



E-BOOK PARA EMPRESÁRIOS DE SALÃO

Comprar bem *e gerir melhor*

A gestão de stock como pilar da sustentabilidade do salão

ANTÓNIO MARTINS

O CADERNO ABERTO DE UM EMPRESÁRIO

Uma reflexão escrita a partir do terreno

Ao longo de mais de três décadas na gestão de uma empresa fornecedora de cosmética profissional premium, tive o privilégio de observar o setor do cabeleireiro a partir de uma posição singular, próxima de milhares de salões e dos empresários que os dirigem.

Essa observação continuada, que procurei sistematizar no livro *Como Profissionalizar um Negócio de Beleza*, conduziu-me a uma conclusão que hoje considero central. As dificuldades financeiras das pequenas empresas do setor raramente resultam apenas da falta de clientes. Resultam, com maior frequência, de decisões de gestão tomadas com boas intenções, mas sem a devida ponderação das suas consequências económicas.

Este e-book dedica-se a uma dessas decisões, talvez a mais silenciosa de todas. A forma como o salão compra e gere o seu stock.

Escrevo como gestor de uma empresa fornecedora. Esta condição não enfraquece a minha preocupação com a sustentabilidade dos nossos parceiros. Pelo contrário, reforça a convicção de que uma relação comercial sólida exige que ambas as empresas tenham condições para crescer, investir e cumprir os seus compromissos.

Dedico estas páginas aos profissionais que tiveram a coragem de transformar o seu talento numa empresa. E a todos os que desejam que essa empresa dure mais do que uma geração.

António Martins

Conteúdo

◆ Introdução

01 Da competência técnica à responsabilidade empresarial

02 Faturação, rentabilidade e liquidez

03 A emoção nas decisões de compra

04 O stock não é dinheiro disponível

05 Gerir o stock com método

06 Avaliar uma campanha antes de comprar

07 Negociar com preparação

08 Uma parceria de responsabilidade partilhada

09 A formação em gestão como fonte de autonomia

◆ Conclusão

◆ Guia prático e indicadores essenciais

Entre o talento e o resultado

A excelência técnica é a condição de partida de qualquer salão de sucesso. Não é, porém, a garantia da sua sustentabilidade económica.

Um profissional pode dominar as técnicas mais exigentes, conquistar a fidelidade dos clientes e construir uma reputação sólida e, ainda assim, sentir que o dinheiro nunca chega ao fim do mês.

Esta aparente contradição tem explicação. Entre o serviço prestado e o resultado financeiro existe um conjunto de decisões de gestão que nem sempre recebem a atenção que merecem. A política de compras e a gestão de stock estão entre as mais determinantes, precisamente porque são tomadas todas as semanas, muitas vezes sem método e quase sempre sem registo.

O objetivo deste e-book é simples. Ajudar o empresário de salão a comprar com critério, a gerir o stock como gere qualquer outro investimento e a proteger a liquidez que garante a continuidade da sua empresa.

O texto organiza-se em nove capítulos. Os primeiros quatro tratam dos fundamentos, da passagem do papel técnico ao papel empresarial até à diferença entre stock e dinheiro. Os capítulos seguintes apresentam métodos práticos, um exemplo numérico de avaliação de campanhas e uma reflexão sobre a relação entre o salão e os seus fornecedores. No final, um guia prático reúne as ferramentas essenciais para aplicar no dia seguinte.

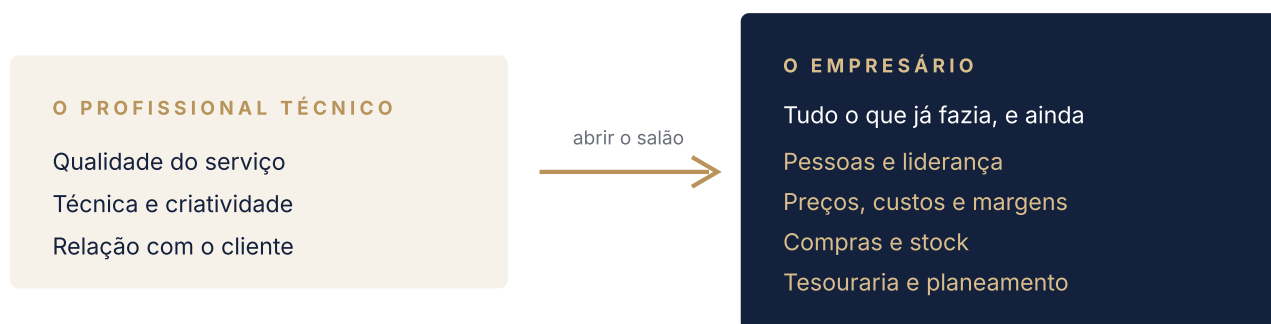
01

CAPÍTULO UM

Da competência técnica à responsabilidade empresarial

Abrir um salão é, para muitos profissionais, a concretização de um sonho construído ao longo de anos de aprendizagem, prática e dedicação. É uma decisão que merece reconhecimento. E é também uma decisão que transforma profundamente a natureza das responsabilidades assumidas.

Até esse momento, o cabeleireiro responde sobretudo pela qualidade do serviço que executa. A partir dele, passa a responder pela viabilidade de uma empresa. A gestão de pessoas, a formação dos preços, o controlo dos custos, a negociação com fornecedores, a organização das compras e o planeamento da tesouraria entram no seu quotidiano.



A MUDANÇA DE PAPEL AO ABRIR UM SALÃO

Estas competências raramente fazem parte da formação técnica e não surgem automaticamente com a experiência. Não por falta de capacidade, mas porque pertencem a outra disciplina. A gestão aprende-se, tal como se aprendeu um corte ou uma coloração.

É nesta transição que identifico uma das principais fragilidades estruturais dos pequenos negócios de beleza. A capacidade de executar um serviço com excelência não significa, por si só, dominar os conhecimentos necessários para gerir os recursos que permitem prestar esse serviço de forma continuada.

Reconhecer esta diferença não diminui o profissional. É o primeiro passo de quem decide tratar o seu salão como aquilo que ele realmente é. Uma empresa, com colaboradores, clientes, compromissos e futuro.

02

CAPÍTULO DOIS

Faturação, rentabilidade e liquidez

Três conceitos são frequentemente usados como sinónimos, quando na verdade descrevem realidades distintas. Compreendê-los é a base de qualquer decisão de compra responsável.

Faturação <i>Quanto vendemos?</i> O volume de receitas gerado pela atividade do salão.	Rentabilidade <i>Quanto ganhamos?</i> A capacidade de transformar receitas em resultado.	Liquidez <i>Conseguimos pagar a tempo?</i> A disponibilidade de dinheiro para cumprir os compromissos.
---	---	---

Uma agenda preenchida demonstra procura. Não demonstra, por si só, que o salão é rentável. E um salão rentável pode, ainda assim, atravessar dificuldades de liquidez se o dinheiro estiver aplicado no sítio errado.

O caso mais comum é precisamente o do stock. As compras saem da conta bancária no momento do pagamento ao fornecedor. O dinheiro só regressa quando o produto é aplicado num serviço ou vendido ao cliente final. Entre um momento e o outro, o salão financia o seu próprio stock.



O CICLO DO DINHEIRO NO SALÃO

Quando esse intervalo é curto, o efeito é quase invisível. Quando se prolonga por meses, pode pressionar salários, impostos e rendas, mesmo num salão com bons resultados. Confundir estes três conceitos conduz a decisões que comprometem a estabilidade da empresa. Distingui-los permite decidir com serenidade.

03

CAPÍTULO TRÊS

A emoção nas decisões de compra

A gestão nunca é uma atividade puramente racional. Mesmo os empresários mais experientes decidem influenciados pela confiança, pelas expectativas e pelo entusiasmo. No setor da beleza profissional, esta dimensão tem um peso particular.

A apresentação de uma nova linha, o lançamento de uma técnica inovadora, a relação de confiança com um consultor ou uma condição comercial especial influenciam legitimamente a decisão de compra. Nenhum destes fatores é negativo. A inovação faz evoluir o setor, a confiança sustenta as relações e as campanhas podem representar oportunidades reais.

A dificuldade surge apenas quando estes fatores substituem a análise das necessidades efetivas do salão.

A economia comportamental tem mostrado que as pessoas tendem a valorizar mais o benefício imediato do que o custo diferido. Tendem também a sentir com mais intensidade o receio de perder uma oportunidade do que a satisfação de a aproveitar. No contexto de uma compra, estas tendências podem levar a encomendar quantidades superiores ao consumo real, com a sensação sincera de estar a poupar.

A resposta não está em desconfiar das campanhas. Está em acrescentar à decisão três perguntas simples.

- 1 Quanto tempo vou demorar a consumir esta quantidade?
- 2 Quanto dinheiro fica parado até lá?
- 3 De que outra forma poderia usar esse dinheiro nesse período?

*Comprar com desconto não significa, necessariamente, comprar bem.
Comprar bem significa que a vantagem comercial e a realidade do salão apontam na mesma direção.*

04

CAPÍTULO QUATRO

O stock não é dinheiro disponível

Um armazém bem abastecido transmite tranquilidade. Compreendo bem essa sensação. A disponibilidade de produto reduz o receio de falhar a um cliente e dá segurança à equipa.

Do ponto de vista financeiro, porém, o stock é dinheiro que ainda não regressou. Tem valor patrimonial e aparece no balanço da empresa, onde o contabilista lhe chama existências ou inventários. Mas esse valor não está na conta bancária quando chega o dia de pagar salários, contribuições ou rendas.

Quatro conceitos ajudam a compreender esta relação.

Resultado

Traduz o desempenho económico de um período, comparando rendimentos e gastos.

Fundo de maneoio

Diferença entre o ativo corrente e o passivo corrente. Mostra o equilíbrio financeiro de curto prazo.

Necessidades de fundo de maneoio

O dinheiro que o ciclo normal da atividade exige, incluindo o stock, descontado o crédito concedido pelos fornecedores.

Tesouraria

O dinheiro efetivamente disponível para cumprir os compromissos à medida que vencem.

São conceitos relacionados, mas não equivalentes. Uma empresa pode apresentar resultado positivo e, simultaneamente, ter dificuldade em pagar a tempo. Pode possuir stock de valor significativo e não dispor de meios para uma despesa imprevista.

A gestão de stock não é uma tarefa administrativa. É uma decisão de investimento. Cada frasco na prateleira representa capital que a empresa escolheu aplicar ali e não noutro lado.

05

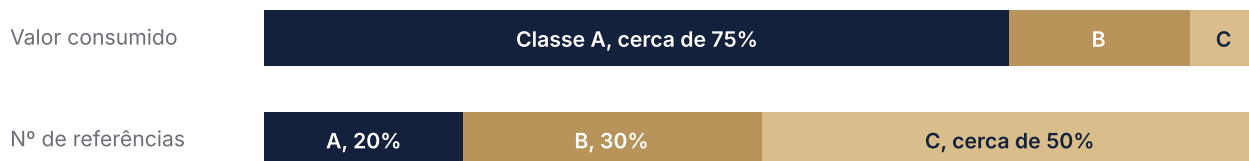
CAPÍTULO CINCO

Gerir o stock com método

Uma política de compras eficiente assenta em quatro práticas simples, que qualquer salão pode adotar sem sistemas complexos.

◆ Classificar os produtos pela sua importância

Nem todos os produtos pesam o mesmo no funcionamento do salão. A gestão de operações utiliza há décadas a classificação ABC, que pode ser adaptada com facilidade.



Poucas referências concentram a maior parte do investimento. É aí que a atenção deve estar.

DISTRIBUIÇÃO TÍPICA DA CLASSIFICAÇÃO ABC, VALORES APROXIMADOS

Classe	Produtos típicos no salão	Peso no valor consumido	Como gerir
A	Coloração, oxidantes e técnicos de uso diário	Cerca de 70 a 80%	Stock mínimo definido, reposição regular, nunca em rutura
B	Tratamentos, cuidados e acabamento de uso frequente	Cerca de 15 a 20%	Reposição planeada a partir do consumo mensal
C	Referências de uso ocasional e novidades em teste	Cerca de 5 a 10%	Compra prudente, quantidades pequenas, revisão trimestral

O princípio é claro. Os produtos A merecem atenção permanente porque deles depende a continuidade do serviço. Os produtos C merecem prudência porque são os que mais facilmente ficam esquecidos na prateleira.

◆ Conhecer o consumo

Sem informação sobre o consumo, a compra depende da memória e da perceção do momento. Registrar mensalmente quanto se gasta de cada referência principal, mesmo numa folha simples, transforma a intuição em informação verificável.

◆ Definir quando encomendar

Para as referências mais importantes, o momento da encomenda pode ser calculado.

$$\text{Ponto de encomenda} = \text{Consumo médio diário} \times \text{Prazo de entrega em dias} + \text{Stock de segurança}$$

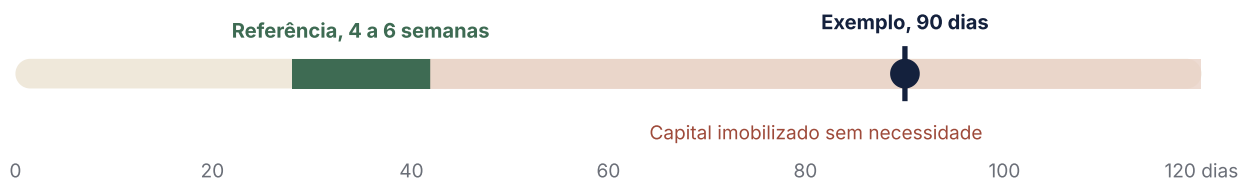
Se um salão consome dois tubos de uma coloração por dia, o fornecedor entrega em três dias e se pretende manter uma margem de quatro tubos, a encomenda deve ser feita quando restarem dez tubos.

◆ Medir a cobertura do stock

O indicador mais útil para o empresário é a cobertura, ou seja, o número de dias de atividade que o stock atual permite assegurar.

$$\text{Cobertura em dias} = \text{Valor do stock a preço de custo} \div \text{Consumo médio diário a preço de custo}$$

Um salão com 4.500 euros de stock e um consumo de 1.500 euros por mês tem cerca de 90 dias de cobertura. Para produtos de uso diário, com entregas regulares, uma cobertura de quatro a seis semanas é normalmente suficiente. Tudo o que excede essa referência é capital que poderia estar a trabalhar noutro lado.



COBERTURA DO STOCK EM DIAS DE ATIVIDADE

◆ Fazer inventário com regularidade

O inventário periódico permite identificar produtos parados, acompanhar prazos de validade e ajustar as compras seguintes. Uma contagem mensal das referências A e trimestral das restantes é um ponto de partida realista.

O objetivo não é reduzir o stock a qualquer custo. Uma rutura também tem custos, porque obriga a compras urgentes e pode comprometer a experiência do cliente.

O stock adequado não é o mais reduzido nem o mais elevado. É aquele que assegura o funcionamento normal do salão sem imobilizar capital desnecessariamente.

06

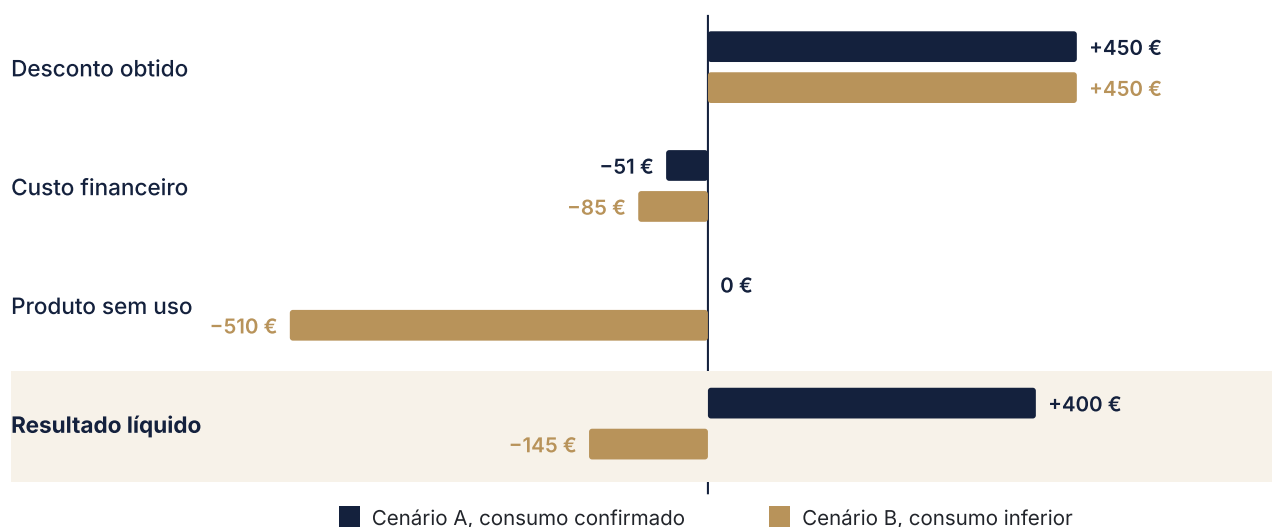
CAPÍTULO SEIS

Avaliar uma campanha antes de comprar

Uma boa campanha pode ser uma excelente decisão. O valor de uma compra não se mede, porém, apenas pelo desconto. Mede-se pela poupança que efetivamente sobra depois de considerar o tempo de consumo, o capital imobilizado e o risco de o produto não chegar a ser utilizado.

Considere-se um exemplo ilustrativo. Um salão compra habitualmente 500 euros por mês de uma gama técnica. Recebe uma proposta de 15% de desconto na compra antecipada de seis meses de consumo, ou seja, 2.550 euros em vez de 3.000 euros. Admite-se um custo do dinheiro de 8% ao ano, equivalente ao de uma linha de crédito de curto prazo.

Elemento da decisão	Cenário A consumo de 500 € por mês	Cenário B consumo real de 300 € por mês
Desconto obtido	450 €	450 €
Tempo até consumir a encomenda	6 meses	10 meses
Capital parado em média	Cerca de 1.275 € durante 6 meses	Cerca de 1.275 € durante 10 meses
Custo financeiro a 8% ao ano	Cerca de 51 €	Cerca de 85 €
Produto que fica sem uso	Nenhum	20% do lote, cerca de 510 €
Resultado líquido	Ganho de cerca de 400 €	Perda de cerca de 145 €



A MESMA CAMPANHA, DOIS RESULTADOS. VALORES ILUSTRATIVOS

A mesma campanha, com o mesmo desconto, produz resultados opostos. A diferença não está na proposta. Está no ajuste entre a quantidade comprada e o consumo real do salão.

Uma campanha é uma boa decisão quando se verificam três condições.

- 1 A quantidade corresponde a um consumo conhecido e previsível.
- 2 O salão consegue pagar a encomenda sem pressionar salários, impostos ou outros compromissos.
- 3 Os produtos são de rotação garantida, preferencialmente referências da classe A.

Quando estas condições se verificam, aproveitar a campanha é sinal de boa gestão. Quando não se verificam, a decisão mais inteligente pode ser comprar uma quantidade menor ou negociar um prazo de pagamento ajustado ao ritmo de consumo.

Negociar com preparação

Negociar bem não se resume a obter o maior desconto possível. Uma negociação profissional exige conhecer as necessidades da empresa, compreender as condições propostas e avaliar as consequências dos compromissos assumidos.

O empresário que conhece o seu consumo, acompanha o stock e sabe como está a sua tesouraria chega à negociação noutra posição. Deixa de depender apenas da argumentação de quem apresenta a proposta e passa a fundamentar as suas decisões em informação objetiva.

Para além do preço, há elementos que pesam tanto ou mais na eficiência económica do salão.



O PREÇO É APENAS UMA DAS DIMENSÕES DE UMA BOA NEGOCIAÇÃO

Um fornecedor que entrega com regularidade permite ao salão manter menos stock com a mesma segurança. Essa vantagem, muitas vezes esquecida, pode valer mais do que um desconto pontual. A formação técnica valoriza o serviço e o preço praticado, e o apoio comercial ajuda o salão a vender melhor.

Uma negociação equilibrada reconhece também que os fornecedores têm estruturas de custos e necessidades legítimas de rentabilidade. O verdadeiro valor de uma relação comercial está na capacidade de criar condições que sirvam os interesses de ambas as partes, hoje e nos anos seguintes.

08

CAPÍTULO OITO

Uma parceria de responsabilidade partilhada

Dirigir uma empresa fornecedora implica responsabilidades perante colaboradores, parceiros e clientes. A atividade comercial exige objetivos, organização e resultados. Não vejo qualquer contradição entre procurar o crescimento da empresa e defender práticas comerciais responsáveis. A sustentabilidade do fornecedor depende, em grande medida, da sustentabilidade dos seus clientes.

Uma venda que antecipa encomendas sem procura correspondente pode produzir um resultado imediato. Mas reduz a capacidade de compra do salão nos meses seguintes e introduz instabilidade numa relação que deve ser pensada para durar. Do ponto de vista da gestão, é uma estratégia pouco consistente.

Por isso defendo que o fornecedor deve conhecer a realidade dos seus parceiros e apresentar propostas ajustadas à natureza e à dimensão de cada negócio. Defendo também que o consultor comercial de hoje tem uma missão mais exigente do que no passado.

Para além do conhecimento técnico dos produtos, o consultor deve compreender a realidade económica de quem acompanha. Conhecer o histórico de consumo, sugerir reposições ajustadas, identificar produtos parados e ajudar a organizar as compras são competências que acrescentam valor real à relação. A qualidade de um profissional de vendas mede-se pelo volume que concretiza, mas também pela solidez das relações que constrói.

O fornecedor

Apresenta propostas fundamentadas, condições claras e acompanhamento técnico e comercial ajustado a cada salão.

O empresário do salão

Avalia as propostas com autonomia e espírito crítico, a partir do conhecimento do seu consumo e da sua tesouraria.

Uma relação comercial madura exige profissionalismo de ambas as partes, e é dessa exigência mútua que nasce a confiança.

09

CAPÍTULO NOVE

A formação em gestão como fonte de autonomia

A formação técnica é um dos pilares do setor e continuará a sê-lo. A evolução dos produtos, das técnicas e das exigências dos clientes obriga a uma atualização permanente.

A formação em gestão merece, contudo, um lugar mais relevante no percurso de quem dirige um salão. Compreender a formação dos preços, a estrutura dos custos, a rentabilidade de cada serviço, a organização das compras e o planeamento da tesouraria não é um privilégio das grandes empresas. São instrumentos de sobrevivência e de crescimento para qualquer negócio organizado.

Existe uma relação direta entre conhecimento e autonomia. Quanto melhor o empresário compreende o funcionamento económico do seu salão, maior é a sua capacidade para ouvir, questionar e decidir com segurança. Esta autonomia não desvaloriza o aconselhamento profissional. Torna-o mais útil, porque passa a ser avaliado com critério.

A criatividade e a competência técnica distinguem um salão. A gestão permite que essa distinção se transforme numa empresa sustentável, capaz de investir, de valorizar a sua equipa e de crescer sem depender diariamente do esforço do seu fundador.

Gerir bem é a forma mais duradoura de servir bem

Ao longo da minha experiência empresarial, fui consolidando a convicção de que a sustentabilidade de um negócio depende tanto da qualidade daquilo que oferece ao mercado como da forma como administra os recursos de que dispõe.

O talento, a criatividade e a capacidade de conquistar clientes são o coração do setor profissional de cabeleireiro. A gestão de stock, a negociação com fornecedores e o planeamento financeiro são o que lhes garante futuro. Não são atividades secundárias. São responsabilidades empresariais que influenciam diretamente a rentabilidade, a liquidez e a continuidade do salão.

Um salão financeiramente equilibrado investe em formação, moderniza equipamentos, valoriza a sua equipa e eleva a experiência dos clientes. A estabilidade financeira não é um objetivo separado da evolução técnica. É a condição que a torna possível.

Não acredito que o sucesso duradouro de um fornecedor possa assentar na fragilidade dos seus parceiros. Acredito, sim, num setor com talento, conhecimento e capacidade de evolução, onde fornecedores e empresários crescem juntos, com profissionalismo, confiança e visão de longo prazo.

É esse o caminho que procuro construir todos os dias.

António Martins

Ferramentas para aplicar amanhã

◆ Antes de cada compra

- ☐ Conheço o consumo mensal desta referência?
- ☐ A quantidade corresponde a quantas semanas de consumo?
- ☐ Consigo pagar esta encomenda sem pressionar salários, impostos ou rendas?
- ☐ O produto é de rotação garantida ou de uso ocasional?
- ☐ O desconto compensa o tempo que o dinheiro fica parado?
- ☐ Negocie também prazo de pagamento, entregas e formação?

◆ Rotina mensal de gestão de stock

- 1 Contar as referências da classe A e comparar com o mês anterior.
- 2 Calcular a cobertura do stock em dias.
- 3 Identificar produtos sem movimento há mais de três meses.
- 4 Planear a utilização ou a promoção desses produtos junto dos clientes.
- 5 Rever com o consultor comercial as encomendas do mês seguinte, com base no consumo registado.

◆ Indicadores essenciais

Indicador	Como se calcula	Para que serve
Peso do produto técnico	Custo do produto consumido a dividir pela faturação de serviços	Avaliar a rentabilidade dos serviços e a correção dos preços
Cobertura do stock	Valor do stock a preço de custo a dividir pelo consumo médio diário	Saber quantos dias de atividade o stock assegura
Rotação do stock	Consumo anual a preço de custo a dividir pelo stock médio	Medir quantas vezes por ano o stock se renova
Stock parado	Valor dos produtos sem movimento há mais de 90 dias	Identificar capital imobilizado sem retorno
Ponto de encomenda	Consumo médio diário vezes prazo de entrega, mais stock de segurança	Decidir o momento certo para encomendar
Margem de tesouraria	Dinheiro disponível a dividir pelos compromissos dos próximos 30 dias	Antecipar dificuldades de pagamento

Estes indicadores não exigem sistemas sofisticados. Uma folha de cálculo simples, atualizada uma vez por mês, é suficiente.



“

Não acredito que o sucesso duradouro de um fornecedor possa assentar na fragilidade dos seus parceiros.

SOBRE O AUTOR

António Martins é empresário com mais de três décadas na gestão de uma empresa fornecedora de cosmética profissional premium para cabeleireiros. É autor do livro *Como Profissionalizar um Negócio de Beleza* e escreve em MartinsNotes.com sobre gestão, liderança e estratégia, com um propósito claro. Ajudar os profissionais da beleza a construir empresas rentáveis, organizadas e preparadas para o futuro.

MARTINSNOTES.COM

GESTÃO, LIDERANÇA E ESTRATÉGIA