

Caso Fing'rs do Brasil

Autoria: Flavia Braga Nogueira Cupolillo, Daniele Soutilha, Eduardo Andre Teixeira Ayrosa, Isabel Balloussier Cerchiaro

Resumo

A Fing'rs do Brasil enfrenta hoje problemas relacionados à segmentação do mercado brasileiro e seu desenvolvimento. Seus produtos são unhas artificiais autoaplicáveis feitas de plástico ABS e unhas esculpidas de silicone ou porcelana. São produtos novos no mercado, ainda em fase de crescimento, e sujeitos a problemas diversos relacionados a desenvolvimento de demanda, treinamento de manicures e de força de vendas, e padronização do produto. Este caso pretende ajudar a discutir a difusão de inovação dessa empresa multinacional e a proteção da marca, uma vez que existem entrantes potencialmente poderosos. Voltado para o curso de Administração, em especial para a área de Marketing, o caso pode ser utilizado em disciplinas como: Fundamentos de Marketing, Marketing de Varejo, Comportamento do Consumidor e ainda disciplinas relacionadas à gestão de marketing com enfoque na introdução do produto no mercado. Podendo ainda ser aplicado a alunos de graduação e pós-graduação.

Caso Fing'rs, Parte I: A entrada no mercado brasileiro

1. Introdução

“Primeiro você deve ganhar volume de vendas no Brasil inteiro, depois você investe nas manicures. Escuta o que estou te falando, já tive essa experiência. Esse mercado é complicado de trabalhar e o retorno é muito menor do que a nossa linha com foco em varejo. Primeiro o volume...” – argumentou Ernst (Sócio-Diretor Fing'rs Europa) para Adriano (Sócio-Diretor Fing'rs Brasil), sobre a decisão de investir ou não no mercado profissional.

Adriano acorda agitado no meio da noite. Era madrugada de uma terça-feira, novembro de 2004, e ele tinha voltado da China havia uma semana. A dúvida sobre o lançamento de uma linha de produtos profissionais para manicures persistia em sua mente. Seu sócio europeu, com quem havia se encontrado numa das maiores feiras de cosméticos do mundo, a *Cosmoprof Asia*, não gostava da idéia de segmentação do mercado brasileiro entre unhas autoaplicáveis pelas próprias clientes finais e as para serem aplicadas por manicures (a linha profissional). Achava muito precipitado e afirmou que a Fing'rs do Brasil deveria seguir o modelo de desenvolvimento europeu – que privilegiava os produtos para clientes finais – no mercado de unhas postičas no Brasil.

“Eu quero fazer, o meu país tem potencial, mas o meu sócio não acredita. O que faço então?” – Adriano lembrou o conflito interno.

1.1 Cada unha, um estilo

A Fing'rs é uma empresa dedicada à produção e venda de unhas postičas. Atua no varejo com unhas de plástico ABS. Na Europa e EUA, o foco de vendas da Fing'rs sempre foi o varejo, com essas unhas sendo vendidas em farmácias, perfumarias e supermercados diretamente para a usuária final. O conceito de *“do it yourself”* (faça você mesmo), impera nesses mercados e a cultura do uso das unhas postičas no dia-a-dia das mulheres está amplamente disseminada. É muito comum uma mulher americana ou europeia comprar uma caixinha de unhas no supermercado e levar pra casa para aplicar nela mesma. Ir ao salão de beleza somente acontece

em ocasiões especiais, uma vez que o preço dos serviços de manicure é bem alto. Os mercados estadunidense e europeu funcionam de acordo com essa lógica até hoje.

<u>Técnica</u>	<u>Descrição</u>	<u>Frequência de Uso</u>
<p>1-Esmaltação das unhas: “fazer pé e mão”</p> 	<p>Técnica mais comum. Feita pela própria usuária, ou pela manicure. As unhas são limpas, lixadas para igualar a forma e comprimento. A cutícula é descolada das unhas e empurrada com espátula, ou é retirada com o uso de alicate próprio. Passa-se então um esmalte base e em seguida, o esmalte colorido.</p>	<p>Semanal. Os esmaltes descascam com o passar dos dias. Veja nota de final de texto.</p>
<p>2-Unhas aplicadas</p> 	<p>Aplicadas pela própria usuária ou pela manicure, são unhas postiças de plástico ABS que podem ser de coloração branco leitosa ou decorada, já se assemelhando às unhas com esmalte aplicado. São coladas com cola especial sobre as unhas naturais. Podem ser esmaltadas.</p>	<p>Mínimo de 10 a 15 dias. Muito utilizadas por mulheres que roem as unhas, possuem unhas quebradiças, ou querem ter unhas bonitas por um período de 10 a 15 dias sem o esmalte descascar. A aderência do esmalte ao plástico das unhas postiças é incomparável à sua aderência em unhas naturais. Veja nota de final de texto.</p>
<p>3-Unhas de porcelana</p> 	<p>Técnica aplicada exclusivamente por manicures treinadas. São unhas postiças esculpidas sobre unhas naturais. São usados basicamente dois produtos: pó acrílico e líquido monomer. O pó e o líquido são misturados, formando uma pasta consistente que é utilizada para esculpir as unhas com o uso de um pincel. As unhas de porcelana podem ser completamente esculpidas, sendo utilizado um molde de papel para isso, ou podem ser esculpidas sobre a unha natural que já está com uma ponta de unha postiça colada, para dar o comprimento necessário.</p>	<p>Duração: 5 a 6 meses, com manutenção a cada 15 dias. Manutenção: conforme a unha natural for crescendo, a porcelana vai se afastando da cutícula. A cada 15 dias deve-se preencher esta nova área de unha natural que estará sem a porcelana. Usadas por mulheres que gostam de unhas com comprimento médio a longo e sempre perfeitas, ou por músicos que necessitem de unhas muito rígidas para tocar seus instrumentos. Veja nota de final de texto.</p>
<p>4-Unhas de gel</p> 	<p>Técnica aplicada exclusivamente por manicures treinadas. São unhas postiças esculpidas sobre as unhas naturais. São usados dois tipos de gel e uma ponta de unha postiça. A ponta é colada do meio para a ponta da unha natural, para preparar o comprimento. O gel de base é passado sobre a unha preparada e é seco pela exposição sob uma lâmpada UV. O gel de finalização então é passado sobre essa unha, e também seco sob a exposição à luz UV.</p>	<p>Duração: 01 a 02 meses, com manutenção a cada 15 dias. Manutenção: conforme a unha natural for crescendo, o silicone vai afastando da cutícula. Após 15 dias, deve-se preencher esta nova área de unha natural que estará sem o gel. Usadas por mulheres mais versáteis, que gostam de variar entre unhas bonitas e compridas e unhas mais básicas, apenas esmaltadas. Veja nota de final de texto.</p>

Quadro 1: Tipos de serviços para as unhas

A realidade do Brasil era justamente oposta. Foi o que Adriano tentou desesperadamente – e sem sucesso – explicar a Ernst. Se a mulher brasileira tem o hábito de ir a manicure semanalmente, para “fazer suas unhas” da maneira básica e simples, ou seja, cutilando e esmaltando, imagina se ela também não iria à manicure para aplicar as unhas postiças, que era

um procedimento inovador? O preço do serviço em salões populares chegava a R\$ 7,00 para “fazer a mão” e R\$ 15,00 para “fazer pé e mão”, muito baixo se comparado com os preços praticados na Europa e EUA.

Existem vários tipos de serviços de preparação de unhas no mercado, desde aqueles mais simples envolvendo apenas limpeza e pintura até a aplicação de unhas esculpidas em porcelana. Para um melhor entendimento do que são unhas postiças e as técnicas de aplicação, observe o Quadro 1.

Essas técnicas não entraram no Brasil ao mesmo tempo. Na verdade, este era um mercado ainda embrionário. Vamos conhecer um pouco dessa história.

2. A Origem da Fing’rs

A Fing’rs foi fundada nos Estados Unidos – mais especificamente na Califórnia – em 1984. Motivados pelos altos preços dos serviços de manicure nos salões americanos, os empresários Len Indelicatto e George Carroll encontram uma ótima oportunidade de negócio: oferecer unhas postiças de qualidade profissional diretamente ao mercado, com preços acessíveis. Baseados na cultura americana “*do it yourself*” (faça você mesmo), os primeiros produtos comercializados pela empresa foram as unhas postiças de plástico ABS, as quais são vendidas em embalagens plásticas (veja figura 1 pág. 5) em locais como drogarias (*Drugstores*ⁱ), lojas de departamento e supermercados.

Com o sucesso de vendas nos EUA, a Fing’rs entra no mercado europeu em 1990, através de uma sociedade dos fundadores americanos com o empresário Ernst Gubler. É criada, então, a Fing’rs (Europe) AG. Ernst e sua esposa Helga preferem, em um momento inicial, apropriarem-se do conceito anteriormente já mencionado, o de faça você mesmo, porém adaptado às crenças e valores locais. Desta forma, para enfrentar um mercado muito mais conservador, foram alteradas as embalagens e até mesmo a linha de produtos.

Estudando constantemente o mercado europeu, Ernst abre em 1991, a distribuidora exclusiva *Fing’rs Deutschland*, para atender seu mercado mais importante, a Alemanha. Aos poucos, representantes exclusivos foram sendo contratados em mais de 20 países europeus e cada um passou a contar com uma assessoria de marketing para adaptação dos produtos à cultura local. Como resultado deste trabalho, cujo objetivo estava centrado na expansão de fronteiras, rapidamente os produtos Fing’rs conquistaram espaço em lojas de departamento, drogarias e hipermercados da Europa.

2.1 A chegada da Fing’rs no Brasil

“Eu era dono de uma franquia de Correios, onde conheci o americano, Alvaro Studex, que importava brincos de perfuração de orelha. A partir daí, com a experiência dele e a minha vontade de entrar no comércio internacional, começamos a pesquisar vários produtos, como preservativos, buchas de parede, luvas cirúrgicas, pilhas para relógio, dentre outros. Um certo dia ele me falou de unhas postiças e me espantei. Unhas? Mas todo mundo tem! Eu sei, mas lá nos EUA vende em todos os lugares (farmácias, drogarias, perfumarias, supermercados). Alguém tem que começar aqui (se referindo ao Brasil). Então caí em campo para mais uma pesquisa, onde vi a oportunidade, mas sabia que não seria fácil, pois não tínhamos a cultura”– lembrou Adriano.

Em 1999, Adriano Marcet vai ao encontro de Len Indelicatto e George Carroll, nos EUA, fala sobre o mercado brasileiro e seu potencial de crescimento e propõe tornar-se distribuidor

exclusivo dos produtos Fing'rs no Brasil. Ao longo deste ano, são contratados representantes não exclusivos da Fing'rs no Brasil, mais especificamente nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Após um ano de trabalho e da análise dos resultados das vendas no país, Adriano é convidado no final de 2000, para visitar uma das principais feiras de cosméticos da Europa, a Cosmoprof Bologna, e conhecer Ernst Gubler. Após esse encontro, Len, George e Ernst propõem sociedade ao brasileiro. Em 2001 é criada a Fing'rs do Brasil Ltda. Porém, a inexperiência predominava no negócio ainda pouco consolidado por aqui.

Os sócios das operações Brasil e Europa passaram a se falar freqüentemente e a Fing'rs Europe AG tornou-se uma referência para a Fing'rs do Brasil em termos de estratégia de vendas e distribuição de produtos. A Fing'rs do Brasil passa a trabalhar com distribuidores espalhados por todo território nacional e filiais nos seus principais mercados: o carioca e o paulista.

No início de 2004, os gestores/sócios decidem que a Fing'rs Brasil terá uma estrutura de marketing própria, a fim de estudar o mercado brasileiro e adaptar a linha de produtos às necessidades de suas clientes. *“A mulher brasileira é muito complicada!”*, brinca Ernst com Adriano, *“... temos que saber exatamente o que ela quer”* - complementa.

3. A Empresa

A Fing'rs não possui uma estrutura de grupo. A Fing'rs (Europe) AG é independente da Fing'rs USA e controla a distribuidora Fing'rs (Deutschland) GmbH em Stuttgart, Alemanha. A empresa possui distribuidores independentes espalhados pela Europa e Rússia, que distribuem exclusivamente os produtos da marca, assumindo completamente seus custos e processos em seus mercados. A Fing'rs USA, por sua vez, também é independente das demais e controla os mercados da América do Norte, região do pacífico e América do Sul (com exceção do Brasil). Já a Fing'rs do Brasil, sendo absolutamente independente, distribui os produtos Fing'rs em toda extensão do território brasileiro.

Como a Fing'rs do Brasil é importa os produtos da matriz, o setor de produção no Brasil trata apenas de recebimento de mercadorias e pedidos, faturamento, expedição e linha de montagem. Inicialmente, a empresa contou com uma equipe de representantes e promotoras que visitavam os pontos de venda e tinham como objetivo a divulgação dos produtos e contagem de estoque. Aos poucos, a Fing'rs foi expandindo as suas fronteiras e ganhando mercado. A partir de 2003, a Fing'rs passa a trabalhar com distribuidores exclusivos no Rio de Janeiro e São Paulo e não-exclusivos em Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná. Estas grandes capitais faziam os pedidos diretamente à Fing'rs do Brasil e assumiam por completo seus gastos e a equipe de vendas de sua região.

3.1 Marketing

O Composto de Marketing

Desde seu início, a Fing'rs do Brasil segue a estratégia de marketing baseada nos mercados americano e europeu, ou seja, o investimento em feiras de cosméticos e ações em pontos de venda. Inicialmente os produtos foram trazidos do exterior e disponibilizados no mercado nacional. As embalagens eram apenas traduzidas para o português, mantendo todo o *layout* original americano. O foco era justamente a linha voltada para o varejo e para a usuária final das unhas. O investimento em feiras tem o objetivo de atrair lojistas para conhecer e comprar os produtos. O instrumento mais utilizado nessa operação é a demonstração do produto.

“No mínimo duas mesas de manicure eram colocadas no estande e as promotoras Fing’rs passavam o dia aplicando, gratuitamente, as unhas coladas em mulheres interessadas em conhecer os produtos da empresa. Levamos esta prática aos pontos de venda com o chamado “Compre e Aplique”. Determinadas lojas foram escolhidas para que, durante o mês, as promotoras Fing’rs passassem o dia aplicando as unhas nas clientes que as comprassem. Com isso, as usuárias tinham a chance de observar o processo adequado de aplicação e tirar suas dúvidas quanto aos produtos da empresa.” - comentou Adriano

A Fing’rs do Brasil sempre manteve a linha de produtos originais dos EUA. Esta linha é composta por unhas postiças básicas (chamadas de Unhas Naturais) com 7 modelos diferentes. Os modelos variam de acordo com o formato e curvatura da unha, objetivando desta forma um melhor encaixe nas unhas biológicas. São eles: unhas ovais, curvatura natural, unhas quadradas, unhas quadradas médias, unhas *fashion* (extremamente longa), *revolution* (unhas mais finas), *soft nails* (unhas menores).

Além das unhas postiças básicas também fazem parte da linha de produtos as unhas decoradas com desenhos e “francesinhas”ⁱⁱ (chamadas *Trend Nails* – ver foto quadro 1, técnica 1), 3 tipos de lixas (polidora, abrasiva e lixa bloco), adesivos e cristais para decoração de unhas, colas para as unhas postiças (embalagens de 2 e 3 gramas e com pincel) e cílios postiços. Para melhor visualização da linha de varejo Fing’rs, observe a foto abaixo.



Figura 1: Linha Varejo

No Brasil, os produtos Fing’rs são vendidos em farmácias e perfumarias através de distribuidores locais. Conforme mencionado anteriormente, estes distribuidores estão espalhados pelo país e suas equipes de venda buscam, através de visitas mensais, a abertura de novos pontos de venda e a manutenção dos já existentes. Além dos vendedores, também fazem parte destas equipes as promotoras de venda, que visitam seus principais clientes fazendo a demonstração dos produtos da marca.

Em 2004, o principal instrumento do composto promocional foi a propaganda, através do “Compre e Aplique”, como explicado acima por Adriano. Isto ocorre tanto nos pontos de venda como nas feiras do setor. Além desta prática, também é feito o investimento em propagandas como encartes e merchandising, este último através de *displays* em lojas.

O preço médio das unhas postiças básicas era de R\$ 5,40 na embalagem sem cola e R\$ 9,00 na embalagem com cola. Já as unhas decoradas custavam em torno de R\$ 18,00. Acessórios, como lixas e colas, tinham o preço de R\$ 4,90 e R\$ 6,70 respectivamente. Adesivos podiam ser encontrados nos pontos de venda por R\$ 7,00. E os cílios postiços custavam em média R\$ 13,50.

Cientes finais - As Consumidoras

De acordo com Adriano, as clientes finais da Fing'rs são mulheres com idade entre 20 e 50 anos. Dentro dessa extensa faixa etária, é possível encontrar mulheres que trabalham nos mais diversos setores, bem como donas de casa. É importante ressaltar, que essas últimas não deixam de fazer seus serviços domésticos pelo uso das unhas. Em alguns casos, podem até usar a unha postiça para esconder alguma unha verdadeira, que tenha sido quebrada no trabalho doméstico. As unhas aplicadas são usadas em diversas ocasiões como no dia-a-dia, eventos especiais e finais de semana.

As mulheres que trabalham fora de casa são clientes-chave para a marca, porque o ambiente de trabalho demanda cada vez mais cuidados com a apresentação pessoal. As unhas postiças, por sua praticidade, estão bastante adequada a esse perfil de mulher dinâmica e, muitas vezes, independente.

3.2 Manicures como chave do processo

Em 2004, ao implantar uma estrutura de marketing própria, a empresa investe em uma pesquisa de mercado e descobre um dado muito interessante: a importância da manicure como intermediária no consumo de suas unhas postiças. No Brasil, a maior responsável pelas aplicações e pela indicação de uso das unhas aplicadas com cola era a manicure. Apesar da embalagem e de todo o trabalho de divulgação do produto apelar à sua praticidade, indicando a auto-aplicação, a pesquisa ressaltou que a prática mais comum da usuária era comprar as unhas nas farmácias e perfumarias e pagar à manicure para aplicá-las. Outra opção de consumo das clientes Fing'rs era a própria manicure comprar os produtos e aplicar, cobrando um percentual por este serviço. Em contrapartida, as não usuárias se mostraram em vários momentos avessas ao produto por que suas manicures falavam mal dele e não indicavam o uso.

Portanto, deste momento em diante, as manicures passaram a serem vistas pela empresa como instrumentos chave no processo de difusão do produto. Além das funções básicas e padronizadas de uma profissional, percebeu-se que elas também exerciam o papel de “mulheres conselheiras”, que em alguns momentos sentiam-se como “psicólogas”, ouvindo situações íntimas, problemas particulares e, na maior parte do tempo, esclareciam dúvidas relacionadas ao serviço por ela prestado – unhas.

4. O Mercado de Unhas Postiças

O mercado de unhas postiças no Brasil era, nesse instante, bastante inexplorado, assemelhado ao estágio inicial de desenvolvimento do produto se comparado com os EUA e Europa. A unha aplicada de plástico ABS já estava razoavelmente disseminada, mas seu desenvolvimento enfrentava a dicotomia de ver a manicure como parceira em um momento e como barreira de entrada em outro.

Uma vez difundidas e com boa aceitação no mercado em 2004, as unhas aplicadas percorrem o caminho de sucesso nos continentes americano e europeu. Por outro lado, outras técnicas amplamente consumidas no exterior, como a de unhas esculpidas em porcelana e gel, ainda estavam aqui em um estágio ainda mais embrionário. As unhas postiças de porcelana e gel são unhas postiças distintas das unhas de plástico ABS. Além de serem diferentes no quesito matéria-prima e aspecto visual, no que tange ao tipo de serviço a ser prestado para tê-las prontas, elas se consolidam de maneira absolutamente diversas, cada qual com a sua especificidade. Fazer unhas de porcelana e gel depende exclusivamente dos conhecimentos e, acima de tudo, habilidade da manicure. Além de demandar ferramentas de trabalho especiais, trata-se de um trabalho minucioso, dividido em diversas etapas (ver o processo de aplicação descrito no fluxograma apresentado nas notas de final de texto). O desenvolvimento do mercado de unhas de

gel e porcelana, portanto, depende da valorização da manicure, uma figura indispensável para a consistência do resultado final da aplicação do produto.

Em 2004, existiam poucas profissionais no Brasil trabalhando com porcelana no mercado de unhas postiças, localizadas principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. Eram profissionais pontuais, poucas consumidoras sabiam da existência de uma profissional especializada nessa nova técnica. Por este motivo, muitas vezes elas eram vistas como expoentes, aprendiam o serviço fora do país ou com alguma profissional estrangeira e compravam seus produtos diretamente do mercado externo. Em um curto período de tempo, começaram a colocar em prática esse tipo de serviço. Até os dias atuais, não existe, portanto, um critério de escolha de produtos, uma padronização desta nova técnica (no Brasil) e uma referência de estabelecimento de ensino. A consumidora final não sabe qual o procedimento padrão para se esculpir unhas de porcelana, quais produtos e cuidados higiênicos são necessários para prepará-las, e como elas devem ser mantidas.

Nesse momento, as unhas de porcelana e gel eram percebidas pelas mulheres brasileiras como muito artificiais e grosseiras. Dentro deste cenário, ainda em 2004, em contraste com preços dos serviços de manicure “pé e mão”, as unhas de porcelana e gel passam a ser consideradas “caras” na gama de opções dos serviços de um salão de beleza, com preço médio de R\$ 120,00. Desta forma, com preços elevados, o mercado passou a ser segmentado e, portanto, um serviço destinado às classes A e B.

Em diversas ocasiões, por serem as responsáveis no Brasil pela aplicação e retirada das unhas e por passar às clientes os cuidados necessários ao seu uso, essas profissionais estimulam o consumo e tornam-se as maiores fontes de informação. Adriano, sócio-diretor da Fing’rs do Brasil, detectou nesse cenário uma oportunidade e pensou em entrar neste mercado lançando a linha profissional da Fing’rs: material para preparação de unhas de porcelana e gel.

Mesmo sem lançar a linha profissional, assunto que deveria ser tratado com o sócio europeu, a Fing’rs assumiu a partir desse momento que as manicures eram parceiras de extrema importância para divulgação desse novo produto. O marketing começou a focalizar também o segmento das manicures, que passaram a serem chamadas pela empresa de “profissionais de unhas”. A Fing’rs direcionou seus esforços para as principais feiras de cosméticos do Brasil, mais direcionadas às manicures. Entre estas feiras, tinham destaque a “Hair Brasil e Cosmoprof Cosmética” (São Paulo), e a “Professional Fair” (MG). A Fing’rs participava fazendo *workshops* para as profissionais de unhas ao longo de todos os dias dos eventos. Os *workshops* também eram levados às principais perfumarias do Brasil, não somente apresentando a sua linha de produtos, mas também demonstrando o quanto elas podem agregar valor ao seu serviço oferecendo às suas clientes unhas postiças e decorações para unhas. Uma conscientização sobre a importância da higiene neste trabalho manual também foi levada através da demonstração do uso das lixas, que podem e devem ser lavadas a cada uso.

5. O Problema

Adriano já havia tentado trabalhar no mercado brasileiro com uma linha de produtos profissionais para manicures, a *EzFlow*. Considerada como uma das melhores linhas destes produtos nos EUA, apresentava uma extensa gama de produtos para unhas de porcelana e gel, desde produtos para aplicação em salões de beleza, até produtos para serem usados por profissionais em campeonatos de unhas esculpidas (*Nail Art and Sculptured Nails Competitions*). O mercado do Brasil em 2004 se encontrava cerca de 30 anos atrás dos EUA e 20 anos atrás da Europa, aparentemente não comportando esta nova linha. Mais de 90% das manicures não sabiam

trabalhar com estas técnicas, e as que a dominavam, consideravam os produtos muito caros e preferiam continuar pedindo para que alguém os trouxesse diretamente do exterior.

Por outro lado, no momento em que Ernst começou a trabalhar com a Fing'rs na Europa, sua esposa Helga já possuía sua própria marca de gel e porcelana. Os dois mantiveram o trabalho com as duas linhas, mas a linha da Fing'rs com foco no varejo cresceu de forma tão avassaladora que logo eles deixaram de lado a linha profissional, investindo todos os esforços na Fing'rs. O produto foi muito bem aceito no mercado europeu, onde as mulheres tinham o mesmo comportamento das americanas, ou seja, compravam as unhas postiças nos pontos de venda e as aplicavam nelas mesmas. Até hoje, enquanto no Brasil a mão de obra não qualificada é muito barata, na Europa é muito cara. É comum observarmos brasileiros exercendo funções como pedreiro, mecânico, babá, garçom e manicure nestes países. Logo, por ser um serviço caro, as européias e americanas não tem o mesmo costume de ir semanalmente fazer as unhas com uma manicure, como tem as brasileiras e este produto se encaixou perfeitamente a uma necessidade de mercado: ter unhas bonitas a preços acessíveis.

Apesar do resultado da pesquisa de mercado ter mostrado o papel fundamental da manicure no processo de difusão dos produtos Fing'rs no Brasil e das brasileiras terem o costume de “fazer as unhas” com as manicures, outras questões também contribuíam para complicar a decisão de Adriano. Em 2004, pretendia-se apresentar não somente a linha voltada ao varejo, mas investir na capacitação das profissionais de unhas e desenvolver uma Linha Profissional com um composto de preço/produto acessível ao mercado brasileiro. Mas será que este investimento realmente teria sucesso? Como pode ser observado nos fluxogramas apresentados nas notas no final do texto, as técnicas de esculpimento de unhas em porcelana e gel são muito mais complexas do que a aplicação de unhas de plástico ABS. Tais processos são compostos por inúmeras etapas, que exigem bons conhecimentos dos produtos e muitas horas de treinamento, além de materiais e instrumentos específicos. Será que este processo seria bem recebido pelas manicures? Sabendo-se que, devido ao seu baixo nível social e educacional, poderia acontecer uma rejeição à nova técnica?

Não tendo o apoio do sócio europeu, a Fing'rs do Brasil ficou sem seu maior respaldo para tomada de decisões no mercado nacional ainda inexplorado. Investir em um mercado como este seria um “salto no escuro”, que poderia colocar em risco a relação societária na empresa e até a representação da marca no Brasil, por Adriano. Todas estas indagações dificultavam sua tomada de decisão.

Parte II: Consolidando a presença no mercado

1. O que aconteceu

Mesmo sem a concordância de seu sócio europeu, no início de 2005, Adriano lança a Linha Profissional Fing'rs, exclusiva para as manicures, baseando-se no resultado da pesquisa de mercado feita em 2004.

O ponto chave é que ele construiu esta linha com uma gama reduzida de produtos, ou seja, apenas o necessário para se trabalhar com a técnica a preços acessíveis. Além disso, a empresa passou a investir em capacitação profissional das manicures em técnicas de porcelana e gel, através de *workshops* e congressos nas feiras de cosméticos e *workshops* nos pontos de venda mais focados em profissionais de beleza.

O retorno foi imediato e foi percebida, então, a necessidade da criação de cursos técnicos em porcelana e gel. A Fing'rs realizou um levantamento no mercado de cursos para manicures profissionais nos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, e baseada no que este levantamento

mostrou, chegou a uma formatação aparentemente ideal, criando o primeiro “Curso Profissional Fing’rs”.

O curso era composto por 3 módulos, com aulas teóricas e práticas, e era estruturado para que, além das técnicas, a profissional aprendesse o mínimo necessário para exercer sua profissão com segurança e obtivesse noções de administração e marketing para saber cobrar pelo serviço prestado e como se relacionar com suas clientes. Para isso, foi mantida a idéia de que todo o investimento no curso seria revertido em produtos, como era feito nos demais cursos para manicures e em cursinhos concorrentes que também surgiam para gel e porcelana. No entanto, distinguindo a Fing’rs de seus potenciais concorrentes, julgou-se relevante oferecer um curso mais longo, e por causa disso, diferenciado dos demais. Assim sendo, enquanto outros cursos como os realizados no Shopping da Beleza (empresa multimarca, que trabalha com cursos livres e profissionalizantes nas áreas de cabeleireiro, manicure, maquiagem e estética, em São Paulo) duravam oito horas, os da Fing’rs duravam 16 ou 32 horas e tinham em seu conteúdo, não só a teoria e prática das técnicas, mas também noções de ética profissional, higiene no ambiente de trabalho, higienização e assepsia das unhas e marketing pessoal. Era essencial que as manicures pudessem ter uma base teórica sobre seu ambiente de trabalho, relacionamento com clientes e sobre a técnica utilizada, e tivessem tempo suficiente de treinamento para sair do curso sabendo realmente aplicar e vender unhas de porcelana e gel, e orientando suas clientes quanto a manutenção das mesmas. Isso foi considerado fundamental para que o resultado final da aplicação fosse bom, e para que as clientes preferissem os produtos da Fing’rs. Segue tabela abaixo para melhor visualização das opções de cursos oferecidos pela empresa.

	Curso Completo Profissional Fing’rs	Curso Profissional de Porcelanas Fing’rs	Curso Profissional de Gel Fing’rs
Carga Horária	32 horas	16 horas	16 horas
Teoria Geral	4 horas	4 horas	4 horas
Teoria e Prática de Porcelana	16 horas	12 horas	-
Teoria e Prática de Gel	12 horas	-	12 horas
Preço	6x R\$: 199,00	5x R\$: 139,00	5x R\$: 179,00

Quadro 2: Cursos Fing’rs

Os cursos passaram a ser divulgados prioritariamente nas feiras e eventos na área de beleza, em especial a Hair Brasil e a Beauty Fair, ambas em São Paulo. Donos de salões de beleza, profissionais e curiosos preenchiam as salas de *workshop* e demonstravam muito interesse. O processo de divulgação ficava cada vez mais evidente, através do boca-a-boca e mídia espontânea. O surgimento de diversos profissionais do ramo, espalhados por todo o Brasil, fez com que a empresa invistisse em visitas técnicas em diversas regiões. Tratava-se nesse momento da questão de expandir fronteiras. No entanto, em 2005, Adriano reclamava da falta de um acompanhamento posterior às manicures já formadas.

Apesar de, neste momento, a Fing’rs já contar com 9 distribuidores (a saber: RJ, SP, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Fortaleza), as equipes de vendas e promoções eram as mesmas para as duas linhas e estavam justamente focadas na venda da linha varejo da Fing’rs, a qual já se encontrava na fase de crescimento do ciclo de vida do produto, com facilidade de penetração nos pontos de venda. A linha profissional, em contrapartida, exigia o conhecimento técnico dos produtos e de aplicação, e esse esforço não interessava tanto às equipes de vendas existentes. Os distribuidores vendiam esses produtos, mas

o foco ainda era a linha de varejo, apesar do valor agregado da linha profissional ser muito mais alto.

As manicures podem comprar os produtos da linha profissional em perfumarias ou através da visita dos vendedores aos salões de beleza. Este último ainda é um canal pouco explorado, pois na maior parte dos casos, as manicures compram diretamente seus próprios produtos, e não os salões em que trabalham, o que gera muitos problemas de inadimplência por parte delas. As manicures têm baixo poder aquisitivo não apenas para arcar com os custos dos produtos de alto valor agregado como os da linha profissional, mas também para investir em treinamento profissional.

Mesmo com essas dificuldades, em 2005, o mercado de unhas postiças nos segmentos varejo (de plástico ABS) e profissional (de porcelana e gel) se desenvolve rápido e, em agosto de 2006, a Fing'rs inaugura o seu primeiro Centro Técnico para treinamento de profissionais de unhas no Rio de Janeiro, e em 2007, inaugura os Centros Técnicos de São Paulo e Porto Alegre (RS).

2. Surgem os concorrentes

Nesses dois anos em que a Fing'rs trabalhou com a capacitação e valorização profissional das manicures, promoveu ao mesmo tempo não só o crescimento em volume de vendas de sua linha voltada ao consumidor final, através das unhas de plástico ABS, mas também o desenvolvimento de todo o mercado de unhas postiças no Brasil. Em 2007, a cultura do uso dessas unhas por parte das brasileiras já estava disseminada a ponto de atrair novas empresas para o país.

Na linha varejo, a Fing'rs ganha, entre 2004 e 2007, dois concorrentes de peso: Dompel e Mundial. Ambas são empresas renomadas no mercado brasileiro, com linhas de utensílios para profissionais de beleza. Seus produtos são vendidos nos mesmos pontos de vendas das linhas Fing'rs, principalmente em farmácias e perfumarias, e seu maior apelo no segmento de unhas postiças é produzir unhas de plástico 100% brasileiras, a preços mais baixos. Essas duas empresas utilizam suas forças de vendas e canais de distribuição já estabelecidos no mercado para divulgação das novas linhas de unhas postiças. Também possuem em seu mix de produtos diversos modelos e formatos de unhas. Têm posicionamentos bem parecidos, tendo como público-alvo a mulher moderna que busca beleza, praticidade e durabilidade. A Dompel disponibiliza para a consumidora um kit decoração, como adesivos diversos para as unhas, lixas e acessórios para manicure. A Mundial disponibiliza sua linha renomada de alicates para cutículas, um alicate para unhas postiças, e as unhas propriamente ditas. A divulgação de seus produtos também é feita em feiras do setor de cosméticos, dentro de seus estandes e a Dompel já investe na participação em congressos de manicures durante esses eventos.

Já no segmento de produtos profissionais para esculpimento de unhas, pode-se observar a entrada de duas novas marcas no mercado brasileiro em 2008: a Star Nail (originária dos EUA) no RJ, e a Alessandro (de origem européia) em SP. Ambas são marcas internacionais e possuem um posicionamento de líderes em seus mercados nas técnicas de unhas esculpidas para serem trabalhadas nos salões de beleza. As duas entraram no Brasil por distribuidores exclusivos, divulgando sua linha de produtos através da venda de cursos profissionalizantes para manicures, realizando congressos próprios no RJ e SP e participando da Hair Brasil 2008, prometendo formar profissionais reconhecidos internacionalmente, com diplomas internacionais.

Existem também empresas multimarcas, que trabalhavam com cursos livres e profissionalizantes nas áreas de cabeleireiro, manicure, maquiagem e estética e hoje também apresentam cursos para unhas postiças de gel, porcelana, acrygel, fibra, etc. Podemos destacar,

em São Paulo, o Empório das Unhas e o Shopping da Beleza, e no Rio de Janeiro, o Antonoff Beauty Center.

3. Os desdobramentos

Apesar do crescimento do consumo das unhas de porcelana e silicone, a empresa enfrenta, em 2008, barreiras como a falta de profissionais competentes para ensinar as técnicas de unhas esculpidas no mercado, e o fato de seu público-alvo neste segmento ser justamente composto por manicures. Como já dissemos anteriormente, estas profissionais apresentam muito frequentemente um baixo nível de escolaridade, o que dificulta o acompanhamento de cursos técnicos para o aprendizado e aprimoramento da profissão. Além da baixa renda, estas profissionais têm baixa auto-estima, pois normalmente não têm o necessário apoio do salão para a compra de seu material de trabalho nem o incentivo à ascensão na carreira dado aos cabeleireiros, que são valorizados em seu ambiente de trabalho e muitas vezes donos de seu próprio estabelecimento. Neste ambiente, a manicure ainda é vista como profissional secundária, que segue com sua cadeirinha móvel o cabeleireiro e sua cliente onde quer que estejam dentro do salão. Existe, assim, uma certa negligência por parte dos gestores dos estabelecimentos de beleza no que tange a tendências futuras à importância dessa profissão para o seu negócio.

O fato de a Fing'rs trabalhar com um público até então desvalorizado profissionalmente e ainda pouco capacitado faz com que cada passo da empresa signifique a descoberta de um ambiente novo, ainda inexplorado por qualquer outra empresa, não existindo nenhuma referência no mercado quanto à próxima ação a ser adotada. Não existe ainda uma padronização do serviço de aplicação de unha de porcelana ou gel. A existência de um serviço homogêneo se tornara um problema a ser administrado pela Fing'rs, e abre uma janela para o surgimento desses diversos concorrentes no mercado. Estes concorrentes se aproveitam da falta de padronização e ensinam técnicas de trabalho com porcelana e gel de diversas formas, muitas vezes pondo em risco a saúde da cliente final que será atendida pelas profissionais treinadas por eles. A preocupação maior por parte desses novos entrantes é com a venda dos produtos, e não com o ensino correto das técnicas. As etapas descritas nas notas no final do texto, referentes ao passo a passo das técnicas de porcelana e gel, muitas vezes não são seguidas, gerando erros de aplicação como a não aderência correta do produto às unhas naturais, o que muitas vezes causa problemas como uma durabilidade menor das unhas postizas ou até o surgimento de fungos nas unhas naturais da cliente final. A questão é: O que fazer então? Como se proteger da concorrência e não se tornar simplesmente mais uma empresa que vende produtos através de cursinhos rápidos para manicures? Prestar serviços não é tão fácil assim, a Fing'rs precisa encontrar maneiras de se distinguir dos concorrentes.

Por outro lado, um movimento importante que acontece hoje entre manicures do Brasil é a luta pela regulamentação da profissão através do Projeto de Lei 6846/2002, que foi aprovado em setembro de 2007 pela Câmara dos Deputados. Aos poucos, de acordo com matéria publicada no jornal Valor Econômico, por Daniela Madureira, os empresários do mercado e donos de salões de beleza começam a ver que estas profissionais são responsáveis pela venda indireta da maior parte dos serviços prestados nestes estabelecimentos, pois ficam cerca de 30 minutos frente a frente com suas clientes, criando uma relação de confiança e proximidade. O bate papo informal faz com que as clientes peçam indicações de cabeleireiros, serviços de tintura e hidratação e perguntem sobre as novidades de produtos e serviços. Instituições como o Senac já ressaltam a valorização da profissão e oferecem até cursos de técnicas administrativas. Hoje já existem congressos de manicures, onde se fala de tendências do mercado, técnicas de trabalho, produtos para o spa de mãos e pés, postura profissional, etc. Mas apesar disso, poucos salões têm uma

política de carreira para as manicures. Não existe fidelidade da maioria das manicures com local de trabalho, entre elas não existe a prática de “vestir a camisa” do empregador, comum entre executivos. A maior parte delas são prestadoras de serviços, não possuindo carteira assinada.

Sendo assim, apesar de todas as dificuldades, será que este ambiente de mercado permite à Fing’rs uma contínua exploração e criação de tendências para o segmento das profissionais de unhas? Como trabalhar para institucionalizá-lo de alguma forma? A prática de cursos através dos Centros Técnicos seria um acerto? E a venda dos produtos da Linha Profissional, qual caminho seguir? Estas questões fazem parte da discussão sobre as decisões que os gestores precisam tomar para garantir o futuro da Fing’rs do Brasil e manter sua liderança no mercado de unhas postičas brasileiro.

Notas de Ensino

Introdução

O caso Fing’rs foi desenvolvido para ser usado em programas de Graduação e Pós-Graduação *lato-sensu* em cursos de Administração de Empresas, na área de Marketing. Sua aplicação pode ser feita em disciplinas como: Fundamentos de Marketing, Gestão de Varejo, Comportamento do Consumidor, Marketing de Serviço, e ainda disciplinas relacionadas à gestão estratégica em marketing. A diversidade de problemas que o caso levanta faz com que o seu aproveitamento dependa, sobretudo, da forma como o instrutor orientar as discussões em sala de aula. De acordo com Roberts (2001), o estudo de caso para ensino permite aos alunos se envolverem com discussões administrativas, de maneira mais realista, ao se colocarem na posição do protagonista do caso. Isso possibilita ao aluno, tendo como base um cenário complexo, identificar diferentes maneiras de tomadas de decisão e escolhas.

Instruções gerais para a aplicação em duas etapas

Este caso deve ser aplicado em duas fases. Conforme descrito abaixo, o caso é dividido em dois momentos distintos, os quais têm a proposta de abordar e discutir temas diversos.

No primeiro momento, que corresponde à “Parte 1”, sugerimos que o professor forneça ao aluno a primeira parte do caso, que finaliza com a dúvida pertinente de Adriano, sobre o que fazer quanto à segmentação do mercado brasileiro entre produtos de plástico ABS, para clientes finais; e produtos profissionais (gel e porcelana), para manicures. Logo em seguida, sugerimos a discussão com os alunos dos temas relacionados na tabela a seguir. O estudo de caso tem nesse instante, como objetivo de aprendizagem, fornecer instrumentos aos estudantes para debater inicialmente os seguintes tópicos: segmentação de mercado, projeto do composto de marketing e diferenças culturais entre públicos de diferentes países.

Finalizada esta etapa, o instrutor pode disponibilizar aos alunos a parte 2 do caso, onde é relatada a decisão tomada por Adriano e apresentada uma nova discussão sobre o cenário do mercado de unhas postičas hoje. Nesta segunda etapa, o caso tem como objetivo de aprendizagem promover a discussões sobre barreiras ao desenvolvimento da indústria através da reflexão sobre alternativas de introdução de um novo produto em um mercado incipiente, pouco organizado, no qual existe baixa institucionalização, baixo nível de escolaridade e profissionais de baixa renda. Neste ponto, é possível discutir tópicos específicos de marketing como gestão de serviços, difusão de inovação e estratégias de desenvolvimento de demanda seletiva versus primária.

Objetivos de ensino

Ao longo da discussão das duas partes do caso, pretende-se que os alunos sejam capazes de: (1) avaliar as condições que o sócio brasileiro da Fing'rs tem para enfrentar uma decisão frente a seu sócio europeu, mais consolidado; e (2) avaliar a estratégia de desenvolvimento de mercado usada após ter decidido seguir um caminho diferente daquele sugerido pelo sócio europeu. Temas abordados pelo caso e suas relações com questões propostas para discussão podem ser examinados no Quadro 3 abaixo.

Temas	Proposta de discussão relacionada ao tema no caso	Literatura relacionada ao tema
Segmentação de mercado e capacidades da empresa (parte 1)	Discutir as capacidades da empresa para penetrar em um segmento de mercado diferente daquele já servido. Discutir as alternativas de desenvolvimento no Brasil sem a entrada no segmento profissional.	Baker (2005); Kotler (2000); Las Casas (2006); Rocha e Christensen (1999); Urdan e Urdan (2006).
Projeto do composto de marketing (parte 1)	Discutir a estratégia de composto de marketing a ser adotada no novo segmento.	Baker (2005); Kotler (2000); Rocha e Christensen (1999); Urdan e Urdan (2006).
Diferenças culturais entre públicos de diferentes países. (parte 1)	Discutir os âmbitos em que as diferenças culturais afetam a decisão de Adriano.	Barbosa (2006); Blackwell, Miniard e Engel (2005); Geertz (1989); McCracken (2003);
Desenvolvimento de mercado (parte 2)	Discutir as condições em que a Fing'rs pode estar desenvolvendo demanda primária ao invés de seletiva.	Kotler (2000); Las Casas (2006); Porter (2004).
Projeto do composto de marketing (parte 2)	Discutir as ações que devem ser implementadas pela Fing'rs para se proteger da entrada de concorrentes mais poderosos como L'Oréal, Wella, Avon...	Mintzberg e Quinn (2001); Porter (2004).
Gestão de serviços, qualidade de serviços (parte 2)	Discutir as dimensões da gestão de serviços relevantes para analisar o serviço das manicures.	Baker (2005); Ettenson e Turner (1997); Lovelock e Wright (2004); Souza (2008).

Quadro 3: Objetivos de ensino

Protagonista do caso

No sentido de aproveitar as possibilidades de discussão oferecidas pelo caso, é importante que o instrutor/mediador empenhe-se em colocar os alunos na posição de Adriano, Diretor da Fing'rs do Brasil, e analisem as suas dúvidas sob este ponto de vista, mapeando os principais conceitos de marketing a serem abordados nesse primeiro momento.

Análise do caso

De acordo com Kotler (2000, p.278), segmentação de mercado é a maneira de aumentar a precisão do marketing. No marketing de massa, as empresas têm “orientação para produção”, pois se preocupam em produzir o que sabem e depois em vender o produto (ROCHA & CHRISTENSEN, 1999). Num diálogo entre Ernst e Adriano, no primeiro trecho deste caso, é dito: - “Primeiro você deve ganhar volume de vendas no Brasil inteiro, depois você investe nas manicures” remete exatamente à questão da dúvida quanto a segmentar o mercado brasileiro e

seguir um caminho diferente do seguido pela Europa até então. O que Ernst pensa é em investir no que ele considera menos arriscado, e tem em mente a sua própria experiência na Alemanha, ignorando as relações entre clientes e manicures no Brasil. Em suporte à idéia de segmentar, considera-se que, para atingir os objetivos do marketing de atender as necessidades e desejos dos indivíduos com lucratividade, os gerentes podem optar por atingir grupos específicos com um composto de marketing particular (URDAN & URDAN, 2006). Porém, a segmentação apresenta desvantagens. A sua principal desvantagem está relacionada ao custo de segmentar, uma vez que, para atender aos diversos segmentos de mercado, as empresas devem estabelecer compostos distintos de marketing, o que indica um maior gasto por parte da empresa. A estratégia de marketing único, mercado não segmentado, é mais vantajosa economicamente, porém a segmentação aumenta a possibilidade de fidelização (LAS CASAS, 2006).

A dúvida de Adriano sobre segmentar ou não o mercado aponta para este conceito quando é percebido, através da pesquisa de mercado de 2004, que as manicures eram as principais responsáveis pela divulgação dos produtos da empresa e pela fidelização de suas clientes. A grande dificuldade apresentada neste ponto é que o centro de referências para a segmentação é justamente um mercado com uma cultura dominante diferente da existente no mercado brasileiro. Existe uma dicotomia entre a necessidade de controlar as incertezas, presente em culturas com elevada necessidade de controle, versus culturas com baixa necessidade de controle, onde esta incerteza é considerada parte integrante da vida. Isso retrata bem as diferenças de opinião entre Ernst e Adriano. O que justifica o comportamento negativo de Ernst perante a vontade de Adriano seria a desconfiança sobre o processo de crescimento da empresa dentro de um mercado emergente. Assim predominava a percepção total do risco sobre a inovação.

Um aspecto importante que deve ser abordado pelo professor na discussão deste caso é o desenvolvimento de um novo produto. Como visto no caso, as manicures podem ser consideradas formadoras de opinião quanto ao consumo de unhas postiças, já que influenciam as opiniões de suas clientes quanto ao uso das mesmas. Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.414) afirmam que as pessoas observam como um grupo se comporta e imitam o que vêem. Assim como a influência se difunde entre as pessoas, os produtos e inovações também se propagam no mercado. Podemos considerar que a difusão de inovação feita pela Fing'rs do Brasil através do desenvolvimento do mercado de unhas postiças no país, pode gerar uma rica discussão em torno das diferenças culturais entre públicos de diferentes países, onde um composto de marketing que funciona em um, não funciona da mesma forma em outro. Mesmo com a abertura dos Centros Técnicos Fing'rs, a baixa institucionalização e a não exigência de treinamento e formação técnica dessas profissionais são uma barreira para o desenvolvimento do novo produto. Se as profissionais não são preparadas, o conflito que emerge entre as técnicas e normas de aplicação repassadas pela instituição detentora do conhecimento e a prática destas no mercado acaba por colocar em cheque a sustentabilidade da empresa.

Para Urdan e Urdan (2006), os profissionais de marketing devem administrar o composto de marketing para realizar trocas com o mercado. Primeiramente deve-se definir o produto, mas o consumo só ocorre quando ele estiver no lugar, momento e forma esperada pelo consumidor (URDAN & URDAN, 2006, p. 127). Como pode ser observado, o composto de marketing adotado para o segmento de manicures ainda está em fase de desenvolvimento, pois o melhor canal de distribuição da Linha Profissional Fing'rs ainda não foi encontrado, nem o melhor meio de divulgação desta. Talvez um dos maiores desafios de Adriano seja justamente uma melhor posição da manicure como canal de venda.

Por outro lado, surgem também questionamentos sobre desenvolvimento do mercado e hábitos de consumo local. Como foi explicitado na parte 2 do caso, o desenvolvimento do

mercado de unhas postiças no Brasil se deu através do investimento nas manicures, não só pela introdução de nova linha de produtos destinada a elas, mas também pelo estímulo ao seu desenvolvimento profissional. O que ocorreu foi o desenvolvimento por completo do mercado de unhas, havendo um aumento pela demanda primária por unhas postiças em geral e consequentemente pelas duas linhas de produtos Fing'rs.

Para Lovelock e Wright (2004), um negócio de serviços pode diferir muito de um outro. Um serviço de refeição, por exemplo, pode ser consumido de uma maneira como em lanchonete de aeroporto e de outra em um restaurante na beira da praia. Algumas variáveis como tempo e lugar de entrega, grau de personalização (atender necessidades e desejos específicos), padronização, grau de relação com o cliente, instalações, equipamentos, são de extrema importância para classificação do serviço. Porém, o fato do serviço ser executado por profissionais não amplamente qualificados, com baixo nível de escolaridade, dificulta assim a padronização da aplicação das unhas, o pós-venda, e a comunicação dentro do composto promocional. Abre-se espaço para novos entrantes dificultando o progresso do profissionalismo nesta categoria e problemas como a falta de regras claras para aplicações do serviço e a falta de um padrão de qualidade de produto e atendimento.

Por fim, percebe-se também a possibilidade de redefinição do serviço de unhas, o qual pode incorporar as técnicas transmitidas nos centros de treinamento. O maior problema, neste ponto, é aplicar a marca Fing'rs ao material usado pelas manicures formadas pela empresa, desenvolvendo, assim, demanda pelos produtos da empresa, e protegendo-se do desenvolvimento de demanda primária. De acordo com Kotler (2000), a demanda total e a demanda da empresa são altamente variáveis. Desta forma, pode-se concluir que prever a demanda com uma certa precisão é um fator-chave para o sucesso. Para o autor, a previsão de demanda está fundamentada em três bases distintas de informação. São elas: o que as pessoas dizem, o que as pessoas efetivamente realizam e o que elas de fato fizeram. Assim sendo, projetar a demanda pelo produto, estimular o consumo, consolidar a marca, disseminar os seus significados e apropriá-los ao produto, são determinantes de extrema importância para a arte do sucesso.

Bibliografia

- ABHIPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) Disponível em: <www.abihpec.org.br> Acessado em 15 fev. 2008.
- BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARBOSA, Livia. Cultura, consumo e identidade: limpeza e poluição na sociedade brasileira contemporânea. In: BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin (Org.). **Cultura, Consumo e Identidades**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- ETTENSON, Richard; TURNER, Kathryn. An exploratory investigation of consumer decision making for selected professional and non professional services. **Journal of Services Marketing**, vol. 11, n. 2, p. 91-104, 1997.
- EUROMONITOR. Website do Euromonitor. Disponível em: <www.euromonitor.com> Acessado em 15 fev. 2008.
- EZFLOW. Website da empresa EzFlow. Disponível em: <www.ezflow.com> Acessado em 15 fev. de 2008.
- FING'RS BRASIL. Website da empresa. Disponível em: <www.fingrs.com.br> Acessado em 30 jan. 2008.

- FING'RS EUROPE. Website da empresa. Disponível em: <www.fingrs.ch> Acessado em 30 jan. 2008.
- FING'RS USA. Website da empresa. Disponível em: <www.fingrs.com> Acessado em 30 jan. 2008.
- GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, Jonh E.G. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JOHNSTONE, Michael-Lee; CONROY, Denise M. Dressing for the thrill: Na exploration of why women dress up to go shopping. **Journal of Consumer Behavior**, vol. 4, p. 234-245, 2005.
- JORNAL VALOR ECONÔMICO. Website do Valor Economico. Disponível em: <www.valoronline.com.br> Acessado em 15 fev. 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006
- L'ORÉAL. Website da empresa L'Oréal. Disponível em: <www.loreal.com.br> Acessado em 15 fev. de 2008.
- LOVELOCK, Christopher H. WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCCRACKEN, G. **Cultura & Consumo: Novas Abordagens ao Caráter Simbólico dos Bens e das Atividades de Consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- OPI. Website da empresa OPI. Disponível em: <www.opi.com> Acessado em 15 fev. de 2008.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.
- ROBERTS, Michael J. Developing a Teaching Case. **Harvard Business School**, june 28, n. 9-900-001, p.1-42, 2001.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- SOUZA, Francisco Alberto Madia. **Marketing Trends 2008**. São Paulo: M. Books, 2008.
- URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WHEELER, Michael; LEVENSON, Geórgia. "The case Lonestar". **Harvard Business School**, n. 902-006, 2002.

ⁱ *Drugstores* – Ponto de venda mais similar à farmácia no Brasil. Local onde são vendidos não apenas medicamentos como também, cosméticos, produtos naturais, higiene pessoal e perfumaria.

ⁱⁱ Unhas esmaltadas de forma padrão, porém com uma aplicação de esmalte branco nas pontas. O objetivo é ressaltar a ponta branca das unhas.