, sem linguagem artificial.

A recomendação começa antes de apresentar uma embalagem. O profissional precisa de compreender os hábitos do cliente, o tempo disponível para cuidados em casa, as preferências de textura ou fragrância e o orçamento. Uma rotina excelente em teoria, mas impossível de manter na prática, dificilmente produz satisfação. Uma proposta simples, bem explicada e ajustada ao quotidiano pode ter mais utilidade do que uma combinação extensa de produtos.

O momento da recomendação também importa. Se surgir apenas na caixa, quando o cliente está pronto para sair, pode parecer uma tentativa de venda de última hora. Quando nasce do diagnóstico e é retomada durante o serviço, a proposta ganha contexto. A apresentação final pode então limitar-se a confirmar o que foi explicado, indicar a quantidade a utilizar e esclarecer a frequência de aplicação.

A transparência sobre preço e alternativas reforça a credibilidade. O profissional pode explicar que existem soluções com diferentes características e custos. Não precisa de depreciar produtos de outros canais para justificar os que comercializa. A vantagem do salão está na adequação da recomendação ao caso concreto e na possibilidade de esclarecer dúvidas, não na afirmação de que todos os produtos vendidos fora do estabelecimento são inferiores.

O comércio eletrónico e as grandes superfícies fazem parte do percurso de compra do consumidor. Alguns clientes preferem conveniência, variedade ou entrega ao domicílio. Outros valorizam aconselhamento presencial e continuidade. A resposta do salão deve concentrar-se no serviço que consegue prestar. Uma boa recomendação pode manter valor mesmo quando o cliente decide comprar noutro canal. Tentar controlar essa decisão prejudica a relação.

A equipa deve saber localizar rapidamente cada referência e explicar a diferença entre duas opções próximas. Um stock excessivo imobiliza capital e pode criar pressão para escoar artigos inadequados.
A seleção deve responder ao perfil dos serviços e às necessidades efetivas dos clientes.
A gestão do stock merece disciplina. Para cada referência, importa conhecer o custo de aquisição, o preço de venda sem IVA, a margem bruta, a rotação e o prazo de validade quando aplicável. A margem não é igual ao desconto de compra. Também não equivale ao lucro líquido, porque a atividade suporta custos de pessoal, espaço, financiamento, perdas e operação. Confundir estes conceitos pode levar a decisões erradas sobre preços e quantidades.

Um exemplo hipotético ajuda a tornar o raciocínio visível. Imagine um salão que realiza 400 atendimentos num mês. Se 40 desses atendimentos originarem uma compra de produto de 18 euros, a faturação adicional será de 720 euros, calculada por 40 vezes 18. Se o custo dos produtos vendidos for de 396 euros, a margem bruta em valor será de 324 euros, antes dos restantes custos. A taxa de conversão de atendimentos em compras será de 10 por cento, calculada por 40 dividido por 400. Todos os valores deste exemplo são hipotéticos e não representam médias do setor.

Agora imagine que a formação da equipa e a melhoria do aconselhamento permitem passar de 40 para 60 compras, mantendo o mesmo preço médio. A faturação de produto sobe para 1.080 euros. Se o custo acompanhar proporcionalmente a venda, será de 594 euros e a margem bruta de 486 euros. A diferença de margem bruta é de 162 euros. Não é uma previsão. É uma simulação que permite discutir o efeito de uma mudança operacional e verificar se o esforço compensa.

O indicador mais simples é o peso da revenda na faturação total. Calcula-se dividindo a faturação de produtos pela faturação total, usando valores comparáveis e sem IVA. Outro indicador é a conversão, obtida dividindo o número de atendimentos com compra de produto pelo número total de atendimentos. A margem bruta de produtos calcula-se subtraindo o custo dos produtos vendidos à respetiva faturação e dividindo o resultado pela faturação de produtos. Convém acompanhar os três, porque um aumento de vendas com margens degradadas pode não melhorar o resultado.

É igualmente importante observar a recompra e as devoluções. Um cliente que regressa para adquirir um produto pode indicar que a recomendação foi útil. Mas a recompra não prova, isoladamente, eficácia ou satisfação. É necessário ouvir o cliente, perceber a utilização e acompanhar eventuais dificuldades. As devoluções e reclamações devem ser analisadas como informação de melhoria, não como falhas pessoais da equipa.

A formação deve ser contínua e objetiva. Em vez de decorar discursos, os profissionais podem estudar casos típicos, comparar produtos, praticar explicações simples e aprender a reconhecer situações em que não devem recomendar uma compra. O responsável do salão precisa de criar condições para que o aconselhamento seja credível. Metas comerciais demasiado agressivas podem gerar comportamentos contrários ao interesse do cliente.

Uma rotina mensal de gestão pode ser breve. Rever os dez produtos com maior rotação, identificar artigos parados, calcular margem bruta, observar a conversão por tipo de serviço e recolher dúvidas frequentes dos clientes. A informação permite ajustar a seleção e a formação. Não serve para classificar profissionais apenas pelo valor vendido, ignorando diferenças de carteira, horários ou serviços.

A oportunidade da revenda não é idêntica em todos os negócios. Há estabelecimentos em que o espaço, a clientela ou a especialização justificam uma oferta limitada. Há outros com condições para uma seleção mais ampla. O objetivo não é maximizar a quantidade de referências. É construir uma proposta de aconselhamento e continuidade de cuidados que faça sentido para o cliente e para a economia do salão.

Parte IV | As forças que estão a redesenhar o setor

O futuro do setor não depende de uma única tendência. Resulta da combinação de alterações demográficas, disponibilidade de profissionais, modelos de trabalho, tecnologia, custos e preferências dos consumidores. Cada força atua de modo diferente consoante a localização, a dimensão e o posicionamento do estabelecimento. Uma análise útil procura compreender relações entre fatores, em vez de apresentar uma lista de novidades.

O envelhecimento da população pode alterar necessidades, frequência e tipos de serviço. Pode também aumentar a importância da acessibilidade, do conforto e da continuidade de atendimento. Mas idade não determina automaticamente comportamento de compra. Há clientes de diferentes gerações que procuram experiências semelhantes e outros com prioridades muito distintas. O salão deve observar a composição da sua carteira e não tomar decisões apenas com base em médias nacionais.

A disponibilidade de profissionais qualificados influencia a capacidade de resposta. Uma agenda cheia pode resultar de procura elevada, mas também de falta de capacidade para aceitar novas marcações. A diferença é decisiva. Se o problema for capacidade, investir em publicidade pode aumentar a frustração. Se houver horários disponíveis e procura insuficiente, a prioridade pode ser outra. Medir ocupação, tempos de espera e recusas de marcação ajuda a separar as situações.

A retenção de profissionais liga-se diretamente à fidelização dos clientes. Uma pessoa que domina o serviço e constrói confiança representa um ativo importante. Contudo, a empresa deve evitar que todo o conhecimento e toda a relação com o cliente fiquem concentrados numa só pessoa. Formação, condições de trabalho claras, reconhecimento e padrões comuns de atendimento podem reforçar a continuidade. Não eliminam a mobilidade profissional, que é uma realidade legítima.

Os modelos de negócio estão a diversificar-se. O aluguer de cadeira, o trabalho independente, os espaços especializados e as redes de estabelecimentos oferecem formas distintas de organizar risco, investimento e autonomia. Nenhum modelo é universalmente superior. Cada um exige atenção aos contratos, às responsabilidades fiscais e laborais, ao controlo de qualidade e à experiência do cliente. A decisão deve ser tomada com enquadramento jurídico e contabilístico adequado.

A barbearia especializada mostra como um serviço tradicional pode ser reorganizado em torno de identidade, ambiente, relação e produtos complementares. O crescimento de determinados conceitos não garante, porém, rentabilidade. A frequência de visitas, a produtividade por posto, o custo de pessoal e a capacidade de manter uma clientela regular continuam a determinar a sustentabilidade. O entusiasmo com um formato não substitui contas bem feitas.

A digitalização pode reduzir tarefas administrativas e facilitar a relação com o cliente. Sistemas de marcação, lembretes consentidos, históricos de serviço e relatórios de gestão ajudam a organizar o trabalho. Mas uma ferramenta que ninguém utiliza ou que acrescenta complexidade não cria valor. Antes de investir, importa definir que problema pretende resolver, que dados são necessários e como será medida a melhoria.

A inteligência artificial poderá apoiar respostas a perguntas frequentes, organização de agendas, análise de procura e preparação de comunicação. Aplicações de diagnóstico exigem especial prudência. Uma imagem ou um questionário não substituem automaticamente a avaliação profissional e não devem ser usados para prometer conclusões clínicas. A adoção deve respeitar proteção de dados, supervisão humana e limites técnicos conhecidos.

A pressão dos custos exige olhar para a rentabilidade por serviço. Um preço pode parecer adequado até se considerar o tempo efetivo, os produtos consumidos, a ocupação do posto, os custos fixos e as ausências. Um serviço popular pode ter contribuição económica reduzida. Um serviço menos frequente pode ser interessante se utilizar recursos de forma eficiente. A decisão deve partir de custos reais e não apenas dos preços praticados na vizinhança.

O empresário precisa de relacionar estas forças. A escassez de profissionais pode levar a listas de espera, que por sua vez aumentam a importância da marcação digital e da gestão de horários. A pressão sobre preços pode tornar a recomendação de cuidados em casa mais relevante, desde que útil e transparente. A mobilidade profissional pode reforçar a necessidade de identidade de estabelecimento. Pensar em relações ajuda a preparar decisões mais robustas.

~

Parte V | Três cenários para os próximos cinco anos

Os cenários seguintes são exercícios de reflexão para o período de 2027 a 2031. Não são previsões nem representam resultados de um modelo estatístico. A sua utilidade está em testar a resistência das decisões de gestão perante futuros diferentes. Um cenário não precisa de se concretizar integralmente para ajudar a identificar riscos e oportunidades.

Cenário de continuidade com adaptação gradual

Neste cenário, a maioria dos clientes mantém hábitos de visita relativamente estáveis, enquanto aumenta lentamente a utilização de marcações digitais, a comparação de alternativas e a procura de serviços personalizados. Os salões tradicionais continuam relevantes, mas precisam de melhorar processos e comunicação. A rentabilidade depende de disciplina operacional, estabilidade da equipa e atualização gradual da proposta de valor.

Para o consumidor, a mudança mais visível seria a conveniência. Esperaria respostas rápidas, informação clara e facilidade em manter a relação com o profissional. Para o salão, o desafio seria modernizar sem perder proximidade. A forma de ganhar dinheiro continuaria centrada nos serviços, com contributos adicionais de tratamentos e produtos adequados. O risco seria investir em ferramentas sem melhorar a experiência.

Cenário de polarização do mercado

Neste cenário, a pressão sobre o orçamento dos consumidores convive com a procura de experiências especializadas. Alguns clientes tornam-se mais sensíveis ao preço e à frequência de visitas. Outros valorizam fortemente confiança, diferenciação e conveniência, aceitando pagar por uma proposta clara. Os estabelecimentos sem posicionamento reconhecível enfrentariam maior dificuldade em justificar os seus preços.

Para o consumidor, a escolha passaria a ser mais deliberada. Para os salões, a resposta não seria necessariamente baixar preços, mas compreender custos e definir a quem querem servir. Negócios orientados para eficiência teriam de controlar produtividade e simplicidade. Negócios especializados teriam de sustentar a sua proposta com competência, experiência e resultados consistentes. O maior risco seria tentar satisfazer todos os segmentos com uma oferta indistinta.

Cenário de reorganização acelerada

Neste cenário, a combinação de mobilidade profissional, digitalização e novos formatos altera mais rapidamente a estrutura do setor. Crescem modelos independentes, especializações e formas flexíveis de organização, enquanto algumas empresas reforçam processos e marcas coletivas. A relação pessoal mantém importância, mas a tecnologia torna mais simples descobrir alternativas e mudar de estabelecimento.

Para o consumidor, a escolha poderia tornar-se mais fragmentada, entre profissionais individuais, espaços especializados e redes. Para o empresário, a gestão de pessoas e a consistência da experiência seriam decisivas. A rentabilidade dependeria da capacidade de organizar recursos, controlar custos e manter relações duradouras. O risco seria confundir autonomia profissional com ausência de regras ou investir em escala sem assegurar qualidade.

O que permanece válido nos três cenários

Independentemente do caminho que prevaleça, vale a pena conhecer a composição da clientela, medir a rentabilidade dos serviços, organizar a agenda, desenvolver a equipa, facilitar a marcação, comunicar preços com transparência e oferecer recomendações de produtos úteis. Estas medidas não garantem sucesso, mas melhoram a capacidade de perceber mudanças e responder sem improvisação.

Um bom plano de gestão não precisa de acertar no futuro. Precisa de criar condições para corrigir decisões quando surgem novos sinais. O salão que acompanha poucos indicadores bem escolhidos e conversa regularmente com clientes e profissionais pode adaptar-se com maior rapidez do que aquele que depende apenas de intuição ou de relatórios extensos que ninguém utiliza.

Parte VI | O que fazer agora

A análise só ganha valor quando se transforma em decisões. O objetivo desta parte é propor um método de execução para um salão pequeno ou médio, sem pressupor formação avançada em gestão. Não é necessário implementar tudo de uma vez. É preferível escolher três prioridades, atribuir responsáveis e observar resultados durante algumas semanas.

Decisão 1. Definir quem pretende servir

Observe os clientes que regressam, os serviços mais procurados e os horários com maior ocupação. Identifique o que valorizam e o que o estabelecimento consegue oferecer de forma consistente.
Escreva uma frase simples que descreva o posicionamento da casa. Pode ser especialização técnica, conveniência, atendimento familiar ou outra proposta real. Evite prometer aquilo que a operação não consegue cumprir.

Decisão 2. Conhecer a economia dos serviços

Escolha cinco serviços relevantes e calcule o preço sem IVA, o tempo médio, o custo direto de produtos e uma estimativa fundamentada do custo de trabalho. Considere ainda a contribuição para suportar custos fixos. Um serviço de 50 euros que exige duas horas não pode ser avaliado da mesma forma que outro com duração de quarenta minutos. Compare os resultados com a procura e a capacidade disponível antes de alterar preços.

Decisão 3. Explicar o preço antes do serviço

Crie uma tabela legível com preços base e situações em que podem existir acréscimos. Em serviços cujo custo depende do diagnóstico, indique uma estimativa antes de começar. O cliente deve poder decidir com informação suficiente. A transparência reduz conflitos e reforça a confiança. Uma atualização de preços pode ser necessária, mas deve resultar de custos e posicionamento, não de imitação automática da concorrência.

Decisão 4. Desenhar uma experiência comum

Defina padrões mínimos de receção, pontualidade, diagnóstico, explicação do serviço e acompanhamento. Pergunte à equipa onde surgem atrasos ou falhas de comunicação. Escolha melhorias que não exijam grandes investimentos. A consistência entre profissionais ajuda a criar uma identidade do estabelecimento sem limitar a relação pessoal de cada um com o cliente.

Decisão 5. Organizar a recomendação de produtos

Selecione um conjunto reduzido de referências relevantes para os serviços mais frequentes. Para cada uma, prepare uma explicação curta sobre finalidade, utilização, limitações e preço. Faça uma sessão prática de formação com a equipa. Registe vendas e margem bruta mensal, mas não transforme a recomendação numa obrigação de compra. A qualidade do aconselhamento é tão importante como a conversão.

Decisão 6. Desenvolver e reter a equipa

Converse individualmente com os profissionais sobre condições de trabalho, necessidades de formação e perspetivas de evolução. Estabeleça critérios transparentes de organização e reconhecimento. Documente procedimentos comuns para reduzir dependências excessivas. Uma empresa não consegue garantir que ninguém saia, mas pode construir motivos legítimos para permanecer.

Decisão 7. Tornar a presença digital útil

Verifique horários, contactos, localização, fotografias e serviços apresentados nas plataformas utilizadas pelos clientes. Facilite a marcação e a confirmação, sem criar canais que não consegue acompanhar. Responda a avaliações com profissionalismo e respeite a privacidade. A métrica principal não deve ser o número de seguidores, mas a contribuição para pedidos de informação, marcações e visitas.

Decisão 8. Acompanhar indicadores mensais

Comece com poucos números. Faturação de serviços sem IVA, faturação de produtos sem IVA, número de atendimentos, valor médio por atendimento, ocupação da agenda, taxa de regresso e margem bruta da revenda. Defina sempre a mesma forma de cálculo e compare períodos equivalentes. Um indicador isolado não explica a causa de uma alteração. Serve para formular perguntas e orientar observação.

O valor médio por atendimento resulta da faturação total dividida pelo número de atendimentos. A taxa de ocupação pode ser calculada dividindo as horas efetivamente ocupadas pelas horas disponíveis para prestação de serviços, com critérios estáveis. A taxa de regresso exige definir um período de observação e identificar quantos clientes voltaram dentro desse intervalo. Sem uma definição consistente, a comparação mensal perde sentido.

Decisão 9. Controlar a capacidade antes de investir em procura

Se a agenda está sistematicamente completa, analise horários, duração dos serviços e pedidos recusados antes de lançar novas campanhas. Se existem períodos vazios, procure compreender quais os serviços, clientes ou horários com maior potencial. A publicidade não corrige uma agenda mal organizada. A capacidade disponível e a procura precisam de ser analisadas em conjunto.

Decisão 10. Rever o plano todos os meses

Reserve uma reunião curta para comparar os indicadores, ouvir a equipa e decidir uma ou duas correções. Registe o que foi decidido, quem ficou responsável e quando será avaliado. Não procure explicar todos os movimentos por fatores externos. Também não atribua automaticamente à equipa aquilo que pode resultar de alterações de mercado. O método consiste em observar, formular hipóteses, testar medidas e aprender com os resultados.

Plano de aplicação em trinta dias

Na primeira semana, recolha os indicadores disponíveis e identifique os serviços com maior peso. Na segunda, converse com a equipa e reveja a experiência do cliente. Na terceira, escolha uma melhoria de marcação ou comunicação e uma melhoria de aconselhamento de produtos. Na quarta, analise os primeiros sinais, confirme custos e defina o que será acompanhado no mês seguinte. O plano é deliberadamente simples para poder ser executado sem interromper o funcionamento normal do salão.

Três decisões são suficientes para começar, desde que sejam concretas. Uma pode reduzir atrasos. Outra pode melhorar a informação sobre preços. A terceira pode organizar a recomendação de cuidados em casa. A prioridade não é fazer tudo. É estabelecer uma rotina de melhoria que resista ao entusiasmo inicial.

Exercício de autoavaliação | O seu salão está preparado?

Responda às perguntas com uma escala simples de **zero a dois**. **Zero** significa que a prática não existe. **Um** significa que existe de forma irregular. **Dois** significa que está definida e é acompanhada. O resultado é apenas uma ferramenta de reflexão, não uma classificação científica.

1. Sei quais são os serviços com maior contribuição económica para o negócio.
2. Conheço a origem das novas marcações e os principais motivos de regresso.
3. Os clientes recebem informação clara sobre preços e possíveis acréscimos.
4. A experiência de atendimento mantém padrões comuns entre profissionais.
5. A equipa recebe formação útil sobre serviços e produtos.
6. As recomendações de cuidados em casa são feitas a partir de necessidades reais.
7. Conheço a margem bruta e a rotação dos produtos em stock.
8. A marca do estabelecimento é reconhecível para além de uma pessoa.
9. Os canais digitais apresentam informação atualizada e permitem contacto simples.
10. Revejo mensalmente alguns indicadores e registo decisões de melhoria.

Some os pontos. Um resultado entre zero e seis sugere começar pela organização da informação básica. Entre sete e treze, poderá existir uma base de gestão com práticas ainda inconsistentes. Entre catorze e vinte, o foco poderá ser aperfeiçoar e medir o efeito das rotinas. Estes intervalos são convencionais e não resultam de validação estatística. O mais importante é identificar as três perguntas com pontuação mais baixa e transformá-las em ações para os próximos trinta dias.

Para completar o exercício, calcule três indicadores com os seus números. Valor médio por atendimento igual à faturação total sem IVA dividida pelos atendimentos. **Peso da revenda igual à faturação de produtos sem IVA dividida pela faturação total sem IVA, multiplicada por cem.**
Margem bruta da revenda igual à faturação de produtos sem IVA menos o custo dos produtos vendidos, dividida pela faturação de produtos sem IVA e multiplicada por cem. Se não tiver dados suficientes, a primeira decisão é criar um registo fiável.

Posfácio

A beleza profissional é uma atividade em que o conhecimento técnico se encontra todos os dias com expectativas humanas. Um resultado bem executado pode influenciar a confiança e a forma como uma pessoa se apresenta ao mundo. Esse valor merece respeito e não pode ser reduzido a indicadores de faturação.

Ao mesmo tempo, a continuidade de um bom serviço depende de empresas capazes de organizar pessoas, suportar custos, investir em formação e tomar decisões informadas. A exigência técnica que reconhecemos aos profissionais merece ser acompanhada por uma exigência de gestão equivalente. Não para retirar humanidade ao trabalho, mas para criar condições para que ela permaneça.

Se este caderno ajudar um empresário a compreender melhor os seus clientes, a fazer contas com maior clareza e a escolher três melhorias concretas para o seu estabelecimento, terá cumprido o seu propósito.

António Martins

Referências e limites da evidência

Este caderno combina observação empresarial, análise conceptual e exemplos hipotéticos. Não apresenta estatísticas específicas sobre a evolução dos segmentos portugueses sem confirmação documental. Os cenários são exercícios prospetivos e não previsões. Os cálculos são ilustrativos e devem ser adaptados aos dados de cada estabelecimento.

Instituto Nacional de Estatística. Estatísticas demográficas, consumo e utilização de tecnologias da informação. https://www.ine.pt/

Comissão Europeia. Consumer Conditions Scoreboard e informação sobre consumidores. https://commission.europa.eu/

Eurostat. Indicadores demográficos e de utilização digital. https://ec.europa.eu/eurostat/

Stanpa. Informação setorial sobre perfumaria e cosmética em Espanha. https://www.stanpa.com/

McKinsey & Company e The Business of Fashion. The State of Beauty 2025. Enquadramento internacional do setor da beleza. https://www.mckinsey.com/

Estas referências indicam entidades e publicações relevantes para investigação complementar. Não devem ser interpretadas como confirmação automática de cada observação do autor. Antes de publicação definitiva, quaisquer dados quantitativos que venham a ser acrescentados devem incluir documento, ano, universo e ligação verificável.

Sobre o autor

António Martins é empresário e gestor com mais de três décadas de experiência em diferentes setores de atividade, incluindo turismo, distribuição alimentar, comércio internacional e beleza profissional. Acompanha a evolução do setor na Península Ibérica através da sua atividade empresarial na distribuição de produtos profissionais.

É fundador do MartinsNotes, projeto editorial dedicado à reflexão sobre gestão, empresas, economia e sociedade. Com os Cadernos da Beleza Profissional, procura partilhar conhecimento útil e contribuir para o desenvolvimento empresarial do setor.

www.martinsnotes.com

MARTINSNOTES
NOTES • IDEAS • VALUES