

Caso para Ensino

ESTÚDIO *IF NAILS*: EM BUSCA DA UNHA PERFEITA CASO DO ESTÚDIO DE UNHAS DE GEL

Joyce Boechat Henrique de Paula
Silvio Popadiuk
Dimária Silva e Meirelles

INTRODUÇÃO

Depois de quase um mês inteiro de obras, Ingrid se acomodou em sua poltrona nova, respirou fundo e admirou seu novo estúdio de unhas de gel, a IF Nails (Ingrid Freitas Nails). Ficou do jeito que ela queria. Depois de tanto ouvir que não daria certo, que sonhava alto demais, chegou a hora da determinada 'Ingrid Freitas' mostrar para todo mundo que ela realmente não estava de brincadeira.

Acorda cedo, toma seu café, se arruma, organiza a agenda, lê as mensagens do dia e prepara o estúdio para a chegada das suas clientes logo cedo. Essa é a rotina quase exata do trabalho da empreendedora Ingrid, que as vezes se estende até domingo, devido sua agenda movimentada, entre ministração cursos e procedimentos de unhas de gel. No entanto, tudo isso é um sonho que tem dado certo e todo dia é dia de aprendizado.

Ingrid muitas vezes se sobrecarrega, pois, a excelência de seu trabalho nesses quatro anos de atuação no mercado fez com que a demanda aumentasse. E atrelado a isso, a empreendedora contava no início, apenas com a ajuda de seu cônjuge, quando disponível, para a gestão do negócio:

“Existe um limite de clientes que posso atender. Não posso ter muitos funcionários, se não tenho medo de não saber administrar. A não ser que tenha alguém comigo na gestão. Mas também não sei se é a hora”.

A paixão e o cuidado de Ingrid em todo o processo só melhoram as curvas de crescimento da IFNails. No entanto, para continuar crescendo, é preciso dar alguns passos importantes e significativos, como inovações incrementais e melhorias dos processos.

JÁ EXISTIA UMA EMPREENDEDORA

É sábado, férias de julho, Ingrid acabou de completar 14 anos. Pulou da cama às oito. Um pouco atrasada, tendo em vista que vai atravessar a cidade para fazer cabelo e unhas de umas colegas de sua mãe.

“Já coloquei um lanchinho na sua bolsa, filha!” – diz sua mãe.

Obrigada, mãe! Tenho que correr, se não perco meu ônibus! – disse ela dando um beijo corrido em sua mãe, e saindo pela porta a passos largos.

Ingrid ficou fora até quase duas horas da tarde. Ainda sobrou tempo para ela comprar novos esmaltes, adesivos de unhas e outros materiais para suas clientes.

E foi assim, vários fins de semana de sua adolescência, abrindo mão de algumas coisas que outras meninas viviam, que Ingrid foi descobrindo o que já sabia querer. Ela queria algo seu.

A HISTÓRIA E O SURGIMENTO

A IF Nails nasceu de forma natural, muito antes de se tornar um negócio lucrativo. No município da Serra/ES, a empreendedora Ingrid Freitas já na pré-adolescência sentia prazer em se cuidar e estava sempre de cabelo arrumado e unhas feitas, que ela mesmo fazia. Ingrid achava incrível que simples cuidados pessoais causavam em si um grande bem-estar.

Aos 12 anos começou a fazer unhas, cabelo e sobrancelhas das colegas e pessoas do seu convívio social. Pessoas essas que além de verem nela a expressão de seu excelente trabalho por meio de seu cabelo (sempre lindo) e unhas (sempre bem cuidadas), a fizeram ficar reconhecida pelo bairro onde morava, além de gostarem de sua companhia por ser cuidadosa e gentil.

Enquanto ganhava sua renda atendendo suas clientes, Ingrid projetava seu sonho de ser engenheira, que segundo sua visão naquele momento de sua vida, traria estabilidade financeira. E por isso, para conseguir uma bolsa de estudos pelo governo, parou de atender suas clientes, para se dedicar ao seu sonho. Passou em uma boa universidade particular e iniciou os estudos em engenharia civil.

Durante seus estudos, Ingrid precisou trabalhar em uma loja no shopping para ajudar na situação financeira dentro de casa, já que sempre foi independente. No entanto, o trabalho ocupou sua rotina de tal forma que acabou por atrapalhar seus estudos, fazendo com que Ingrid decidisse voltar a fazer unhas das suas clientes. Todavia, dessa vez, buscou inovar e trazer uma nova proposta.

A empreendedora encontrou em sua região um nicho de mercado até então não atendido, e para muitos, não conhecido. Unhas de gel ainda não era um assunto que estava sendo falado, e Ingrid buscou se qualificar em cursos nacionais e internacionais durante um ano. Com isso, dividida entre ser engenheira e se dedicar ao negócio que estava nascendo dentro dela e se consolidando ao seu redor, buscou suas principais motivações para tomar uma importante e difícil decisão que mudaria sua vida: dedicar-se integralmente ao seu negócio. Segundo ela, foi uma decisão difícil, mas ela sabia de alguma forma que não iria se arrepender.

Após um ano atendendo algumas clientes, Ingrid já havia atingido um lucro satisfatório, se comparado ao que poderia estar ganhando com um estágio de engenharia. Além disso, não foi difícil passar noites e finais de semana trabalhando para alcançar um retorno, já que se tratava de um sonho, e algo com que se identificava e gostava muito de fazer. E embora existissem obstáculos, como desmistificar a ideia deturpada

do alongamento em gel entre suas clientes potenciais, os altos investimentos iniciais e qualificação contínua, Ingrid não desistiu de seguir em frente.

A empreendedora seguiu seu sonho em empreender, aplicando a física, matemática e química ao esculpir um alongamento artificial e perfeitamente estruturado, sem perder a naturalidade das unhas, sendo isso um grande diferencial nos cursos que ministra.

Sendo considerada referência no segmento “*nail care*” e alongamento de gel, atualmente Ingrid atende suas clientes em um estúdio bem localizado, onde também oferece cursos profissionalizantes para quem deseja se profissionalizar na área. Além disso, também já ministrou seu curso em outros estados.

UNHAS LINDAS TODO DIA

Um dos maiores desejos da maioria das mulheres é ter as unhas “feitas” (sem cutícula, lixada e pintada) todos os dias. Além disso, muitas mulheres não conseguem deixar as unhas crescerem e gostariam de tê-las mais compridas. Por isso, a técnica de alongamento das unhas em gel não demorou para fazer sucesso no mercado. Isso devido à possibilidade de ficar com o mesmo esmalte até um mês, podendo ficar no comprimento desejado, sem falar da direta influência na autoestima. Com isso, o compartilhamento de notícias, postagens, vídeos e conversas em redes sociais, fez com que o alongamento das unhas em gel, se propagasse pelo Brasil, principalmente em grandes metrópoles.

A grande propagação das técnicas de alongamento em gel no Brasil ocorreu em meados de 2015. E nesse tempo, Ingrid já atendia suas clientes desde 2013, se qualificando no mercado cada vez mais. Quanto mais se qualificava, mais deixava suas clientes seguras e satisfeitas com o resultado de seu serviço, e por esse motivo, achou que o conhecimento era o meio mais importante para obter seus resultados.

Por isso, principalmente no primeiro momento de crescimento de seu negócio, Ingrid investia em qualificar seu conhecimento e processos, o que atraía cada vez mais clientes. Até que percebeu que era necessária maior organização para permitir que seu negócio ganhasse maior estrutura, momento esse que se tornou uma microempreendedora individual (MEI).

Tendo em vista algo que era novo no mercado e a pouca informação sobre o serviço, a empreendedora ajustou aos poucos as necessidades de suas clientes, por meio dos *feedbacks* informais do dia-a-dia. Cada sugestão ou incômodos que suas clientes traziam, Ingrid anotava e estudava como melhorar. E, além disso, sua experiência neste mercado possibilitou comparações com seus concorrentes, fazendo com que ela soubesse pontuar exatamente o que não se enquadrava em suas práticas.

No decorrer de todo o processo, Ingrid notou também uma carência da profissionalização na instrução no ramo de *Nails Designers*, e se interessou em transmitir conhecimento de modo que se tornasse facilmente internalizado. Havendo mercado para isso, se empenhou nos estudos para aplicação de seus cursos presenciais, e posteriormente na plataforma online.

DO PROCESSO AO ATENDIMENTO

A IF Nails atua no setor de serviços dedicados a beleza, com quatro funcionários além da proprietária. São três designers de unhas, capacitadas pela própria Ingrid, e um funcionário que cuida da agenda de atendimento.

Atualmente, a IF Nails oferece serviços de alongamento de unha de gel em diversos formatos (quadrado, europeu, técnicas de decoração), esmaltação em gel em unhas naturais, além dos cursos com todas essas técnicas utilizadas. O estúdio atende grande parte da demanda local, além de novas clientes alcançadas pelo marketing boca a boca, e também pelas redes sociais.

Todo o processo de atendimento, da chegada até a saída das clientes, dura em média duas horas. Para isso, Ingrid precisa estar com sua mesa organizada e higienizada, os materiais separados, e também com disposição, pois os atendimentos são longos e é necessário foco para um ótimo resultado.

O processo de agendamento ocorre através das redes sociais, como Instagram, Facebook e WhatsApp, e são atendidas em média quinze clientes por dia.

Além do próprio serviço que oferece hoje, Ingrid investiu no espaço e nos complementos para o atendimento. No *hall* de entrada do estúdio IF Nails foi alocado um sofá para acomodar clientes e acompanhantes em espera. E também é oferecido café, água e biscoitos para tornar a espera mais agradável.

PREÇO, CUSTO E RETORNO FINANCEIRO

Fazer unhas de gel não é só fazer unhas, é uma arte. Existe valor agregado, molde, estrutura, acabamento, cuidado, e para Ingrid, principalmente paixão. Por isso, o valor do serviço não está para qualquer um, podendo chegar a R\$ 200,00 a aplicação da unha em gel, e R\$140 a manutenção mensal (após a aplicação).

Os custos do produto estão relacionados aos cursos, pois é utilizado o mesmo estoque. Dentre os custos mais relevantes, estão o gel, a estrutura física e os equipamentos, como o motor que é utilizado para lixar a unha durante o processo.

Embora todo o investimento feito inicialmente, o lucro não veio fácil. Em janeiro de dois mil e treze o negócio ainda era algo abstrato, e mesmo só no papel, a empreendedora já começava a “mexer a massa do bolo” com seus primeiros investimentos em qualificação.

Em maio de dois mil e treze, foram feitos os primeiros atendimentos, e a partir de agosto, Ingrid tinha quatro clientes fixas. Porém, esse fluxo inicial cobria apenas seus custos com material, sendo seu primeiro mês de lucro dezembro de dois mil e treze, com rendimento bruto de R\$ 4.500,00.

A partir de janeiro de dois mil e quatorze, seu rendimento bruto mensal ficou entre R\$ 5.000,00 e R\$ 6.000,00, sendo que até o fim do ano chegou a R\$ 6.900,00 por mês.

No ano de dois mil e quinze, a marca já estava solidificada e reconhecida no mercado, e com isso o rendimento da IF Nails chegou a R\$ 10.000,00, aumentando para R\$ 16.000,00 no ano de dois mil e dezessete, a depender do fluxo de cursos oferecidos.

Contudo, no ano de dois mil e dezoito, Ingrid iniciou um movimento de desaceleração das atividades, pois descobriu que estava grávida de uma menina. E por isso, seu rendimento bruto caiu para R\$ 14.000,00 por mês a partir de fevereiro, pois ela é a única que possui a qualificação necessária para aplicação dos cursos oferecidos pela IF Nails.

A GESTÃO

A criadora da IF Nails afirma que não esperava um retorno rápido, e admite ter encontrado alguns desafios com seu crescimento. Por isso, a necessidade de correr atrás para se destacar, trazer coisas novas para as clientes e ser diferente do mercado, foi ficando cada vez mais evidente.

Como em muitos empreendimentos, no começo a concorrência influenciava muito os caminhos que Ingrid traçou. No entanto, ninguém teve o mesmo planejamento e gestão que ela buscou para seu negócio. Ir além das expectativas e fazer um caminho que muitos não fazem com ideias e aplicações diferenciadas, foi o ponto chave para o reconhecimento de mercado da IF Nails.

Uma das ideias que tem se destacado e que auxiliou para ampliar as fronteiras da IF Nails, foi um método trazido por Ingrid, chamado FAMA (Fácil Análise do Molde Adaptado). Esse método trouxe a praticidade na aplicação de outras metodologias do universo de alongamento em gel, e facilitou a aprendizagem de outras profissionais.

O método Fama surgiu da dificuldade em ilustrar métodos convencionais aplicados em outros cursos. Por isso, ao fazer uma combinação de sua intimidade com a matemática e o conhecimento adquirido ao longo desse período, Ingrid conseguiu desenvolver essa metodologia para aplicar nos cursos que ministra. Com base no plano cartesiano, o método se baseia em dois eixos perpendiculares, que pertencem a um plano comum, sendo que para efeito do curso da IF NAILS, esse plano são as unhas naturais.

Ingrid continua se qualificando e buscando fazer diferente para ser a melhor do ramo em toda sua região, e não só isso, ela vem qualificando profissionais com seus cursos presenciais e online. Além disso, já viajou alguns estados do Brasil, juntamente com outras profissionais reconhecidas, para compartilhar conhecimento e também contar um pouco de sua trajetória.

“As pessoas querem uma unha artificial que seja o mais natural possível. E é isso que eu busco fazer, oferecer unhas de gel estruturalmente fortes, com alta durabilidade e com o acabamento fino. Não só como produto, mas também para quem deseja aprender a fazer e obter renda por meio disso”.

A gestão da IF Nails vem sendo aprimorada cada vez mais, e com isso, o aumento da demanda pelo atendimento também tem crescido. Porém, existem barreiras na gestão

que dificultam a flexibilidade do negócio perante o mercado, trazendo fatores impeditivos para o alcance em larga escala.

Um dos principais desafios atuais da IF Nails, está na dependência direta do negócio à Ingrid. Por ter começado sozinha e trabalhado seu marketing pessoal, ainda há uma necessidade do público para com ela. Embora tenha qualificado seu pessoal, e investido nos meios e métodos, a taxa de adesão quando os procedimentos não estão atrelados a ela, são mais baixas.

Com isso, Ingrid acaba ficando limitada para evoluir outras questões relevantes para o negócio que também dependem dela, como cursos online, ampliar o marketing digital, atualização e criação dos conteúdos. Por isso, aumentar o reconhecimento de suas funcionárias perante seu público tem sido uma das tentativas para fazer a IF Nails conquistar maior independência.

Além disso, como todo negócio que depende de uma só pessoa, Ingrid ainda não tem confiança para compartilhar as rédeas do negócio, e por isso acaba se sobrecarregando muitas vezes. No momento, ainda não existe um dilema concretizado com relação a isso, mas ela acredita que se quiser crescer, terá que trabalhar sua confiança em compartilhar sua gestão.

DILEMAS ABORDADOS E POSSÍVEIS RESOLUÇÕES

Desde o início Ingrid sabia onde queria chegar, e fez movimentos importantes para isso. No entanto, apenas ao praticar a gestão que foi possível entender alguns detalhes que estavam enraizados nas rotinas e também nas práticas e metodologias que seriam adotadas para o funcionamento da IF Nails como empresa.

O aumento da demanda fez com que Ingrid tivesse determinação em buscar crescer para atender seu público da melhor maneira possível. Diante disso, se qualificou e investiu na contratação de funcionárias para melhor atender sua demanda, também qualificando suas funcionárias com seus próprios cursos. Contudo, o público não conhece a trajetória das funcionárias como conhece a de Ingrid, nem tampouco possui identificação com elas, fazendo com que haja uma maior procura pela Ingrid para efetuar os procedimentos.

Por isso, a ideia inicial é que Ingrid, por meio das redes sociais da empresa e também sua rede pessoal, transmita ao seu público sua própria confiança em sua equipe, e faça com que ele a conheça, criando uma identificação. Sendo que a equipe é fruto do conhecimento compartilhado da IF Nails.

Além disso, é preciso que Ingrid comece a fazer um movimento de organização interna dos processos, para que sua gestão possa ser compartilhada quando a demanda surgir. Existem diversos processos pertencentes às rotinas do negócio que dependem totalmente de Ingrid, como atualização de conteúdos, marketing digital e cursos ministrados. Por isso, caso a IF Nails demande espaço para crescer, esses processos podem ser terceirizados ou compartilhados com outros funcionários.

Com base na trajetória da IF Nails e com as questões abordadas anteriormente, a figura abaixo resume os principais dilemas que podem atrasar o sucesso do negócio.



REFERÊNCIAS

FREITAS, I. Site: Alongamento em gel. *Ingrid Freitas Nails Designer*. Disponível em: <www.ingridnails.com.br>

NOTAS DE ENSINO

Estúdio IF Nails: Em busca da unha perfeita - Caso do estúdio de unhas de gel

RESUMO

O caso aborda a trajetória de uma jovem empreendedora que decidiu enfrentar o mercado e abrir seu negócio. Com pouco para investir, mas muita vontade de aprender, Ingrid resolveu se qualificar e começar a atender mulheres que tinham o desejo de terem unhas lindas o mês inteiro. Após um ano buscando qualificação e reconhecimento, a mais nova empresa IF Nails atingiu seu objetivo e começava a ser reconhecida no mercado. Com a proposta de entregar unhas de gel mais naturais possíveis, com curvatura e acabamento diferenciados, o negócio provou ser o que as clientes precisam. No entanto, a maior dificuldade da empreendedora no momento, é manter o crescimento ativo sem ser tão dependente do seu envolvimento direto. Pois atualmente, a IF Nails é administrada unicamente pela proprietária, que por sua vez, tem receio de aumentar o tamanho e perder o controle de gestão. Além disso, conseguir um reconhecimento de sua equipe pelo seu público, provou ser mais complicado do que o esperado.

OBJETIVO DE ENSINO

Este estudo teve como objetivo contar a trajetória de um negócio específico, a IF Nails, e introduzir os leitores em uma situação de empreendedorismo, relacionada ao setor de beleza. Com a proposta de lançar questões que podem auxiliar na discussão sobre administração e criação de valor, promovendo a aprendizagem sobre os temas.

FONTES E MÉTODO DE COLETA

Os dados para a construção do caso foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa, observação direta e material do site próprio. Além de visitar as instalações, a autora utilizou os serviços prestados pela empresa para poder observar detalhadamente os processos e rotinas organizacionais.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO: Plano de Negócios, Marketing, Administração Estratégica, Empreendedorismo, Administração de Pequenas Empresas.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E POSSÍVEIS TAREFAS PARA OS ALUNOS

Tendo em vista que a criação de valor da IF Nails acontece por meio das características do serviço oferecido para suas clientes, segundo Meirelles (2015), o valor também é criado ao longo da cadeia produtiva, por meio da combinação dos *stakeholders*. Por isso, é preciso que Ingrid analise seu processo novamente, para que seja possível aumentar a criação de valor com a combinação desses fatores

Além disso, a IF Nails tem um método diferenciado para aplicação dos processos, método FAMA, o que configura seu valor. O método está relacionado com a transmissão do conhecimento, e com os materiais, moldes usados para a curvatura da unha, que são fornecidos conforme a demanda, pelo fornecedor principal e também o alto investimento em equipamentos e qualificação. A empreendedora Ingrid se preocupou em adquirir os melhores equipamentos para que o resultado final não fique comprometido, além de qualificar suas funcionárias. Por isso, conforme Meirelles (2015) foi feita uma implementação das oportunidades que foram aparecendo, articulando recursos e atividades que poderiam impactar a cadeia de valor, o que caracteriza uma configuração de valor.

No que se refere a apropriação de valor, que é a própria captura de valor pela definição de como a ideia será comercializada em relação aos competidores (MEIRELLES, 2015), a IF Nails obteve um retorno positivo quando resolveu oferecer os cursos das técnicas utilizadas em suas clientes. E além disso, apesar do preço ser superior ao de mercado, isso caracteriza sua apropriação, já que faz parte da estratégia de precificação, e suas cliente consideram um investimento que vale a pena.

Segue abaixo questões para reflexão de como alavancar o negócio IF Nails e implementar a criação, configuração, e apropriação de valor.

- De que maneira é possível implementar a gestão e mapear os processos, para que o negócio possa crescer de forma estável?

- Quais ferramentas de negócio podem auxiliar nos processos da IF Nails?
- Com relação ao crescimento, o que pode ser feito para que a empreendedora tenha confiança em aumentar sua capacidade produtiva, e conseqüentemente, seu tamanho?
- Tendo em vista sua apropriação de valor, quais seriam os passos necessários para franquiar o negócio?
- Faça um planejamento e proponha mudanças significativas com objetivo de melhorar o negócio e que auxilie no crescimento.

POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Após os alunos terem feito a leitura estruturada do caso, fazendo anotações e questionamentos por escrito, é sugerida uma discussão em grupo. E, dependendo do tamanho da turma, uma discussão geral.

Fica a critério do professor escolher o tema que irá abordar com os alunos, podendo ser diferentes temas centrais, ou um único tema específico. Se julgar necessário, poderá pedir um resumo ou outra atividade por escrito.

Numa outra etapa, os temas discutidos podem ser divididos em grupos, para que dessa forma o grupo explique, registrando na lousa ou com elementos de multimídia, a aplicação de seu tema no caso estudado. Nesta etapa pode ser mais produtivo utilizar citações de autores e outras leituras. Por último, é recomendável retomar os temas e fazer devidos esclarecimentos, para que dessa forma as conexões com a disciplina não fiquem perdidas.

SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA

MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: XXXIX **Enanpad**, Belo Horizonte, 2015.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy - an exploratory study. , v. 11, p. 1–15, 1998.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010. Elsevier Ltd. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>>. .

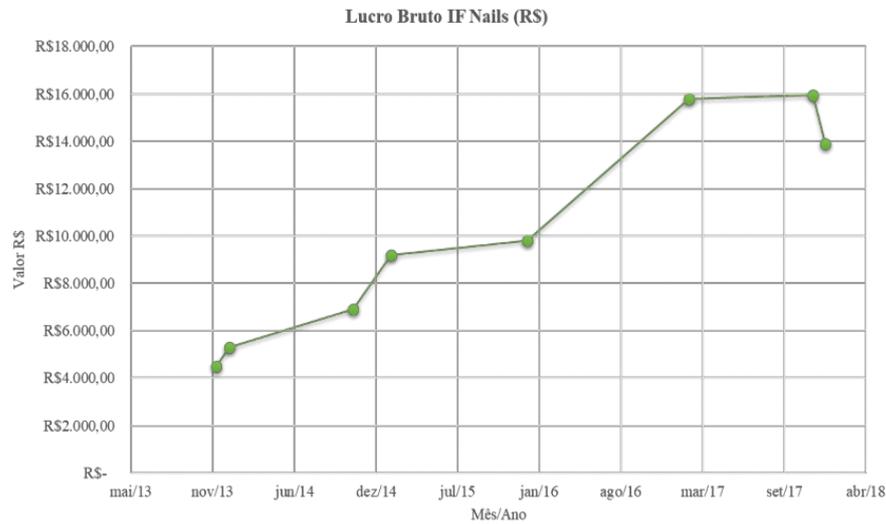
CHRISTENSEN, C. M.; BARTMAN, T.; VAN BEVER, D. The Hard Truth about Business Model Innovation. **Sloan Management Review**, v. 58, n. 1, p. 31–40, 2016.

PITELIS DR., C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1115–1139, 2009.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.

APÊNDICE A

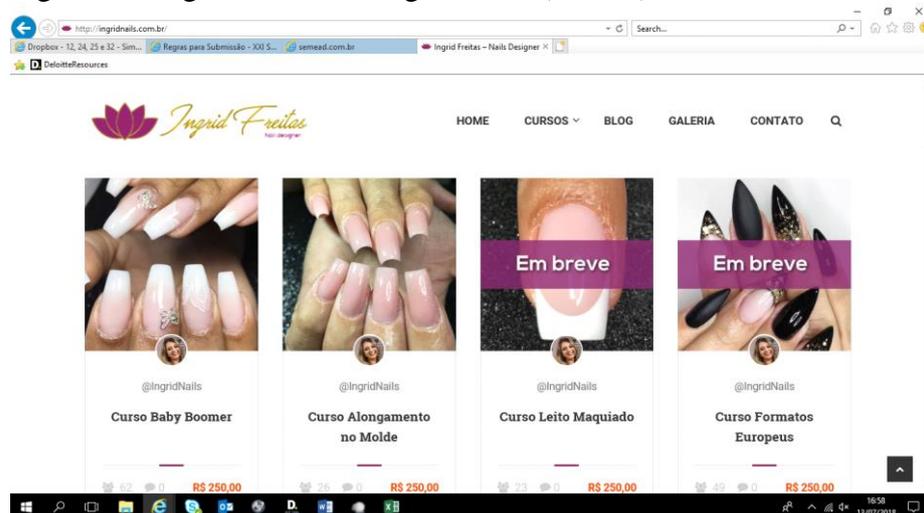
Gráfico 1 – Lucro Bruto da IF Nails no decorrer dos anos



Fonte: criado pelo autor.

ANEXO A

Figura 2 – Página do site da Ingrid Nails (Cursos)



Fonte: <http://ingridnails.com.br/>

Figura 3 – Página do site da Ingrid Nails (Blog)



Fonte: <http://ingridnails.com.br/>