

**DICAS SEBRAE**  
*Salão de beleza*

***Gestão financeira***



Recife 2010

### **Conselho Deliberativo - Sebrae Pernambuco**

Banco do Brasil - BB

Banco do Nordeste do Brasil - BNB

Caixa Econômica Federal - CEF

Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe

Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco – Facep

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio

Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe

Instituto Euvaldo Lodi - IEL/PE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco - SDE

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado de Pernambuco - Senai/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado de Pernambuco - Senar/PE

Sociedade Auxiliadora da Agricultura do Estado de Pernambuco

Universidade de Pernambuco – UPE

### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Ricardo Essinger

### **Diretor-superintendente**

Nilo Simões

### **Diretora técnica**

Roberta Correia

### **Diretor administrativo-financeiro**

Gilson Monteiro

### **Unidade Comércio e Serviços**

Coordenação técnica e de conteúdo | Valdenice Ferreira

### **Autor**

Waldemiro Carneiro

### **Supervisão editorial**

Unidade de Comunicação e Imprensa – Sebrae | Janete Lopes (gerente)

### **Comissão de Editoração Sebrae 2010**

Ana Cláudia Dias

Ângela Miki Saito

Carla Almeida

Eduardo Maciel

Janete Lopes

Jussara Leite

Roberta Amaral

Roberta Correia

Silvana Salomão

Tereza Nelma Alves

### **Revisão**

Betânia Jerônimo

### **Ilustrações**

Joana Vellozo

### **Projeto gráfico e diagramação**

Z.diZain Comunicação | [www.zdizain.com.br](http://www.zdizain.com.br)



0800 570 0800

De segunda a sexta-feira, das 8h às 20h

[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O Sebrae em Pernambuco iniciou em 2010 um projeto voltado para o segmento da Beleza, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento dos salões da Região Metropolitana do Recife.

A primeira ação com esse grupo foi a realização de diagnóstico visando conhecer o mercado da beleza e suas principais dificuldades. A partir desse estudo iniciamos as intervenções de melhorias nas empresas acompanhadas pelo projeto e, surgiu, então, a ideia de elaborar quatro cartilhas tratando dos principais problemas enfrentados pelos empresários deste segmento.

As áreas gerenciais abordadas nas cartilhas foram divididas da seguinte forma:

- Pessoas - Relações Interpessoais e Desenvolvimento de Equipes;
- Atendimento - Cliente fiel: O grande segredo dos negócios;
- Qualidade dos serviços - Postura profissional e normas técnicas;
- Finanças - Boas práticas para a gestão financeira.

Desejamos uma boa leitura desta cartilha e que ela contribuía para o seu sucesso empresarial.

Bom estudo!

## SUGESTÃO 01

É necessário manter o cadastro de fornecedores atualizado e registrar a entrada da mercadoria adquirida para venda e o material de consumo dos serviços.

Boas compras representam um caminho seguro para margens de lucro maiores e contribuem para a estabilidade do negócio.

Selecione aqueles fornecedores que mais se enquadram com as suas necessidades e avalie constantemente se eles entregam os produtos corretos, nos prazos certos, nas quantidades solicitadas e nos preços negociados.

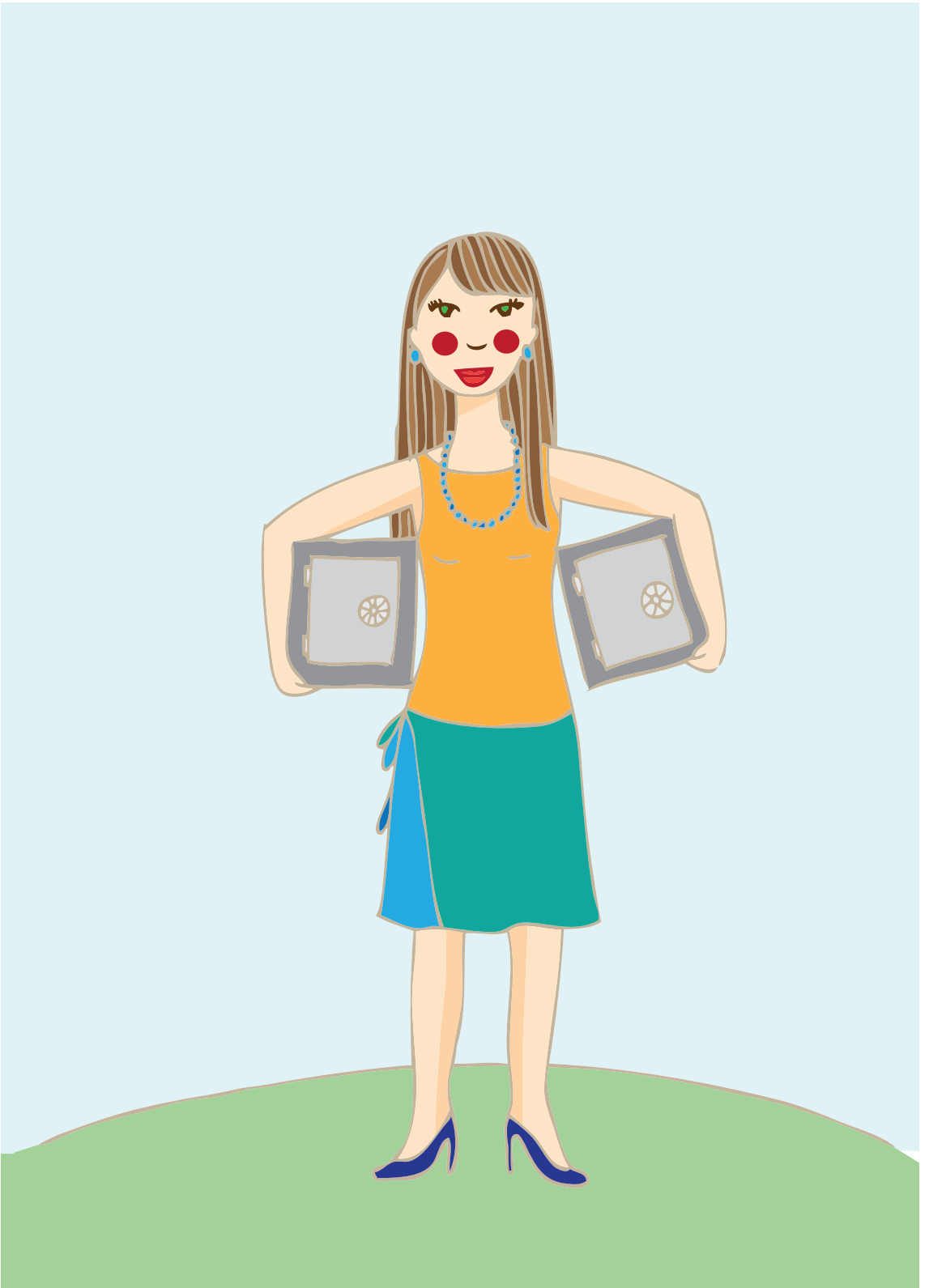
Classifique os materiais de consumo e os produtos vendidos, conforme a

importância para o negócio, o custo de aquisição e a dificuldade de compra, utilizando essa classificação para priorizar a compra e as quantidades existentes ou necessárias.

Na Sugestão 5, apresentaremos uma ficha de controle de material que pode facilitar a decisão do volume de compra das mercadorias, sem comprometer a disponibilidade financeira.

### **ATENÇÃO**

**NÃO EXISTE APENAS UM FORNECEDOR PARA O MERCADO. EXISTE UM MERCADO DE FORNECEDORES PREPARADOS PARA ATENDER OS NOVOS CLIENTES.**



## SUGESTÃO 02

Manter o cadastro de clientes atualizado permite avaliar a proporção de clientes que está sendo atendida e quantos clientes novos são cadastrados em determinado período.

O uso adequado de informações permite conhecer os hábitos de consumo, a frequência de atendimento, o tipo de material e os produtos que são críticos. Portanto, elas não devem faltar na realização dos negócios.

Não esqueça que o retorno do cliente é consequência da satisfação pelo serviço recebido ou do produto adquirido.

Solicitar a avaliação da satisfação dos seus clientes e aproveitar possíveis suges-

tões de melhoria fortalecem a imagem da empresa e alavancam o seu sucesso.



## SUGESTÃO 03

Registrar os serviços realizados e os produtos vendidos permite saber qual o volume de vendas que foi realizado em um determinado período.

Conhecer a composição do quadro de vendas possibilita analisar o desempenho de produtos e serviços em relação ao faturamento da empresa e tomar uma decisão sobre manter ou vender determinado produto ou serviço.

Observe que, no exemplo ao lado, o serviço que vende mais é o que menos participa do faturamento. Porém, é necessário conhecer a margem de contribuição, que é a diferença entre o valor da venda e o custo do produto ou serviço, para ter maior segurança nas decisões.

Um produto ou serviço pode proporcionar uma margem de contribuição alta e não ter grande rotatividade. No caso inverso, ele possui alto giro com margem de contribuição baixa.

### **Cálculo da margem de contribuição**

Considere um produto que você vende por R\$ 10,00 com custo de R\$ 4,50. A margem de contribuição será:

- . preço de venda: R\$ 10,00 (-)
- . custo do produto: R\$ 4,50 (=)
- . margem de contribuição: R\$ 5,50

Note que quanto maior a margem, mais facilidade a empresa terá para saldar seus compromissos. Voltaremos a usar a margem de contribuição para encontrar o ponto de equilíbrio financeiro.



Serviços	Quantidade	Preço	Total	%
A	100	30,00	3.000,00	21,8
B	80	60,00	4.800,00	34,8
C	120	20,00	2.400,00	17,4
D	90	40,00	3.600,00	26,0
TOTAL	390	-	13.800,00	100,0



## SUGESTÃO 04

É necessário elaborar a ficha técnica de procedimentos para a realização de cada tipo de serviço.

E definir onde será realizado um determinado serviço, quais os materiais que devem ser utilizados, o consumo de cada um deles, a forma de execução e os elementos de verificação. Esta é uma tarefa que requer muita atenção e conhecimento do negócio.

Lembre-se que pessoas não são máquinas, possuem talento, mas sofrem influência do ambiente e estão sujeitas a mudanças de humor.

Identifique com qual trabalho cada funcionário se sente mais confiante e determine onde deve ser

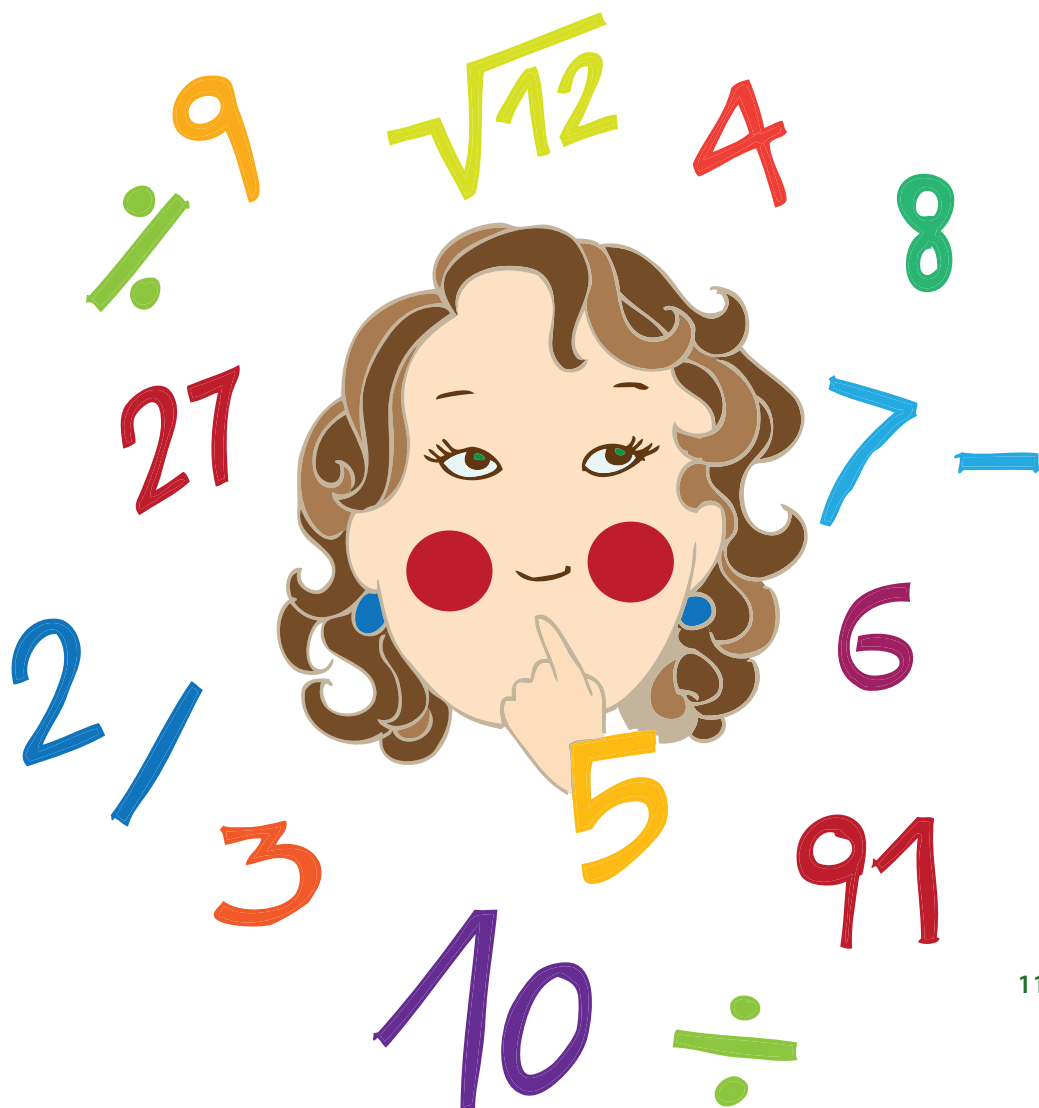
realizado o serviço, quem deve fazê-lo e o que (e como) deve ser feito, a partir das competências demonstradas.

A finalidade da ficha técnica é padronizar a forma de realizar um serviço para garantir a qualidade do trabalho, a imagem da empresa e a satisfação do cliente.

A seguir, um exemplo da ficha técnica de consumo por serviço de coloração, onde o custo do material aplicado é de R\$ 15,00.

Quando bem utilizada, ela possibilita definir o consumo padrão de material por serviço, estabelecendo o material que deve ser aplicado, a fim de que não haja desperdício ou desvios. É um elemento importante na programação de compras e no controle de estoque.

Material	Consumo	Valor	Custo
Bisnaga de tintura	1/2	20,00	10,00
Peróxido	1/25	25,00	1,00
Shampoo	1/20	40,00	2,00
Condicionador	1/15	30,00	2,00
		TOTAL	15,00



## SUGESTÃO 05

É necessário controlar o estoque rigidamente e elaborar um pedido de compra com base no histórico de consumo.

Um controle eficiente de estoque permite saber, a qualquer momento, a quantidade exata armazenada, o custo do material, o prazo de recebimento, o controle dos pedidos pendentes, o saldo médio, o valor médio das mercadorias e os materiais da empresa.

Não devemos confundir um almoxarifado com “um depósito de coisas” que aguardam utilização. Toda mercadoria deve ter o seu controle padronizado e, logicamente, quanto mais rígido e real for o controle exercido, melhores resultados serão obtidos entre

as necessidades e a disponibilidade de materiais.

Isso significa controlar parte do dinheiro necessário para movimentar o negócio - o chamado capital de giro - na forma de estoque. Por isso é muito importante comprar certo, na hora certa, no preço adequado. Abaixo, um modelo muito simples que pode auxiliar no controle de estoque.

FICHA DE CONTROLE DE MATERIAL

NOME:

CÓDIGO:

FORNECEDORES:

Data	Entrada	Custo	Saída	Saldo



## SUGESTÃO 06

Utilizar o mecanismo de fluxo de caixa proporciona uma visão futura de como estará a disponibilidade financeira da empresa num determinado período.

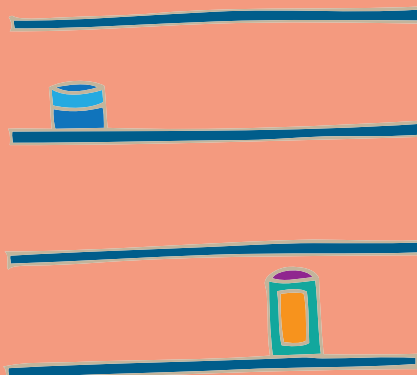
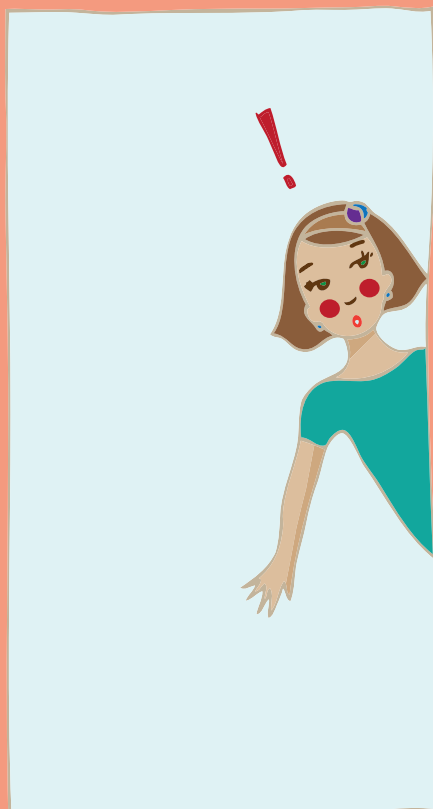
O controle de contas a pagar e a receber é um instrumento que permite elaborar o fluxo de caixa projetado, possibilitando conhecer antecipadamente o futuro financeiro pelo volume de capital necessário, nas condições que as ações sejam definidas.

Para comparar o planejamento financeiro do negócio com a realidade do dia-a-dia, controle as datas e os valores dos pagamentos futuros e registre todos os pagamentos realizados. Anote todas as saídas e faça um resumo diário no fecha-

mento do caixa, com atenção especial para as despesas mensais necessárias ao funcionamento do negócio. O custo fixo é um fator de controle muito importante, porque representa uma parcela significativa de recursos financeiros.

### Elementos do custo fixo mensal

Item	Valor	Custo	Saída	Saldo
Pró-labore com encargos sociais	1350,00			
Salário de funcionários	1920,00			
Aluguel/IPTU	650,00			
Contador/Despachante	510,00			
Água e luz	130,00			
Telefone/Internet	130,00			
Manutenção e conservação	110,00			
Seguro	105,00			
Material de limpeza	95,00			
Vigilância	200,00			
TOTAL	5200,00			



## SUGESTÃO 07

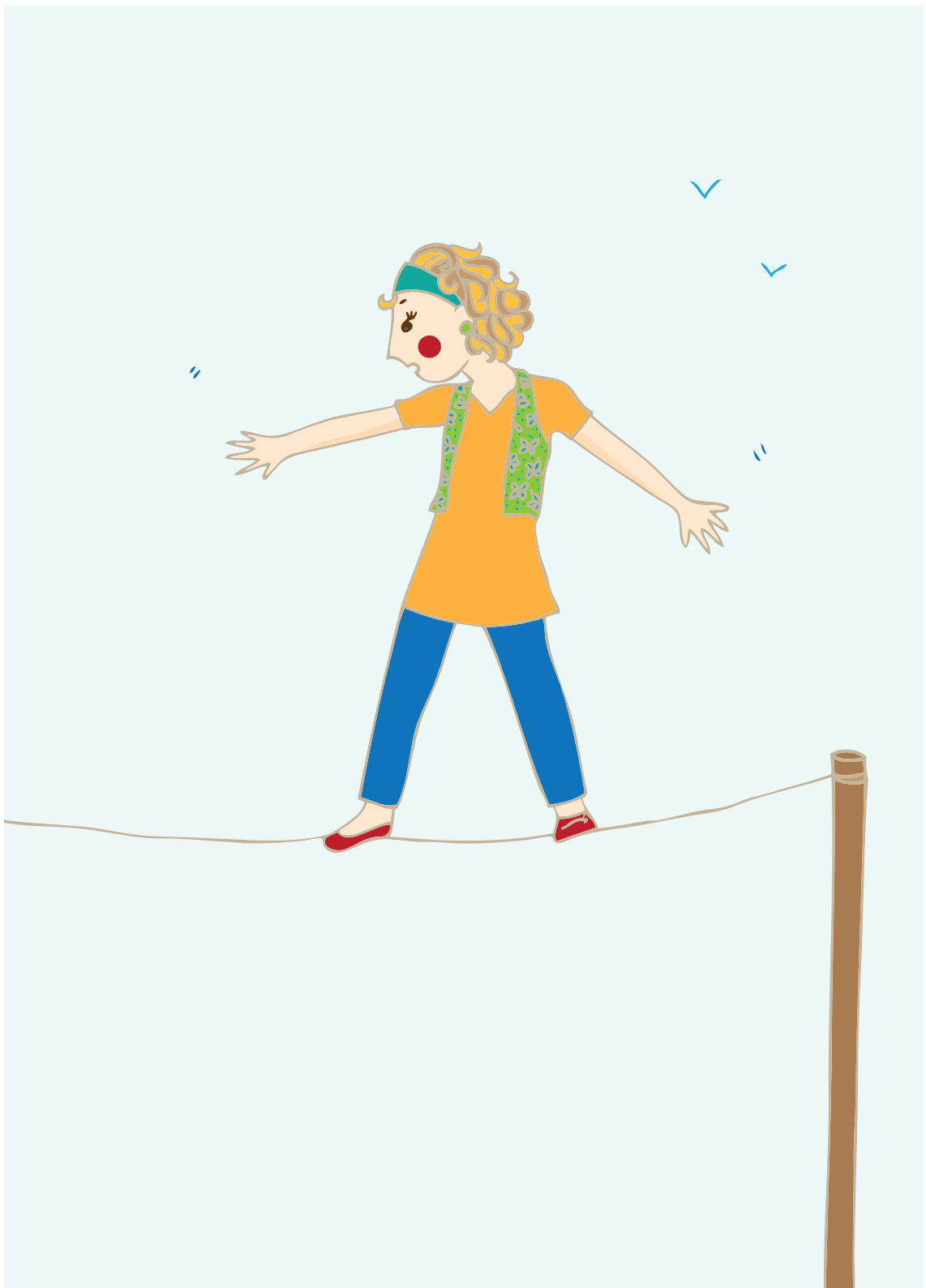
É necessário elaborar o demonstrativo de resultados mensal, pois chegou a hora de arrumar a casa e fazer as contas do negócio. Até aqui entendemos que é preciso registrar as vendas, chamando o resultado de faturamento.

Também aprendemos que é importante saber quanto custa o material que usamos nos serviços, bem como conhecer os produtos que vendemos. Esse valor é chamado de custo variável, porque seu consumo é proporcional ao uso ou à venda.

A diferença entre o faturamento e o custo variável é chamada de margem de contribuição, que tem uma importância fundamental no resultado do negócio.

Quando organizamos as informações, podemos saber se o negócio está dando lucro ou prejuízo.





DEMONSTRATIVO DE RESULTADO MENSAL		VALOR (R\$)
1	FATURAMENTO - Considere a soma de todos os valores relativos à venda de produtos e/ou serviços	20.000,00
2	CUSTO VARIÁVEL - Considere a soma de todos os valores relativos ao custo do material consumido nos serviços e os custos dos produtos vendidos. Caso haja comissões, a soma dos valores pagos  Não esqueça de considerar o valor relativo ao pagamento dos impostos sobre a venda de produtos e a prestação de serviços de qualquer natureza – consulte o escritório de contabilidade para saber qual o percentual	11.500,0
3	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ( 1 – 2 )	8.500,00
4	CUSTO FIXO - Considere a soma dos valores relativos às despesas de funcionamento do negócio	5.200,00
5	LUCRO OPERACIONAL ( 3 – 4 )	3.300,00



MARGEM  
DE  
CONTRIBUIÇÃO

CUSTO  
Fixo

## SUGESTÃO 8

É necessário encontrar o ponto de equilíbrio do negócio, que é o volume de vendas cujo valor financeiro será igual ao custo fixo mais o custo variável. Na prática, significa saber quanto temos que vender para começar a ganhar dinheiro.

Na Sugestão 6, recomendamos atenção especial para o custo fixo, pois ele representa a despesa para o funcionamento do negócio.

Assim, mesmo que não haja venda, teremos que pagar!

Na Sugestão 7, encontramos, no terceiro item da tabela de cálculo, a margem de contribuição. Note que o valor será utilizado para pagar todas as

demais despesas do negócio, inclusive o custo fixo.

Portanto, o valor do custo fixo não deve ser superior ao valor da margem de contribuição, porque algumas obrigações não serão pagas se isto acontecer.

Outra forma de calcular o ponto de equilíbrio é utilizando a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Margem de contribuição (\%)}}$$

Vejam os exemplos:

. faturamento - R\$ 20.000,00

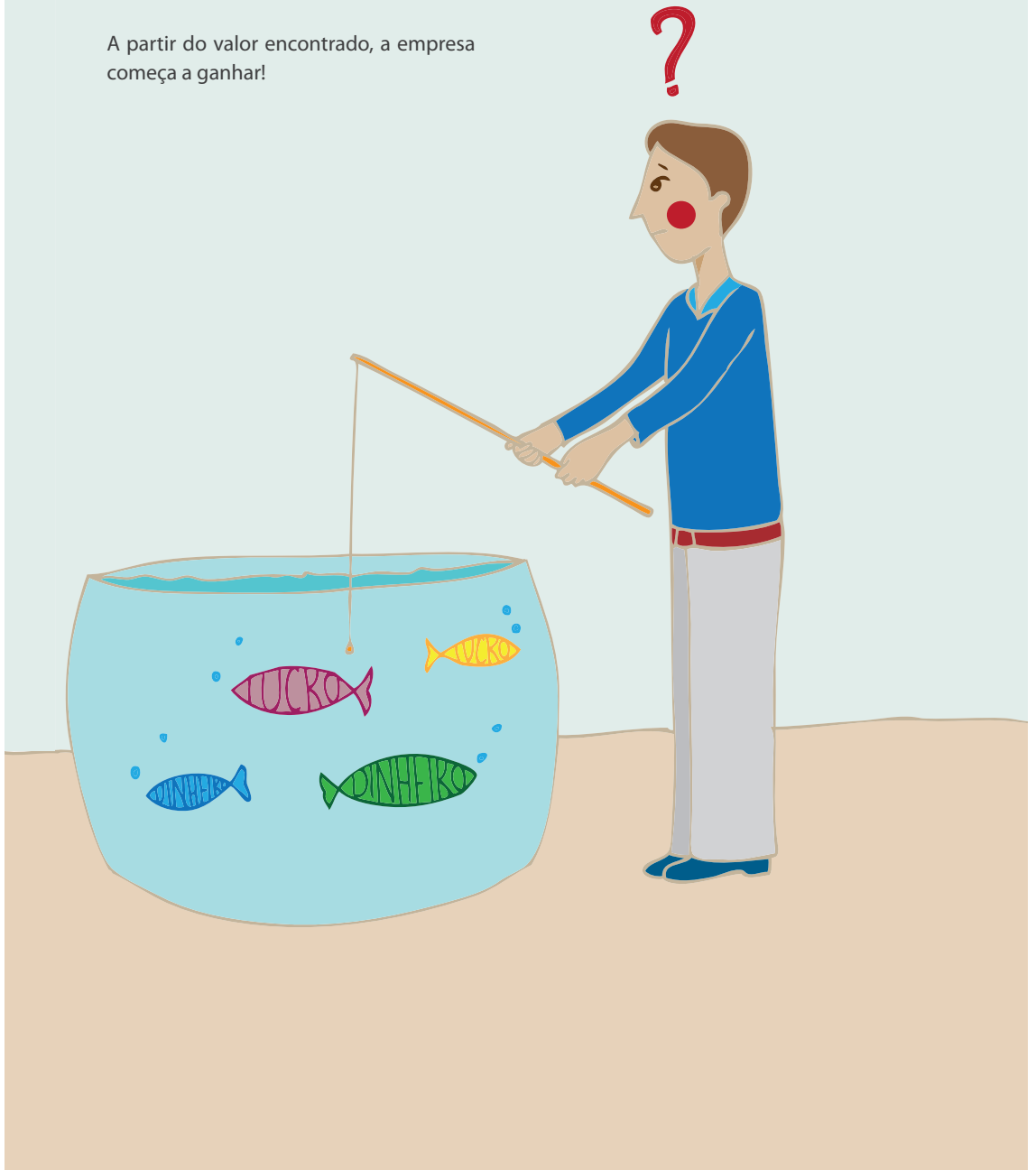
. custo do material - R\$ 11.500,00

. margem de contribuição - R\$ 8.500,00  
(correspondente a 42,5% do faturamento)

Se o custo fixo é R\$ 5.200,00, aplicando a fórmula teremos:

$$PE = \frac{5.200}{42,5\%} = 12.235,29$$

A partir do valor encontrado, a empresa começa a ganhar!



## SUGESTÃO 09

É necessário administrar o capital de giro. Na Sugestão 3, recomendamos uma ficha de controle para os materiais que usamos ou vendemos, a fim de que não haja comprometimento do lucro do negócio.

Também verificamos que quanto menor o tempo de estoque, mais rápido o dinheiro circula.

Esse mecanismo de entrada de mercadoria no estoque, de venda e recebimento, e de reabastecimento por meio das compras é chamado de giro de estoque.

O dinheiro que é utilizado para esse fim é denominado de capital de giro, o qual, bem administrado, pode favorecer ganhos significativos na lucratividade da empresa.

As recomendações, a seguir, podem ajudar a melhorar a disponibilidade de capital de giro:

- aumentar o volume de vendas à vista;
- realizar a cobrança eficiente daqueles clientes que costumam atrasar os pagamentos;
- vender máquinas, equipamentos, móveis e utensílios desnecessários;
- obter aumento dos prazos de pagamento;
- reduzir os estoques para as quantidades normais de utilização.



## SEBRAE EM PERNAMBUCO

### SEDE

Rua Tabaiaries, 360  
Ilha do Retiro - Recife/PE  
CEP 50750-230  
Tel: (81) 2101.8400  
Fax: (81) 2101.8505

### UNIDADE DE NEGÓCIOS MATA SUL

Rua Vigário João Batista, 154  
Centro - Cabo de Santo Agostinho/PE  
CEP 54505-470  
Tel: (81) 3518.2323

### UNIDADE DE NEGÓCIOS AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL

Rua Adjair da Silva Casé, 277  
Indianópolis - Caruaru/PE  
CEP 55024-740  
Tel: (81) 2103.8400

### UNIDADE DE NEGÓCIOS AGRESTE MERIDIONAL

Rua Maurício de Nassau, 82  
Centro - Garanhuns/PE  
CEP 55293-100  
Tel/Fax: (87) 3762.1752

### UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA

Praça Barão do Pajeú, 929  
Centro - Serra Talhada/PE  
CEP 56903-420  
Tel/Fax: (87) 3831.2496

### UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO DO ARARIPE

Rua Ver. José Santiago Bringel, 70  
Centro - Araripina/PE  
CEP 56280-000  
Tel: (87) 3873.1708

### UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO DO SÃO FRANCISCO

Av. 31 de Março, s/n  
Centro de Convenções - Petrolina/PE  
CEP 56300-000  
Tel: (87) 2101.8900  
Fax: (87) 2101.8912

