

Área Temática: Casos de Ensino | Júnior

BARBEARIA LUXO DO SERTÃO: SERÁ QUE VALE EXPANDIR AGORA?

RESUMO

O caso de ensino "Barbearia Luxo do Sertão: será que vale expandir agora?" narra a história de José e da constituição de uma barbearia de luxo no interior do Ceará. Passadas as dificuldades iniciais e tendo adquirido reconhecimento local, José partiu para uma nova etapa com a estruturação da abertura de uma filial, mas precisou recuar com as dificuldades impostas pela pandemia de Covid19. Passada a pandemia e tendo retomado o crescimento e ânimo, José ainda deseja abrir uma filial e vê esse como caminho para consolidação da marca, mas sente-se extremamente inseguro sobre as projeções e seria a hora de tentar novamente. O caso permite ao estudante colocar-se no lugar de José e auxiliá-lo na tomada de decisão a partir de aspectos qualitativos e da avaliação de indicadores financeiros, deparando-se no processo com incertezas reais referentes à elaboração do fluxo de caixa descontado. Os dados foram obtidos junto ao próprio José. Ao considerar uma série de aspectos para tomada de decisão, o caso possibilita ampla discussão da análise financeira e tomada de decisão, além de perpassar por aspectos de *marketing* de experiência. Auxilia, assim, a reflexão realista sobre a incerteza das projeções de fluxo de caixa, tema nem sempre aprofundado em disciplinas de análise financeira da graduação em Administração.

Palavras-chave: Viabilidade econômico-financeira; Pandemia de Covid-19; *Barbearia premium*

ABSTRACT

The teaching case "Barbearia Luxo do Sertão: is it worth expanding now?" tells the story of José and the constitution of a luxury barbershop in a Ceará's inland city. After the initial difficulties and having acquired local recognition, José left for a new stage with the structuring of the opening of a branch, but had to retreat with the difficulties imposed by the Covid19 pandemic. After the pandemic and having resumed growth and spirits, José still wants to open a branch and sees this as a way to consolidate the brand. However, he feels insecure about the projections and doubt if it would be time to try again. The case allows the student to put himself in José's shoes and assist him in decision-making based on qualitative aspects and the evaluation of financial indicators, encountering in the process real uncertainties regarding the preparation of the discounted cash flow. The data was obtained from José himself. By considering a series of aspects for decision making, the case allows for a broad discussion of financial analysis and decision-making, in addition to going through aspects of experience marketing. Thus, it helps to reflect realistically on the uncertainty of cash flow projections, a topic not always deepened in financial analysis disciplines of the undergraduate course in Business Administration.

Keywords: Economic and financial viability; Covid-19 pandemic; Premium Barbershop

O CASO

Introdução

Em uma pequena cidade no interior do Ceará, uma barbearia *premium* se destaca não apenas pela qualidade de seus serviços, mas também pelo ambiente exclusivo que oferece aos seus clientes. Fundada por José, um empreendedor local com vasta experiência no ramo de cuidados pessoais masculinos, a “Barbearia Luxo do Sertão” tornou-se sinônimo de excelência e sofisticação em cortes de cabelo e tratamentos de barba. Com uma decoração que remete às elegantes barbearias europeias e um serviço que prioriza a experiência do cliente, a barbearia conseguiu estabelecer uma base sólida de clientes fiéis, inclusive com moradores de cidades vizinhas.

Ao longo dos anos, o sucesso da barbearia e a crescente demanda por serviços *premium* de barbearia levaram José a considerar a possibilidade de expandir seus horizontes. A ideia de abrir uma filial em uma cidade vizinha maior e com potencial de aumentar seu *market share* foi colocada em prática pouco antes da pandemia de Covid-19. Chegada a pandemia, com a filial ainda por ser inaugurada e as exigências de *lockdown*, José recuou e viu-se perdido sobre como continuar seus planos de expansão do negócio.

Histórico

A trajetória da Barbearia Luxo do Sertão, localizada em uma pequena cidade do interior do Ceará com 80.000 habitantes, começa com o sonho do menino José, que desde jovem via seu pai trabalhar na barbearia construída na frente da casa. Logo que teve oportunidade, José começou a trabalhar com o pai, mas como era muito curioso e cheio de ideias, sentiu necessidade de trabalhar e conhecer outras barbearias, tornando-se bastante conhecido na cidade.

Em sua lua de mel, José teve a oportunidade de visitar a Europa e, como já era seu hábito, não pode deixar de reparar nas barbearias por onde passou. O estilo *vintage* com ambiente acolhedor e diferenciado começaram a lhe inspirar novas ideias. Ainda na viagem José disse a esposa: “Abriremos uma barbearia como estas!”.

A fala de José não se concretizou tão rápido, mas, finalmente, em 2010, José reuniu condições para a abertura de sua própria barbearia: a Barbearia Luxo do Sertão foi inaugurada com muito ânimo da parte de José, mas certa estranheza da cidade. Alguns ao passar pela barbearia questionavam: “O que é isso?”, “Barbearia assim?”, “Pra que tudo isso?”.

De fato, a barbearia inaugurava um novo conceito de cuidados pessoais para os homens na região. Inspirada pelas barbearias europeias da lua de mel, José havia investido em uma decoração *vintage*, mas sem deixar de lado a modernidade de equipamentos e técnicas. O ambiente havia sido cuidadosamente planejado para oferecer conforto e uma experiência única aos clientes. Nos primeiros anos, a barbearia enfrentou o desafio de introduzir um serviço *premium* em uma região onde o conceito de barbearia de luxo era inexistente. José apostou, então, em um atendimento personalizado, na qualidade dos serviços, flexibilidade e opções de planos mensais de cuidados para garantir a autoestima de seus clientes.

Com persistência e a certeza de José sobre o valor de seu serviço, a estratégia de diferenciação da barbearia começou a dar frutos. Os clientes sentiam-se em casa e comentavam: “Sai para descontrair e voltei mais bonito!”, “Serviço ágil e excelente!”, “O cafezinho é sem

igual!”, “Cortar cabelo virou nosso programa de pai e filho; muito bom!”, “Ambiente e serviço perfeitos!”... Sua reputação foi crescendo e passou a atrair não só a clientela local, mas também pessoas de cidades vizinhas. A barbearia se tornou um sucesso para homens que valorizam não apenas o serviço de excelência, mas também o conforto e a flexibilidade para suas rotinas cheias. Animado com o retorno dos clientes, José começou a vislumbrar a possibilidade de expansão de seu negócio através da abertura de uma filial na cidade vizinha.

Apesar da animação, todo o serviço da barbearia dificultava o planejamento da expansão. Mesmo assim, em janeiro de 2020, José começou a preparar o espaço para abertura de sua filial. Quando estava terminando as reformas e colocação de equipamentos, veio a pandemia de Covid-19 com a necessidade de fechamento de diversos estabelecimentos comerciais e o medo da população. José viu-se obrigado a interromper seus planos. Certa vez confessou: “Já está difícil administrar a Luxo do Sertão aqui com tanta incerteza, como administrarei a filial também? Não é o momento!”.

Por mais difícil que parecesse, José entregou o local onde seria a nova filial ao mesmo tempo que guardou e vendeu os equipamentos. Houve perda financeira e cresceu nele um desânimo, mas ele também era grato por estar com saúde! Seus esforços se concentraram em manter a família em segurança, minimizar custos fixos e buscar formas de manter a receita da barbearia. Assim como muitos, José ficou mais ansioso: permanecer completamente fechado por meses e sem ter uma previsão exata sobre quando poderia estar voltando a realizar seus serviços foi muito difícil.

Felizmente, a fase mais crítica da pandemia passou, mas os custos de operação tinham se tornado mais desafiadores. Essa era uma realidade da situação econômica global, marcada por muitas incertezas e oscilações naquele momento. De fato, mesmo após o fim das restrições de isolamento, novas incertezas surgiram.

- ✓ Flutuações na demanda: a crise gerada pela pandemia impactou o comportamento do consumidor, com uma redução na demanda por serviços da barbearia. Os clientes pareciam estar mais cautelosos com gastos extras, afetando diretamente a receita. Essa incerteza na demanda tornava difícil estimar com precisão os fluxos de caixa futuros.
- ✓ Possíveis restrições operacionais: as regulamentações de distanciamento social e as restrições operacionais impostas durante a pandemia limitaram a capacidade de atendimento, com aumento de custos e redução de faturamento.
- ✓ Volatilidade econômica local: a pandemia deixou muitas economias locais em um estado de volatilidade. A cidade onde seria aberta a filial poderia estar se recuperando mais lentamente do que o esperado, impactando negativamente a capacidade da filial atrair clientes e gerar receita suficiente para cobrir os custos operacionais.

Essas questões levaram José a deixar adormecida a ideia da filial. Mas, desde então, a Barbearia Luxo do Sertão vem reestruturando-se e adaptando-se à nova realidade com êxito e previsão de um bom crescimento para os próximos anos.

Em 2023, com o sucesso da barbearia e a crescente chegada de clientes de outras cidades, José ganhou novo ânimo e voltou a considerar que seria hora de expandir seus horizontes para melhor atender a clientela. Em um caderninho, ele fez algumas anotações de suas reflexões...

“A expansão para uma cidade vizinha proporcionaria à barbearia a oportunidade de diversificar seu mercado, alcançando novos clientes e aumentando seu market share. Isso seria

muito importante dada a crescente chegada de clientes de outras cidades, o que parecia indicativo de um interesse regional pelo serviço premium oferecido.”

“Era possível replicar a estratégia de diferenciação da Barbearia Luxo do Sertão, focada na experiência do cliente. O ambiente exclusivo e os serviços premium destacavam a barbearia no mercado local, atraindo clientes que valorizariam não apenas a qualidade do serviço, mas também a experiência única oferecida.”

“A flexibilidade operacional e capacidade de adaptação desenvolvidas a partir da experiência durante a reestruturação pós pandemia seria crucial para enfrentar desafios específicos da cidade onde seria aberta a filial. Alguns desafios: possíveis flutuações na demanda, restrições operacionais e volatilidade econômica local.”

“A experiência vivida em decorrência da pandemia proporcionou aprendizados de gestão eficiente, como otimização de recursos e gestão cuidadosa dos horários de funcionamento, o que poderia contribuir para a maximização da eficiência operacional na filial e da garantia de uma gestão financeira sustentável.”

“Com o sucesso da Barbearia Luxo do Sertão e a previsão de crescimento contínuo, a expansão para uma cidade vizinha era passo estratégico para garantir o crescimento a longo prazo e a consolidação da marca.”

Projeções e outras considerações sobre a abertura da filial

Mesmo com um bom histórico no desenvolvimento da barbearia em sua cidade natal e animado com a ideia, José sabia que havia pontos que poderiam prejudicar a expansão. Ele viu, então, a necessidade de avaliar diferentes cenários financeiros para tomar a melhor decisão naquele momento.

Assim, ele começou a definir qual seria seu investimento inicial para garantir que a filial pudesse ter a mesma qualidade que a barbearia atual. Além disso, pensou em três cenários diferentes de demanda: “Pessimista”, “Realista” e “Otimista”, para auxiliá-lo na tomada de decisão. Por fim, pediu uma projeção de custos (Figura 1) e receitas (Figura 2) a sua equipe de gestão para avaliação de indicadores financeiros, considerando um custo de oportunidade de 10,82% a.a.

Na projeção de custos, a equipe considerou um aumento de 20% no cenário “Otimista” de demanda e uma redução de 10% no cenário “Pessimista”, ambos em relação ao cenário “Realista”. Além disso, percebeu um desafio significativo relacionado aos custos de operação, conforme pontuaram em notas adicionais à projeção.

- ✓ Nota 1 - Aluguel e localização: encontrar um local adequado e estrategicamente posicionado na cidade de abertura da filial, que atenda ao padrão de elegância da Barbearia Luxo do Sertão, provou ser mais caro do que o esperado. O aluguel do espaço comercial e a necessidade de reformas para adaptar o ambiente *premium* aumentam consideravelmente os custos iniciais.
- ✓ Nota 2 - Mão de obra qualificada: contratar barbeiros e equipe de suporte qualificados na cidade de abertura da filial pode ser mais dispendioso. Profissionais experientes e treinados para oferecer serviços *premium* podem demandar salários mais altos, adicionando uma pressão financeira aos custos de pessoal.

- ✓ Nota 3 - *Marketing* local: a necessidade de construir a marca na cidade da filial exige investimentos significativos em estratégias de *marketing* local. Publicidade, promoções e eventos para atrair uma nova clientela demandam uma parte considerável do orçamento de *marketing*.
- ✓ Nota 4 - Treinamento e padronização: garantir que os funcionários da filial mantenham os padrões de qualidade estabelecidos pela Barbearia Luxo do Sertão pode exigir investimentos adicionais em treinamento e padronização de serviços. Isso não só demandaria tempo, mas também recursos financeiros para assegurar a consistência na experiência do cliente.
- ✓ Nota 5 - Empréstimo: necessidade de pagar empréstimo mensal no valor de R\$ 5.000,00 para despesas como obras e reformas para adaptar o ambiente premium da barbearia.
- ✓ Nota 6 - Insumos e produtos de qualidade: a aquisição de insumos e produtos de qualidade para manter o padrão *premium* da barbearia pode ser mais onerosa na cidade de abertura da filial, especialmente se houver dificuldades na logística de entrega ou se fornecedores específicos não estiverem disponíveis localmente.
- ✓ Nota 7 - Estratégias de fidelização: implementar estratégias eficazes de fidelização de clientes na filial, como planos mensais de cuidados e programas de recompensas, envolvem custos adicionais. Oferecer benefícios aos clientes para incentivá-los a retornar e se tornarem fiéis à nova unidade pode representar um desafio financeiro.

Figura 1 - Projeção de custos e despesas mensais + investimento inicial (Cenário Realista)

Projeção de Custos, Despesas + Investimento Inicial	
Custos e Despesas Correntes	
Aluguel	R\$ 2.500,00
Energia	R\$ 1.400,00
Água	R\$ 50,00
Contabilidade	R\$ 250,00
Limpeza	R\$ 350,00
Marketing	R\$ 1.000,00
Tarifa banco	R\$ 100,00
Empréstimo (pós janeiro de 2024)	R\$ 5.000,00
Internet	R\$ 100,00
Softwares	R\$ 250,00
Funcionários	R\$ 2.000,00
Pró-Labore	R\$ 2.000,00
TOTAL DE DESPESAS CORRENTES	R\$ 15.040,00
Margem de Segurança para Custos Variáveis	R\$ 3.568,45
CUSTOS E DESPESAS CORRENTES + MARGEM DE SEGURANÇA	R\$ 18.608,45
Investimento Inicial	
Móveis	R\$ 60.000,00
Fachada	R\$ 10.000,00
Licenças e permissões	R\$ 5.000,00
Eletrônico	R\$ 10.000,00
Obra	R\$ 30.000,00
Extra	R\$ 20.000,00
TOTAL	R\$ 135.000,00
Totais	
Investimento Inicial	R\$ 135.000,00
Custos e Despesas Correntes pré-janeiro/2024	R\$ 10.040,00
Custos e Despesas Correntes pós-janeiro/2024	R\$ 15.040,00
Custos e Despesas Correntes pré-janeiro/2024 + Margem de Segurança	R\$ 13.608,45
Custos e Despesas Correntes pós-janeiro/2024 + Margem de Segurança	R\$ 18.608,45
Cenário de Custos	Realista

Fonte: elaboração própria (2023).

Para projeção de receitas, a equipe baseou-se na realidade observada na Barbearia Luxo do Sertão.

Figura 2 - Projeção de receitas nos diferentes cenários

Projeção de Receitas

Cenário de Receita **Realista**

Projeção de Receitas						
Projeção de Receitas	Anos					
	Meses	2023	2024	2025	2026	2027
Janeiro		R\$ 10.818,67	R\$ 14.983,85	R\$ 20.752,64	R\$ 28.742,40	R\$ 39.808,23
Fevereiro		R\$ 12.441,47	R\$ 17.231,43	R\$ 23.865,53	R\$ 33.053,76	R\$ 45.779,46
Março		R\$ 12.441,47	R\$ 17.231,43	R\$ 23.865,53	R\$ 33.053,76	R\$ 45.779,46
Abril		R\$ 12.441,47	R\$ 17.231,43	R\$ 23.865,53	R\$ 33.053,76	R\$ 45.779,46
Maio		R\$ 12.441,47	R\$ 17.231,43	R\$ 23.865,53	R\$ 33.053,76	R\$ 45.779,46
Junho		R\$ 12.441,47	R\$ 17.231,43	R\$ 23.865,53	R\$ 33.053,76	R\$ 45.779,46
Julho		R\$ 10.303,49	R\$ 14.270,34	R\$ 19.764,42	R\$ 27.373,72	R\$ 37.912,60
Agosto		R\$ 10.303,49	R\$ 14.270,34	R\$ 19.764,42	R\$ 27.373,72	R\$ 37.912,60
Setembro	R\$ 10.303,49	R\$ 14.270,34	R\$ 19.764,42	R\$ 27.373,72	R\$ 37.912,60	R\$ 52.508,95
Outubro	R\$ 10.303,49	R\$ 14.270,34	R\$ 19.764,42	R\$ 27.373,72	R\$ 37.912,60	R\$ 52.508,95
Novembro	R\$ 10.303,49	R\$ 14.270,34	R\$ 19.764,42	R\$ 27.373,72	R\$ 37.912,60	R\$ 52.508,95
Dezembro	R\$ 18.031,11	R\$ 24.973,09	R\$ 34.587,73	R\$ 47.904,00	R\$ 66.347,04	R\$ 91.890,66
Acumulado Anual	R\$ 48.941,59	R\$ 161.417,08	R\$ 223.562,66	R\$ 309.634,28	R\$ 428.843,48	R\$ 593.948,22
Total dos períodos						R\$ 1.766.347,31

Cenário de Receita **Otimista**

Projeção de Receitas						
Projeção de Receitas	Anos					
	Meses	2023	2024	2025	2026	2027
Janeiro		R\$ 16.228,00	R\$ 22.475,78	R\$ 31.128,96	R\$ 43.113,60	R\$ 59.712,34
Fevereiro		R\$ 18.662,20	R\$ 25.847,15	R\$ 35.798,30	R\$ 49.580,64	R\$ 68.669,19
Março		R\$ 18.662,20	R\$ 25.847,15	R\$ 35.798,30	R\$ 49.580,64	R\$ 68.669,19
Abril		R\$ 18.662,20	R\$ 25.847,15	R\$ 35.798,30	R\$ 49.580,64	R\$ 68.669,19
Maio		R\$ 18.662,20	R\$ 25.847,15	R\$ 35.798,30	R\$ 49.580,64	R\$ 68.669,19
Junho		R\$ 18.662,20	R\$ 25.847,15	R\$ 35.798,30	R\$ 49.580,64	R\$ 68.669,19
Julho		R\$ 15.455,24	R\$ 21.405,50	R\$ 29.646,62	R\$ 41.060,57	R\$ 56.868,90
Agosto		R\$ 15.455,24	R\$ 21.405,50	R\$ 29.646,62	R\$ 41.060,57	R\$ 56.868,90
Setembro	R\$ 15.455,24	R\$ 21.405,50	R\$ 29.646,62	R\$ 41.060,57	R\$ 56.868,90	R\$ 78.763,42
Outubro	R\$ 15.455,24	R\$ 21.405,50	R\$ 29.646,62	R\$ 41.060,57	R\$ 56.868,90	R\$ 78.763,42
Novembro	R\$ 15.455,24	R\$ 21.405,50	R\$ 29.646,62	R\$ 41.060,57	R\$ 56.868,90	R\$ 78.763,42
Dezembro	R\$ 27.046,67	R\$ 37.459,63	R\$ 51.881,59	R\$ 71.856,00	R\$ 99.520,57	R\$ 137.835,98
Acumulado Anual	R\$ 73.412,38	R\$ 242.125,62	R\$ 335.343,99	R\$ 464.451,42	R\$ 643.265,22	R\$ 890.922,33
Total dos períodos						R\$ 2.649.520,96

Cenário de Receita **Pessimista**

Projeção de Receitas						
Projeção de Receitas	Anos					
	Meses	2023	2024	2025	2026	2027
Janeiro		R\$ 5.409,33	R\$ 7.491,93	R\$ 10.376,32	R\$ 14.371,20	R\$ 19.904,11
Fevereiro		R\$ 6.220,73	R\$ 8.615,72	R\$ 11.932,77	R\$ 16.526,88	R\$ 22.889,73
Março		R\$ 6.220,73	R\$ 8.615,72	R\$ 11.932,77	R\$ 16.526,88	R\$ 22.889,73
Abril		R\$ 6.220,73	R\$ 8.615,72	R\$ 11.932,77	R\$ 16.526,88	R\$ 22.889,73
Maio		R\$ 6.220,73	R\$ 8.615,72	R\$ 11.932,77	R\$ 16.526,88	R\$ 22.889,73
Junho		R\$ 6.220,73	R\$ 8.615,72	R\$ 11.932,77	R\$ 16.526,88	R\$ 22.889,73
Julho		R\$ 5.151,75	R\$ 7.135,17	R\$ 9.882,21	R\$ 13.686,86	R\$ 18.956,30
Agosto		R\$ 5.151,75	R\$ 7.135,17	R\$ 9.882,21	R\$ 13.686,86	R\$ 18.956,30
Setembro	R\$ 5.151,75	R\$ 7.135,17	R\$ 9.882,21	R\$ 13.686,86	R\$ 18.956,30	R\$ 26.254,47
Outubro	R\$ 5.151,75	R\$ 7.135,17	R\$ 9.882,21	R\$ 13.686,86	R\$ 18.956,30	R\$ 26.254,47
Novembro	R\$ 5.151,75	R\$ 7.135,17	R\$ 9.882,21	R\$ 13.686,86	R\$ 18.956,30	R\$ 26.254,47
Dezembro	R\$ 9.015,56	R\$ 12.486,54	R\$ 17.293,86	R\$ 23.952,00	R\$ 33.173,52	R\$ 45.945,33
Acumulado Anual	R\$ 24.470,79	R\$ 80.708,54	R\$ 111.781,33	R\$ 154.817,14	R\$ 214.421,74	R\$ 296.974,11
Total dos períodos						R\$ 883.173,65

Fonte: elaboração própria (2023).

Mesmo com as projeções em mãos, novo ânimo e o sentimento de que a expansão através da filial era o caminho certo para consolidação da marca, algo atormentava José. Em 2019 tudo estava caminhando bem, mas ninguém previu a pandemia. “Será que algo similar poderia ocorrer de novo?” “Será que tudo estava contemplado nos cenários?” “O que mais ele deveria olhar?” Estas questões pairavam sobre a cabeça de José e ele se sentia-se incapaz de avaliar com clareza se era hora de expandir.

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos dados

O caso apresentado foi elaborado a partir de dados reais fornecidos em entrevista por “José”, dono da “Barbearia Luxo do Sertão”, sendo estes nomes fictícios para preservar o anonimato das fontes. Alguns elementos foram acrescentados ou modificados para fins didáticos.

Objetivos educacionais

Este caso é voltado sobretudo para estudantes de graduação em Administração, para discussão em disciplinas que abordam a análise econômico-financeira de projetos. Pode, contudo, ser utilizado em disciplinas de estratégia ou *marketing*. Ele visa desenvolver nos estudantes: (i) familiaridade com o contexto de empreendedorismo, sobretudo, no tocante à experiência prévia, inovação e tomada de decisão; (ii) capacidade de aplicar os conhecimentos de avaliação econômico-financeira à tomada de decisão em um caso real sob incerteza; (iii) o estudo e crítica da literatura sobre tomada de decisão, empreendedorismo e avaliação econômico-financeira; (iv) a busca de estratégias para considerar uma visão ampla em situações semelhantes à apresentada no caso; e (v) reflexão sobre *market share*, *marketing* de experiência e estratégias de gestão.

Aspectos pedagógicos

A discussão deste caso requer dos estudantes o conhecimento teórico de conceitos de avaliação financeira de projetos, como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa interna de retorno (TIR), Índice de Lucratividade (IL) e *Payback* descontado, bem como a noção de elaboração de fluxo de caixa, ainda que de forma simplificada. Para o desenvolvimento de tais conteúdos sugere-se o estudo prévio dos capítulos 4 a 6 de Ross et al. (2015) ou dos capítulos 7 e 10 de Assaf Neto (2019), ou ainda de outros autores que abordam avaliação por fluxo de caixa descontado.

Recomenda-se que o caso seja trabalhado em grupos, com envio para leitura prévia e a possibilidade de uso de computador em sala. A Tabela 1 apresenta uma sugestão de divisão de tempos para aplicação do caso em sala de aula, totalizando 1,5 a 2 horas.

Tabela 1 - Sugestão de organização de aula

Atividade	Tempo de duração
1. Introdução da atividade e divisão dos grupos: apresentação breve pelo professor do caso e das questões a serem trabalhadas, seguida pela divisão da turma em grupos de 3 a 5 pessoas.	10 minutos
2. Releitura e discussão em grupo: tempo para releitura, análise e resposta às questões propostas em grupo.	60 minutos
3. Breve apresentação de cada grupo e debate sobre as respostas, mediado pelo professor	20 a 50 minutos

Fonte: elaboração própria (2023).

Questões para discussão e análise de alternativas

1. No cenário base, é viável financeiramente a expansão pretendida por José?

Para responder esta questão os estudantes deverão elaborar a projeção do fluxo de caixa descontado a partir dos dados fornecidos, calcular índices como VPL, TIR, IL e/ou Payback descontado e analisar seus resultados. Em função da interpretação poderão ser obtidos resultados diferentes, sendo importante cada grupo explicitar as premissas consideradas, podendo, inclusive, ser fornecido um modelo de planilha para auxílio. Os cálculos considerando estritamente as informações apresentadas, em base anual, resultarão em inviabilidade da expansão no cenário “Realista” ao analisar os índices calculados e seus critérios apresentados em Ross et al. (2015) e Assaf Neto (2019).

A alteração de premissas a partir das considerações adicionais e dados omissos poderão levar a resultados diferentes, cabendo aprofundamento sobre a elaboração do fluxo de caixa à luz de Ross et al. (2015), Brigham, Ehrhardt e Fox (2016), dentre outros autores.

2. Quais são os prós e contras referente a abertura da filial?

A partir da visão de José, o caso mostra a expansão como um caminho natural a ser seguido na busca de aumento de *market share*, partindo da satisfação dos clientes da cidade vizinha que não precisariam mais se deslocar. O serviço oferecido pela Barbearia Luxo do Sertão pode ser visto sob a ótica do *marketing* de experiência, com alcance da lealdade e rentabilidade (Smith; Wheeler, 2002), o que seria um primeiro passo para conquistar novos clientes e aumentar a satisfação dos existentes. Até onde José tinha conhecimento, seu serviço *premium* era um importante diferencial competitivo (Porter, 2004).

Além disso, a expansão seria uma forma de diversificação de mercado geográfica, que mesmo tendo seus riscos, parecia promissora já que a presença em uma cidade maior poderia resultar em uma clientela mais diversificada e potencialmente mais numerosa (Kotler; Keller, 2015). A longo prazo, essa penetração poderia levar à captura de novos segmentos de mercado e a consolidação da presença regional da marca.

Apesar das dificuldades que José enfrentou na pandemia, elas agregaram-lhe experiência e trouxeram vantagens competitivas como a capacidade de adaptação, bem como flexibilidade operacional e aprendizados sobre gestão eficiente. Tais habilidades demonstravam a maturidade e resiliência do negócio (Purmono et al., 2020), conferindo segurança para lidar com os desafios da expansão.

Por outro lado, a expansão também traz alguns aspectos contrários e de atenção. O investimento inicial para abertura da filial parecia alto, assim como havia preocupação quanto a custos e despesas como aluguel, reformas, contratação de pessoal qualificado e treinamento, *marketing* local. Os custos variáveis de insumos e estratégias de fidelização também eram pontos de atenção. O descontrole de custos e despesas poderia gerar uma pressão no fluxo de caixa da empresa, que se não fosse bem administrado, corria risco de impedir a sobrevivência até ser atingido o prazo do *payback* descontado.

Apesar de já haver clientes da Barbearia Luxo do Sertão residentes na cidade de abertura da filial, sempre há riscos de mercado devido a incertezas econômicas, mudanças no comportamento do consumidor e concorrência (Porter, 2004). Em uma cidade maior, estes dois últimos fatores costumam apresentar-se mais rapidamente, representando riscos para o sucesso da filial.

3. Que fatores mostram-se decisivos para garantir a viabilidade da expansão?

- ✓ Pesquisa de mercado: realizar uma pesquisa de mercado detalhada na cidade de abertura da filial para entender a demanda, a concorrência e as preferências dos consumidores. Assim, pode ser obtida uma melhor previsão da demanda que não seja baseada exclusivamente na experiência local da Barbearia Luxo do Sertão.
- ✓ Controle de custos: gerenciar eficientemente os custos, especialmente aqueles relacionados a aluguel, mão de obra e *marketing*, para garantir uma operação sustentável.
- ✓ Adaptação à cultura local: adaptar a estratégia de *marketing*, serviços e ambiente da barbearia para se alinhar com a cultura e preferências locais que, ainda que pequenas, existem e precisam ser observadas para garantir a experiência do cliente.
- ✓ Treinamento contínuo: investir em treinamento contínuo para a equipe da filial, mantendo os padrões de qualidade e atendimento estabelecidos.
- ✓ Inovação: manter-se atualizado com as tendências do mercado de barbearias e inovar nos serviços e promoções para atrair e reter clientes.

Os dois primeiros fatores ressaltam aspectos que impactam diretamente no fluxo de caixa da filial, ou seja, tratam da importância das projeções financeiras, como discutido em Ross et al. (2015), Brigham, Ehrhardt e Fox (2016), dentre outros.

Enquanto isso, os três últimos fatores possuem estreita relação com as características empreendedoras de José enquanto barbeiro inovador e são fundamentais para manutenção do serviço *premium* e desenvolvimento do *marketing* de experiência (Ramos; Valdisser, 2019). Ramos e Valdisser (2019) exploram o conceito de barbeiro inovador e demonstram o papel das características individuais desses empreendedores para o sucesso do negócio.

Importante notar que, na contramão de muitos estudos sobre empreendedorismo (Gonçalves-Araújo; Barbosa-da Silva; Cardoso-da Silva, 2018), José faz uso de práticas gerais na condução de seu negócio e avaliação de oportunidades.

4. O caso traz a visão única de José sobre a expansão do negócio através da abertura de uma filial na cidade vizinha, mas não aborda o modelo de gestão dessa filial. Discuta aspectos de gestão da filial que poderiam ser considerados.

- ✓ Filial independente: cada filial opera de forma independente, com autonomia em decisões locais, mas seguindo padrões de qualidade e marca da matriz. Dado que se trata de um negócio local e com marca ainda não consolidada, apresenta-se como temerária tal opção inicialmente.
- ✓ Padronização de serviços: garantir a consistência na oferta de serviços em todas as filiais, mantendo a qualidade e a experiência do cliente uniformes. Mostra-se como uma opção mais alinhada à visão de José e, talvez, mais indicada.
- ✓ Centralização de operações: centralizar certas operações, como *marketing* e compras de insumos, para otimizar custos e garantir consistência na abordagem de mercado. É um modelo a ser avaliado, considerando questões logísticas e características de diferenciação ou não do público das cidades.
- ✓ Estratégias de *marketing* local: desenvolver estratégias de *marketing* específicas para cada filial, levando em consideração as características e preferências da comunidade local. Apesar de ser um item que consta nas notas da equipe de gestão, essas estratégias tendem a se tornar necessárias apenas no médio prazo com início das operações da filial e adaptação ao público local.

5. A partir do que foi discutido nas questões 1 a 4, que recomendações podem ser feitas a José?

Avaliando-se prós e contras da expansão, há grande atenção sobre a correta projeção de custos e receitas. José parece estar pronto para a expansão, apresentando forças como sua relação com clientes e aparente exclusividade do serviço, contudo, sua incerteza quanto ao fluxo financeiro é uma importante fraqueza. Ao olhar para os fatores decisivos à expansão, fica clara a importância de analisar os diferentes cenários e manter um acompanhamento de perto de seu fluxo de caixa. Contudo, também se evidencia o potencial de José para liderar sua expansão a partir de seu perfil de barbeiro inovador e de sua experiência prévia. Quanto ao modelo de expansão, vê-se a necessidade de manutenção de um controle próximo inicialmente, seja com a centralização de operações ou padronização de serviços.

Referências bibliográficas

ASSAF NETO, A. **Matemática Financeira e suas Aplicações**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C.; FOX, R. **Financial Management: Theory & Practice**. 15 ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2016.

GONCALVES-ARAUJO, J.; BARBOSA-DA SILVA, L. V.; CARDOSO-DA SILVA, M. E. P.. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 457-468, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15 ed. Pearson Education do Brasil, 2015.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PURMONO, B. R. et al. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 497-524, 2021.

RAMOS, M. R.; VALDISSER, C. R. Um estudo sobre a relação das características empreendedoras dos barbeiros com o novo conceito de barbearia. **Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 8, n. 21, 2019.

ROSS, S. et al. **administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2015.

SMITH, S.; WHEELER, J. **Managing the customer experience**: Turning customers into advocates. London: Prentice Hall, 2002.