



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO NO SETOR DE BARBEARIA: ESTUDO DE CASO, SOB A ÓTICA ECONÔMICA, DA BARBEARIA TRADICIONAL FLORIANÓPOLIS

Clarice Costa Custódio

CSE - UFSC

Beatriz Marcondes de Azevedo

CSE - UFSC

Caio Murillo dos Reis Quirino

CSE - UFSC

Fred Leite Siqueira Campos

CSE - UFSC

Rafael Vieira Mathias

Engenharia - FUCAP

Resumo: No cenário econômico nacional, o setor de cosméticos e serviços de beleza tem mantido um notável crescimento e as previsões para os próximos anos são estimulantes. Nos últimos cinco anos, o ramo de barbearias passou a ocupar uma fatia maior do faturamento do setor de cosméticos. Diante do exposto, buscou-se analisar o modelo de gestão no setor de barbearias, por meio de um estudo de caso e da aplicação de uma tecnologia de gestão. Tal tecnologia se propõe a instrumentalizar a gestão de sistemas de produção, uma vez que permite realizar uma análise organizacional, identificar pontos fortes e fracos e elaborar projetos de melhorias. Participaram da pesquisa representantes dos cinco processos centrais do sistema de produção da barbearia. Por meio de um exercício dialógico, instigados a uma reflexão crítica, foram atribuídas notas de 1 a 5 em 39 assertivas que expressam os fatores críticos da organização. Após tabulados os resultados, levantadas evidências das notas e ideias de melhoria. Os resultados indicaram que a maioria das assertivas foi classificada pelo grupo com uma nota intermediária, porém a ausência de notas satisfatória sinaliza a falta de controle referente aos respectivos itens avaliados. Concluiu-se que a competitividade organizacional depende, dentre outros fatores, de um funcionamento integrado de todos seus subsistemas e que, o controle da produção, desempenho organizacional, programação da produção, bem como um plano de viabilidade bem fundamentado para as decisões de alavancagem de faturamento podem ser considerados fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave: Desempenho, Sistemas de Produção, Barbearias.

PRODUCTION SYSTEM PERFORMANCE ASSESSMENT IN BARBER SHOP INDUSTRY: CASE STUDY FROM THE PERSPECTIVE ECONOMIC, BARBER OF TRADITIONAL FLORIANÓPOLIS

Abstract: In the national economic scenario, the cosmetics and beauty services sector has maintained a remarkable growth and the forecasts for the coming years are encouraging. In the last five years, the barbershop business has started to occupy a larger share of the cosmetics sector's revenue. In view of the above, we sought to analyze the management model in the barber shop sector, through a case study and the application of a management technology. Such technology proposes to instrumentalize the management of production systems, since it allows to carry out an organizational analysis, to identify strengths and weaknesses and to elaborate improvement projects. Representatives of the five central processes of the barbershop production system participated in the research. Through a dialogical exercise, instigated to a critical reflection, scores from 1 to 5 out of 39 were attributed which express the critical factors of the organization. After the results were tabulated, evidences of the notes and improvement ideas were raised. The results indicated that most of the statements were classified by the group with an intermediate grade, however the absence of satisfactory grades indicates the lack of control regarding the respective evaluated items. Conclude that organizational competitiveness depends, among other factors, on the integrated functioning of all its subsystems and that, production control, organizational performance, production scheduling, as well as a well-grounded feasibility plan for billing leverage decisions can critical success factors.

Keywords: Performance, Production Systems, Barbershop.

1. Introdução

Desde 2010, o ramo de barbearias vem ocupando uma expressiva fatia do faturamento do mercado de cosméticos, no entanto, uma característica presente neste setor que pode ser uma fonte de problemas na gestão é a falta de gerenciamento de pessoal. Isso normalmente ocorre por meio de profissionais parceiros, os quais prestam serviços com suas microempresas individuais. Segundo Exame (2017), o Brasil ocupa o 4º lugar em pesquisas de cosméticos a nível mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão.

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2015), evidenciou um crescimento médio deflacionado composto próximos a 10% ao ano, nos últimos 19 anos, tendo passando de um faturamento líquido de tributos sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões, em 1996, para R\$ 43,2 bilhões, em 2014.

Tal formato gera insegurança aos gestores e produz também um menor poder de coerção para realização de tarefas em equipe, afetando, dessa forma, aquilo que gestores de pessoas chamam de espírito de equipe, tornando o ambiente muitas vezes hostil (TORRES, 2016).

Diante desta realidade, o presente artigo objetivou avaliar o desempenho do sistema de produção no setor de barbearia, sob à ótica econômica, no caso de Barbearia Tradicional (em Florianópolis). Além de identificar os pontos a serem melhorados no sistema de produção da empresa-alvo da pesquisa, foram elaborados projetos de melhoria, com fins de maximizar a eficiência econômica/produziva da firma estudada, e quantificar os elementos estruturantes do sistema de produção econômica da barbearia Tradicional.

2. Empresa Econômica e suas Práticas de Gestão

Empresas oferecem um meio de coordenação, o qual seria indesejado caso os trabalhadores operassem de forma independente. Dessa forma, eliminam a necessidade da negociação do trabalhador por cada tarefa que realizará e os preços a serem pagos por elas. Tal ação é possível por meio de administradores que direcionam a produção de trabalhadores assalariados, mostrando o quê e quando fazer. Também é papel da empresa a otimização dos recursos de fatores de produção para um melhor aproveitamento dos insumos, de maneira a extrair ao máximo de cada insumo, e assim impactar positivamente o lucro líquido no final do processo. Tais decisões da empresa podem ser entendidas em três etapas: tecnologia de produção, restrições de custo e escolha de insumos (PINDYCK; RUBINFELD, 2014).

Nos estudos de Varian (2003) e Pindyck e Rubinfeld (2014), está em evidência o fato de que as escolhas de uma empresa geram diversas restrições, impostas tanto por seus clientes quanto pelos concorrentes e até mesmo pela natureza. Isso acaba limitando sua produção a algumas escolhas tecnológicas.

3. Apresentação do Modelo NIEPC

Na intenção de possibilitar um maior entendimento de como se estabelecem as relações em sistema produtivo e melhor explorar o ecossistema da produção a partir da ótica da complexidade, o Núcleo Interdisciplinar de Estudo da Produção e Custos (NIEPC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), desenvolveu um modelo que visa o desenvolvimento de instrumento que possa: avaliar, diagnosticar e auxiliar à tomada de decisão nos sistemas de produção, considerando uma perspectiva complexa das relações entre os diversos elementos que compõem tal sistema.

O modelo de Gestão NIEPC consiste na proposta das seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, trabalho de campo, organização, tratamento e análise dos dados, proposição de encaminhamentos e relatórios de pesquisa.

4. Apresentação de Caso – Barbearia Tradicional

A Barbearia Tradicional foi inaugurada em 2012, especializada desde barba, cabelo e bigode à podologia, contando com uma estrutura de 300m², possuindo outros ambientes agregados relacionados a outros ramos de atividade.

O investimento total do projeto foi por volta de R\$ 750.000,00, fazendo com que a empresa levasse aproximadamente 24 meses para o atingimento do ponto de equilíbrio e, em torno de 60 meses para estabelecer o payback (na íntegra).

A Tradicional possui atualmente 24 colaboradores, entre eles 10 sob o regime celetistas e 14 pessoas jurídicas que estabelecem parceria comercial. Estes atuando em 9 bancadas especializadas em serviços de barbearia profissional, 2 salas de massoterapia e estética e 1 sala especializada em podologia. Tudo para atender a demanda de 3000 clientes ativos, em média 85 atendimentos diários, num exercício mensal médio de 26 dias, totalizando 2210 atendimento mês. O que gera em torno de R\$ 130.000,00 de faturamento bruto mensal totalizando o número médio anual de R\$ 1.560.000,00 em faturamento. A empresa opera sob regime tributário do Simples Nacional, sendo os serviços tributados a partir de 8% e a venda de mercadorias a partir de 4% do faturamento bruto.

Atualmente a Barbearia Tradicional abriu sua segunda loja, a qual vem traçando os mesmos passos da matriz.

4. Metodologia

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória qualitativa e quantitativa, em forma de estudo de caso. A organização, tratamento e análise dos dados seguiu a sequência da estrutura da tecnologia concebida, tendo primeiramente uma avaliação quantitativa em relação às notas atribuídas a cada assertiva, utilizando-se a estatística descritiva. Num segundo momento, para análise das evidências e das ideias de melhorias geradas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temático.

4.1. Escopo do Projeto

Após analisar o cenário de produção, verificou-se a necessidade de solicitar a participação dos cinco setores envolvidos no processo de ciclo de produção (atendimento, produção, financeiro, gerência operacional e diretoria geral). Em uma reunião de dois períodos no dia 16 de setembro de 2019, observou-se, sob a ótica de cada um dos setores, as treze categorias, as quais foram, posteriormente, cruzadas com os três fatores de resultado, sob orientação do NIEPC.

Cada representante de setor atribuiu sua nota de acordo com a escala likert, levando em conta sua visão macro de todo o processo produtivo. Cada nota referente às categorias trouxe também suas justificativas e ideias de melhorias. Após os cinco setores terem definido suas notas particulares, o agente externo fomentou um diálogo reflexivo entre a equipe entrevistada, sobre cada nota atribuída, de maneira a gerar uma nota de consenso sobre cada uma das treze categorias em relação aos três fatores de produção. Para cada nota de consenso se deu novamente a justificativa e ideias de melhorias.

Para uma melhor análise dos dados, no dia 23 de setembro foi realizada a tabulação dos dados com atribuição de cor para cada nível de nota, sendo as notas 1 e 2 vermelhas e alaranjado, 3 amarela, 4 e 5 verdes. Desta forma, a verificação dos gargalos e setores a serem desenvolvidos ficou mais didática e assertiva.

Após o diagnóstico gerado a partir da tabulação, ocorreu um segundo encontro, na data de 30 de setembro, momento em que o agente externo, junto à equipe entrevistada, propôs projetos baseados nas ideias de melhorias verificadas no questionário aplicado. A definição dos projetos a serem implementados tiveram como critério prioritário a nota referente ao consenso da equipe. Para isso, obteve-se como prazo de aplicação o dia 01 de outubro até o dia 31 do mesmo mês. Com a aplicação realizada, foi verificado em 05 de novembro o diagnóstico, balizado pelos indicadores envolvidos. Verificou-se a existência de melhorias para a avaliação e validação dos projetos executados.

Do dia 10 a 15 de novembro os dados de cada projeto foram analisados e usados na conclusão desta pesquisa.

5. Estudo de Caso Barbearia Tradicional

5.1 Resultados da aplicação – análise organizacional

Após aplicação do questionário nos cinco setores e de definirem suas notas particulares, o pesquisador fomentou um diálogo reflexivo entre a equipe entrevistada sobre cada nota atribuída, de maneira a gerar uma nota de consenso sobre cada uma das treze categorias com relação aos três fatores de produção. Porém, para cada nota de consenso havia justificativas e ideias de melhorias.

O que se percebe pela análise quantitativa organizacional, é que há muito a ser melhorado. Apenas 20,5 % das assertivas foram classificadas como verdes (nota 4), 12,8% classificadas como laranja (nota 2) e 66,6% classificadas como amarelo (intermediária – nota 3). As categorias Controle da produção, Desenvolvimento de Novos Produtos, Desempenho Operacional e Organização e Cultura foram as categorias com notas mais

baixas, principalmente pela ótica do custo, o que evidencia gargalos referentes a esse fator de resultado, ressaltando a necessidade de melhoria urgente.

5.2 Verificações de gargalos – divididos por fator de resultado

Mediante a verificação das notas de consenso, observou-se que a maioria das relações são percebidas como intermediárias. Ou seja, o desempenho das categorias contribui de alguma maneira para o alcance dos fatores de resultado, mas podem ser melhorados. Destaca-se que nenhuma das treze categorias teve o desempenho avaliado com a nota máxima (5) ou mínima (1).

Entretanto, das categorias que fazem parte dos 12,8% que possuem nota 2, cor alaranjada, 80% destas estão relacionadas ao fator custo, e os outros 20% se relacionam ao fator de flexibilidade, evidência essa que mostra a urgência de implementações de projetos para a eliminação de gargalos de custos e flexibilidade.

Em contraste com este resultado, das categorias que foram classificadas como amarelo, somando 66,6% do total das categorias, 23% estão relacionadas ao fator de custos, 30,7% ao fator de flexibilidade e 46,1% ao fator de qualidade, o que demonstra a necessidade prioritária, dentro dos resultados obtidos com a classificação intermediária, de projetos que deverão alavancar a nota relativa ao fator de qualidade.

Com relação às categorias que tiveram nota satisfatória iguais a 4 e cor verde, as quais somam 20,5% do total, 37,5% estão relacionadas ao fator de custo, 50% ao fator de flexibilidade e 12,5% ao fator de qualidade. Mostrando dessa forma que para esses casos a prioridade de projetos de melhoria tem de ser pela ótica do fator de resultado Qualidade.

5.3 Citações de boas práticas – possíveis ações para eliminação de gargalos

Durante e após as discussões das assertivas de cada categoria os profissionais foram instigados a propor ideias de melhoria para os problemas levantados. A rotina de trabalho torna-os aptos tanto a perceberem os problemas quanto também as possíveis soluções.

Verificou-se que três fatores de prática despontaram como fundamentais para que a Barbearia Tradicional consiga atingir seus resultados de melhoria e elevar suas notas num próximo diagnóstico. Entretanto, as frequências elevadas de aparecimento de tais fatores de prática podem evidenciar características cíclicas das falhas no processo produtivo. Os fatores em questão são: Sistema de produção, conhecimento e tecnologia da informação (TIC); conhecimento; sistema de controle; técnicas de produção; tecnologia da informação (TIC);

A partir da identificação dos fatores de prática, foram elencados possíveis métodos e/ou etapas de aplicação das atividades para garantir a eficiência da aplicação e até mesmo dos projetos de melhorias. Os métodos de aplicação são: Informação; Treinamento; Tecnologia; e Relacionamento com cliente.

5.4 Projetos de melhorias

Foram selecionados os projetos: Mapa insumos; e Aumento de faturamento. Cada projeto foi escolhido de acordo com o gargalo diagnosticado dentro dos fatores de resultado das categorias de análise. Foram levados em consideração os fatores que possuíam notas menores e, por consequência, a evidência de gargalos dentro da categoria de análise.

5.4.1 Projeto mapa insumos

O projeto mapa de insumos tem como objetivo mensurar e analisar todos os insumos envolvidos e necessários para a produção de corte de cabelo e barba, os quais são os produtos principais da produção da Barbearia Tradicional. Primeiramente, pretende-se

fazer um levantamento do custo fixo da unidade e com isso verificar o custo final unitário exato de produção de cada produto.

A Barbearia Tradicional possui em operação na data atual 9 barbeiros, 3 recepcionistas e uma duração de operação diária de 11 horas, com tempo de ciclo de 30 minutos entre entrada e saída para os serviços de corte de cabelo e barba, com valores de venda R\$ 58,00 e R\$ 42,00, respectivamente. Com base nisso, devem ser feitos os seguintes levantamentos: Insumos utilizados em cada serviço prestado; Quantidade unitária de cada insumo utilizado em cada serviço; Valor dos insumos totais e unitários; Custo unitário total dos serviços prestados; Margem de contribuição unitária e total; Custos fixos; Ponto de Equilíbrio unitário e total.

Para a entrega desses serviços são utilizados diversos insumos e utensílios, bem como a mão de obra dos colaboradores, que é paga por comissão à uma taxa de 36% do valor de venda. A barbearia arca integralmente com a totalidade dos custos, tendo os profissionais a sua comissão líquida, com base no percentual apresentado.

5.4.1.1 Custos fixos

Os dados colhidos são do exercício vigente (2019), mas é importante salientar que não foram considerados custos e despesas com depreciação, pois não foi viável a localização de notas fiscais dos móveis, maquinários e utensílios, que em sua maioria, estão em operação há mais de cinco anos, e em processo de substituição.

O custo de energia elétrica para a conclusão desta pesquisa foi de R\$ 1.142,02, levando em consideração o rateio feito com os outros empreendimentos que usam o mesmo espaço físico. Sendo assim, o custo fixo total é de R\$ 35.234,20.

5.4.1.2 Custos variáveis

As análises dos custos variáveis foram divididas em: Corte de cabelo com tesoura, corte com máquina, barbear desenhado, e barbear tradicional.

Para um melhor entendimento, foi elencado cada insumo por categoria de produção, sendo as categorias: materiais de guarnição, que são os que geralmente são medidos em unidade, materiais de meio de processo, que são os usados durante o processo de transformação, e material de finalização, que são os materiais utilizados no fim do processo de transformação.

O custo proveniente do atendimento comercial também deve ser considerado para um cálculo exato. Nesse caso, para cada cliente que agenda um serviço na Barbearia Tradicional acima de 30 reais, dá-se como cortesia da casa no dia do atendimento um café expresso de qualidade Catuaí Vermelho, ou uma cerveja artesanal da marca Coruja. Os valores de custos referentes a esses produtos são R\$ 1,00 e R\$ 3,50, respectivamente.

O custo variável do corte de cabelo - Máquina por categoria de material é: Material de guarnição (cliente que preferiu café): R\$ 3,85; Material de guarnição (cliente que preferiu cerveja): R\$ 6,35; Material de meio de processo: R\$ 0,72; Material de finalização: R\$ 0,24;

O custo variável do corte de cabelo - Tesoura por categoria de material é: Material de guarnição (cliente que preferiu café): R\$ 3,45; Material de guarnição (cliente que preferiu cerveja) R\$ 5,95; Material de meio de processo R\$ 1,10; Material de finalização R\$ 2,47.

O custo variável do barbear por categoria de material é: Material de guarnição (cliente que preferiu café): R\$ 4,39; Material de guarnição (cliente que preferiu cerveja) R\$ 6,89; Material de meio de processo R\$ 0,48; Material de finalização R\$ 0,79;

Após a apuração dos custos dos insumos em cada um dos serviços prestados, foi adicionada a estes a taxa de cartão cobrada pelo banco a cada transação efetuada na

máquina de recebimento, equivalente a 1,2% no crédito para 30 dias. Um ponto a ressaltar é que em função dos recebimentos com cartão de crédito somarem 75% do total de todos os recebimentos da organização, considerou-se esse custo para todos os cálculos, já que das taxas dos meios de recebimento é a maior taxa praticada, desconsiderando taxas com recebimento cartão de débito, e não cogitando recebimento em dinheiro. Sendo assim, para efeitos de gestão será mostrado o maior custo de operação possível. À alíquota do simples nacional foi aplicado o percentual de 11% conforme enquadramento da empresa no anexo III da Lei Complementar 123/2006. Com isso, obteve-se o custo unitário total de cada serviço prestado.

Com base nos dados analisados, conclui-se que o serviço com a maior margem de contribuição é o Corte de cabelo com tesoura. O de margem de contribuição menor é o serviço de Barbear Tradicional, mas em função da baixa demanda, pois a taxa da margem de lucro é significativamente próxima do serviço com maior contribuição. Levando em consideração que a margem de contribuição do Corte de cabelo com tesoura é de R\$ 24.267,68 e que o custo fixo da Barbearia Tradicional é de R\$ 35.234,20, o volume de vendas de Corte de cabelo com tesoura necessário para se alcançar o ponto de equilíbrio é de R\$ 1.671,13.

Observa-se que, com base na análise dos dados, a margem de contribuição média foi de R\$ 18,75. Sendo assim, o volume de vendas de serviços necessário para atingir o ponto de equilíbrio foi de 1879,15.

5.4.1.3 Rentabilidade da operação e Atendimento

A rentabilidade da operação e atendimento está diretamente relacionada a quanto o profissional custa para que gere a receita relacionada à sua produção. Isto é, nem sempre o profissional mais produtivo é o mais rentável, uma vez que se as porções de insumos utilizadas por tal profissional estejam demasiadamente altas, o custo de produção pode estar elevado acima do necessário.

O processo se tornou viável a partir da montagem de kits de produtos baseada nas fichas técnicas dos serviços prestados pelos barbeiros. Isto possibilitou cruzar a quantidade de serviços prestados com a quantidade de produtos gastos do kit para atender tal demanda.

No caso do profissional que estiver com coeficientes altos, ou seja, geraram muito custo para a produção realizada, há a opção da rentabilização do atendimento a partir do oferecimento de mais serviços agregados ou até mesmo produtos que solucionem problemas ou necessidades enxergadas no cliente pelo profissional especializado, fomentando assim o atendimento em forma de consultoria, que impactará na qualidade do atendimento, uma maior satisfação do cliente e faturamento agregado gerando maior rentabilidade da operação. O que, por sua vez, irá diluir o custo da operação e pressionar os coeficientes de custos do profissional para baixo.

5.4.2 Projeto “Aumento de faturamento”

A Barbearia Tradicional possui em sua base de dados 20.086 cadastros de clientes, dos quais apenas 3.000 estão ativos. O restante um dia já utilizou serviços da empresa, o que torna mais fácil a recuperação do relacionamento com os clientes dessa base.

Sendo um produto das ideias de melhorias advindas das notas do questionário das treze categorias de análise, o projeto Aumento de faturamento visa a recuperação parcial da base de clientes inativa, gerando relacionamento com clientes, possível feedback sobre atendimentos passados, ou motivo da não utilização dos serviços da Barbearia Tradicional e, portanto, a alavancagem do faturamento no período analisado (outubro de 2019). Diante da importância e da necessidade percebida na Barbearia Tradicional, é possível propor as seguintes ações.

Durante o mês de outubro de 2019, a subgerente de atendimento e, também, participante das assertivas das 13 categorias de análise, ficou responsável pela a implementação do programa. O contato com os clientes foi feito via telefone e o questionamento ao cliente sobre o porquê do abandono foi aberto, de maneira a deixar o cliente à vontade para falar, por orientação da diretoria.

A meta de recuperação de atendimento estipulada pela diretoria foi de 40 casos, com a bonificação para os clientes em 30% de desconto no feito de um serviço e 5% de bônus sobre o faturamento mensal alavancado pelo programa para a agente implementadora do projeto, visando o engajamento da funcionária.

De 316 contatos realizados, foram recuperados 34 clientes, o que indica uma taxa de recuperação próxima de 10%. Dos 34 clientes agendados, 4 optaram por fazer cabelo e barba, 2 por fazer barba, 27 por cortar cabelo à tesoura e 1 por cortar cabelo à máquina. Isso gerou um faturamento bruto de R\$ 1877,60. Do restante de clientes (282), que não demonstrou interesse em retornar a consumir serviços da empresa, apenas 13 se sentiram à vontade para justificar: 6 alegaram morar longe e ter dificuldades de logística; 3 não possuíam interesse nenhum na bonificação; 2 estavam em viagem e irão agendar assim que voltarem; 2 estão frequentando a concorrência e satisfeitos com sua decisão.

Os resultados sobre o custo de produção dos serviços se alteraram, uma vez que o desconto de 30% sobre o preço final de um dos produtos e a bonificação de 5% para incentivar o funcionário inflacionam o custo total do serviço em questão.

Após a análise dos dados de custos e bonificação dos serviços, esta pesquisa verificou a não viabilidade da continuação do projeto, sem antes uma readequação das margens de bonificação para que o projeto não gere prejuízo. Dois pontos se colocaram em discussão nesse caso: o primeiro é que em função da análise considerar que todos os recebimentos são feitos em cartão de crédito a uma taxa de 1,2% (como explicado anteriormente), torna possível a margem de lucro negativa, uma vez que em pagamentos a dinheiro esta taxa não se verifica, facilitando em pequeno percentual a viabilidade do projeto.

O segundo ponto é que o desconto de 30% oferecido ao cliente é apenas em um serviço. Assim sendo, para os casos dos clientes que agendaram dois serviços, como cabelo e barba (4 dos 34) a margem de lucro do serviço que não tiver a incidência do desconto viabilizará a operação, pois a média dos percentuais de prejuízo é menor do que a média das taxas de lucros praticados pela organização. Podendo ser possível também o caso em que o cliente decida comprar algum produto durante o atendimento, diluindo assim o possível prejuízo do atendimento em questão, dentro das margens de lucros das vendas dos produtos. Contudo, isso está à mercê da escolha do cliente.

6. Considerações finais

Os resultados apontam para a necessidade de diversas melhorias, em que apenas 20,5 % das assertivas das categorias que contribuem para a prestação de serviços adequada foram classificadas como satisfatórias. Fatores importantes em uma barbearia apresentaram nota de consenso abaixo do ideal. Como é o caso do fator de resultado custo, que possui significativa importância para a saúde de qualquer organização, nas categorias de controle da produção, desenvolvimento de novos produtos, desempenho operacional, organização e cultura. Essas categorias de análise, necessitam de ações urgentes pois apresentam um cenário ruim.

Os resultados obtidos nas categorias que tiveram como nota de consenso um conceito intermediário compõem na maioria o diagnóstico do instrumento, porém uma ausência de conceitos satisfatórios sinaliza a falha de controle referente a essas categorias. Carência

de metas claras e a avaliação do desempenho foram apontados como fatores que desestimulam a melhoria no desempenho das atividades.

A deficiência na gestão de custos variáveis operacionais manifestou-se como um fator potencializador da cultura do desperdício na linha de produção. Mapear os processos e criar protocolos, assim como incentivos ao uso consciente de insumos, ou meios de coibir o desperdício, permite que a organização cumpra seu real objetivo, que é mediante o atendimento ao usuário com qualidade e rapidez, o acúmulo de lucros cada vez maiores e sustentáveis.

Os projetos sugeridos e realizados evidenciaram como é importante o controle da produção, desempenho operacional, programação da produção, assim como as demais necessidades das organizações com relação as categorias de análise. Podem ser observadas na prática decisões de alavancagem de faturamento, mas que sem um plano de viabilidade bem fundamentado podem, na verdade, tornar-se gargalos da produção e não atingir como fator o objetivo de sua proposta.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. São Paulo, 2015.

BARBEARIA TRADICIONAL. **Custos fixos.** Disponível em: <http://barbeariatradicional.com/>. Acesso em: 21 set. 2019.

EXAME. **Segundo dados, mercado de beleza masculina movimentou cerca de R\$ 19,6 bilhões em 2016.** São Paulo, 27 abr. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-dados-mercado-de-beleza-masculina-movimentou-cerca-de-r-196-bilhoes-em-2016-shtml>. Acesso em: 20 jan. 2019.

PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** 8 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

TORRES, Andreza. **Cenário do Negócio Salão de Beleza no Brasil.** SEBRAE, 2016.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: princípios básicos.** São Paulo: Elsevier, 2003.