

FUNDAMENTOS DA GESTÃO NO SETOR DA BELEZA PROFISSIONAL

Os cinco pilares para construir
um negócio rentável, organizado
e sustentável

ANTÓNIO MARTINS

Empresário, gestor e autor

Ficha editorial

Fundamentos da Gestão no Sector da Beleza Profissional

Autor: António Martins

Edição de 2026

Publicação de formação e reflexão empresarial. Os exemplos numéricos são ilustrativos e não constituem aconselhamento contabilístico, fiscal ou jurídico.

Os indicadores e os exercícios propostos destinam-se a apoiar a análise de cada empresa e devem ser adaptados à sua dimensão e ao seu modelo de funcionamento.

Enquadramento editorial

Introdução. Quando um profissional passa a ser empresário

1. Pessoas. O verdadeiro motor do negócio
2. Clientes. Conhecer, conquistar e fidelizar
3. Finanças. Faturar não significa ganhar dinheiro
4. Processos. Organizar para melhorar
5. Marketing e Vendas. A qualidade precisa de ser reconhecida
6. Diagnóstico empresarial
7. Plano de ação de 90 dias

Enquadramento editorial

A sustentabilidade de uma empresa não depende exclusivamente da qualidade dos produtos ou serviços que disponibiliza. Depende, em grande medida, da capacidade de organização, da utilização criteriosa dos recursos e da qualidade das decisões tomadas ao longo da sua atividade.

No setor da beleza profissional, a competência técnica representa um dos principais fatores de diferenciação. Contudo, a crescente exigência do mercado, a evolução dos hábitos de consumo, os custos de exploração e a necessidade de manter equipas qualificadas tornam a gestão empresarial uma dimensão cada vez mais determinante para a estabilidade e o desenvolvimento dos negócios.

Um salão de cabeleireiro, uma barbearia ou um centro de estética são, antes de tudo, empresas. Independentemente da sua dimensão, estão sujeitos aos mesmos princípios económicos e financeiros que orientam qualquer outra atividade empresarial. Necessitam de gerar receitas, controlar custos, preservar a liquidez, valorizar os recursos humanos e desenvolver relações duradouras com os clientes.

A gestão não deve, por isso, ser entendida como uma responsabilidade secundária, exercida apenas quando surgem dificuldades. Deve fazer parte da cultura da empresa e estar presente nas decisões quotidianas, desde a organização do trabalho até ao planeamento financeiro e à definição de estratégias de crescimento.

É neste contexto que os cinco pilares abordados nesta publicação assumem particular relevância. Pessoas, clientes, finanças, processos, marketing e vendas constituem dimensões distintas, mas profundamente interdependentes. O equilíbrio entre elas contribui para a construção de organizações mais eficientes, financeiramente saudáveis e preparadas para responder às transformações do mercado.

A profissionalização da gestão não exige necessariamente estruturas complexas ou investimentos elevados. Exige, sobretudo, conhecimento, método, capacidade de análise e disciplina na execução. Pequenas melhorias, quando sustentadas por decisões fundamentadas e aplicadas de forma consistente, podem produzir resultados significativos ao longo do tempo.

Esta publicação pretende contribuir para uma compreensão mais abrangente da atividade empresarial no setor da beleza profissional, proporcionando instrumentos de reflexão e conhecimentos que facilitem a tomada de decisões.

O desenvolvimento do setor não depende apenas da evolução das competências técnicas dos seus profissionais. Depende igualmente da capacidade de transformar negócios assentes no talento individual em empresas organizadas, rentáveis e sustentáveis.

António Martins

Empresário, gestor e autor

Introdução. Quando um profissional passa a ser empresário

Um profissional pode dominar o corte, a coloração, os tratamentos capilares ou a barbearia e, ainda assim, enfrentar dificuldades na condução do negócio.

Duas responsabilidades, uma só empresa

O exercício de uma profissão assenta em competências técnicas. A direção de uma empresa acrescenta responsabilidades relativas à organização do trabalho, à contratação, à relação com clientes, às compras, à tesouraria e ao planeamento.

Quando o proprietário concentra toda a atenção no serviço que presta, algumas destas responsabilidades ficam adiadas. O negócio continua a funcionar, mas torna-se mais vulnerável a imprevistos.

Cinco pilares que se reforçam

Pessoas, clientes, finanças, processos, marketing e vendas constituem um quadro simples para observar a empresa. A ausência de controlo financeiro pode comprometer uma equipa competente. Um atendimento inconsistente pode desperdiçar o investimento em comunicação. Uma carteira de clientes fiel pode não ser suficiente quando os custos estão desajustados.

O objetivo desta publicação é apoiar a transição de decisões intuitivas para uma gestão assente em informação regular, critérios objetivos e acompanhamento de resultados.

Aplicação prática do modelo

A aplicação do modelo pressupõe a identificação de situações concretas da empresa, o levantamento dos indicadores disponíveis e a definição de métricas em falta. O diagnóstico e o plano de 90 dias permitem estruturar a implementação.

A implementação deve ser faseada, com prioridades definidas, responsabilidades atribuídas e avaliação dos resultados.

1. Pessoas. O verdadeiro motor do negócio

As instalações e os equipamentos são importantes, mas a experiência do cliente depende, sobretudo, das pessoas que representam a empresa.

Liderar é criar condições de desempenho

Uma equipa necessita de objetivos compreensíveis, distribuição clara de responsabilidades, formação e acompanhamento. O gestor deve avaliar não apenas a execução técnica, mas também a pontualidade, a comunicação, a colaboração e a capacidade de resolver problemas.

A motivação não resulta apenas da remuneração. A qualidade da liderança, o reconhecimento do trabalho, a justiça nas decisões e a previsibilidade da organização influenciam o compromisso dos colaboradores.

O custo da rotatividade

Quando um colaborador sai, a empresa pode perder capacidade produtiva, continuidade no atendimento e parte da relação com clientes. Acrescem custos de recrutamento, formação e adaptação.

Exemplo ilustrativo. Um profissional que fatura 3.500 € por mês representa uma capacidade anual de 42.000 € de faturação. Isto não corresponde a lucro nem significa que toda a faturação desapareça com a saída. A perda efetiva depende dos clientes retidos, dos serviços redistribuídos e dos custos evitados.

Formação técnica e comercial

A formação deve abranger as competências técnicas, a consulta e diagnóstico, a comunicação com o cliente e a recomendação responsável de serviços. Vender melhor não significa pressionar. Significa compreender necessidades e explicar com clareza o valor do trabalho.

Exercício de gestão

Avalie motivação, formação técnica, formação comercial, trabalho em equipa, compromisso e comunicação numa escala de 1 a 5. O máximo possível é 30 pontos. Uma pontuação inferior a 20 sugere áreas que merecem atenção, mas não constitui um diagnóstico científico.

Peça à equipa que identifique um obstáculo operacional que possa ser resolvido no próximo mês. Compare a perceção do gestor com a dos colaboradores.

Critério	Pontuação (1–5)
Motivação	_____
Formação técnica	_____
Formação comercial	_____
Trabalho em equipa	_____
Compromisso	_____
Comunicação	_____

Indicadores a acompanhar

Rotatividade, absentismo, horas de formação, faturação por profissional, taxa de remarcação e satisfação dos clientes. Interprete-os em conjunto, nunca isoladamente.

2. Clientes. Conhecer, conquistar e fidelizar

Conhecer o cliente implica ir além do nome e do serviço realizado na última visita.

A carteira de clientes como ativo relacional

Um sistema de registo adequado permite acompanhar a frequência de visitas, o valor médio por atendimento, os serviços procurados e o tempo decorrido desde a última marcação. A recolha e utilização destes dados devem respeitar as regras de proteção de dados pessoais.

Um cliente que deixa de visitar o espaço não está necessariamente perdido. Pode ter mudado de hábitos, de residência ou de preferência. O contacto de recuperação deve ser útil, oportuno e respeitador.

O valor económico da relação

Exemplo ilustrativo. Com um valor médio de 55 € por visita e oito visitas anuais, um cliente representa 440 € de faturação anual. Se mantiver este comportamento durante dez anos, a faturação acumulada será de 4.400 €, antes de custos, descontos e alterações futuras.

Este cálculo não mede o lucro gerado pelo cliente. Para avaliar o contributo económico é necessário considerar custos variáveis, retenção e eventuais despesas de **aquisição e fidelização**.

Segmentar para servir melhor

A empresa pode analisar clientes frequentes, ocasionais e inativos. O objetivo não é tratar as pessoas como números, mas identificar necessidades distintas. A comunicação pode variar conforme os hábitos de marcação, o tipo de serviço e a relação existente.

Exercício de gestão

Registe o número de clientes ativos nos últimos 12 meses, o valor médio por atendimento, a frequência média anual e a percentagem de clientes sem visita há seis meses. Defina o que entende por cliente ativo e utilize sempre a mesma definição.

Selecione uma ação simples de fidelização ou recuperação e acompanhe quantos clientes regressam, qual a receita obtida e qual o custo da iniciativa.

Indicador	Cálculo / registo
Valor médio por atendimento	Faturação de serviços ÷ atendimentos
Frequência anual	Atendimentos ÷ clientes distintos
Clientes inativos	Sem visita no período definido
Retenção	Clientes que regressam ÷ base elegível

3. Finanças. Faturar não significa ganhar dinheiro

A faturação indica o volume de atividade. Não demonstra, por si só, a rentabilidade nem a disponibilidade de dinheiro.

Faturação, resultado e tesouraria

O resultado corresponde, de forma simplificada, aos rendimentos menos os gastos reconhecidos num período. O dinheiro disponível depende também dos prazos de recebimento e pagamento, dos investimentos e de outras movimentações de tesouraria.

Um salão pode apresentar lucro contabilístico e enfrentar falta de liquidez. Também pode ter dinheiro disponível num determinado momento sem que isso signifique que o negócio seja rentável.

Conhecer a estrutura de custos

Separe os custos que tendem a manter-se no curto prazo, como a renda, de custos que variam com a atividade, como determinados consumíveis. Alguns encargos são mistos e exigem uma análise mais cuidada.

Exemplo ilustrativo. Um salão fatura 20.000 € num mês e reconhece 18.800 € de gastos. O resultado simplificado é 1.200 €, equivalente a 6% da faturação. Este exemplo não representa necessariamente o resultado líquido contabilístico após todos os ajustamentos e impostos.

Produtividade por posto de trabalho

Se uma empresa suportar 13.000 € de custos fixos mensais e tiver cinco cadeiras, a repartição aritmética será de 2.600 € por cadeira. Este valor não é, contudo, o ponto de equilíbrio. Para o calcular, é necessário considerar a margem de contribuição dos serviços, os custos variáveis e a utilização efetiva dos postos.

O indicador de faturação por cadeira deve ser acompanhado pela margem gerada, pelas horas disponíveis e pela taxa de ocupação.

Compras, stocks e liquidez

Comprar acima das necessidades imobiliza recursos. Comprar abaixo das necessidades pode provocar ruturas e prejudicar o atendimento. A decisão deve combinar histórico de consumo, prazo de reposição, sazonalidade e capacidade financeira.

Uma campanha comercial só é vantajosa quando o desconto compensa os custos de armazenagem, o risco de obsolescência e o impacto na tesouraria.

Exercício de gestão

Reúna os últimos três meses de faturação, compras, gastos com pessoal, renda, energia e outros encargos. Calcule a margem e identifique as categorias com maior peso.

Defina um relatório mensal simples, com comparação face ao período anterior e explicação das principais diferenças.

Custo fixo ilustrativo	Valor mensal
Renda	1.200 €
Salários	8.000 €
Encargos sociais	1.900 €
Energia	400 €
Outros	1.500 €
Total	13.000 €

Perguntas de controlo

Quanto faturámos? Que resultado gerámos? Quanto temos a receber e a pagar? Qual a margem dos serviços? Qual o stock parado?

4. Processos. Organizar para melhorar

Uma empresa organizada não depende exclusivamente da memória e da disponibilidade do proprietário.

Do hábito ao procedimento

Um processo documentado identifica quem executa cada tarefa, em que momento, com que critérios e como se confirma que foi concluída. A documentação deve ser proporcional à dimensão do negócio e suficientemente simples para ser utilizada.

Se apenas uma pessoa sabe como reagendar, receber uma reclamação ou efetuar uma encomenda, a empresa fica exposta a interrupções.

A experiência do cliente começa antes do serviço

O atendimento telefónico ou digital, a confirmação da marcação, a receção, o diagnóstico, o serviço e o acompanhamento posterior formam uma experiência contínua. Pequenas falhas em qualquer etapa afetam a perceção global.

Um protocolo de receção pode incluir cumprimentar pelo nome, confirmar a marcação, informar o tempo de espera, oferecer conforto e encaminhar o cliente para o profissional. A forma concreta deve respeitar o posicionamento do espaço.

Reclamações como informação de gestão

É importante definir quem recebe a reclamação, como regista os factos, qual o prazo de resposta e quando o responsável intervém. O objetivo é resolver a situação e identificar causas recorrentes.

Uma reclamação não é automaticamente prova de erro, mas merece sempre uma resposta atenta e fundamentada.

Compras e reposição

Para produtos essenciais, registre consumo médio, prazo de entrega, stock de segurança e responsável pela encomenda. Reveja periodicamente os níveis mínimos, sobretudo quando existem alterações na procura.

Exercício de gestão

Escolha três processos críticos e escreva uma página para cada um, com objetivo, responsável, etapas e indicador de qualidade. Teste os procedimentos com outro colaborador.

Ao fim de 30 dias, verifique se diminuíram as falhas, as dúvidas ou os atrasos.

Etapas	Questão de controlo
Marcação	A informação está completa?
Receção	O cliente sabe o que esperar?
Diagnóstico	As necessidades foram compreendidas?
Serviço	Os padrões foram cumpridos?
Saída	Há orientação e remarcação adequada?
Pós-serviço	Existe acompanhamento quando necessário?

5. Marketing e Vendas. A qualidade precisa de ser reconhecida

A qualidade técnica é condição necessária, mas o mercado precisa de conhecer e compreender o valor da proposta da empresa.

Posicionamento antes da comunicação

Uma empresa deve saber a quem se dirige, que experiência oferece e por que razão o cliente a escolhe. A comunicação torna-se mais coerente quando parte de uma proposta de valor clara.

Preço, localização, especialização, ambiente e confiança podem ser relevantes, mas a combinação varia conforme o público e a estratégia.

Marketing e vendas cumprem funções diferentes

O marketing ajuda a criar conhecimento, interesse e preferência. A venda concretiza uma decisão de compra ou de marcação. No setor da beleza, ambos dependem da credibilidade do profissional e da experiência efetivamente entregue.

Redes sociais, presença nos motores de pesquisa, website, recomendações e parcerias locais são canais possíveis. Nenhum substitui a consistência do serviço.

Comunicação responsável

As imagens e os testemunhos devem representar a realidade. As promessas devem ser proporcionais ao serviço prestado. A divulgação de fotografias de clientes exige uma base legítima e respeito pela privacidade.

A recomendação de produtos ou tratamentos deve partir das necessidades identificadas, não apenas de objetivos de venda.

Medir antes de investir mais

Acompanhe pedidos de informação, marcações originadas por campanhas, taxa de comparecimento, clientes novos, clientes recorrentes e custo das ações. Métricas de alcance, isoladamente, não demonstram retorno financeiro.

Exercício de gestão

Escreva em duas frases o posicionamento do seu negócio. Escolha um canal prioritário e uma mensagem relevante para o seu público.

Defina uma campanha de quatro semanas, com objetivo mensurável e registo de custos e resultados.

6. Diagnóstico empresarial. Conhecer antes de decidir

O diagnóstico permite transformar perceções em prioridades de gestão.

Uma avaliação simples, não um teste científico

Atribua uma classificação de 1 a 10 a cada pilar. Fundamente cada pontuação com observações e indicadores. A escala serve para reflexão interna e acompanhamento ao longo do tempo, não para comparar empresas de dimensão diferente.

Interpretar com prudência

Uma soma inferior a 25 pode indicar fragilidades relevantes. Entre 25 e 40 podem existir bases de gestão com oportunidades de melhoria. Acima de 40 sugere uma avaliação interna positiva. Estes intervalos são orientadores, não resultados de validação estatística.

Estabelecer prioridades

Identifique os dois pilares com pontuação mais baixa. Para cada um, escolha uma medida que possa ser executada nos próximos 30 dias e um indicador para avaliar o progresso.

Pilar	Pontuação (1–10)	Evidência observada
Pessoas	_____	_____
Clientes	_____	_____
Finanças	_____	_____
Processos	_____	_____
Marketing e vendas	_____	_____

TOTAL _____ / 50

7. Plano de ação de 90 dias. Transformar conhecimento em decisões

O plano seguinte organiza as prioridades por fases. A ordem pode ser adaptada à situação concreta de cada empresa.

Primeiro mês. Pessoas e clientes

Reúna a equipa, clarifique funções e recolha indicadores de produtividade e formação. Organize a informação essencial sobre clientes ativos, frequência de visita e serviços procurados.

Entregáveis sugeridos, uma grelha de competências da equipa, uma definição de cliente ativo e um relatório simples da carteira de clientes.

Segundo mês. Finanças e rentabilidade

Organize a informação sobre faturação, custos fixos, custos variáveis, resultados e tesouraria. Analise a ocupação dos postos de trabalho e a margem dos principais serviços.

Entregáveis sugeridos, mapa mensal de gestão, revisão dos níveis de stock e identificação de dois custos ou processos a otimizar.

Terceiro mês. Processos e comunicação

Documente os processos mais críticos, teste um protocolo de atendimento e reveja a comunicação da empresa. Selecione uma iniciativa de marketing que possa ser acompanhada com indicadores claros.

Entregáveis sugeridos: três procedimentos escritos, uma campanha avaliada e uma nova classificação dos cinco pilares.

Acompanhamento semanal

Reserve um momento fixo para rever tarefas concluídas, dificuldades e decisões pendentes. Uma medida que não é acompanhada tende a perder prioridade.

Período	Prioridade	Indicador
Dias 1–30	Equipa e clientes	Competências e clientes ativos
Dias 31–60	Finanças	Margem, liquidez e stock
Dias 61–90	Processos e marketing	Falhas, marcações e retorno

- ✓ Ficha técnica de implementação
- ✓ Problema de gestão identificado
- ✓ Medida de gestão prioritária
- ✓ Responsável pela execução
- ✓ Indicador de acompanhamento
- ✓ Data prevista para avaliação

Conclusão. De profissional a empresário

O setor da beleza profissional reúne conhecimento técnico, criatividade e uma relação humana de grande proximidade. Essas qualidades representam uma vantagem, mas não dispensam uma gestão atenta.

Uma empresa não se torna sustentável apenas porque tem clientes ou porque presta bons serviços. Precisa de pessoas preparadas, relações comerciais duradouras, informação financeira fiável, processos claros e uma comunicação coerente com a experiência que oferece.

A mudança mais importante começa quando o proprietário deixa de observar apenas o trabalho do dia e passa a observar também a empresa como um todo. A qualidade da decisão melhora com informação, método e capacidade de aprender com os resultados.

Gerir não é abandonar a profissão. É criar condições para que o talento técnico tenha continuidade, valor económico e futuro.

O Autor:

ANTÓNIO MARTINS

Empresário, gestor e autor, com várias décadas de experiência no desenvolvimento de empresas.

Ao longo do seu percurso profissional, tem dedicado particular atenção à gestão empresarial, ao desenvolvimento comercial e à formação de profissionais, mantendo uma ligação próxima ao setor da beleza profissional.

É CEO da Helen Seward Portugal e autor de reflexões sobre gestão, liderança, estratégia e desenvolvimento empresarial.

Publica os seus artigos e reflexões em www.martinsnotes.com