



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade

e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

TAÍS DE MELO AREAL

**Montreal e Brasília no mundo da tatuagem: Um estudo  
netnográfico sobre a interação entre estúdios e seus  
clientes nas redes sociais.**

Brasília – DF

2024

TAÍS DE MELO AREAL

**Montreal e Brasília no mundo da tatuagem: Um estudo  
netnográfico sobre a interação entre estúdios e seus  
clientes nas redes sociais.**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio  
Carvalho

Brasília – DF

2024

TAÍS DE MELO AREAL

**Montreal e Brasília no mundo da tatuagem: Um estudo netnográfico sobre a interação entre estúdios e seus clientes nas redes sociais.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Taís de Melo Areal**

Doutor, José Márcio Carvalho  
Professor-Orientador

Doutor, Bruno Eduardo Freitas Honorato  
Professor-Examinado

Doutor, Jorge Luis Triana Riveros  
Professor-Examinador

Brasília, 29 de janeiro de 2025.

Dedico esse trabalho a todos os  
tatuadores, que lutam todos os dias para a  
legitimação da profissão e sobrevivem da  
eternização de histórias.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Luiz e Alessandra, por me transmitirem seus valores, em especial por me ensinarem as recompensas da perseverança. Agradeço à minha avó, Maria, por me fazer ver a vida com leveza, sua memória continuará iluminando meu caminho. Aos meus amigos pelo compartilhamento dos fardos da universidade e também ao meu namorado, Henrique, que muitas vezes me levantou quando eu estive prestes a cair.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico comparativo da participação nos empregos totais gerados pelos setores de agricultura, indústria e serviços .....	26
Figura 2 - Exemplos de publicações em feeds organizados de estúdios de tatuagem de Brasília.....	72
Figura 3 - Exemplos de publicações em feeds desorganizados de estúdios de tatuagem em Brasília.....	72
Figura 4 - Exemplos de publicações em feeds organizados de estúdios de tatuagem em Montreal.....	84
Figura 5 - Exemplos de publicações em feeds desorganizados de estúdios de tatuagem em Montreal.....	85

## RESUMO

A economia de Brasília e Montreal tem sido influenciada pela crescente demanda por tatuagens personalizadas, gerando um ambiente de competição digital no qual os estúdios de tatuagem trabalham continuamente para atender às expectativas dos consumidores e manter uma interação ativa com seus clientes. Este estudo, baseado em métodos qualitativos como netnografia e observação não participante, tem como objetivo avaliar e caracterizar o posicionamento dos estúdios de tatuagem em ambas as cidades, bem como sua interação com clientes e fornecedores por meio das redes sociais. A pesquisa, classificada como multicaso de observação participante, analisou 16 estúdios de tatuagem de destaque nas regiões centrais de Brasília e Montreal, coletando dados a partir de sites institucionais e perfis no Instagram. Os fatores observados incluíram relacionamento com clientes, portfólio de serviços, interações digitais, identidade artística e posicionamento de mercado, abrangendo aspectos como operação de serviços, características artísticas, estratégias de engajamento digital e a relação entre as publicações nas redes sociais e a percepção de qualidade dos serviços. Os resultados revelam que, embora os estúdios apresentem forte presença digital, o nível de engajamento com os clientes varia significativamente, e fatores como autenticidade e qualidade dos serviços são fundamentais para diferenciação no mercado. Por meio dessa análise, o trabalho contribui para uma melhor compreensão do papel das redes sociais no setor de tatuagem, destacando tendências, desafios e oportunidades em contextos culturais distintos.

Palavras-chave: Tatuagem, Estúdios, Instagram, Serviços, Brasília, Montreal, Redes Sociais.

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre produtos e serviços .....	20
Quadro 2 - Modelo de negócios e características principais dos estúdios de Brasília.....	64

Quadro 3 - Modelo de negócios e características principais dos estúdios de Montreal.....	79
--	----

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Valores para as dimensões culturais de Hofstede – Comparativo entre Brasil e Canadá .....	39
Gráfico 2 - Quantidade de Postagens no Instagram dos estúdios de Brasília no Período.....	75
Gráfico 3 - Quantidade de Postagens no Instagram dos estúdios de Montreal no Período.....	88

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantidade de postagens, comentários e curtidas nas respectivas contas de Instagram dos estúdios de Brasília.....	76
Tabela 2 - Quantitativo de seguidores no Instagram dos estúdios de Brasília.....	78
Tabela 3 - Quantidade de postagens, comentários e curtidas nas respectivas contas de Instagram dos estúdios de Montreal.....	89
Tabela 4 - Quantitativo de seguidores no Instagram dos estúdios de Montreal.....	91

### **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PME's - Pequenas e Médias Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MEI - Microempreendedor Individual

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BSB - Brasília

MTL - Montreal

K - Prefixo que indica que a unidade de medida padrão foi multiplicada por mil

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	12
1.1.	Contextualização.....	12
1.2.	Formulação do problema .....	15
1.3.	Objetivo Geral .....	16
1.3.1.	Objetivos Específicos .....	16
1.4.	Justificativa.....	17
2.	REVISÃO DE LITERATURA .....	18
2.1.	Administração de Operações de Serviços .....	18
2.1.1.	Estratégia competitiva da organização .....	20
2.2.	Servitização.....	22
2.2.1.	A importância do setor de serviços na economia .....	25
2.2.2.	Servitização e fidelização de clientes .....	27
2.2.3.	Importância das redes sociais para o setor de serviços .....	31

2.2.4.	Redes Sociais como instrumento de conexão com o cliente.....	34
2.3.	Principais diferenças sociais e econômicas entre nações: Brasil e Canadá.....	36
2.3.1.	Similaridades socioeconômicas entre Brasil e Canadá. ....	41
2.3.2.	Impacto das diferenças na aquisição de clientes.....	42
2.4.	História e evolução da tatuagem .....	43
2.4.1.	Serviços de tatuagem .....	45
2.4.2.	Tatuagem como indústria .....	47
2.4.3.	Abordagens administrativas dos estúdios como pequenas empresas.....	49
2.4.4.	A comunidade de tatuadores e tatuados .....	52
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	55
3.1.	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	55
3.2.	Caracterização da Organização, Setor ou Área, e Indivíduo Focal do Estudo.....	56
3.3.	População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	57
3.4.	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	57
3.5.	Netnografia.....	59
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	62
4.1.	Brasília .....	62
4.1.1.	Características gerais dos estúdios de tatuagem de Brasília .....	62

4.1.2.	Operação de serviços dos estúdios de Brasília .....	67
4.1.3.	Dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios de Brasília ...	70
4.1.4.	Interação online entre o estúdio e consumidor em Brasília .....	73
4.2.	Montreal .....	79
4.2.1.	Características gerais dos estúdios de tatuagem de Montreal ....	79
4.2.2.	Operação de serviços dos estúdios de Montreal. ....	81
4.2.3.	Dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios de Montreal.	83
4.2.4.	Interação online entre o estúdio e consumidor em Montreal. ....	86
4.3.	Comparação entre Brasília e Montreal.....	92
4.3.1.	Comparação entre as características gerais dos estúdios de tatuagem.....	92
4.3.2.	Comparação entre as operações de serviços dos estúdios .....	94
4.3.3.	Comparação entre a dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios.....	96
4.3.4.	Comparação das interações online entre o estúdio e consumidor em Brasília e Montreal. ....	99
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	102
	APÊNDICES .....	105
	REFERÊNCIAS .....	107

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A arte da tatuagem existe há milênios e vem sendo explorada por diversas culturas, contendo diversos significados. Esse procedimento passou de uma prática estigmatizada e marginalizada para ser amplamente consumido mundialmente. De acordo com um relatório recente do site *Globe News Wire*, em 2023 o valor total do mercado global de tatuagens atingiu aproximadamente US\$ 2 bilhões (*Fortune Business Insights*, 2023).

O Sebrae vem há muito tempo monitorando o papel dos estúdios de tatuagem no Brasil, e suas pesquisas constataram que existem cerca de 150 mil estúdios regularizados no país (CAZETTA, 2023). Uma pesquisa da *IBIS World*, empresa global especializada em relatórios e estatísticas de *marketing*, revelou que o segmento cresceu 23,2% em 2021 no mundo inteiro. No mesmo período, o setor no Brasil superou o mundo, crescendo 25% (TALGE, 2024). A pesquisa também aponta que o Brasil está no top 10 de países com a população mais tatuada, precisamente em 9º lugar, com 32% de pessoas tatuadas.

Esse aumento se deu principalmente devido a uma mudança na sociedade, onde, com a troca de gerações, a tatuagem passou a ser vista cada vez menos como algo pejorativo (LEITÃO, 2004). Além disso, como o mercado se mantém em expansão, agentes regulatórios foram forçados a intervir e aplicar regras para garantir que esse procedimento seja seguro. No Distrito Federal, assim como em diversas outras cidades do mundo, foi regulamentada pela Portaria nº 66/2024 as exigências sanitárias para a realização do procedimento (FUZEIRA, 2024). Com isso, existe a crença que, assim como em outras áreas do mercado brasileiro, a legislação contribuirá para a legitimação desse ofício.

Outro fator relevante para o crescimento desse mercado é a própria globalização. Com o acesso rápido e constante a informações do mundo inteiro, as

peças passaram a se inserir no mundo da tatuagem, muitas vezes de forma não intencional. Nomes influentes do mundo artístico, como cantores e atores, passaram a expor suas artes corporais ao mundo, impulsionando a expansão do mercado. A partir desse fenômeno, o autor Jean Serroy chama o fenômeno de “arte comercial”, que possui um viés de lucratividade e tende a ser temporária. Ainda de acordo com ele, esses fatores constituem os dois universos da arte: a estética, seu público e sua relação com o lado econômico (SERROY, 2014).

De acordo com Toni Marques, autor de "O Brasil tatuado e outros mundos", com o avanço das técnicas e tecnologias, uma nova revolução foi desencadeada, permitindo que a tatuagem se distanciasse cada vez mais das tradições antigas e se espalhasse por toda parte. Hoje em dia, a estética da tatuagem não se limita mais à pele; ela também deixa sua marca em outros meios, como telas, paredes, roupas, carros e até mesmo em salas de museus (MARQUES, 1997).

As empresas têm aproveitado as redes sociais para obter vantagens concretas em suas operações, como o aumento das vendas, aprimoramento de seus websites e aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes (HARRIS; RAE, 2009). Segundo Recuero (2009), as empresas encontram quatro valores fundamentais ao utilizarem as redes sociais:

- **Visibilidade:** As plataformas de redes sociais possibilitam que as marcas estejam constantemente em contato com os usuários;
- **Reputação:** Refere-se à imagem percebida por outros indivíduos ou empresas sobre uma marca;
- **Popularidade:** Está diretamente associada à audiência, que é amplificada nas redes sociais. Na *web*, a audiência pode ser quantificada pelo número de visitas a um perfil, entre outros indicadores;
- **Autoridade:** Representa a capacidade de influência de um usuário dentro da rede social. É a avaliação da influência real de um ator social em sua rede, combinada com a percepção dos demais usuários sobre sua reputação.

Dessa maneira, com a transição do *marketing* dos canais tradicionais para o ambiente digital, suas estratégias em relação ao conteúdo direcionado ao consumidor também evoluíram. O que costumava ser uma abordagem focada principalmente em estimular o desejo com base na relação entre custo e benefício agora se tornou uma tentativa mais sofisticada de motivar a compra através da personalização, identificação e valor agregado (RECUERO, 2009).

Assim, fornecer informações relevantes para o público-alvo na internet não apenas promove a marca, mas também encanta o usuário, sem custo para ele. Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento se torna essencial para os estúdios de tatuagem estabelecerem e manterem o vínculo entre empresa e consumidor. Conquistar a preferência do cliente entre uma infinidade de opções pode ser desafiador, e essa preferência muitas vezes é alcançada através de um contato próximo com o consumidor. Esse contato, facilitado pelas ferramentas do *marketing* digital, como o Instagram, permite a construção de relacionamentos duradouros (ASSAD, 2016).

Pode-se relacionar esse contexto com o processo da servitização, onde o benefício expresso ao cliente centra-se na integração entre o produto entregue e o serviço oferecido, por meio do qual se constrói um relacionamento duradouro entre empresa e cliente (KOWALKOWSKI, 2011; VARGO; LUSCH, 2004). Para o progresso organizacional, a servitização pode exigir um grande investimento financeiro com previsão de retornos futuros (GEBAUER; FLEISCH; FRIEDLI, 2005; NEELY, 2008). No mundo da tatuagem, é perceptível que esse processo está intrínseco. Nesse sentido, as empresas, principalmente as PME's (Pequenas e Médias Empresas), precisam ter uma abordagem gerencial proativa, introduzindo estratégias relacionadas aos serviços que estejam à frente do mercado, e não apenas reagindo às demandas urgentes (RONDINI et al., 2015).

## 1.2. Formulação do problema

Grandes metrópoles do mundo tendem a ser polos de grande fomento à arte e à cultura devido ao processo migratório de povos. Brasília e Montreal não fogem dessa regra. Através de uma observação dos estúdios cadastrados no Google, conseguiu-se perceber que, em ambas as cidades, a concentração desse comércio tende a ocorrer nas regiões centrais.

Nesses casos, o contato com a comunidade local é, em grande parte, feito pelas redes sociais, em particular pelo Instagram. Essa plataforma, a princípio, é utilizada para promover os serviços, divulgar eventos, atrair clientes e criar um relacionamento entre os artistas e os consumidores. Apesar disso, é comum verificar um acesso mais orgânico a esse nicho, já que essa plataforma contribui para a vinculação de pessoas que se identificam com o ramo ou que têm algum tipo de interesse e afinidade (MACHADO, 2019).

O Instagram se tornou um instrumento fundamental para o sucesso desses empreendimentos, pois tem um caráter mais informal e natural (MACHADO, 2019), o que, no meio artístico, é previsto e gera aceitação por parte do consumidor. Ademais, o desenvolvimento tecnológico de captação de clientes e mudanças nas legislações (como as diretrizes do Instagram aceitas em cada país) impactam em 48% na adoção da estratégia de servitização pelas PME's. Ou seja, atentar-se ao uso desse tipo de plataforma é essencial para a sobrevivência desse porte de organização na atualidade (QUEIROZ, 2018). Através da análise da qualidade dessa prestação de serviços, pode-se extrair dados que levam o prestador de serviços a evoluir ou regredir no mercado, a fidelizar ou perder o cliente (MARGINI; URDAN; SANTOS, 2017).

Com isso, surgem os seguintes questionamentos: Os estúdios de tatuagem em Montreal e Brasília utilizam as redes sociais para se envolver, captar, interagir e manter relacionamentos com seus clientes? Como os clientes percebem e respondem à presença *online* dos estúdios de tatuagem? Existe uma correlação entre a qualidade do conteúdo publicado e a qualidade do serviço ofertado? Quais são os elementos-chave que contribuem para o sucesso ou fracasso das estratégias de engajamento

dos estúdios de tatuagem nas redes sociais? Quais gatilhos são usados para incentivar um potencial cliente ao contatar o estúdio?

Essas perguntas servem como sustentação para o problema central: “Como os grandes estúdios de tatuagem de Brasília e Montreal se posicionam nas redes sociais em termos de operações de serviço de qualidade?”

### **1.3. Objetivo Geral**

Analisar o posicionamento digital dos grandes estúdios de tatuagem em Brasília e Montreal nas redes sociais, avaliando seus impactos na aquisição de novos clientes e na fidelização dos já existentes quanto às operações de serviço de qualidade.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

Com o intuito de alcançar o objetivo principal, foram delineados objetivos específicos que se inter-relacionam entre si. Esses objetivos específicos, em conjunto, contribuem para o alcance do objetivo geral estabelecido:

- Identificar os estúdios de tatuagem da região central de Brasília e Montreal que tenham forte presença nas redes sociais.
- Identificar os recursos que são usados nas redes sociais para estabelecer relacionamentos de serviços com clientes.
- Listar os produtos e serviços fornecidos pelas empresas que são relacionados nos sites das mesmas e nas redes sociais.
- Verificar se a quantidade de seguidores está relacionada com a qualidade do serviço prestado.
- Compreender como ocorrem as interações entre consumidor e empresa no ambiente digital.

- Comparar os padrões de postagens nos estúdios dos dois países.

#### **1.4. Justificativa**

O mercado de tatuagem está experimentando um aumento significativo, tanto em termos de aceitação social quanto de crescimento econômico. A tatuagem deixou de ser uma prática estigmatizada para se tornar uma forma de expressão pessoal amplamente aceita e valorizada em todo o mundo (MARQUES, 1997). Nesse contexto, as redes sociais desempenham um papel crucial na promoção de pequenas empresas, na interação com os clientes e na construção de uma comunidade (QUEIROZ, 2018). No caso desta pesquisa, levaremos em consideração apenas os estúdios de tatuagem e seus serviços.

Enquanto muitos estudiosos exploram o comportamento dos consumidores nas redes sociais (MARGINI; URDAN; SANTOS, 2017), há uma lacuna na compreensão de como os estúdios de tatuagem utilizam essas plataformas para se envolver com os clientes e promover seus serviços. Portanto, é essencial investigar como os estúdios de tatuagem, em grandes cidades como Brasília e Montreal, se posicionam digitalmente.

Além disso, ao compreender melhor o papel das redes sociais no mercado de tatuagem, é possível identificar tendências, oportunidades e desafios para os estúdios de tatuagem, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável desse setor. Por meio da análise das interações entre estúdios e clientes nas redes sociais, este estudo busca fornecer resultados valiosos que podem informar práticas comerciais mais eficazes e promover a profissionalização do mercado de tatuagem.

Diante desse desafio, destaca-se a necessidade do uso das técnicas de pesquisa netnográficas neste setor pouco explorado, visando compreender as interações dos estúdios de tatuagem de diferentes países por meio de suas redes sociais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Nessa seção, será apresentada a revisão teórica sobre a caracterização da tatuagem como um negócio, as redes sociais como instrumento de conexão com o cliente e as abordagens administrativas dos estúdios como pequenas empresas. O propósito deste estudo é aprofundar-se no arcabouço conceitual que abrange tanto a gestão de operações de serviços quanto a servitização, além de analisar a interação nas redes sociais. Especificamente, o objeto de estudo será direcionado para a identificação e diferenciação dos estúdios, levando em consideração as diferenças entre nações. Pretende-se discernir o papel que esses estabelecimentos desempenham na gestão de operações de serviços, bem como compreender sua importância dentro da comunidade em que estão inseridos.

### **2.1. Administração de Operações de Serviços**

Com a globalização e o conseqüente aumento da competitividade, ocorreu uma valorização dos processos produtivos e de diversas outras áreas funcionais dentro das empresas. Com isso, o aumento da oferta de serviços passou a ser determinante para o desenvolvimento organizacional (LISBOA; GOMES, 2018). Os serviços passaram a ser, então, um agente predominante no conjunto das atividades econômicas globais, influenciando em grande escala a economia e absorvendo a maior parte da população ativa empregada.

A gestão de operações está relacionada à transformação eficiente de recursos em produtos ou serviços. No caso do presente estudo, será levado em consideração apenas o âmbito dos serviços, já que se relacionam ao setor observado (LISBOA; GOMES, 2018). Conceitua-se os serviços como a proposição dos negócios na organização, mas constantemente são referidos como a junção dos benefícios ofertados ao cliente (COLLIER, 1994). Ou seja, o conceito de serviços está

diretamente relacionado à figura mental formada pelas partes envolvidas, como os clientes, funcionários e acionistas de uma empresa (CLARK, 2002).

O setor de serviços é destacado como um dos tópicos principais no mundo das pesquisas em Gestão de Operações de Serviços (JOHNSTON, 1999). Uma gestão eficaz das operações de serviços deve conter o conhecimento de todos os processos que levam à produção final do serviço, principalmente da participação do cliente (SANTOS, 2002).

Para garantir a eficácia no desempenho da prestação do serviço, aquele que oferta precisa ter a capacidade (potencial produtivo) de atender à demanda do cliente dentro do espaço de tempo esperado. Essa capacidade é caracterizada pelos recursos que o sistema possui para desempenhar suas atividades. Esses recursos são: pessoas, equipamentos, espaço, estoque, etc. A gestão dessa capacidade em um sistema que tem como objetivo prestar um serviço é um dos maiores desafios gerenciais (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004).

A gestão dos serviços impacta diretamente na rentabilidade da empresa, ou seja, em seu desempenho econômico. Assim, o gestor precisa desenvolver a habilidade de equilibrar os recursos com a demanda. Sem esse conhecimento, alguma parte da produção pode vir a ficar ociosa, gerando insatisfação nos clientes e desequilibrando a cadeia produtiva (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004).

Considerando as definições apresentadas, a diferenciação entre produto e serviço se faz necessária. No processo de fabricação de um produto, a participação do cliente é totalmente desprezada; já no mundo dos serviços, para que eles sejam prestados, a interação com o cliente é necessária. O processo de execução dos produtos é altamente controlável e quantificável, já na oferta de um serviço o maior padrão é que ocorra grande variação no uso de insumos, já que é um processo individual (OLIVEIRA, 2020). Essas diferenças podem ser observadas no Quadro 1:

## QUADRO 1

### Diferenças entre produtos e serviços

Características	Produtos	Serviços
Tangibilidade	Sim	Não
Estocabilidade	Sim	Não
Simultaneidade	Não	Sim
Grau de contato com o Cliente	Não	Sim

Fonte: Adaptação de Moreira (2009, p.3).

Entende-se então, que uma organização não se destaca no mercado apenas garantindo qualidade em seus produtos e serviços, tendo uma boa estratégia financeira e uma boa gestão de *marketing*, mas também através de sua competência na gestão de operações dos processos essenciais (RITZMAN; KRAJEWSKI; KLASSEN, 2004). Portanto, no âmbito das estratégias dessa gestão, entende-se que elas derivam da missão da corporação, a qual consiste nas metas a longo prazo. A estratégia operacional, então, vai investigar o plano de ação para atingir a missão corporativa (RITZMAN; KRAJEWSKI; KLASSEN, 2004).

#### 2.1.1. Estratégia competitiva da organização

A globalização trouxe um aumento no nível de interações e de concorrência entre as organizações, por isso, elas vêm buscando estratégias que possam criar um favoritismo no mercado, a concorrência nesse contexto é uma arena onde só sobrevivem os melhores (MATTOS, 2003). As prioridades competitivas podem ser tratadas dentro da organização como critérios de desempenho, esses critérios são classificados em quatro por Oliveira (2020):

- **Custo:** A produção precisa conter um nível tão alto de eficiência que torna a oferta do serviço ou produto viável de acordo com o mercado e ainda assim gere lucro.
- **Qualidade:** É um fator em grande parte mensurado pela percepção do cliente, pode ser consistente (atende a expectativa) ou superior (supera a expectativa).
- **Tempo:** Ao qualificar o tempo, ele pode ser percebido em rapidez na entrega, pontualidade esperada e velocidade no desenvolvimento, que está relacionada ao tempo que a empresa leva para se adequar a uma mudança do mercado.
- **Flexibilidade:** Ser uma empresa flexível significa ser capaz de modificar seu processo de forma a atender uma especificação do cliente sem que ocorra prejuízos.

As táticas empregadas pelas empresas frequentemente estão associadas ao cenário competitivo, seja para conquistar a liderança de mercado, seja para mantê-la. Conforme destacado por Possas (1990, p. 163):

A concorrência deve ser entendida, para o que interessa o presente contexto, como um processo de defrontação (enfrentamento) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a prosperidade do capital confere. Deve ser pensada neste sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados e um conteúdo historicamente específico.

Para manter ou conquistar o mercado, as empresas devem estar receptivas a inovações em diversas áreas, como produção, produto, *marketing*, estrutura organizacional e investimentos. Em um ambiente competitivo implacável, a agilidade na adaptação às mudanças é essencial; quem não o fizer ficará para trás (MATTOS, 2003).

A adoção de estratégias competitivas está diretamente relacionada à habilidade da empresa em se distinguir da concorrência, fortalecendo e preservando sua posição no mercado. Essa busca por uma posição demanda respostas rápidas das organizações, pois a competição é intensa, com cada empresa buscando superar

suas rivais. Assim, o padrão competitivo é estabelecido, impulsionando a competição e requerendo a implementação de novas estratégias (MATTOS, 2003).

Dentre as estratégias competitivas, a oferta de serviços continua a ser uma estratégia de diferenciação altamente eficaz. A personalização dos serviços aumenta significativamente a satisfação e a lealdade do cliente, criando uma proposta de valor única (WANG; HU; GAO, 2022). Além disso, a inovação em serviços, como a incorporação de tecnologias digitais, não só diferencia as empresas da concorrência, mas também melhora a experiência do cliente, fortalecendo a percepção de qualidade e exclusividade (LEE; HA, 2021).

Nesse sentido, pode-se afirmar que uma relevante estratégia competitiva no contexto atual, e para os fins do tema proposto, é a instrumentação das redes sociais. As interações estabelecidas nas redes sociais oferecem oportunidades para alcançar objetivos compartilhados e, quando utilizadas de forma estratégica, podem se transformar em uma ferramenta para impulsionar a competitividade das organizações (ALCARÁ, 2006).

As redes informais, também conhecidas como redes sociais, não apenas fomentam a flexibilidade organizacional, a inovação e a eficiência, mas também contribuem para a qualidade de produtos e serviços ao conciliar interesses em prol de uma expertise efetiva (CROSS, 2002). A colaboração e o trabalho apoiados por redes informais estão se tornando cada vez mais essenciais para que as organizações possam competir em conhecimento, capacidade de inovação e adaptação.

## **2.2. Servitização**

O conceito de "servitização", introduzido por Vandermerwe e Rada (1988), representa a estratégia de agregar valor aos produtos por meio da oferta integrada de serviços. Isso envolve a disponibilização de pacotes que incluem produtos, serviços, suporte, autoatendimento e conhecimento (VANDERMERWE; RADA, 1988). No

entanto, essa abordagem requer uma reformulação completa da estratégia e dos processos organizacionais (KARLSSON, 2007).

A cadeia de valor das empresas de manufatura tradicionais está perdendo atratividade devido à estagnação na demanda por produtos e à redução nos lucros por venda (WISE; BAUMGARTNER, 1999). Para sobreviver, essas empresas estão se voltando para a oferta de serviços pós-venda, visando aumentar a receita e a satisfação do cliente (ALMEIDA, 2011). Essa mudança é vista como uma estratégia para melhorar a competitividade, uma vez que os serviços desempenham um papel significativo na economia moderna (VANDERMERWE; RADA, 1988). A inclusão de serviços também pode tornar os produtos mais sustentáveis e promover novos modelos de relacionamento com os clientes (SAKAO *et al.*, 2009).

Contudo, as empresas precisam modificar suas cadeias de valor, priorizando alianças com clientes em vez de focar apenas na excelência operacional (WISE; BAUMGARTNER, 1999). Para ter sucesso nesse modelo, é necessário adotar uma abordagem que vá além da produção de bens, buscando fornecer soluções sistêmicas que atendam às necessidades individuais e altamente personalizadas dos clientes (WISE; BAUMGARTNER, 1999).

Os serviços desempenham um papel crucial na satisfação das necessidades dos clientes, muitas vezes integrados aos produtos oferecidos pelas empresas de manufatura (HYTÖNEN, 2005). Isso impulsiona a inclusão de serviços nos portfólios dessas empresas, visando facilitar vendas, aumentar a fidelidade dos clientes e diversificar oportunidades de crescimento (BRAX, 2005). Além disso, os serviços geralmente oferecem margens de lucro mais altas do que os produtos, incentivando ainda mais essa integração (HEIZER; RENDER; MUNSON, 2016).

Desenvolver uma estratégia orientada a serviços é uma empreitada complexa, pois implica uma ampla variedade de novas ações. As organizações precisam passar por uma mudança radical em seu modelo mental, estabelecendo uma série de processos interdisciplinares que impactam especialmente o desenvolvimento de produtos, a logística e as operações de serviços (KARLSSON, 2007). Esses processos exigem uma mudança de mentalidade em áreas tradicionais como *marketing* e vendas, além de considerar riscos de longo prazo e compreender o valor

percebido pelos clientes (PEDRINHO, 2021). Além disso, é necessário desenvolver uma cultura de serviços e capacidades para projetar e fornecer serviços (NEELY, 2009).

Kowalkowski (2015) propõem diferentes trajetórias para o processo de servitização, adaptadas aos desafios específicos enfrentados por cada organização:

- A. Provedor de disponibilidade: Empresas expandem serviços avançados, buscando fidelizar clientes e garantir fluxos de renda estáveis, oferecendo acordos de serviço abrangentes e integrados.
- B. Provedor de desempenho: Empresas focam em oferecer expertise para resolver problemas altamente personalizados, enfrentando desafios como o gerenciamento de riscos e a coordenação de competências de terceiros.
- C. Provedor de equipamento: Empresas partem de soluções personalizadas para clientes exigentes e reconfiguram-se para atender à escala, enfrentando desafios como a disponibilidade de recursos e a eficiência operacional.

A servitização envolve tipos de serviços classificados em três categorias: Avançados, Intermediários e Básicos, com base em sua complexidade, grau de diferenciação e valor agregado (BAINES; LIGHTFOOT, 2013).

- Serviços avançados: Contêm contratos de apoio ao cliente, partilha de risco e lucro, *pay-per-use*, *pay-per-results* e contrato de *leasing*. O resultado é focado na competência.
- Serviços intermediários: Contêm manutenção programada, *help-desk*, reparação, revisão, formação de operadores e monitoramento do equipamento. O resultado é focado na condição do produto.
- Serviços básicos: Contêm produtos e peças sobressalentes. O resultado é focado na previsão do produto.

A oferta de serviços básicos requer poucas mudanças na empresa e não afeta significativamente o modelo de negócio do fabricante, mantendo o foco principal na oferta de produtos e proporcionando conforto ao fabricante (SILVA, 2020). No entanto, a oferta de serviços avançados exige grandes mudanças e uma transformação significativa na organização para desenvolver novas competências, com foco em

competitividade baseada em serviços e modelos de negócio orientados a resultados (SILVA, 2020). Alcançar um nível elevado de servitização demanda muitos esforços e recursos, incluindo tempo, mudança cultural e investimentos, mas os benefícios da servitização são mais evidentes neste nível (SOUZA, 2019).

Portanto, as definições de serviços, sejam elas mais antigas ou contemporâneas, referem-se a ações realizadas simultaneamente ao consumo, envolvendo a participação direta do cliente. Ele busca um "pacote de valor" em troca do dinheiro, tempo e esforço fornecidos pelo prestador de serviço (CORRÊA; GIANESI, 1995).

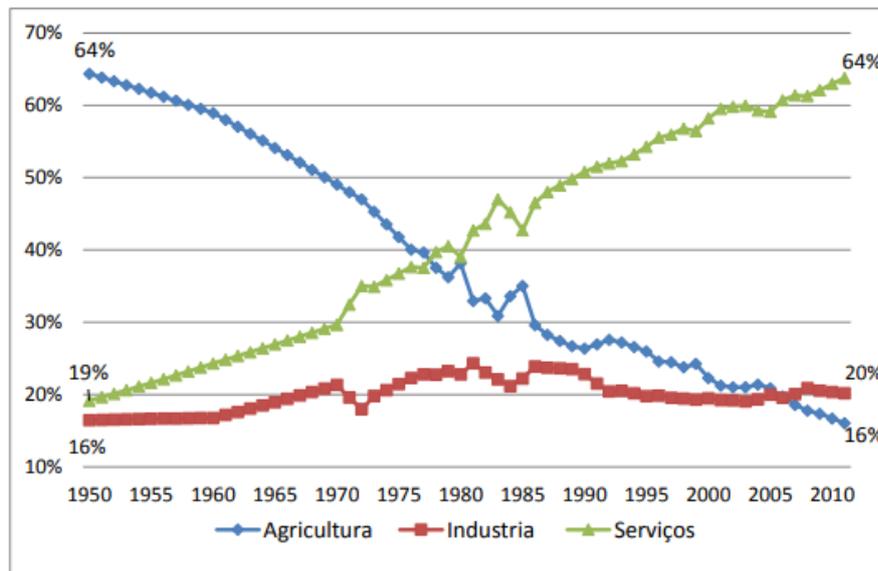
#### 2.2.1. A importância do setor de serviços na economia

O setor de serviços é historicamente considerado de baixa produtividade (FISHER, 1939; CLARK, 1940), com alta informalidade e baixo conteúdo tecnológico. Ao longo do tempo, esse setor tem expandido sua participação no mercado de trabalho, o que pode levar a uma diminuição na produtividade econômica. Um aumento no emprego em funções menos produtivas significa um produto médio por trabalhador menor e uma redução na produção total.

Na economia brasileira, a mudança estrutural em direção ao setor de serviços pode ser observada na Figura 1. Desde o início da série histórica, nos anos 50, a participação da mão de obra no setor de serviços supera a do setor industrial. É interessante notar como a diferença na participação nos empregos totais gerados por cada setor aumenta ao longo do tempo: em 2011, 63,7% dos empregos estavam no setor de serviços, 20,1% no setor industrial e 16% na agricultura (SILVA; MENEZES; KOMATSU, 2016). Em comparação, em 1950, esses percentuais eram de 19,1%, 16,4% e 64,3%, respectivamente. Os dados mostram que a importância dos serviços está crescendo, sugerindo que mudanças na produtividade da economia provavelmente devem envolver transformações nesse setor (SILVA; MENEZES; KOMATSU, 2016).

**FIGURA 1**

Gráfico comparativo da participação nos empregos totais gerados pelos setores de agricultura, indústria e serviços.



Fonte: Silva, Menezes, Komatsu (2016)

Em 1970, o setor de serviços representava 53,4% do PIB (Produto Interno Bruto) da economia global. Quarenta anos depois, esse percentual aumentou para 70,9%, um crescimento substancial ao longo de quatro décadas. Tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, o setor de serviços tem gradualmente ocupado o espaço que antes pertencia à agropecuária e à indústria (VALOTTO, 2010).

Observa-se, especialmente nos países desenvolvidos, o surgimento da chamada economia de serviços ou sociedade de serviços. Esse termo é utilizado devido à presença significativa dos serviços no cotidiano das pessoas e à sua crescente importância em diversas economias ao redor do mundo, superando a indústria de transformação (LOURES, 2003).

Gianesi e Corrêa (1996) destacam a crescente importância do setor de serviços na economia, tanto em termos de contribuição para o PIB e geração de empregos quanto na análise das tendências globais. Mesmo em países com economias historicamente industriais, os serviços estão ganhando destaque, impulsionados pela urbanização, avanços tecnológicos e melhorias na qualidade de vida. Essa mudança

reflete um aumento na demanda por serviços, impulsionado por diversos fatores (BEZERRA, 2020).

Alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são (VARGAS, 2012):

- Desejo de melhorar a qualidade de vida.
- A urbanização.
- Mudanças demográficas.
- Mudanças socioeconômicas.
- Aumento da sofisticação dos consumidores.
- Mudanças tecnológicas.

De acordo com Vargas (2012), os fatores que impulsionam a demanda por serviços incluem o desejo por mais tempo de lazer, serviços necessários devido à urbanização, mudanças demográficas, socioeconômicas e tecnológicas. Os serviços desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de uma nação, atuando como intermediários e, muitas vezes, como o último canal de distribuição para os clientes. Empresas de manufatura frequentemente buscam na prestação de serviços uma maneira mais eficiente de atender às necessidades dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Comentar sobre os impactos da pandemia de COVID-19 no setor de serviços sob a perspectiva econômica tem relevância para essa discussão. O setor foi significativamente impactado pela pandemia, com a perda de milhões de empregos e uma reconfiguração do trabalho nas organizações devido às medidas governamentais. Nos primeiros meses da pandemia, setores como distribuição de alimentos e bebidas, salões de beleza, academias, clínicas de diversos segmentos e, especialmente, serviços ligados ao turismo foram os mais afetados (GIRÓN-PÉREZ *et al.*, 2020; ROSSONI, 2020).

### 2.2.2. Servitização e fidelização de clientes

A servitização é definida como a inovação do modelo de negócios em que uma empresa de manufatura adota serviços como parte integral de sua oferta. Este conceito foi popularizado por Vandermerwe e Rada (1988), que descreveram a servitização como a evolução das empresas de se focarem apenas em produtos para oferecerem pacotes integrados de produtos e serviços.

Satisfazer as necessidades dos clientes não se resume apenas a oferecer produtos ou serviços de qualidade. O cenário do mercado tem passado por mudanças significativas nos últimos anos, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação dos mercados (McCARTHY; PERREAULT, 2002). Essas transformações também têm impacto direto no comportamento de compra dos clientes, que agora demandam níveis superiores de qualidade e serviço. Diante dessas forças, a servitização está evoluindo para estabelecer relações duradouras com os clientes. Embora seja crucial que os bens e serviços atendam às necessidades dos clientes, é essencial estabelecer relações contínuas para garantir a lucratividade da organização (McCARTHY; PERREAULT, 2002).

A inclusão de serviços permite que as empresas se diferenciem de seus concorrentes, oferecendo soluções completas que atendem melhor às necessidades dos clientes. Isso é particularmente relevante em mercados saturados, onde os produtos são altamente comoditizados (BAINES, 2009). Além disso, esse processo permite que as empresas gerem receitas recorrentes por meio de contratos de serviço, manutenção e atualizações, em vez de depender exclusivamente de vendas esporádicas de produtos (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Os compradores de serviços escolhem fornecedores com base em critérios que consideram essenciais para os objetivos da empresa. Com base nessas informações, é possível destacar aspectos valorizados pelo cliente, como preço, qualidade, tipo de serviço e atendimento (LAS CASAS, 2002). Entre as características específicas dos compradores de serviços, está a própria incerteza do cliente em relação ao serviço, levantando dúvidas como: É necessário o serviço? Que tipo de serviço é necessário? Quem seria o prestador de serviços mais adequado? Antecipando-se a essas dúvidas, é necessário fazer um esforço para facilitar o processo de compra (LAS CASAS, 2002).

Atualmente as organizações estão inseridas em um mercado altamente competitivo, no qual os clientes estão cada vez mais exigentes. É crucial investir em inovação e buscar uma melhoria contínua nos serviços oferecidos. A competitividade depende dessa constante inovação e aprimoramento para atender às necessidades dos clientes (OLIVEIRA, 2009). De acordo com o *Global Competitiveness Report* (2011), a competitividade está intrinsecamente ligada a diversos pilares, incluindo a qualidade das instituições, que desempenham um papel crucial na competitividade e no crescimento econômico.

A competitividade surge da diferenciação, ou seja, as organizações tornam-se mais competitivas e alcançam maior sucesso ao se diferenciarem da concorrência (PORTER, 1990). Além disso, a organização constrói uma vantagem competitiva quando integra quatro fatores essenciais: eficiência, qualidade, inovação e capacidade de resposta às demandas dos clientes (HILL; JONES, 2011).

A servitização aumenta os custos de troca para os clientes, tornando mais difícil e dispendioso mudar para um concorrente. Por exemplo, um cliente que tem um contrato de manutenção abrangente com um fornecedor específico pode hesitar em trocar para outro fornecedor que não ofereça o mesmo nível de suporte (BRAX, 2005).

É importante que as empresas de serviços construam uma boa reputação por meio de um atendimento de qualidade, o que pode atrair mais clientes e aumentar os lucros (NICKELS; WOOD, 1999). Perder um cliente fiel de serviços pode custar até oito vezes mais do que mantê-lo. Para reter clientes insatisfeitos, é necessário um esforço extra para superar uma má experiência. Também se destaca a necessidade de priorizar a percepção positiva dos serviços oferecidos desde o momento da contratação até o término do processo de compra (GIANESI; CORREA, 1996). Ademais, os serviços devem exceder as expectativas dos clientes, proporcionando uma percepção positiva e agregando valor. Os serviços são vistos como atividades econômicas que geram benefícios para os clientes (LOVELOCK, 2001).

Nesse sentido, um elemento crucial para atingir a fidelização é a satisfação. A satisfação é a avaliação que os clientes fazem de um produto ou serviço, sendo influenciada pelos atributos específicos e pela percepção de qualidade. Identificar as características cruciais do produto para o cliente é essencial para criar uma

diferenciação bem-sucedida em relação aos concorrentes no mercado (ALBRECHT, 1998). A satisfação do cliente é absolutamente determinante, não apenas para o êxito da organização, mas também para a sua continuidade (WHITELEY, 1996).

Hoffman e Bateson (2006) identificam cinco dimensões da qualidade do serviço:

- **Gestão dos tangíveis:** Avalia os equipamentos, instalações e o pessoal relacionado ao serviço.
- **Confiabilidade:** Reflete a consistência e confiança no desempenho da empresa ao longo do tempo.
- **Atendimento:** Inclui a disponibilidade e a formação dos funcionários para atender os clientes prontamente.
- **Segurança:** Envolve competência, cortesia e segurança nas operações, abrangendo riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.
- **Empatia:** Demonstra a capacidade de entender as sensações dos clientes e tornar os serviços mais acessíveis.

Portanto, seria a fidelização uma consequência da satisfação (SILVA; SARAIVA, 2012). A fidelidade do cliente vai além da satisfação, envolve o desejo contínuo de adquirir produtos ou serviços da mesma organização. Para alcançá-la, é crucial entender as necessidades e características do cliente, estabelecendo proximidade e confiança com ele (PINHEIRO, 2003).

A satisfação do cliente não garante sua fidelidade, mas é um passo importante para alcançá-la, a fidelidade é construída ao longo do tempo, quando o cliente percebe consistentemente a qualidade do serviço. Enquanto a satisfação pode ocorrer em uma única transação, a fidelidade é desenvolvida gradualmente. Um cliente fiel é menos propenso a procurar a concorrência devido à confiança estabelecida com a organização (GRIFFIN, 2001).

Contudo, é importante ressaltar que a fidelidade do cliente é um processo contínuo que vai além da simples satisfação com uma transação individual. A fidelidade é construída ao longo do tempo, à medida que o cliente percebe consistentemente a qualidade do serviço e desenvolve uma relação de confiança com

a organização (REICHHELD, 1996). Clientes fiéis tendem a ser menos sensíveis a mudanças de preço e mais propensos a recomendar a empresa para outros, resultando em benefícios financeiros significativos para a organização (REICHHELD; SASSER, 1990). Além disso, a fidelidade do cliente está fortemente ligada à qualidade do relacionamento percebida pelo cliente, enfatizando a importância de uma interação positiva e consistente ao longo do tempo para manter a fidelidade do cliente (KUMAR; SHAH, 2004).

### 2.2.3. Importância das redes sociais para o setor de serviços

As redes sociais introduziram novas possibilidades de interação com os clientes e facilitaram o processo de venda. Agora, os clientes são o foco das estratégias de *marketing* das empresas, exigindo abordagens de comunicação renovadas. Graças às ferramentas de *marketing* digital, é possível identificar potenciais clientes, monitorar redes sociais, buscar informações, interagir com eles e oferecer um novo nível de serviço. Isso implica que as empresas devem realizar um monitoramento constante para manter contato e responder aos clientes em um curto intervalo de tempo, evitando assim prejudicar a reputação e a imagem da empresa na internet (GARCIA, 2012).

As mídias sociais possuem características distintas, como criatividade, conversação, diversidade de fluxos de informações e a emergência do capital social mediado (RECUERO, 2011). A criatividade é essencial para a fidelização dos usuários, pois as mídias sociais devem oferecer constantemente novidades para manter seu público engajado (NETO, 2015). Além disso, as mídias sociais são espaços de conversação, permitindo a integração entre pessoas e o engajamento coletivo por meio da cooperação, compartilhamento e até competição (RECUERO, 2011). Ademais, a autora enfatiza a variedade de fluxos de informações que essas plataformas possibilitam, gerando debates e discussões nas estruturas sociais estabelecidas pela sociedade.

Atualmente, as pessoas estão cada vez mais presentes na internet, especialmente por meio das mídias e redes sociais, que se transformaram em ferramentas poderosas. Nesses espaços, os consumidores têm acesso rápido a informações sobre produtos ou serviços, incluindo opiniões variadas que podem ajudar a evitar problemas futuros (JUNQUEIRA, 2014).

As mídias sociais se tornaram cruciais para as organizações, com 80% dos internautas brasileiros participando delas (TORRES, 2009). Essas plataformas são utilizadas por diversas faixas etárias e classes sociais, permitindo que as empresas atinjam diferentes públicos de forma eficiente e econômica. As empresas aproveitam as redes sociais para comunicar-se com clientes, divulgar produtos e serviços, e obter *feedback*. Assim, as corporações estão cada vez mais utilizando as redes sociais para fidelizar clientes, atrair novos e interagir com seu público-alvo (FURLAN; MARINHO, 2013).

Assim, as mídias sociais desempenham um papel fundamental na criação de valores, tanto individuais quanto coletivos, na sociedade. Elas oferecem uma ampla gama de opções para comunicação estratégica, seja nas comunicações organizacionais, na divulgação de empresas, marcas ou produtos, ou na comunicação social tradicional (NETO, 2015).

Há, então, a necessidade de padronização nos conceitos de redes sociais e mídias sociais diante das constantes mudanças na comunicação contemporânea. Anteriormente, as mídias sociais eram consideradas como novas mídias, enquanto as redes sociais eram rotuladas como "sites de relacionamento". Portanto, é importante entender as distinções entre ambas (TELLES, 2010).

O uso do *marketing* nas mídias sociais tem como característica fundamental entender e conhecer o consumidor do produto ou serviço oferecido. É essencial adaptar-se aos usuários de forma a incentivá-los a adquirir o produto, sem que percebam que estão sendo alvo de um anúncio ou estratégia publicitária (NETO, 2015). As comunidades nas mídias sociais fornecem ambientes propícios para essas ações, pois seus fóruns de discussão armazenam mensagens indefinidamente, servindo como excelentes fontes de pesquisa para iniciativas de *marketing* (TELLES, 2010).

Através da internet, as empresas têm acesso a informações essenciais para suas operações. Isso inclui a capacidade de entender as preferências dos consumidores, atendendo a seus desejos e necessidades. Além disso, podem monitorar seus principais concorrentes, realizar pesquisas de mercado, identificar novas oportunidades e trocar informações, ideias e sugestões relevantes para suas estratégias de *marketing* (JUNQUEIRA, 2014). Ao empregar essas estratégias, as empresas podem expandir seus negócios, aumentar a preferência dos consumidores por seus produtos e serviços, impulsionando as vendas, a credibilidade e consolidando seu reconhecimento no mercado (JUNQUEIRA, 2014).

Atualmente, as empresas buscam novas formas de comunicação com clientes, destacando-se as mídias sociais, que são gratuitas e eficazes devido ao amplo alcance proporcionado pelo crescimento do acesso à *internet* (FURLAN; MARINHO, 2013). Essas plataformas permitem uma interação instantânea, economizando tempo na divulgação e no retorno de informações, além de facilitar a compreensão das opiniões dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos na *internet* (FURLAN; MARINHO, 2013).

As redes sociais oferecem uma variedade de recursos que podem ser explorados para a comercialização de produtos e serviços, ou até mesmo para estabelecer um empreendimento. Por exemplo, os anúncios no Facebook oferecem a capacidade de direcionar especificamente um nicho de mercado com base em diversos critérios, como idade, gênero, interesses, localização, entre outros (NETO, 2015).

No ambiente *online*, os clientes podem utilizar filtros para buscas rápidas e precisas, o que permite às empresas personalizarem o atendimento de acordo com as características e preferências individuais (JUNQUEIRA, 2014). Essa abordagem direta e personalizada fortalece os laços com os clientes, aumentando a satisfação e a fidelização, e contribuindo para a competitividade e o reconhecimento da empresa no mercado (FURLAN; MARINHO, 2013).

O envolvimento das empresas em comunidades *online* proporciona um impacto positivo quase instantâneo, graças às ferramentas diretas de obtenção de *feedback* dos clientes. Quanto maior o capital social da empresa, mais os indivíduos tendem a

falar favoravelmente sobre ela. Além disso, as redes sociais, muito populares, oferecem respostas comunicacionais rápidas e eficazes, reunindo diversos clientes em um único local, onde todos podem participar, tirar dúvidas e fornecer sugestões úteis para a empresa (FURLAN; MARINHO, 2013).

Outra vantagem é o baixo custo do *marketing* digital, já que a internet é um meio de divulgação de baixo custo e de fácil acesso, permitindo que as empresas utilizem seu próprio pessoal para a divulgação, sem a necessidade de contratação de terceiros. Assim, as empresas podem obter benefícios significativos em *marketing* e publicidade ao aproveitar adequadamente as redes sociais (FURLAN; MARINHO, 2013).

#### 2.2.4. Redes Sociais como instrumento de conexão com o cliente

Um dos canais mais utilizados para promoção, comunicação e interação direta com os clientes, tanto no Brasil quanto no mundo contemporâneo, são as redes sociais. Para as marcas, estar presente nas redes sociais tornou-se essencial para se manterem relevantes e visíveis (MICELI; SALVADOR, 2017).

As redes sociais proporcionam uma plataforma para as empresas se envolverem diretamente com seus clientes, criando um canal de comunicação bidirecional. O engajamento do cliente nas redes sociais é um processo dinâmico que envolve interação, compartilhamento de conteúdo e colaboração entre a empresa e seus clientes. Este engajamento pode levar a uma maior lealdade à marca e satisfação do cliente (BRODIE, 2013).

O consumidor conectado à internet tem três necessidades principais: informação, diversão e relacionamento. Seu comportamento *online* reflete seus desejos e valores da vida real, sendo influenciado pelas mudanças na sociedade. A internet permite que comportamentos e desejos antes reprimidos sejam expressos livremente (TORRES, 2009).

Ao contrário da mídia tradicional, na internet o controle está nas mãos do consumidor. Mesmo sem a participação direta das empresas, os consumidores buscam maneiras de se relacionar com as marcas. Devido à massiva utilização da internet, a população está mais crítica e segura sobre o que busca, tornando essencial a opinião e o relacionamento com cada consumidor (TORRES, 2009).

Outro benefício significativo das redes sociais é a capacidade de oferecer atendimento ao cliente de forma rápida e personalizada. As redes sociais permitem que as empresas colem dados valiosos sobre os clientes, o que pode ser utilizado para personalizar o atendimento e as ofertas. Este nível de personalização pode melhorar significativamente a experiência do cliente e fortalecer o relacionamento com a marca (LAROCHE, 2012).

A pandemia do coronavírus trouxe grandes desafios, destacando a importância crucial dos negócios *online* na relação entre empresas e clientes. Nesse contexto, é vital que as empresas mantenham estratégias de *marketing* digital e promovam o e-commerce para garantir a fidelização dos consumidores. Além disso, um *marketing* positivo que demonstre a preocupação da organização com a sustentabilidade é essencial, especialmente durante a pandemia. Estratégias eficazes incluem a facilidade nas compras *online*, divulgação em redes sociais, rapidez na entrega dos produtos, canais de comunicação ágeis e a valorização de clientes e colaboradores. Essas práticas ajudam a empresa a ser bem avaliada pelos consumidores, permitindo a continuidade das atividades de forma satisfatória, mesmo no período pós-pandemia (SILVA, 2021).

Elas também permitem a criação de comunidades de marca, onde os clientes podem interagir entre si e com a marca. Essas comunidades de marca podem aumentar a lealdade e a defesa da marca, à medida que os clientes se sentem parte de uma comunidade maior com interesses e valores compartilhados (MUNIZ, 2001).

O uso das tecnologias auxilia no desenvolvimento dos negócios, com ações de *marketing* voltadas principalmente para as redes sociais, como o Instagram, visando ganhar seguidores e convertê-los em consumidores de conteúdo e clientes. Os autores mencionam que um bom planejamento digital faz toda a diferença no âmbito comercial, melhorando a comunicação entre empresa e cliente. Isso estreita os laços

entre ambos, fazendo com que o consumidor se sinta mais acolhido pela empresa, facilitando o processo de fidelização de clientes (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA, 2021).

Rodrigues e Melo (2014) afirmam que ferramentas como Twitter, Facebook e blogs são amplamente usadas pelas pessoas, proporcionando um espaço *online* com intensa troca de informações e interação. Essas ferramentas são excelentes canais de comunicação direta com os consumidores. Assim, as redes sociais permitem uma maior conexão entre muitas pessoas simultaneamente, independentemente do horário e da localização (ZENONE, 2013). Assim, as redes sociais são uma fonte rica de *feedback* dos clientes. As empresas podem monitorar as redes sociais para coletar dados sobre a percepção dos clientes e identificar áreas de melhoria. Este *feedback* em tempo real permite que as empresas sejam mais ágeis e responsivas às necessidades dos clientes, promovendo um ciclo de melhoria contínua (HE, 2013).

Portanto, as empresas tendem a ser atraídas pelas interações através das redes sociais por oferecerem baixo custo e alta capacidade de retenção dos clientes (TORRES, 2009). O uso das redes é necessário na atualidade para interagir com os usuários e satisfazer suas demandas, estabelecendo assim um relacionamento (TELLES, 2011).

### **2.3. Principais diferenças sociais e econômicas entre nações: Brasil e Canadá**

Sob diversos aspectos, as situações socioeconômicas do Brasil e do Canadá são incomparáveis. Considerando a renda per capita, a qualidade de vida (especialmente em relação à violência e à previdência social), o nível educacional e outros indicadores essenciais, é possível perceber extremos ou situações opostas. A análise comparativa da evolução de ambos os países é de grande interesse para a Sociologia e a Economia do Desenvolvimento, pois, partindo de condições iniciais semelhantes, os dois países passaram por processos de transformação que resultaram em realidades econômicas e sociais completamente diferentes (CATTANI, 2006).

A situação inicial dos dois países apresenta várias semelhanças: ambos pertencem ao Novo Mundo, têm dimensões continentais semelhantes e possuem riquezas naturais abundantes. A colonização efetiva dos dois países começou mais de um século após a chegada dos europeus, e a ocupação e exploração do território ocorreram de maneira similar. Grande parte dos migrantes era composta por pessoas desqualificadas, como degredados, órfãos e militares. No final do século XVIII, a população estimada de ambos era quase a mesma. Além disso, tanto no Brasil quanto no Canadá francês, a presença de ordens religiosas católicas e a forte dependência das metrópoles europeias retardaram o surgimento de um capitalismo industrial distinto (CATTANI, 2006).

As diferenças entre Brasil e Canadá, que inicialmente tinham características semelhantes, se tornaram profundas devido aos diferentes processos econômicos e políticos. Enquanto o Canadá desenvolveu uma democracia estável e um forte associativismo, o Brasil enfrentou períodos de exceção e uma hierarquia social marcada pelo uso do Estado por elites. Essas divergências se refletiram em revoluções recentes: a Revolução Tranquila no Québec, que modernizou a sociedade e a economia, e o golpe militar no Brasil, que perpetua privilégios e aumentou a desigualdade (VENNE, 2005).

O crescimento populacional e as questões demográficas diferem significativamente entre o Brasil e o Canadá, com implicações profundas. No Brasil, políticas de estímulo à natalidade durante o período militar resultaram em crescimento desordenado e problemas urbanos graves, enquanto no Canadá o crescimento foi mais equilibrado (SANTOS, 2005; MEDEIROS, 2004; POCHMANN, 2003).

Em relação à educação, o Brasil enfrenta desafios graves, com baixos índices de acesso ao ensino superior e altos níveis de analfabetismo funcional, enquanto o Canadá se destaca pela qualidade e acesso generalizado à educação (SANTOS, 2005; MEDEIROS, 2004; POCHMANN, 2003).

No aspecto econômico, as discrepâncias são evidentes, com o Canadá apresentando um PIB per capita nove vezes maior que o do Brasil, além de uma distribuição de renda mais equitativa (SANTOS, 2005; MEDEIROS, 2004; POCHMANN, 2003). Em relação ao mercado de trabalho, o desemprego no Canadá

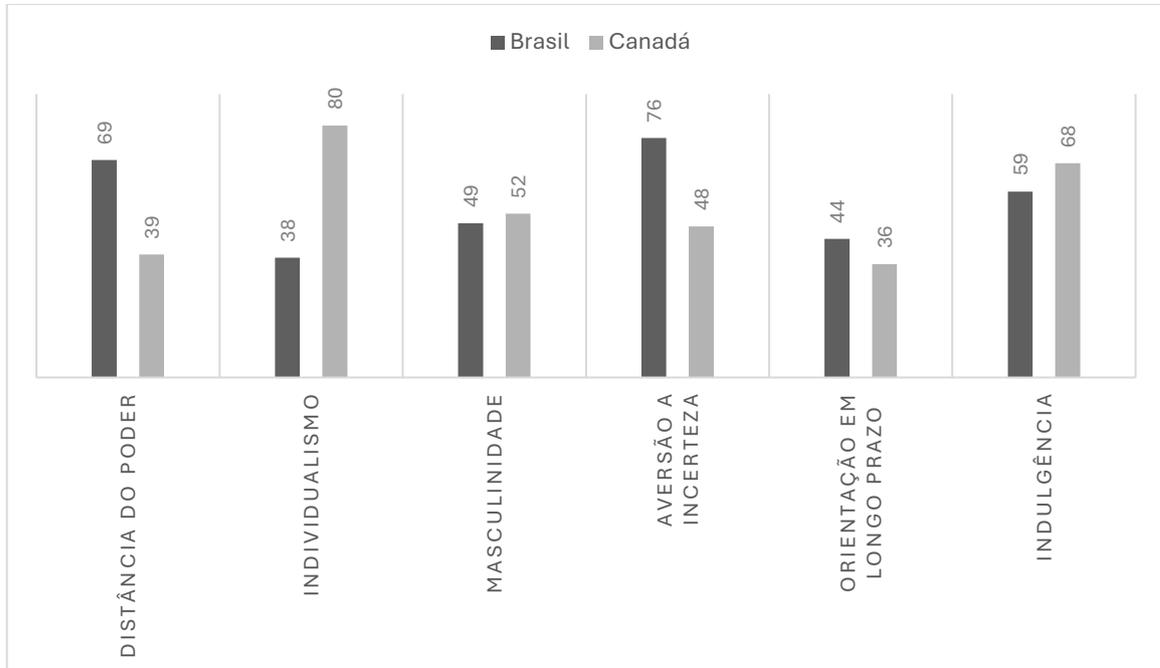
historicamente é menor que no Brasil, com diferenças marcantes nas taxas de desemprego entre as regiões metropolitanas (SANTOS, 2005; MEDEIROS, 2004; POCHMANN, 2003).

A alta taxa de sindicalização no Canadá influencia positivamente a distribuição de renda, pressionando por uma divisão mais equitativa dos lucros e recursos públicos (DEMO, 1998). Em contraste, o Brasil enfrenta baixas taxas de sindicalização, o que contribui para desigualdades socioeconômicas e uma menor participação cívica (OUIMET, 2005). Essas disparidades se refletem em índices de violência muito mais elevados no Brasil, em comparação com o Canadá, onde a taxa de criminalidade é significativamente menor (MIR, 2004). Em resumo, as diferenças nas realidades socioeconômicas entre os dois países são resultado das relações entre elites e Estado, juntamente com a intensidade das práticas associativas, que influenciam a conquista da cidadania e o desenvolvimento equilibrado de cada nação (NÉRI, 2003).

Para comparar as culturas brasileira e canadense, as pontuações de ambos os países nas dimensões culturais de Hofstede são apresentadas no Gráfico 1. Notavelmente, as dimensões Distância do Poder, Individualismo e Aversão à Incerteza exibem as maiores diferenças no comparativo entre Brasil e Canadá, enquanto as dimensões Masculinidade, Orientação em Longo Prazo e Indulgência têm pontuações mais semelhantes.

## GRÁFICO 1

### Comparativo entre Brasil e Canadá



**Gráfico 1.** Valores para as dimensões culturais de Hofstede – Comparativo entre Brasil e Canadá

Fonte: Adaptado de Hofstede (2018).

A análise comparativa revela diferenças marcantes entre as culturas brasileira e canadense. Uma das disparidades mais significativas é observada no nível de individualismo: o Brasil é caracterizado por uma cultura mais coletiva, enquanto o Canadá é altamente individualista, promovendo a autonomia e independência das pessoas. Em contraste, a dimensão de masculinidade mostra uma similaridade maior entre as duas culturas, com pontuações moderadas, refletindo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Embora os canadenses possam estar mais focados na conquista e no desempenho, a busca por qualidade de vida não é negligenciada em ambos os países (HOFSTEDE, 2018).

Nesse sentido, o foco do estudo se concentra especificamente em duas metrópoles. Brasília, a capital do Brasil, foi inaugurada em 1960 e planejada com o intuito de promover o desenvolvimento do interior do país e descentralizar a população

das grandes cidades costeiras. A cidade é conhecida por sua arquitetura modernista e por seu planejamento urbanístico (HOLSTON, 1989).

Montreal, por sua vez, é a maior cidade da província de Quebec, no Canadá, e pode ser datada no século XVII, quando foi fundada como uma colônia francesa. Montreal é um relevante centro cultural e econômico, caracterizado por sua diversidade étnica e por ser um dos principais polos francófonos fora da França (LINTEAU, 2000).

A diversidade linguística é uma das diferenças mais marcantes entre as duas cidades. Em Brasília, o português é a língua oficial e reflete a homogeneidade linguística típica do Brasil. A cidade, no entanto, abriga uma população diversa, com migrantes de todas as regiões do país, que trouxeram consigo variações culturais e linguísticas regionais (DA SILVA, 2008).

Montreal, por outro lado, é considerada oficialmente bilíngue, com o francês e o inglês sendo igualmente falados. A presença significativa de comunidades imigrantes, além das diferenças entre as outras províncias, contribui para um mosaico linguístico ainda mais complexo, com línguas como árabe, italiano, espanhol e chinês também presentes na vida cotidiana (HELLER, 2011).

Brasília possui uma estrutura social particular, com uma população composta em grande parte por funcionários públicos, devido à sua condição de capital federal. A cidade é um centro político, o que influencia suas dinâmicas sociais e econômicas. A economia de Brasília é impulsionada pelo setor público, mas também há crescimento no setor de serviços e tecnologia (CARVALHO, 2011).

Montreal, em contraste, é uma metrópole comercial com uma economia diversificada, que inclui setores como tecnologia da informação, aeroespacial, comércio, turismo e artes. A cidade é um importante centro de educação e pesquisa, abrigando várias universidades renomadas, o que atrai uma população jovem, imigrante e cosmopolita (BRENDER; LEFEBVRE, 2012).

A vida cultural em Brasília é fortemente influenciada pela sua arquitetura icônica e pelos eventos políticos e administrativos. A cidade, no entanto, tem desenvolvido uma cena cultural estimulante, com festivais, teatro, música e artes visuais, muitas

vezes centrados em espaços como o Eixo Monumental e o Setor Cultural Sul (CALDEIRA, 2000).

Montreal é internacionalmente reconhecida por sua rica vida cultural, com uma abundância de festivais (como o Festival Internacional de *Jazz* de Montreal e o *Just for Laughs*), teatros, galerias de arte e uma cena musical diversificada. A cidade celebra sua herança francófona enquanto abraça uma multiplicidade de influências culturais de suas diversas comunidades (GAGNON, 2006).

A identidade dos habitantes de Brasília está fortemente ligada à sua condição de capital federal e ao ideal de modernidade e progresso que a cidade representa. A população se identifica com a inovação urbanística e a importância política de Brasília, o que cria um senso de pertencimento baseado em sua função administrativa e simbólica (FREIRE, 2014).

Em Montreal, a identidade é mais complexa e plural. A coexistência de comunidades francófonas e anglófonas, juntamente com a presença significativa de imigrantes, contribui para uma identidade múltipla. O pertencimento em Montreal é frequentemente definido por uma celebração da diversidade e uma valorização das raízes culturais múltiplas, refletindo o *ethos* multicultural do Canadá (BOUCHARD, 2015).

As diferenças culturais entre Brasília e Montreal são profundas, moldadas por contextos históricos, geográficos, linguísticos e socioeconômicos distintos. Brasília, como capital modernista e centro político do Brasil, contrasta fortemente com Montreal, conhecida por sua diversidade multicultural e bilinguismo, sendo uma metrópole vibrante com uma economia diversificada. Compreender essas diferenças é essencial para realizar análises comparativas.

### 2.3.1. Similaridades socioeconômicas entre Brasil e Canadá.

No Brasil, a diversidade cultural é evidente, manifestando-se na cultura miscigenada presente no samba e no carnaval. No entanto, essa diversidade coexiste com fronteiras sociais e econômicas que muitas vezes marginalizam grupos étnicos, como os "mulatos", relegados às favelas (SANTIAGO, 1998). No Canadá, a coexistência entre anglo-canadenses e franco-canadenses cria uma dinâmica única, refletida na natureza bilíngue do país. A identidade "hifenizada" canadense, que incorpora origens étnicas e religiosas, é promovida pela política de multiculturalismo. No entanto, essa política gera dúvidas entre os "híbridos culturais" sobre seu lugar legítimo na sociedade, falhando em reconhecer um pluralismo centrado no indivíduo (KINDLER, 1997).

O Brasil e o Canadá compartilham uma estrutura social hierárquica, onde uma pequena parcela da população detém uma quantidade extraordinária de riqueza e poder. Contudo, recentemente, tem havido esforços para identificar práticas questionáveis das elites econômicas, como evasão fiscal e privilégios ilegítimos, especialmente no Canadá.

### 2.3.2. Impacto das diferenças na aquisição de clientes

Em Brasília, os consumidores podem valorizar a confiabilidade e o atendimento personalizado devido à sua associação com o setor público e à estabilidade de emprego. A fidelização de clientes pode ser alcançada por meio de serviços consistentes e programas de fidelidade que recompensem a lealdade a longo prazo (BLACKWELL, 2006).

Em Montreal, os consumidores tendem a valorizar a inovação, a diversidade de produtos e a capacidade das empresas se adaptarem rapidamente às mudanças nas tendências do mercado. A fidelização pode ser impulsionada por uma oferta contínua de novos produtos e experiências, além de um *marketing* que enfatize a inclusividade e a multiculturalidade (SALOMON, 2018).

Empresas em Brasília devem focar em criar uma identidade de marca que reflita valores de confiança e continuidade, utilizando mídias tradicionais e digitais para alcançar uma base de clientes diversificada, mas unificada pelo idioma comum. Em Montreal, estratégias de *marketing* precisam ser mais segmentadas, utilizando campanhas bilíngues e multiculturais que ressoem com a pluralidade da população. A utilização de influenciadores locais e eventos culturais pode ser uma estratégia eficaz para atrair e manter clientes (SCOTT, 2015).

Para maximizar a aquisição e fidelização de clientes em ambas as cidades, as empresas devem desenvolver políticas que reconheçam e respeitem as particularidades culturais (PRAHALAD, 2004). Em Brasília, políticas que promovam a transparência e o engajamento comunitário podem ser eficazes. Em Montreal, estratégias que incentivem a inclusão e celebrem a diversidade cultural terão maior ressonância com o público local (TROMPENAARS, 2012).

#### **2.4. História e evolução da tatuagem**

A tatuagem tem uma longa história de milhares de anos e está presente em diversas culturas ao redor do mundo, tornando impossível determinar seu local de origem exato. Conforme evidências históricas, as tatuagens tinham variados propósitos, significados, técnicas e funções, dependendo da cultura e da região (MARQUES, 1997).

Em diferentes culturas, as tatuagens serviam para indicar status social, identificar grupos, realizar rituais religiosos, simbolizar conquistas pessoais ou cumprir funções espirituais. No Egito Antigo, por exemplo, estavam associadas a rituais religiosos e simbolizavam fertilidade em mulheres. Na Polinésia, tinham profundos significados culturais e serviam como identificação tribal e expressão individual. No Japão feudal, samurais usavam tatuagens para simbolizar coragem e lealdade (MARQUES, 1997; LIMA, 2020).

Entretanto, as tatuagens também tiveram conotações negativas em certas épocas. No Império Romano, marcavam criminosos e escravos. Na Europa Ocidental dos séculos XVIII e XIX, eram associadas a grupos marginalizados, como marinheiros, soldados, prisioneiros e subculturas contraculturais, servindo como símbolos de identidade, pertencimento, individualidade e rebeldia. Foram esses grupos que deram início à popularização da tatuagem (MARQUES, 1997; LIMA, 2020).

Hoje, vivenciamos quase o oposto: há estúdios de tatuagem em quase todos os bairros, e as pessoas modificam seus corpos por vontade própria, através de artistas com os quais se identificam. Muitas vezes, não há a intenção de comunicar algo específico; é simplesmente uma escolha estética ou pessoal (LIMA, 2020).

Embora a prática de tatuar o corpo com tinta permanente exista há milênios em diversas culturas ao redor do mundo, a percepção da tatuagem na sociedade ocidental mudou significativamente nas últimas décadas (LIMA, 2020). Atualmente, a tatuagem evoluiu para se tornar uma forma de arte altamente especializada. Com o avanço da tecnologia, incluindo máquinas de tatuagem modernas, agulhas mais precisas e tintas de alta qualidade, os artistas de tatuagem contemporâneos conseguem resultados que eram inimagináveis há 30 anos. Além disso, a variedade de estilos artísticos dentro da tatuagem expandiu-se consideravelmente (ANDRADE, 2023).

Não foi apenas a técnica que mudou, mas também a finalidade. A tatuagem tornou-se uma forma de expressão pessoal e artística, carregada de significados profundos e emocionais para quem a possui (ANDRADE, 2023). O propósito da tatuagem é multifacetado, refletindo uma interseção complexa entre identidade pessoal, cultura e expressão individual (PECK; STYLES, 2001). Além disso, as tatuagens estão presentes em rituais culturais e tradições religiosas, sugerindo que elas desempenham um papel significativo na comunicação simbólica e na afiliação cultural (DEMELLO, 2000).

No entanto, a tatuagem ainda enfrenta estigmas em algumas partes do mundo e dentro de certos grupos sociais. Em algumas culturas, ela pode ser associada a gangues, criminalidade ou comportamento rebelde (ANDRADE, 2023). Além disso, em determinados contextos profissionais, tatuagens visíveis ainda podem ser

malvistas. Apesar desses estigmas, a tatuagem tornou-se amplamente aceita em muitas regiões. Muitas pessoas tatuadas não são mais julgadas ou discriminadas por suas tatuagens, e várias empresas e organizações adotaram políticas mais flexíveis em relação à exposição de tatuagens no local de trabalho. Atualmente, a tatuagem é cada vez mais reconhecida e valorizada como uma forma de arte autêntica e única, capaz de superar os estigmas e preconceitos do passado (ANDRADE, 2023).

#### 2.4.1. Serviços de tatuagem

A dermopigmentação, também chamada popularmente de tatuagem, é um procedimento permanente que envolve a aplicação de pigmentos subcutâneos por meio de agulhas na pele humana. É uma das formas mais antigas e reconhecidas de expressão estética e corporal em todo o mundo, utilizada para expressar personalidade, estilo de vida e uma variedade de sentimentos, crenças e desejos individuais (ALBUQUERQUE, 2014).

No âmbito dos serviços, o consumo pode ser entendido como a experiência imediata proporcionada ao comprador. No caso da tatuagem, o cliente adquire o serviço do tatuador. No entanto, esse simples evento, que inclui discussões de *marketing* sobre a escolha do tatuador e uma série de decisões sobre o desenho da tatuagem em si, é relativamente menos significativo quando comparado ao uso dado à tatuagem, ou seja, sua exibição e as histórias que a envolvem (OLIVEIRA, 2016).

Utilizando o termo introduzido por Butler (2011), o uso da tatuagem é performativo, o que implica em ações não apenas comportamentais, mas também verbais, que expressam uma identidade. Nesse contexto, tatuar-se é uma atividade de consumo, na qual um serviço resulta em um produto acabado, a tatuagem pronta (FOLLET, 2009).

Portanto, quando o consumidor paga pelo serviço prestado por um tatuador, que inclui a elaboração do *design* a ser tatuado e sua aplicação na pele por meio de

técnicas específicas, ele está adquirindo um produto que se integra ao seu corpo. Nesse sentido, tatuar-se é considerado uma forma de consumo (OLIVEIRA, 2016).

Essa forma de consumo apresenta características específicas, como a permanência do produto final, o que torna sua aquisição e descarte mais desafiadores. Há também uma grande possibilidade de personalização, considerando a interação entre o símbolo, o artista, a localização da tatuagem no corpo e até mesmo o tipo de corpo, além da eventualidade da tatuagem desvanecer ao longo do tempo ou se alterar caso o corpo passe por mudanças. Por fim, há a desestabilização da distinção entre corpo e objeto (o conceito de eu estendido, por exemplo, envolve posses que existem separadas do corpo) (VELLIQUETTE; MURRAY; EVERS, 2006).

O estúdio de tatuagem é uma empresa que oferece serviços, semelhante a cabeleireiros, esteticistas e espaços para massagem. Todos esses empreendimentos requerem licenças para operar, registro de empresa com os nomes dos sócios na prefeitura e aprovação da vigilância sanitária para garantir conformidade com a lei (CUNHA, 2019).

É essencial oferecer aos clientes produtos de qualidade, mantendo padrões rigorosos de higiene e segurança. Portanto, o estúdio de tatuagem deve transmitir uma imagem de confiança e profissionalismo desde o momento em que o cliente entra no estabelecimento (CUNHA, 2019). Além disso, progresso em diversas áreas, como tecnologia, ciência e estudos, está transformando a maneira como as pessoas vivem. O que antes era considerado tabu por parte da sociedade está se tornando cada vez mais comum. As pessoas estão demonstrando um aumento na preocupação com a vaidade, além de cuidarem mais da saúde e do bem-estar (CUNHA, 2019).

Esse progresso trouxe vantagens para o mercado. Com o avanço e a superação de tabus, os estúdios de tatuagem e piercings foram beneficiados, atendendo a uma diversidade de clientes de todos os gêneros (CUNHA, 2019).

Ainda não há um censo brasileiro que indique o número exato de pessoas tatuadas no país, mas um estudo do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) sobre negócios revelou um crescimento significativo no setor.

Entre janeiro de 2016 e 2017, houve um aumento de 24,1% no número de estúdios de tatuagem regularizados (SEBRAE, 2017).

De acordo com o mesmo estudo do Sebrae, considerando apenas os Microempreendedores Individuais (MEI), o crescimento foi de 24,3% em relação ao registrado em 1º de janeiro de 2016. Nesse período, o número de negócios de tatuagem e *body piercing* no país aumentou de 9.151 para 11.380 (SEBRAE, 2017). Ou seja, pode-se considerar esse ramo como parte do setor de serviços que apresenta significância econômica.

#### 2.4.2. Tatuagem como indústria

O aumento da procura por tatuagens resultou na abertura de numerosos estabelecimentos especializados nesse serviço, os quais operam dentro do setor formal. No entanto, também existem muitos estabelecimentos que oferecem esse serviço sem nenhum tipo de registro, sendo conhecidos como informais (CORTEZ, 2013).

Nos primórdios dos registros dos primeiros tatuadores modernos, a atividade ainda não estava estabelecida em um espaço específico dedicado exclusivamente a ela, mesmo que fosse necessário ter um local fixo. A tatuagem estava passando por uma fase de transição e experimentação, e os pontos comerciais que ofereciam esse serviço possuíam uma natureza "ambígua", pois a tatuagem era oferecida junto com outros produtos e serviços devido à falta de lucratividade suficiente para sustentá-los (FONSECA, 2003).

Com o passar dos anos, somente na década de 1980 a tatuagem encontrou seu lugar no mercado, por meio de pequenos estabelecimentos espalhados por diversos pontos comerciais, criando seu próprio espaço. Avanços técnicos e tecnológicos significativos, juntamente com a regulamentação da profissão, ampliaram as possibilidades da prática, possibilitando uma maior integração social (ZONTA, 2021).

A expansão dessa nova economia material e representacional, tanto dentro quanto fora do mundo da tatuagem, teve impactos significativos na composição social das pessoas envolvidas (DEMELLO, 2000). Embora a tatuagem tenha permanecido nos ambientes dominados por homens, operários e considerados desviantes, onde se popularizou no Ocidente ao longo do século XX, ela também conquistou um crescimento com a crescente clientela feminina nos anos 1990 (DEMELLO, 2000). Houve, então, uma polarização e hierarquização da “comunidade da tatuagem”, onde algumas tatuagens foram associadas à classe trabalhadora (particularmente motociclistas), enquanto outras foram valorizadas como uma concepção artística da classe média.

Essa normalização da prática assegurou sua respeitabilidade: os tatuados afirmam que pensaram cuidadosamente sobre seu projeto e escolheram o melhor tatuador para criar um *design* personalizado, único e artístico que expressasse sua personalidade (IRWIN, 2001). Então, a comercialização das tatuagens como um símbolo rebelde de identidade as colocaria no "supermercado de estilo", especialmente quando o nível de compromisso com a prática é baixo (SWEETMAN, 1999).

A introdução dos estúdios de tatuagem, o uso de equipamentos específicos importados e de materiais descartáveis, juntamente com a disponibilidade de revistas e catálogos personalizados para os clientes, transformou essa prática de algo marginal para algo comercial. Dessa forma, quando inserida em um ambiente fixo e organizado, a tatuagem passa a se relacionar com novas formas de mercado (COSTA, 2004; FONSECA, 2003).

Nas últimas décadas, os profissionais da tatuagem têm enfrentado desafios significativos, incluindo a busca pela legitimidade social de seu trabalho, um processo que vem se fortalecendo ao longo do tempo. Além disso, eles têm se dedicado ao aprimoramento de suas técnicas e ao conhecimento de novos materiais utilizados, o que coexiste com um dos principais problemas enfrentados: a gestão de seus negócios visando à sua rentabilidade (PÉREZ, 2006).

### 2.4.3. Abordagens administrativas dos estúdios como pequenas empresas

As pequenas empresas, como parte integrante da comunidade empresarial, contribuem de maneira inquestionável para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, de acordo com os autores, sua contribuição econômica geral é comparável à das grandes empresas; elas proporcionam benefícios excepcionais ao criar empregos, introduzir inovações, estimular a concorrência, apoiar grandes empresas e produzir bens e serviços de forma eficiente (LONGENECKER, 1997).

As pequenas empresas são essenciais para a economia, contribuindo para o PIB e a geração de empregos. No entanto, apresentam uma alta taxa de mortalidade, evidenciando fragilidades em seus processos de gestão, que replicam, em menor escala, os modelos das grandes corporações industriais capitalistas dos países desenvolvidos (SEBRAE, 2018).

De acordo com os critérios estabelecidos por Leone (1991), podemos classificar os estúdios de tatuagem, em geral, como pequenas empresas, já que elas constituem pequeno porte no sentido de número de funcionários, valor do capital social, valor do ativo imobilizado e o valor de vendas. Nesse sentido, no Brasil, existe a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (nº 123/2006), que nos auxilia a classificar esse setor, que precisa ter receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e um quadro de até 49 funcionários.

Seguindo na linha do objeto de estudo deste trabalho, é relevante levar em consideração que, no Canadá, a classificação é divergente da brasileira. No Canadá, o quadro de funcionários precisa ter entre cinco e 99. De sua totalidade, as pequenas empresas representam 98,2% das empresas do país (ELIAS; PALDE, 2015). O Governo do Serviço de Estatística da *British Columbia* desenvolveu um método baseado no rendimento do Sistema de Contas Nacionais para determinar a contribuição das pequenas empresas em relação ao PIB por província. Segundo essa definição, em 2013, as pequenas empresas foram estimadas como responsáveis por

cerca de 30% do PIB do Canadá. Essa contribuição tem se mantido consistente ao longo da última década (SCHWINGEL, 2013).

Apesar das restrições econômicas e financeiras enfrentadas pelas pequenas e médias empresas, elas são frequentemente reconhecidas por sua maior flexibilidade e simplicidade, ou seja, pela capacidade de se adaptarem às mudanças conjunturais de seu ambiente e às novas exigências do mercado (SOUZA, 1995). As pequenas empresas são mais ágeis e possuem estruturas mais enxutas do que as grandes organizações, sendo, portanto, mais flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente a novas situações ambientais e de mercado (PINHEIRO, 1996).

Além da importância dos dados quantitativos para avaliar e comparar diversos aspectos, funções e desafios das empresas de pequeno porte, é essencial obter informações qualitativas complementares. Isso permite compreender a dinâmica e as tendências do processo de acumulação, assim como as diferentes funções desempenhadas por pequenas e grandes unidades produtivas (RATTNER et al., 1985). Os critérios qualitativos oferecem uma representação mais precisa da empresa, uma vez que abordam, principalmente, sua estrutura interna, organização e métodos de gestão (LEONE, 1991).

Assim, embora algumas características comuns às empresas de pequeno porte sejam consideradas, é crucial reconhecer a diversidade entre elas. Conseqüentemente, a variedade de pequenas empresas torna impraticável abordá-las como uma questão geral (SOUZA, 1995).

O conceito teórico de estratégia nas organizações não deve ser buscado diretamente, mas sim analisado em sua elaboração e pelos responsáveis por isso (WHITTINGTON, 2004). Sugere-se uma abordagem ampliada da estratégia, considerando a importância das práticas organizacionais (WHITTINGTON, 2004). A estratégia é influenciada pelo contexto organizacional, incluindo cultura, ambiente, atividades e estrutura (SARAIVA; CARRIERI, 2007). Neste contexto, os estudos de tatuagem são considerados como negócios peculiares, supostamente adotando estratégias próprias para sobreviver em um mercado específico. A elaboração e implementação eficazes de estratégias são essenciais para a sobrevivência das pequenas empresas (SANTOS, 2007). Assim, a administração estratégica surge

como um elemento crucial para garantir a continuidade e longevidade das organizações (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Em geral, várias pesquisas (Dutra & Guagliardi, 1984; Cassaroto Filho & Pires, 1998; Queiroz *et al.*, 2011; SEBRAE, 2007) sobre pequenas empresas destacam as limitações enfrentadas por elas e seus proprietários. Os pequenos empreendimentos não têm acesso às condições favoráveis para seu desenvolvimento e desempenho superior devido à falta de recursos disponíveis às grandes empresas (SILVA; SARAIVA, 2014).

Sobre o processo administrativo, a montagem de um estúdio de tatuagens exige um investimento relativamente baixo em comparação com negócios comerciais ou industriais. Em suma, são necessárias instalações que estejam de acordo com as diretrizes da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (Brasil, 2008) (SILVA; SARAIVA, 2014). De modo geral, são requeridos cuidados higiênicos, como paredes e pisos laváveis, uma área para esterilização de materiais e instalações sanitárias. Embora esses aspectos sejam mandatórios por lei, são vistos como indicativos de profissionalismo. Além das instalações, os tatuadores precisam dos materiais básicos para a realização do procedimento. Além disso, com a informalidade ainda em atividade, os trabalhadores geralmente atuam como freelancers do dono do estabelecimento (SILVA; SARAIVA, 2014).

Com isso, a margem de lucro desses procedimentos é alta, já que a tatuagem incorpora diversos elementos intangíveis, de difícil mensuração, mas altamente valorizados. Com sua conotação de obra de arte, a tatuagem agrega valor ao produto, sendo considerada mais do que um simples desenho; é um trabalho exclusivo, adaptado ao corpo, tom de pele e personalidade do cliente, expressando sua singularidade. Isso a torna uma experiência única e significativa, longe de ser apenas um serviço comum (SILVA; SARAIVA, 2014).

Além disso, a reputação do estúdio e do tatuador e o fato dos clientes encararem o processo como um rito também acrescentam valor à tatuagem. Ao modificar seu corpo, o cliente reafirma seu controle sobre si mesmo, ganhando em autoconfiança (LISE, 2010).

Além de serem pequenas empresas, os estúdios de tatuagem possuem características únicas devido à natureza de seu serviço, muitas vezes associado a um estigma. Portanto, grande parte das estratégias adotadas por esses negócios busca superar esse estigma, mudando a percepção do serviço prestado, equiparando-o a uma obra de arte, profissionalizando e valorizando seus profissionais ou transformando seus estúdios para se assemelhar a ambientes hospitalares (SILVA; SARAIVA, 2014).

#### 2.4.4. A comunidade de tatuadores e tatuados

Apesar de muitas pessoas tatuadas serem consideradas membros da comunidade da tatuagem, a maioria não se identifica como tal. Há rituais específicos que marcam a entrada de um indivíduo nessa comunidade, que vão além da simples experiência de receber uma tatuagem. É necessário demonstrar interesse pela prática, buscar informações, participar de eventos e conhecer outras pessoas com tatuagens (OLIVEIRA, 2012).

O pertencimento à comunidade da tatuagem traz benefícios tanto para os tatuadores quanto para os tatuados. Oliveira (2012) destaca que a troca de experiências e o contato com pessoas de interesses e conhecimentos afins são vantajosos para todos os envolvidos. Para os tatuadores, o reconhecimento da qualidade do trabalho e o prestígio profissional são fundamentais para o sucesso da carreira, e isso é construído através da reputação desenvolvida dentro da comunidade.

A tatuagem não apenas identifica grupos, mas também transmite mensagens. Atualmente, ela se tornou uma expressão estética de um novo tribalismo urbano, refletindo a reinterpretação dos códigos culturais por jovens urbanos. Por meio dela, eles constroem marcas estéticas e identitárias que representam um momento específico em suas vidas dentro do contexto contemporâneo (MACHADO, 2009). De acordo com Baptista (2010), "Se sobre a pele está a tatuagem, sobre a tatuagem

permanece um infindável número de razões, crenças, tradições, gostos ou vontades que defendem a existência de cada um dos pigmentos presentes nessa marca”.

A tatuagem emergiu como um fenômeno social contemporâneo, proliferando e se tornando cada vez mais comum. No mundo atual, onde o imaginário desempenha um papel crucial, encontramos tatuagens cada vez mais peculiares e únicas. Celebidades de diversas áreas, como cinema, teatro, televisão e pornografia, exibem corpos adornados com tatuagens, atraindo o olhar para essa forma de arte corporal. Estamos imersos em uma era de "tatuagem generalizada", onde parece que todos, desde adolescentes a jovens de diferentes estilos de vida, estão adotando essa prática. Esse fenômeno não passa despercebido e desperta interesse também no campo da saúde e da psicologia clínica (MACHADO, 2009).

Marcar e alterar o corpo tornaram-se uma das obsessões da contemporaneidade. As tatuagens, especialmente, têm sido objeto de uma ampla e cultuada exposição publicitária, associando-as à identidade daqueles considerados "modernos". Essa prática tem sido frequentemente ligada a uma ideia de juventude, ganhando popularidade entre os adolescentes (SIQUEIRA, 2009).

Por sua vez, as práticas de personalização corporais, como tatuagens, piercings, escarificações e implantes subcutâneos, não são simples modas passageiras ou sintomas de distúrbios mentais em sociedades consumistas. Elas representam uma tentativa dos indivíduos de encontrar âncoras para sua identidade, buscando estabilidade diante da instabilidade causada pela reconfiguração dos laços sociais. Essas mudanças refletem a busca solitária por autenticidade e pertencimento social, uma tentativa de reconciliar cultura e indivíduo em um mundo em constante mudança (ORTEGA, 2008).

No entanto, as tatuagens frequentemente assumem o papel de responder às pressões sociais e de consumo direcionadas aos jovens, ocupando um espaço simbólico importante. Diante da falta de rituais formais de passagem nas instituições, como acesso à educação de qualidade e treinamento técnico para garantir sustento financeiro e reconhecimento social, muitos indivíduos optam por criar uma estética pessoal única. Eles escolhem um espaço de "contracultura", onde o corpo e suas

marcas se tornam símbolos significativos no processo de identificação (DOUVILLE, 2009).

Um aspecto significativo relacionado à tatuagem envolve questões de beleza, especialmente no contexto do corpo humano. Em diversas culturas, ter tatuagens não apenas reflete uma posição social dentro da comunidade, mas também é considerado um ornamento, uma maneira de aumentar a própria beleza. Essa ambiguidade em relação ao valor estético da tatuagem está intrinsecamente ligada à noção igualmente ambígua de beleza e perfeição associada ao corpo (ARGAN, 1992).

Nesse contexto, a internet desempenha um papel relevante como meio de conexão entre os membros da comunidade da tatuagem. Com a internet, é possível criar uma comunidade mais diversificada, baseada em interesses compartilhados, além de superar barreiras geográficas (LEDUR, 2017). A formação de diferentes subcomunidades dentro da comunidade da tatuagem, que podem girar em torno de um estúdio, um tatuador ou um estilo de tatuagem, possibilita a troca de experiências independentemente da localização, enriquecendo a comunidade com base nos interesses dos membros (DEMELLO, 2007).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo descreveu a abordagem metodológica adotada para conduzir a pesquisa, destacando os métodos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados. A metodologia aplicada foi fundamental para garantir a qualidade e a validade dos resultados obtidos.

Dessa forma, a presente pesquisa adotou uma estrutura bem definida, começando com uma seção dedicada à definição, contextualização, delimitação do problema e justificativas da pesquisa. Em seguida, houve uma seção de revisão da literatura, que ofereceu a fundamentação teórica e conceitual necessária para o estudo. A terceira seção abordou a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta seção foi reservada para a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, mas igualmente importante, a pesquisa foi encerrada com a apresentação das conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

#### **3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Na presente pesquisa multicaso exploratória, foram empregadas técnicas de pesquisa qualitativa, nomeadamente análise documental e observação participante, visando examinar o comportamento e a interação do objeto de pesquisa ao longo de um período temporal específico, sem a intervenção direta da pesquisadora.

É fundamental salientar, em primeiro lugar, que as metodologias qualitativas têm como foco principal a análise dos microprocessos, concentrando-se no estudo das ações sociais, tanto individuais quanto grupais. Ao realizar uma análise detalhada dos dados, tanto em sua abrangência quanto em sua profundidade, os métodos qualitativos encaram as unidades sociais investigadas como totalidades que apresentam desafios significativos ao pesquisador (MARTINS, 2004).

Em relação à análise documental, ela envolveu a consulta a documentos, sites corporativos e publicações relacionadas ao tema dos estúdios de tatuagem previamente selecionados, obtendo dados tanto primários quanto secundários. Por sua vez, a observação participante ocorreu por meio do contato virtual e profissional da pesquisadora com o fenômeno observado, utilizando-se da netnografia, dadas as características geográficas e peculiares dos estúdios de Montreal e Brasília.

A escolha dos procedimentos metodológicos objetivou complementar a coleta de dados necessária e garantir a confiabilidade e validade esperadas, permitindo uma ampla observação da pluralidade e diversidade das instituições pesquisadas. Essa metodologia foi uma solução para superar as limitações de distância e custo associadas à pesquisa internacional, possibilitando o acesso a um mercado tão pouco explorado cientificamente quanto o dos estúdios de tatuagem. A natureza do meio *online* proporciona aos pesquisadores diversas opções para alcançar públicos amplos e diversos (KOZINETS, 2014).

### **3.2. Caracterização da Organização, Setor ou Área, e Indivíduo Focal do Estudo**

O objeto de estudo da presente pesquisa compreende os estúdios de tatuagem das regiões centrais de Montreal e Brasília. Visando compreender as diferenças e especificações desse nicho de mercado em ascensão na contemporaneidade (SANDERS, 1989). Esses estúdios têm como característica a oferta de uma gama de artistas; são estúdios colaborativos e não individuais; estão localizados no centro das cidades de Montreal e Brasília, possuem conta no Instagram e se intitulam como estúdio de tatuagem, ou estúdio de tatuagem e piercing. Para os fins desta pesquisa, as informações do objeto de estudo precisam estar disponíveis nas redes sociais ou vinculadas a sites. Essas empresas constituem uma quantidade considerável de profissionais, são fisicamente vinculadas as cidades citadas e estão configuradas no mercado das artes e procedimentos estéticos.

### **3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa**

O campo cultural nas cidades de Brasília e Montreal é bastante expressivo. Dito isso, os participantes desta pesquisa são estúdios de tatuagem de ambas as metrópoles. Foram escolhidos 16 estúdios (8 de cada cidade); a caracterização da amostragem dos estúdios se deu pela conveniência de observação, sendo considerados de grande relevância e localizados nas regiões centrais das cidades, como objeto de estudo desta pesquisa multicaso (BERNARD, 2018). Em Montreal, a escolha foi baseada no site de avaliação Yelp e Reddit; em Brasília, o critério foi a quantidade de seguidores, já que esse setor não conta com muitos dados nos sites locais. Eles precisam estar localizados geograficamente no centro das cidades e possuir posicionamento ativo e recente nas redes sociais, em especial no Instagram. A caracterização dos estúdios se deu pela observação das especificações do portfólio de serviços, produtos agregados em alguns casos, seu posicionamento de mercado e mínimo de 3 anos de presença no mercado (CRESWELL, 2014).

Inicialmente, na fase exploratória da pesquisa, foi necessário buscar, em fontes da internet e pessoalmente, estúdios de tatuagem em Brasília e Montreal e, posteriormente, selecioná-los de acordo com os critérios definidos.

A coleta de dados incluiu observação participante, análise de postagens e comentários dentro do período total de três meses. Essa estrutura fornece uma visão clara e detalhada da população e da amostra na pesquisa qualitativa e netnográfica, facilitando a compreensão do processo e dos resultados do estudo (KOZINETS, 2010).

### **3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A técnica qualitativa foi escolhida devido à natureza exploratória da pesquisa e ao perfil dos participantes envolvidos. Ela tem uma característica metodológica que

busca compreender fenômenos sociais, culturais, comportamentais ou organizacionais a partir de dados não numéricos. Para proporcionar uma análise abrangente e detalhada, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa inter relacionados e complementares:

**Netnografia:** Considerando a dispersão geográfica dos estúdios, a pesquisa será conduzida através de diversas plataformas de mídia social. Esta abordagem permite observar diretamente as interações entre a organização, fornecedores, parceiros e clientes atuais e potenciais. As mídias sociais oferecem um ambiente dinâmico e rico em informações, onde comportamentos, preferências e opiniões podem ser analisados em tempo real (KOZINETS, 2014). A netnografia, portanto, foi escolhida por ser a metodologia mais adequada para captar essas nuances no cenário digital. Além disso, ela possibilita a coleta de dados de maneira contínua e acessível, proporcionando uma visão concreta sobre as dinâmicas de comunicação e relacionamento no setor de serviços de tatuagem. Esta abordagem tem se mostrado altamente eficaz na coleta de dados precisos e relevantes, permitindo uma compreensão profunda das práticas e tendências emergentes dentro desse ambiente *online* (KOZINETS, 2014).

**Observação Participante:** Paralelamente à netnografia, a técnica de observação participante será utilizada para complementar a coleta de dados. Esta abordagem envolve a inserção do pesquisador no ambiente físico dos estúdios, permitindo a observação direta e a participação nas atividades cotidianas. A observação participante possibilita a coleta de dados em contextos naturais, oferecendo uma perspectiva mais rica e detalhada das interações e comportamentos dos indivíduos no ambiente estudado. A combinação desta técnica com a netnografia amplia a compreensão das dinâmicas sociais e culturais, capturando tanto as interações *online* quanto *offline* (HAMMERSLEY; ATKINSON, 2007).

Ao integrar esses três instrumentos de pesquisa (Observação participante, netnografia e técnica qualitativa), a análise ganha robustez, permitindo uma triangulação de dados que enriquece a interpretação dos resultados. A técnica qualitativa, associada à netnografia e à observação participante, assegura que as interações e percepções dos participantes sejam capturadas com fidelidade, refletindo com precisão o contexto estudado (MARKHAM, 2013). Esta combinação

metodológica é essencial para alcançar os objetivos da pesquisa, fornecendo uma base sólida para conclusões e recomendações futuras.

### **3.5. Netnografia**

Segundo Kozinets (2002), a netnografia é um método de pesquisa derivado da técnica etnográfica, desenvolvida no campo da antropologia. Esse método tem ganhado destaque devido à complexidade das experiências na sociedade digital. A netnografia é amplamente utilizada por pesquisadores nas áreas de comunicação, *marketing*, antropologia e sociologia. Muitos sites descrevem a netnografia como o monitoramento de comunidades *online* para identificar hábitos de consumo. Os principais instrumentos de pesquisa utilizados na netnografia incluem *cyberinterviews*, e-mails, postagens em fóruns e homepages.

As críticas de que a etnografia virtual seria facilitada pela ausência de necessidade de deslocamento físico não são aceitas por muitos pesquisadores, que acreditam que o processo se configura como um envolvimento intermitente (SÁ, 2001). Com o surgimento do ciberespaço, tornou-se essencial o uso e a aplicação de metodologias de pesquisa que permitissem "capturar" a essência dos fenômenos presentes nele. No entanto, a aplicação de metodologias de pesquisa já existentes, principalmente de caráter qualitativo, como a etnografia, não pode ser realizada de forma automática, sem adaptações e análise das possibilidades e limites dessa adaptação para a pesquisa na web (HINE, 2005).

A internet é considerada tanto um contexto quanto um artefato cultural, permeada por uma miríade de dimensões sociais, culturais e políticas (SCHNEIDER; FOOT, 2005). Existe nela a importância dos novos desafios metodológicos levantados pelas tecnologias emergentes e destaca-se a imersão do pesquisador na netnografia e as diferentes formas de sua aplicação, reconhecendo também a necessidade de considerar questões éticas na pesquisa *online* (KOZINETS, 1997).

Na pesquisa netnográfica, ocorre uma participação total do pesquisador em comunidades virtuais puras, enquanto em comunidades com interações além da comunicação mediada por computador, a netnografia pode ser usada como

complemento a outras abordagens (KOZINETS, 1997). Aspectos éticos são essenciais, como a obtenção de consentimento dos participantes e a manutenção de anonimato e confidencialidade, ressaltando a importância da integridade na pesquisa *online* (KOZINETS, 2002).

Existem quatro critérios para identificar uma comunidade virtual: familiaridade entre os membros, compartilhamento de linguagem e normas, revelação de identidades e esforço na preservação do grupo. Ademais, também são observadas equivalências e adaptações entre etnografia e netnografia, destacando aspectos como ingresso cultural, coleta de dados e análise, interpretações confiáveis e considerações éticas (KOZINETS, 1997).

A netnografia exige uma combinação de dados copiados diretamente das interações *online* e dados observados da comunidade, adaptando abordagens metodológicas para compreender comportamentos e atos comunicativos.

Portanto, Kozinets (2014) entende que o processo de estudo netnográfico segue cinco passos. Esses passos serão utilizados para as análises desta monografia, pois oferecem uma representação organizada e clara do que ocorre na realidade:

1. Primeira etapa: Planejar o estudo e definir as questões de pesquisa, identificando os websites, redes sociais ou tópicos que serão investigados.
2. Segunda etapa: Identificar e selecionar a comunidade a ser estudada.
3. Terceira etapa: Executar a coleta de dados, garantindo a conformidade com os procedimentos éticos, e observar a comunidade.
4. Quarta etapa: Analisar os dados e interpretar os resultados de forma iterativa.
5. Quinta etapa: Apresentar e relatar os resultados e/ou implicações da pesquisa.

As vantagens da netnografia incluem rapidez, menor custo e maior objetividade em comparação com a etnografia, enquanto suas desvantagens estão principalmente relacionadas à concentração na linguagem textual, que está sendo superada com o avanço das ferramentas de comunicação *online* (KOZINETS, 2002).

Para os fins desta pesquisa, utilizaremos também o conceito da observação participante, que é uma abordagem na qual o pesquisador se envolve ativamente na comunidade ou ambiente *online* que está sendo estudado. Em vez de apenas

observar de fora, o pesquisador participa das interações, das discussões e das atividades dentro desse ambiente virtual (BOELLSTORFF, 2008).

Isso geralmente envolve criar um perfil *online* e interagir com os membros da comunidade, participar de fóruns de discussão, comentar em publicações, enviar mensagens privadas, entre outras formas de envolvimento. Ao se tornar parte da comunidade, o pesquisador pode obter dados mais profundos sobre as dinâmicas sociais, culturais e comportamentais que estão sendo estudadas (HINE, 2005).

A observação participante na pesquisa netnográfica permite entender melhor as nuances do comportamento *online*, as normas sociais dentro da comunidade virtual e os padrões de comunicação específicos desse ambiente. Isso pode fornecer uma visão mais completa e contextualizada do fenômeno em estudo (POSTILL; PINK, 2012).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados obtidos foram estratificados para fornecer uma caracterização abrangente dos estúdios estudados. Este processo incluiu tanto uma visão geral das características comuns entre os estabelecimentos quanto a apresentação das especificidades observadas em cada um deles. A estratificação foi realizada com base no roteiro netnográfico adotado para esta pesquisa, permitindo uma análise detalhada das nuances e particularidades de cada estúdio. Dessa forma, foi possível identificar padrões recorrentes e aspectos únicos, oferecendo uma compreensão mais profunda e rica desse setor.

Com base nas informações coletadas nas redes sociais e nos sites de cada estúdio, os resultados foram organizados conforme os critérios estabelecidos no roteiro de observação não participante (Apêndice A). Levando em consideração a privacidade das empresas, elas foram classificadas por códigos. Nos quadros 2 e 3, a sigla (BSB e MTL) indica a cidade de origem e os números indicam a ordem.

### **4.1. Brasília**

#### **4.1.1. Características gerais dos estúdios de tatuagem de Brasília**

A capital, concebida como um marco da modernidade brasileira, viu os primeiros estúdios de tatuagem surgirem no final dos anos 1980, em paralelo ao crescimento da cena *punk* e *underground*, que utilizava a tatuagem como forma de resistência cultural e expressão de identidade (HOLSTON, 1989). Esses estúdios

eram inicialmente pequenos, muitas vezes operando em locais improvisados, mas, ao longo do tempo, se profissionalizaram e se integraram ao tecido cultural da cidade.

Em Brasília, os estúdios variam significativamente em termos de tamanho, estrutura e especialização. Muitos estúdios são de pequeno a médio porte, com uma equipe composta por alguns tatuadores especializados em estilos que variam desde o tradicional até o neo-tradicional, passando pelo realismo, o tribal e, atualmente, com grande influência de estilos femininos como o *fineline*. A maioria desses estúdios oferece um ambiente acolhedor e personalizado, muitas vezes com uma decoração que reflete a identidade cultural local, utilizando elementos da arquitetura modernista de Brasília ou referências à cultura popular brasileira (LACERDA, 2018).

No que diz respeito ao processo administrativo, abrir um estúdio de tatuagem em Brasília requer um investimento menor se comparado a negócios comerciais ou industriais. Em resumo, é necessário que o espaço atenda às normas estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (Brasil, 2008) (SILVA; SARAIVA, 2014). Em linhas gerais, é preciso garantir condições de higiene, como paredes e pisos que possam ser lavados, uma área dedicada à esterilização dos materiais, além de instalações sanitárias adequadas. Embora essas exigências sejam obrigatórias por lei, também são vistas como um sinal de profissionalismo. Além das instalações, os tatuadores necessitam de materiais essenciais para a realização dos procedimentos e, devido à informalidade ainda presente no setor, muitos trabalhadores atuam como freelancers vinculados ao proprietário do estúdio (SILVA; SARAIVA, 2014).

A análise do modelo de negócio dos estúdios de tatuagem, ao distinguir entre estúdios privados e abertos, revela abordagens diferenciadas que se alinham com conceitos acadêmicos de gestão. Estúdios privados frequentemente operam com um modelo que prioriza a exclusividade e a personalização. Esses estúdios criam ambientes sofisticados e oferecem um atendimento altamente personalizado, o que está em consonância com a teoria do valor percebido e da experiência do cliente. Bitner (1992) sugere que o ambiente físico e a personalização do serviço podem elevar a percepção de valor e justificar preços mais elevados. Isso é evidente em estúdios que cobram mais por serviços únicos e detalhados, refletindo a exclusividade.

Por outro lado, os estúdios abertos seguem um modelo de negócio mais acessível e voltado para a alta rotatividade de clientes. Esses estúdios geralmente apresentam um ambiente informal e layouts que promovem a interação entre clientes e artistas (BERRY; WALL; CARBONE, 2006). A abordagem desses estúdios é mais centrada na eficiência e na acessibilidade, oferecendo uma gama de preços competitivos e serviços padronizados, como tatuagens pré-feitas e *flash tattoos*. Esta abordagem se alinha com a teoria da eficiência operacional e da gestão de serviços, que valoriza a produção em larga escala para reduzir custos e aumentar a acessibilidade (SCHMENNER, 2004).

O Quadro 2 apresenta uma análise dos modelos de negócios e características principais de oito estúdios de tatuagem localizados em Brasília. As informações foram coletadas por meio de pesquisa exploratória netnográfica, utilizando dados disponibilizados publicamente nos perfis oficiais de redes sociais dos estúdios e seus respectivos sites. Os dados foram organizados de forma a destacar o número de seguidores até a data de 21/08, o grau de diversificação de serviços, o foco em estilos de tatuagem, o porte e ambiente dos estúdios, além da oferta ou não de serviços relacionados a piercings. Essa estruturação visa facilitar a comparação entre os estúdios e compreender as estratégias adotadas por cada um em termos de modelo de negócio e interação com o mercado.

## QUADRO 2

Modelo de negócios e características principais dos estúdios de Brasília

Estúdios	Seguidores até 21/08/2024	Modelo de negócio	Piercing
BSB - 01	29 mil	Seu modelo é pouco diversificado, o estúdio é privado e pequeno, com foco em um único estilo de tatuagem, o realismo. De forma esporádica o estúdio vende cursos presenciais de formação para tatuadores. Prestação	Não vende ou aplica piercings.

		dos serviços apenas com horário marcado.	
BSB - 02	11,3 mil	Sua diversificação pode ser considerada como média, apesar de conter 8 tatuadores disponíveis seus estilos são similares, variando entre old school e realismo. É uma rede de duas grandes unidades espaçosas e em regiões residenciais. Vendem roupas com estampas do estúdio (merchandise). Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	Não vende ou aplica piercings
BSB - 03	6,7 mil	Sua diversificação pode ser considerada baixa, contém apenas 2 tatuadores, mas que atuam em: fineline, geométricos, blackwork e oldschool. O espaço é consideravelmente grande. Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	Não vende ou aplica piercings
BSB - 04	19,9 mil	Sua diversificação é alta, contém 6 tatuadores residentes, porém recebem dezenas de guests ao ano, oferecem uma variedade grande de estilos. O ambiente é grande e receptivo. Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	Não vende ou aplica piercings
BSB - 04	13 mil	Sua diversificação é baixa, conta com 3 tatuadores e todos fazem o mesmo estilo, ofertam vagas para poucos guests ao longo do ano. Ambiente planejado, amplo e aconchegante. Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	Vende e aplica piercings
BSB - 06	20 mil	Estúdio pouco diversificado, conta com apenas uma	Não vende ou aplica piercings.

		artista que trabalha com apenas um estilo. O ambiente é confortável. Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	
BSB - 07	22,1 mil	Estúdio pouco diversificado, conta com apenas um artista que trabalha com blackwork e fineline. O ambiente é confortável. Prestação dos serviços apenas com horário marcado.	Não vende ou aplica piercings
BSB - 08	5,7 mil	Estúdio altamente diversificado, conta com 11 artistas de diversos estilos, aceita guests durante o ano e aceita atendimentos de porta. O ambiente é grande e conveniente, é o único dentro de um shopping. Vende cosméticos para os cuidados pós tattoo e oferta remoção de tatuagem a laser.	Vende e aplica piercings.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Através da coleta dos dados e das informações reunidas no quadro, é verificável que, em Brasília, muitos estúdios oferecem uma gama limitada de estilos e serviços, sendo considerados pouco diversificados (BSB – 01, BSB – 03, BSB – 06 e BSB – 07). Em sua maioria, os estúdios se concentram em uma estética específica ou em um pequeno número de tatuadores especializados em uma ou duas técnicas, o que é consistente com as características dos consumidores brasilienses, que tendem a valorizar o atendimento personalizado (BLACKWELL, 2006). Esses estúdios têm um público mais nichado, composto por clientes que buscam exclusivamente aquele estilo particular. Embora essa especialização possa fortalecer a identidade do estúdio, ela também limita o alcance do negócio a um público mais restrito, o que pode ser uma desvantagem em termos de crescimento e expansão. Um estúdio que investe em diversificação busca incluir um novo produto ou serviço (ANSOFF, 1971).

A diversificação é compreendida como uma estratégia de crescimento empresarial, na qual a organização opta por expandir suas operações em diferentes linhas de produtos, serviços, atividades e/ou mercados, resultando, assim, na diversificação de negócios (SILVA, 2018).

Assim, estúdios muito diversificados tendem a oferecer uma ampla gama de serviços, que podem incluir desde estilos tradicionais até técnicas experimentais (BSB – 04 e BSB – 08). Esses estúdios geralmente empregam tatuadores com diferentes especialidades artísticas, o que atrai um público variado. A vantagem de um estúdio diversificado é a capacidade de atender a uma maior demanda de clientes, oferecendo opções para diferentes gostos e preferências (SILVA, 2018).

#### 4.1.2. Operação de serviços dos estúdios de Brasília

As operações de serviços nos estúdios de tatuagem representam um elemento central para o sucesso e a sustentabilidade desses empreendimentos em um mercado global altamente competitivo. As práticas operacionais adotadas pelos estúdios de tatuagem refletem não apenas a cultura local e o desenvolvimento do setor de tatuagem, mas também as estratégias comerciais e os desafios enfrentados para atender às expectativas dos clientes e manter padrões de qualidade.

Essa modalidade de consumo possui características distintas, como a permanência do produto, que torna tanto a aquisição quanto o descarte mais complexos. Além disso, há uma enorme possibilidade de personalização, levando em conta a interação entre o símbolo, o artista, a localização da tatuagem no corpo e até mesmo as particularidades do tipo físico do cliente. Também existe a possibilidade de que a tatuagem desbote com o tempo ou sofra alterações em decorrência de mudanças corporais. O alto nível de personalização implica na baixa padronização desse serviço (VELLIQUETTE; MURRAY; EVERS, 2006).

Cinco dos estúdios apontados no Quadro 2 como menos diversificados funcionam em um formato de boutique, onde o foco está na qualidade e na

exclusividade dos serviços oferecidos (ALVES, 2020). Este modelo privilegia o atendimento individualizado e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, o que é visto como uma forma de fidelização e construção de reputação (ALVES, 2020).

O portfólio de serviços nos estúdios de tatuagem varia entre cada estúdio. Em Brasília, a maioria dos estúdios apresenta uma gama de estilos, desde realismo até *fineline*, mas com foco em um ou dois estilos principais. Por exemplo, o BSB - 02 conta com tatuadores especializados em *old school* e realismo, limitando a diversidade de serviços oferecidos. Já o BSB – 08 vende cosméticos, jóias e até oferece remoção de tatuagem a laser, reflexo de um portfólio completo. Nesse sentido, a prática da personalização pode impactar na diversificação do portfólio de produtos (TSENG, 2015).

Em relação à flexibilidade dos estabelecimentos, em Brasília, o agendamento, em sua maioria, é feito por meio de redes sociais ou aplicativos de mensagens, refletindo a forte dependência das plataformas digitais para captar e gerenciar clientes.

A demanda pelos serviços nos estúdios de tatuagem é influenciada pela personalização e pela capacidade dos tatuadores de atender às expectativas dos clientes (RECUERO, 2009). A personalização exige dos tatuadores um amplo conhecimento das técnicas, além de habilidades interpessoais para traduzir as expectativas dos clientes em arte corporal. Isso requer uma gestão eficiente do tempo e do espaço nos estúdios, assegurando que cada sessão seja realizada de forma eficaz, sem comprometer a qualidade. A experiência do cliente, que muitas vezes possui um valor simbólico e emocional significativo, é um fator crítico na satisfação e na lealdade do cliente (MARGINI; URDAN; SANTOS, 2017).

De acordo com a análise do perfil do Instagram, a comunicação com os estúdios é, em todos os casos em Brasília, feita diretamente entre clientes e tatuadores, refletindo uma cultura de informalidade. O agendamento é realizado através de redes sociais, como o Instagram, e-mail ou WhatsApp, enfatizando a importância de uma presença *online* eficiente.

As características físicas dos estúdios são bem evidentes. Eles tendem a valorizar uma decoração que reflete a cultura local, utilizando elementos que remetem à arte urbana e à cultura de rua. Essa diferença cria uma conexão mais imediata com o público jovem e alternativo da cidade, refletindo as características culturais de cada região.

É possível identificar algumas características em comum na parte estética física dos estúdios. Em Brasília, os estúdios são, em sua grande maioria, privados, o que não exige um grande espaço, e tendem a se concentrar em pequenas salas comerciais (BSB – 01, BSB – 06 e BSB – 07). São poucas as lojas térreas (BSB – 05 e BSB – 08). As decorações são, em geral, industriais e modernas, com toques artísticos. Os estúdios possuem imagens do ambiente físico nas redes sociais, e, após análise dessas imagens, nenhum dos presentes nesse estudo apresentou características de um ambiente planejado.

Contudo, os estúdios privados criam ambientes sofisticados e oferecem um atendimento altamente personalizado, o que está em consonância com a teoria do valor percebido e da experiência do cliente. Bitner (1992) sugere que o ambiente físico e a personalização do serviço podem elevar a percepção de valor e justificar preços mais elevados. Isso é evidente em estúdios que cobram mais por serviços únicos e detalhados, refletindo a exclusividade.

A experiência do cliente é um fator crítico nas operações de serviços dos estúdios de tatuagem, sendo especialmente relevante no contexto das tatuagens, que muitas vezes têm um valor simbólico e emocional significativo para os clientes. A gestão da experiência do cliente envolve não apenas a prestação de um serviço técnico de alta qualidade, mas também a criação de um ambiente que maximize a satisfação e o conforto do cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2011).

No que diz respeito à higiene, existem normas rígidas de esterilização de equipamentos e descarte de materiais, exigidos por regulamentações sanitárias locais. Brasília ainda enfrenta desafios relacionados à formalização dos estúdios e à padronização das práticas de higiene, especialmente entre os estúdios de menor porte (SPENCER, 2021).

As operações de serviços nos estúdios de tatuagem em Brasília revelam características evidentes que estão diretamente relacionadas às características culturais e socioeconômicas de cada cidade. A gestão eficiente das operações, incluindo atendimento ao cliente e o uso de tecnologia, é essencial para o sucesso dos estúdios em um mercado altamente competitivo e em constante evolução (HARRIS; RAE, 2009).

#### 4.1.3. Dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios de Brasília

Com a migração do *marketing* dos canais tradicionais para o ambiente digital, as estratégias voltadas ao consumidor também se transformaram. O que antes era uma abordagem centrada principalmente em despertar o desejo com base na relação custo-benefício, agora se sofisticou, buscando motivar a compra por meio de personalização, identificação e valor agregado (RECUERO, 2009). Nesse novo contexto, oferecer informações relevantes ao público-alvo na internet não apenas promove a marca, mas também cria uma experiência agradável para o usuário, sem gerar custos diretos para ele.

Assim, o *marketing* de relacionamento ganha destaque, sendo importante para que os estúdios de tatuagem criem e mantenham um vínculo sólido com seus clientes. Diante da vasta concorrência, conquistar a preferência do consumidor pode ser um desafio, e essa preferência é muitas vezes alcançada por meio de um contato mais próximo. Ferramentas de *marketing* digital, como o Instagram, facilitam a construção de relacionamentos duradouros entre o estúdio e seus clientes (ASSAD, 2016).

O Instagram tornou-se uma ferramenta essencial para o sucesso dos estúdios de tatuagem de Brasília, devido ao seu caráter mais informal e autêntico (MACHADO, 2019), uma característica que é bem recebida no meio artístico e pelo consumidor. Além disso, o avanço tecnológico na captação de clientes e as mudanças nas legislações (como as diretrizes do Instagram em cada país) influenciam em 48% na adoção da estratégia de servitização pelas pequenas e médias empresas (PMEs). Isso demonstra que o uso adequado dessa plataforma é importante para a

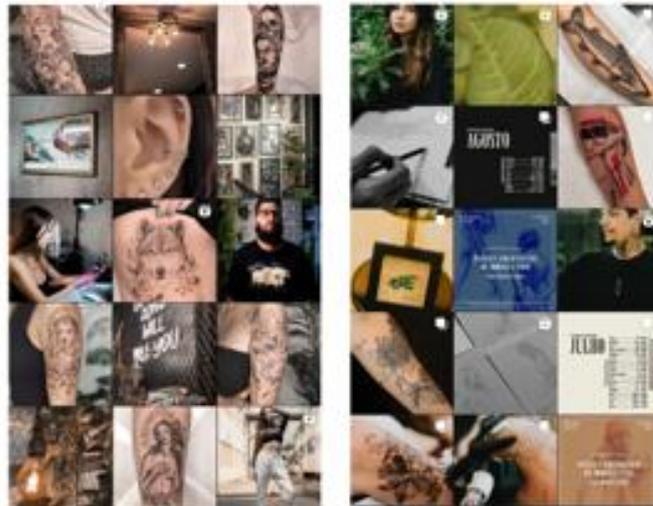
sobrevivência de organizações desse porte nos dias de hoje (QUEIROZ, 2018). A análise da qualidade dos serviços prestados por meio dessa plataforma permite identificar dados que podem levar o prestador a crescer ou perder espaço no mercado, bem como a fidelizar ou perder clientes (MARGINI; URDAN; SANTOS, 2017).

Um dos principais padrões observados no Instagram é a prevalência de postagens que destacam o portfólio de tatuagens realizadas. Essas postagens são cuidadosamente curadas para mostrar a diversidade de estilos, técnicas e temas disponíveis no estúdio. De acordo com uma análise de conteúdo visual nas redes sociais, as imagens de tatuagens bem-produzidas, com close-ups que destacam detalhes e ângulos específicos, não apenas funcionam como uma vitrine do trabalho artístico dos tatuadores, mas também servem para transmitir a qualidade e o profissionalismo do estúdio (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2016). Além disso, essas postagens frequentemente são acompanhadas por descrições detalhadas que explicam o conceito da tatuagem, os materiais utilizados e o tempo de execução, o que acrescenta uma camada educativa e informativa à comunicação com os seguidores.

Outro padrão relevante é o uso de vídeos para criar uma narrativa visual do ambiente e da cultura do estúdio. Vídeos de tours pelo estúdio, entrevistas com tatuadores e registros da equipe em ação são comuns e servem para humanizar a marca, aproximando o público da experiência oferecida pelo estúdio. Além do portfólio de tatuagens e dos vídeos narrativos, os estúdios também utilizam suas redes sociais para divulgar eventos especiais, como *flash days* (Dia destinado a tatuagens simples e rápidas já prontas), exposições de arte, colaborações com outros artistas e promoções. O estúdio BSB – 04 dentre os estúdios analisados, demonstrou o maior nível de diversidade nos objetivos das postagens, como os descritos anteriormente.

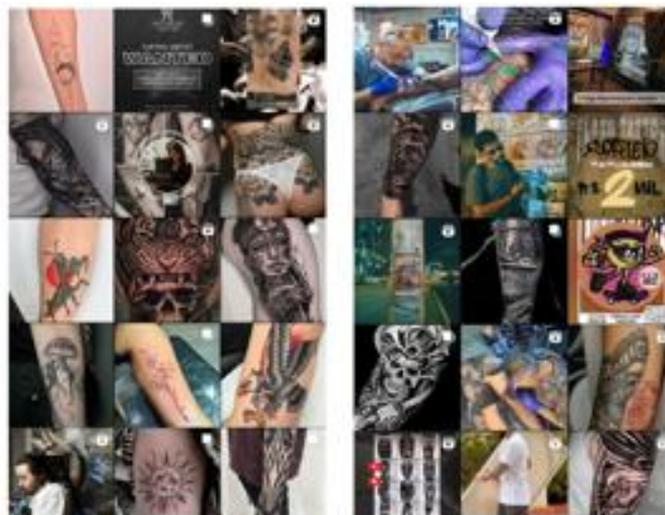
Quanto à estética das postagens, observa-se em alguns estúdios uma clara preocupação em manter uma identidade visual consistente (Exemplificado na Figura 2), que reflete a decoração e o estilo do estúdio físico, padronizando cores, fontes nas escritas e o estilo da fotografia (BSB – 04, BSB – 05 e BSB – 06) já outros, postam de forma desordenada (Exemplificado na Figura 3), ou seja, sem nenhum tipo de padrão nítido (BSB – 01, BSB – 02, BSB – 03, BSB – 07 e BSB – 08). Essa coerência entre o

espaço *online* e o espaço físico é fundamental para a construção de uma marca sólida e reconhecível (LEIGH, 2006).



**Figura 2.** Exemplos de publicações em *feeds* organizados de estúdios de tatuagem de Brasília.

Fonte: Instagram. Acesso em 28 de agosto de 2024.



**Figura 3.** Exemplos de publicações em *feeds* desorganizados de estúdios de tatuagem em Brasília.

Fonte: Instagram. Acesso em 28 de agosto de 2024.

O uso da tecnologia impulsiona o crescimento dos negócios, com estratégias de *marketing* voltadas especialmente para redes sociais, como o Instagram, com o objetivo de conquistar seguidores e convertê-los em consumidores de conteúdo e clientes. Os autores destacam que um planejamento digital bem estruturado tem um impacto significativo no sucesso comercial, aprimorando a comunicação entre a empresa e seus clientes. Isso fortalece o vínculo entre ambos, fazendo com que o

consumidor se sinta mais valorizado pela marca, o que facilita o processo de fidelização (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA, 2021).

#### 4.1.4. Interação *online* entre o estúdio e consumidor em Brasília

Apesar da vasta quantidade de dados de consumo disponíveis nas plataformas de mídia social, pouca atenção empírica tem sido dada à forma como os consumidores interpretam suas interações com interlocutores culturais em campos altamente especializados, como o dos estúdios de tatuagem (LANNIGAN, 2020). As interações *online* dos estúdios de tatuagem com seus stakeholders variam significativamente, com o Instagram sendo a principal rede social que facilita essa interação.

As mídias sociais são essenciais para os estúdios de tatuagem em Brasília, pois possibilitam criatividade, conversação e trocas contínuas de informações, além de formar capital social mediado (RECUERO, 2011). A criatividade ajuda a manter o interesse dos clientes, já que as redes sociais exigem atualizações frequentes para engajar o público (NETO, 2015). Essas plataformas conectam estúdios, consumidores e fornecedores, promovendo cooperação, debates e interações diretas (RECUERO, 2011).

No cenário dos estúdios de tatuagem de Brasília, o Instagram se destaca como uma das ferramentas mais eficazes para comunicação *online*, permitindo que consumidores explorem portfólios de artistas, descubram novos estilos e forneçam *feedback* em tempo real. Esse ambiente de interação ajuda a melhorar a oferta de serviços e aprimorar o relacionamento com fornecedores e clientes (JUNQUEIRA, 2014). Recuero destaca que a variedade de fluxos de informações nas redes sociais facilita debates importantes, moldando a forma como esses estúdios respondem às demandas dos clientes e interagem com seus parceiros de negócios (RECUERO, 2011).

Com 80% dos brasileiros usando ativamente redes sociais, essas plataformas se tornaram indispensáveis para que os estúdios de tatuagem em Brasília alcancem

diferentes públicos de forma eficiente e econômica (TORRES, 2009). Por meio delas, os estúdios conseguem divulgar seus serviços, portfólios e interagir com consumidores e fornecedores de maneira direta. Essa interação constante oferece a oportunidade de ajustar rapidamente as ofertas e manter a competitividade no mercado (FURLAN; MARINHO, 2013).

O uso das redes sociais é uma estratégia de baixo custo que permite aos estúdios de tatuagem em Brasília promoverem seus serviços de forma eficaz, alcançando um público diversificado e facilitando a comunicação direta com clientes e fornecedores (FURLAN; MARINHO, 2013). Estúdios como o BSB – 08, por exemplo, demonstram transparência ao divulgar o contato constante com seus fornecedores. O engajamento ativo nas redes permite que os estúdios adaptem suas estratégias rapidamente, fortalecendo a confiança e a fidelidade dos clientes.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 2 mostrou que o número de postagens no Instagram variou entre 0 e 31 durante o período de trinta dias. Três estúdios (BSB – 02, BSB – 07, BSB - 08) realizaram pelo menos dez postagens no período analisado, refletindo a média total de publicações dos estúdios. Em contrapartida, cinco (BSB – 01, BSB – 03, BSB – 04, BSB – 05, BSB – 06) fizeram um número de postagens inferior a essa média.

## GRÁFICO 2

Quantidade de Postagens no Instagram dos estúdios de Brasília no Período

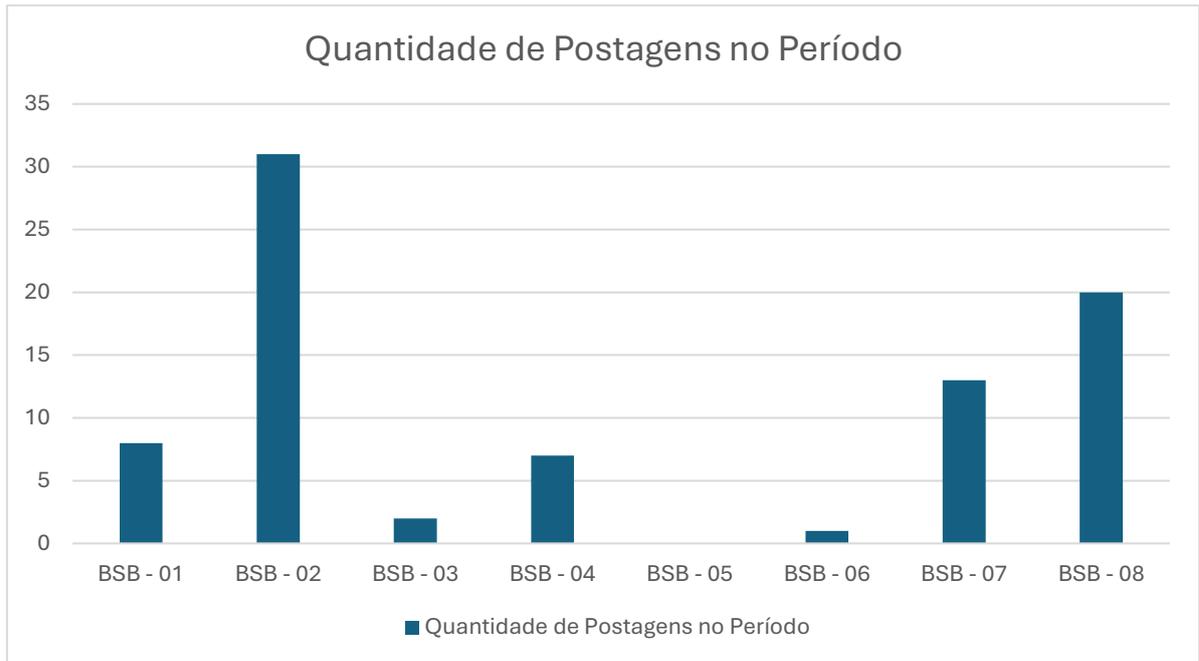


Gráfico 2 . Quantidade de Postagens no Instagram dos estúdios de Brasília no Período.

Fonte: Instagram. Acesso em 01 de Outubro, 2024.

A partir da tabulação dos estúdios de tatuagem estudados, foram classificadas as interações do público, incluindo comentários, e calculadas as médias para cada uma das variáveis (número de postagens, comentários e seguidores). Com base nesses dados, foi elaborada a Tabela 01, que representa o quantitativo de interação de cada um dos estúdios observados:

**TABELA 1**

Quantidade de postagens, comentários e curtidas nas respectivas contas de Instagram dos estúdios de Brasília.

<b>Código do estúdio</b>	<b>Quantidade de Postagens no Instagram no Período</b>	<b>Total de Comentários</b>	<b>Média de comentários por postagem</b>	<b>Quantidade de Seguidores</b>
BSB - 01	8	57	7	29000
BSB - 02	31	102	3	11300
BSB - 03	2	30	15	6700
BSB - 04	7	37	5	19900
BSB - 05	0	0	0	13000
BSB - 06	1	15	15	20000
BSB - 07	13	24	2	22100
BSB - 08	20	122	6	5700

Fonte: Instagram. Acesso em 01 de Outubro, 2024.

Os dados evidenciam, que não há uma correlação entre a quantidade de postagens e a quantidade de seguidores, na medida em que os estúdios que realizaram mais postagens não são necessariamente os que possuem maior número de seguidores. O que pode ser constatado por exemplo na comparação entre o estúdio BSB – 06 que realizou 1 postagem e possui 20000 seguidores; e o estúdio BSB – 08 que realizou 20 postagens e possui 5700 seguidores.

Os números médios de comentários nas postagens, ao longo do período analisado, também foram avaliados como uma forma de interação. Nessa pesquisa, a quantidade de curtidas não foi mensurada já que atualmente o Instagram permite que o perfil não mostre as curtidas em suas publicações. Apesar da estabilidade no número médio de comentários durante o período estudado, esse número ainda é relativamente baixo quando comparado à quantidade de curtidas e ao número total de seguidores, conforme ilustrado no Quadro 2, no Gráfico 2 e na Tabela 1.

Pode-se identificar um padrão de comportamento dos consumidores, que tendem a não utilizar os comentários como principal forma de interação, visto o número reduzido observado, com uma média de aproximadamente 6 comentários por postagem. Entretanto, mesmo em pequena quantidade, esses comentários ainda desempenham um papel importante ao transmitir uma mensagem e promover interação com a empresa. Com isso, na internet o poder está nas mãos do consumidor, os consumidores sempre procuram formas de interagir com as marcas. A *internet* possibilita que comportamentos e desejos, que anteriormente eram reprimidos, sejam expressos de maneira mais livre (TORRES, 2009).

Para analisar a interação *online* com os consumidores, foram examinados os comentários nas postagens dos estúdios no Instagram. A partir das contas das empresas, os comentários dos períodos avaliados foram observados em detalhes, revelando os seguintes diferentes tipos de interação:

a) Comentários marcando outras pessoas: Todos os estúdios de tatuagem analisados perceberam esse tipo de interação nas suas publicações. Geralmente, esses comentários eram acompanhados por emojis e ao marcar outra pessoa, os clientes pareciam estar sugerindo que essa pessoa conhecesse o trabalho do estúdio ou de um tatuador específico.

b) Comentários elogiando o serviço ou o trabalho do tatuador: Esse foi o tipo de comentário mais frequente em todos os estúdios analisados. Os elogios eram feitos usando emojis, adjetivos positivos ou detalhando uma experiência agradável com o estúdio ou o artista.

c) Comentários solicitando orçamentos: Durante o período de análise, houve comentários solicitando orçamentos de artes similares a da publicação.

d) Comentários demonstrando interesse em visitar o estúdio ou contratar o serviço: Esse tipo de comentário foi identificado em todos os estúdios analisados. Esses comentários expressavam saudades por parte de clientes antigos ou curiosidade de novos clientes em relação ao estúdio. Foram observados também comentários mais pessoais, elogiando o ambiente e até declarando o desejo de fazer novas tatuagens.

Em todo o período analisado, não foi possível verificar comentários negativos nas contas dos estúdios. Contudo, foi possível analisar que mesmo os comentários positivos, geralmente não obtiveram resposta.

A quantidade de comentários foi evidenciada como não influente na quantidade de seguidores, porém, na Tabela 1, foi possível observar que a quantidade de postagens mantém um padrão. Estúdios com muitas postagens tendem a ter em média menos seguidores, como BSB – 02 e BSB – 08, já estúdios com menos postagens como BSB – 01 e BSB – 06 possuem mais seguidores. De acordo com a Tabela 2, podemos perceber o acréscimo e decréscimo de seguidores ao longo do período:

**TABELA 2**

Quantitativo de seguidores no Instagram dos estúdios de Brasília

Código	BSB-01	BSB-02	BSB-03	BSB-04	BSB-05	BSB-06	BSB-07	BSB-08
Seguidores 20/08/2024	29.0K	11.3K	6.7K	19.9K	13.0K	20.0K	22.1K	5.7K
Seguidores 20/09/2024	28.9K	11.3K	6.742	20.1K	13.1K	20.7K	22.0K	5.817
Diferença no quantitativo de seguidores no período	-100	0	42	200	100	700	-100	117

**Tabela 2.** Quantitativo de seguidores no Instagram nos estúdios estudados.

Fonte: Instagram. Acesso em 20 de agosto, 2022 e 20 de setembro, 2022.

Com isso, foi possível identificar que os estúdios com mais seguidores, são também os que mais perderam. Além disso, foi constatado que os estúdios que menos postaram em geral foram os que mais ganharam seguidores.

Portanto, os estúdios de tatuagem em Brasília têm se beneficiado significativamente da interação *online* com consumidores e fornecedores. Ao utilizar as redes sociais, eles conseguem monitorar as preferências dos clientes, acompanhar tendências de mercado e ajustar suas operações em tempo real, enquanto também

mantêm uma relação próxima com fornecedores, garantindo a qualidade dos materiais e serviços (JUNQUEIRA, 2014). Esse ciclo de *feedback* contínuo contribui para o crescimento e sucesso do negócio.

## 4.2. Montreal

### 4.2.1. Características gerais dos estúdios de tatuagem de Montreal

Em Montreal, a história dos estúdios de tatuagem remonta ao início do século XX, refletindo a influência europeia na cultura local. A cidade, com sua rica tradição artística e multiculturalismo, viu a tatuagem ganhar popularidade como uma forma de arte respeitada e apreciada. Nos anos 1960 e 1970, com o renascimento da tatuagem como forma de expressão pessoal e artística, Montreal se tornou um centro importante para a prática, atraindo artistas de diversas partes do mundo e estabelecendo estúdios renomados que ajudaram a moldar a cena tatuadora internacional (BELL, 2014).

Os consumidores Canadenses costumam valorizar a inovação, a diversidade de produtos e a habilidade das empresas em se adaptar rapidamente às mudanças nas tendências de mercado. A fidelização é reforçada por uma oferta constante de novos produtos e experiências, aliada a estratégias de *marketing* que destacam a inclusão e a multiculturalidade (SALOMON, 2018).

O Quadro 3 reúne dados colhidos netnograficamente através do Instagram que colaboram para o entendimento das características específicas dos estúdios:

### QUADRO 3

Modelo de negócios e características principais dos estúdios de Montreal

Estúdios	Seguidores até 21/08	Modelo de negócio	Piercing
MTL - 01	24,4 mil	Sua diversificação é baixa, conta com 6 tatuadores de estilos similares, não aceita guests, tem um	Não vende ou aplica piercings

		ambiente confortável. Aceita clientes de porta.	
MTL - 02	16,6 mil	Sua diversificação é média, a equipe conta com 6 artistas de estilos semelhantes, o ambiente é espaçoso e conhecido pela beleza. Aceitam clientes de porta.	Não vende ou aplica piercings
MTL - 03	20 mil	Sua diversificação é extremamente alta, conta com uma equipe de 14 artistas de estilos variados, aceitam guests, atuam de forma secundária como uma barbearia e cafeteria e vendem cosméticos. O ambiente é grande e aceitam clientes de porta	Vende e aplica piercings
MTL - 04	44,5 mil	Sua diversificação é alta, conta com uma equipe de 19 artistas de estilos variados, tem um espaço grande, oferecem financiamento para as tatuagens e recebem muitos guests. Aceitam clientes de porta e vendem cosméticos.	Não vende ou aplica piercings
MTL - 05	37,9 mil	Sua diversificação é baixa, conta com 7 artistas variados e um ambiente adequado. Aceitam guests e não aceitam clientes de porta.	Não vende ou aplica piercings
MTL - 06	16,8 mil	Sua diversificação é alta, contém 10 artistas de diversos estilos, ambiente adequado, aceitam guests e clientes de porta. Aplicam joias dentais e vendem cosméticos.	Vende e aplica piercings
MTL - 07	20,5 mil	Sua diversificação é extremamente alta, não especifica a quantidade de artistas, mas percebe-se que são muitos e de diversos estilos. Vendem cursos para	Não vende ou aplica piercings

		iniciantes, remoção a laser, cosméticos e contam com 10 unidades ao redor do mundo.	
MTL - 08	16,5 mil	Sua diversificação é baixa, conta com 10 artistas de estilos semelhantes, o ambiente é adequado e não aceitam guests. Aceitam clientes de porta.	Não vende ou aplica piercings

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

A análise do modelo de negócios dos estúdios de tatuagem de Montreal revela duas abordagens principais: estúdios privados e estúdios abertos. Os estúdios privados focam na exclusividade e personalização, criando ambientes sofisticados e oferecendo serviços personalizados, o que está de acordo com teorias sobre valor percebido e experiência do cliente (BITNER, 1992). Esses estúdios costumam cobrar mais por sua exclusividade e qualidade. Em contraste, os estúdios abertos priorizam a acessibilidade e alta rotatividade, oferecendo serviços padronizados e preços competitivos, alinhando-se à eficiência operacional (BERRY; WALL; CARBONE, 2006; SCHMENNER, 2004).

A diferenciação em um mercado competitivo, especialmente em áreas urbanas, envolve estratégias que destacam qualidade, higiene e atendimento, além da criação de uma proposta de valor que atenda às expectativas dos clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RHEE, 2019; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2020). Estúdios como MTL – 03 e MTL – 04, ao se diversificarem, pretendem alcançar um público maior e não depender de uma única fonte de renda.

#### 4.2.2. Operação de serviços dos estúdios de Montreal.

As operações de serviços nos estúdios de tatuagem são fundamentais para garantir o sucesso e a longevidade desses negócios em um mercado global altamente competitivo. As metodologias utilizadas pelos estúdios não apenas refletem as

particularidades da cultura local e a evolução do setor de tatuagem, mas também envolvem estratégias comerciais voltadas para enfrentar os desafios do mercado, como a crescente demanda por serviços personalizados e a manutenção de altos padrões de qualidade. A capacidade de um estúdio de adaptar suas operações para atender às expectativas dos clientes, ao mesmo tempo que incorpora inovações e práticas eficientes, é um diferencial crucial para se manter competitivo e relevante no setor.

Os estúdios em Montreal, como MTL - 03 e MTL - 06, adotam uma estrutura diversificada, oferecendo serviços que vão além da tatuagem, evidenciando uma maior padronização em alguns aspectos da operação (BELL, 2015). A personalização também pode impactar na diversificação do portfólio de produtos, aumentando a complexidade e os custos operacionais (TSENG, 2015).

Os estúdios MTL – 04 e MTL – 07 em Montreal são exemplos de como, na cidade, os estúdios de tatuagem tendem a ser diversificados em termos de estilos artísticos e serviços. Existem desde estúdios boutique (MTL – 02), focados em arte personalizada e atendimento exclusivo, até grandes estúdios que funcionam como verdadeiros centros artísticos, oferecendo múltiplos serviços, como piercings, *workshops* de arte e até mesmo galerias de arte (MTL – 07).

Além do modelo boutique, existem estúdios que operam em um formato mais comercial e flexível, com um fluxo constante de clientes e uma abordagem que privilegia a quantidade de atendimentos (MTL – 04). Esses estúdios costumam ter uma equipe maior de tatuadores e oferecem uma ampla gama de serviços, desde tatuagens personalizadas até pacotes promocionais de flash tattoos. Estúdios como MTL - 04 e MTL - 03 demonstram uma maior amplitude de serviços, oferecendo uma variedade de estilos artísticos e outras atividades, como eventos e exposições, o que reflete um portfólio completo e dinâmico (BELL, 2015).

Em Montreal, há uma maior separação entre o atendimento inicial, realizado por recepcionistas ou assistentes, e a execução do serviço pelos tatuadores. Essa estrutura hierárquica e formal permite uma melhor organização das demandas e facilita o fluxo de trabalho no estúdio, mas também pode distanciar o cliente do artista, o que é uma crítica levantada por autores como Pine e Gilmore (1999), que defendem

a importância da personalização e da criação de experiências únicas no setor de serviços.

Esses estúdios são conhecidos por seu profissionalismo e pela adoção de práticas de *marketing* sofisticadas, utilizando as redes sociais, como Instagram, Facebook e sites próprios, como ferramenta chave para promover seus serviços e engajar-se com a clientela (BELL, 2014). Esses estúdios costumam se comunicar com os clientes de forma indireta, através de secretarias, por exemplo, instituindo um processo mais formal na prestação do serviço.

Em Montreal, a estética dos estúdios de tatuagem é diversificada e eclética, refletindo a rica cena artística e multicultural da cidade. Os estúdios frequentemente apresentam uma mistura de estilos, que vão do moderno (MTL – 07) ao *vintage* (MTL – 05), passando pelo boêmio (MTL – 02) e o industrial (MTL – 04). Os ambientes parecem ser sofisticados e maiores, também contando com um *design* interno planejado e moderno.

Para assegurar a eficiência na prestação do serviço, é fundamental que o prestador tenha capacidade produtiva suficiente para atender à demanda do cliente no tempo esperado. Essa capacidade é definida pelos recursos disponíveis no sistema para executar suas atividades, como mão de obra, equipamentos, espaço, estoque, entre outros. A gestão dessa capacidade em um sistema voltado para a prestação de serviços constitui um dos maiores desafios gerenciais (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Os estúdios, contudo, demonstram alto nível de formalização. Essa característica pode ser relacionada ao conhecimento de todos os processos que levam à produção final do serviço, principalmente pela participação do cliente, o que contribui para a gestão eficiente desses empreendimentos (SANTOS, 2002).

#### 4.2.3. Dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios de Montreal

As redes sociais introduziram novas possibilidades de interação com os clientes e facilitaram o processo de venda. Agora, os clientes são o foco das estratégias de

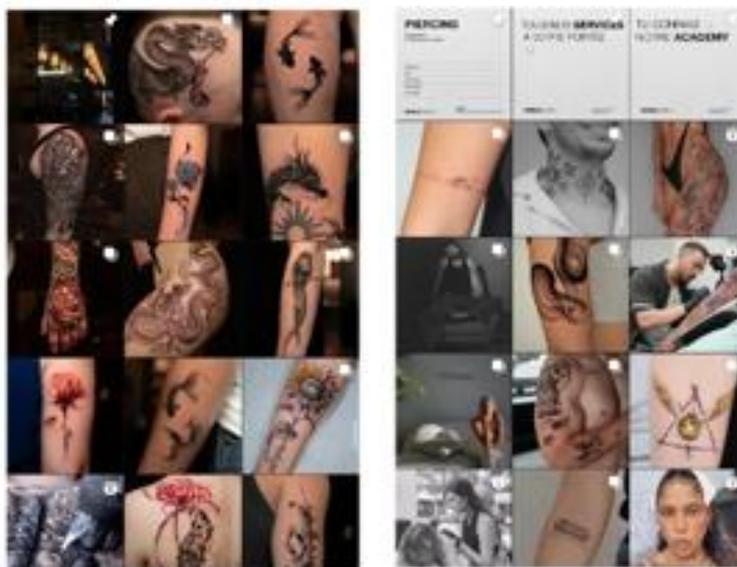
*marketing* das empresas, exigindo abordagens de comunicação renovadas. Graças às ferramentas de *marketing* digital, é possível identificar potenciais clientes, monitorar redes sociais, buscar informações, interagir com eles e oferecer um novo nível de serviço. Isso implica que as empresas devem realizar um monitoramento constante para manter contato e responder aos clientes em um curto intervalo de tempo, evitando assim prejudicar a reputação e a imagem da empresa na internet (GARCIA, 2012).

No Instagram, estúdios de tatuagem de Montreal frequentemente destacam seu portfólio com postagens cuidadosamente selecionadas que exibem a variedade de estilos e técnicas disponíveis. Imagens detalhadas de tatuagens, com close-ups que mostram ângulos específicos, servem como vitrine do trabalho artístico e do profissionalismo dos tatuadores. Essas postagens geralmente incluem descrições explicativas sobre o conceito, materiais e tempo de execução, agregando um valor educativo e informativo para os seguidores (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2016).

Outro padrão relevante é o uso de vídeos para criar uma narrativa visual do ambiente e da cultura do estúdio. Vídeos de tours pelo estúdio, entrevistas com tatuadores e registros da equipe em ação são comuns e servem para humanizar a marca, aproximando o público da experiência oferecida pelo estúdio. O estúdio MTL – 05 é conhecido por essa estratégia e faz questão de exaltar os artistas, tornando-os pessoas públicas, enquanto alguns estúdios afastam o artista da arte final, apresentando a tatuagem como um produto (MTL – 02). Esse tipo de conteúdo é essencial para a construção de uma identidade autêntica e para a criação de um senso de comunidade em torno do estúdio (PULIZZI, 2012).

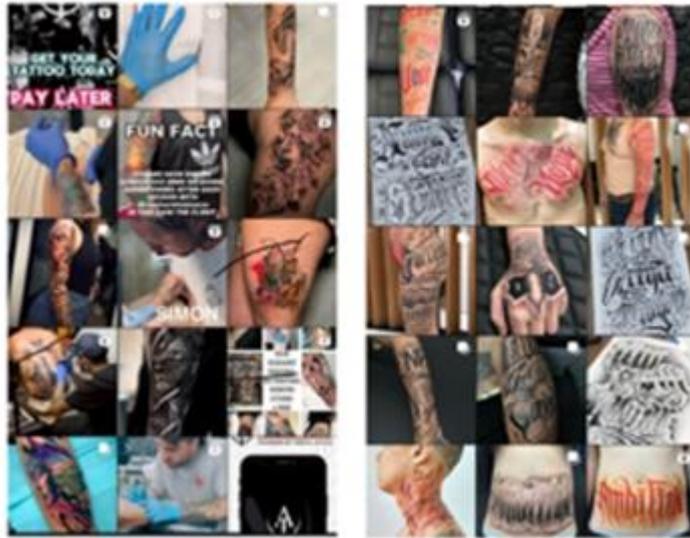
Além do portfólio de tatuagens e dos vídeos narrativos, os estúdios também utilizam suas redes sociais para divulgar eventos especiais, como *flash days* (dias destinados a tatuagens simples e rápidas já prontas), exposições de arte, colaborações com outros artistas e promoções. O estúdio MTL – 04, por exemplo, desenvolveu a estratégia de divulgar, em várias postagens, financiamentos internos para projetos, o que atrai clientes que antes não cogitavam esse alto investimento. Essas postagens são estratégicas para gerar engajamento e atrair novos clientes, oferecendo oportunidades exclusivas que não apenas destacam o estúdio, mas também reforçam seu papel ativo na cena cultural local (MCQUARRIE, 2008).

Em relação à estética das postagens, alguns estúdios demonstram uma preocupação evidente em manter uma identidade visual coesa, refletindo a decoração e o estilo do estúdio físico (MTL – 02, MTL – 05, MTL – 06 e MTL – 07), como exemplificado na Figura 4. Por outro lado, outros estúdios apresentam postagens de forma desorganizada, sem um cuidado aparente com a estética (MTL – 01, MTL – 03, MTL – 04 e MTL – 08), como pode ser visto na Figura 5. A consistência entre o espaço virtual e o físico é essencial para a construção de uma marca forte e facilmente reconhecível (LEIGH, 2006).



**Figura 4.** Exemplos de publicações em *feeds* organizados de estúdios de tatuagem em Montreal.

Fonte: Instagram. Acesso em 28 de agosto de 2024.



**Figura 5.** Exemplos de publicações em *feeds* desorganizados de estúdios de tatuagem em Montreal.

Fonte: Instagram. Acesso em 28 de agosto de 2024.

Em Montreal, há uma grande diversidade estilística, refletindo a riqueza multicultural da cidade. Essa característica também se manifesta nas postagens, onde os estúdios de Montreal muitas vezes exibem uma mistura eclética de elementos visuais que variam do moderno ao *vintage* (DEMELLO, 2000).

#### 4.2.4. Interação *online* entre o estúdio e o consumidor em Montreal.

Atualmente, as pessoas estão cada vez mais ativas na Internet, especialmente nas mídias e redes sociais, que se tornaram ferramentas poderosas. Nesses espaços, os consumidores têm fácil acesso a informações sobre produtos e serviços, incluindo avaliações que ajudam a evitar possíveis problemas (JUNQUEIRA, 2014).

Um benefício das redes sociais é a possibilidade de atendimento rápido e personalizado ao cliente, principalmente em uma cidade bilíngue. Os estúdios de Montreal podem coletar dados valiosos, permitindo ofertas e interações customizadas que melhoram a experiência do cliente e fortalecem sua ligação com a marca (LAROCHE, 2012). Ferramentas como Instagram, Facebook e blogs são amplamente usadas nos estúdios canadenses, criando um espaço de intensa troca de informações

e interação direta entre empresas e consumidores. As redes sociais possibilitam uma conexão ampla entre pessoas, independentemente de horário e localização (ZENONE, 2013).

Em Montreal, muitos estúdios de tatuagem utilizam, além das redes sociais, sistemas de agendamento *online* integrados aos seus websites, proporcionando uma experiência mais automatizada e eficiente para os clientes (GRÖNROOS, 2015). Essa prática reflete a crescente formalização do setor, que adota tecnologias para otimizar operações e melhorar o atendimento.

Nesse contexto, o Instagram também desempenha um papel fundamental na estratégia digital dos estúdios, funcionando como uma vitrine visual que atrai e envolve clientes em potencial. A plataforma permite que os estúdios compartilhem seu portfólio, acompanhem tendências de tatuagem e interajam diretamente com o público, criando um relacionamento próximo e personalizado (GRÖNROOS, 2015). Assim, a análise do uso do Instagram, junto com o agendamento *online*, revela como esses recursos digitais fortalecem a presença de mercado dos estúdios e ampliam sua base de clientes.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 3 mostrou que o número de postagens no Instagram variou entre 0 e 20 durante o período de trinta dias. Três estúdios (MTL – 03, MTL – 04 e MTL -07) realizaram pelo menos dez postagens no período analisado, refletindo a média total de publicações dos estúdios. Em contrapartida, cinco (MTL – 01, MTL – 02, MTL – 05, MTL – 06 e MTL - 08) fizeram um número de postagens inferior a essa média.

### GRÁFICO 3

Quantidade de Postagens no Instagram dos estúdios de Montreal no Período

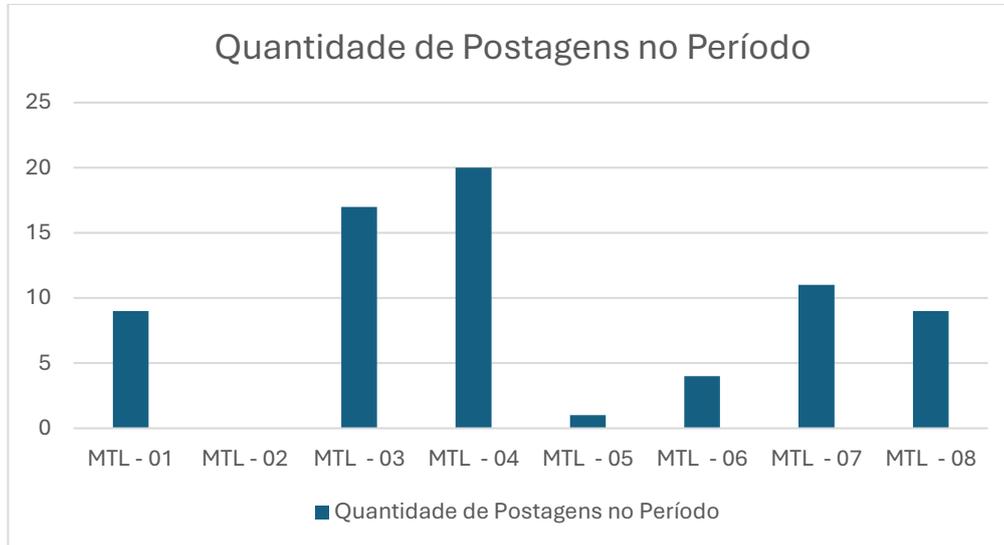


Gráfico 3 . Quantidade de postagens no Instagram dos estúdios de Montreal no Período.

Fonte: Instagram. Acesso em 01 de Outubro, 2024.

A partir da tabulação dos estúdios de tatuagem estudados, foram classificadas as interações do público, incluindo comentários, e calculadas as médias para cada uma das variáveis (número de postagens, comentários e seguidores). Com base nesses dados, foi elaborada a Tabela 3, que representa o quantitativo de interação de cada um dos estúdios observados:

**TABELA 3**

Quantidade de postagens, comentários e curtidas nas respectivas contas de Instagram dos estúdios de Montreal.

<b>Código do estúdio</b>	<b>Quantidade de Postagens no Instagram no Período</b>	<b>Total de Comentários</b>	<b>Média de comentários por postagem</b>	<b>Quantidade de Seguidores</b>
MTL - 01	9	23	3	24400
MTL - 02	0	0	0	16600
MTL - 03	17	128	7	20000
MTL - 04	20	25	1	44500
MTL - 05	1	1	1	37900
MTL - 06	4	4	1	16800
MTL - 07	11	13	1	20500
MTL - 08	9	6	1	16500

Fonte: Instagram. Acesso em 01 de Outubro, 2024.

Os dados evidenciam que não há uma correlação entre a quantidade de postagens e o número de seguidores, na medida em que, em média, os estúdios que realizaram mais postagens não são necessariamente os que possuem maior número de seguidores. Isso pode ser constatado, por exemplo, na comparação entre o estúdio MTL – 05, que realizou 1 postagem e possui 37 mil seguidores, e o estúdio MTL – 03, que realizou 17 postagens e possui 20 mil seguidores. Ainda assim, o uso do Instagram desempenha um papel fundamental no crescimento dos negócios. O uso inteligente dessa plataforma tem o potencial de atrair seguidores e transformá-los em consumidores de conteúdo e clientes (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA, 2021). Ou seja, não necessariamente a quantidade de seguidores é o mais importante, mas sim a qualidade do relacionamento (KUMAR; SHAH, 2004).

Os números médios de comentários nas postagens ao longo do período analisado também foram avaliados como uma forma de interação. Nessa pesquisa, a quantidade de curtidas não foi mensurada, já que, atualmente, o Instagram permite que o perfil não mostre as curtidas em suas publicações. Apesar da estabilidade no número médio de comentários durante o período estudado, esse número ainda é

relativamente baixo quando comparado à quantidade de curtidas e ao número total de seguidores, conforme ilustrado no Quadro 3, no Gráfico 3 e na Tabela 3.

Pode-se identificar um padrão de comportamento dos consumidores, que tendem a não utilizar os comentários como principal forma de interação, visto o número reduzido observado, com uma média geral de aproximadamente 3 comentários por postagem. Ainda que em menor quantidade, esses comentários exercem um papel importante ao transmitir mensagens e fomentar a interação com a empresa. Com isso, o poder na internet está cada vez mais nas mãos do consumidor, que busca constantemente formas de se conectar com as marcas. Este tipo de conteúdo é essencial para a construção de uma identidade autêntica e para a criação de um senso de comunidade em torno do estúdio (PULIZZI, 2012).

Para analisar a interação *online* com os consumidores, foram examinados os comentários nas postagens dos estúdios no Instagram. A partir das contas das empresas, os comentários dos períodos avaliados foram observados em detalhes, revelando os seguintes tipos de interação:

a) Comentários marcando outras pessoas: Em alguns estúdios, observou-se esse tipo de interação nas publicações. Esses comentários, geralmente acompanhados por emojis, sugeriam que o usuário queria que a pessoa marcada conhecesse o trabalho do estúdio ou de um tatuador específico.

b) Comentários elogiando o serviço ou o trabalho do tatuador: Esse foi o tipo de comentário mais comum em todos os estúdios analisados. Os elogios variavam entre emojis, adjetivos positivos e descrições detalhadas de experiências satisfatórias com o estúdio ou o artista.

c) Comentários solicitando orçamentos: Durante a análise, apareceram comentários solicitando orçamentos para artes similares às exibidas nas publicações.

d) Comentários demonstrando interesse de outros tatuadores nas técnicas de um artista: Dentre os comentários, em alguns estúdios, foi possível encontrar comentários de outros profissionais interagindo e tirando dúvidas sobre materiais e técnicas.

Em todo o período analisado, não foi possível verificar comentários negativos nas contas dos estúdios. Contudo, foi possível analisar que, mesmo os comentários positivos, geralmente não obtiveram resposta.

A quantidade de comentários foi evidenciada como não influente na quantidade de seguidores. Contudo, na Tabela 3, foi possível observar que a quantidade de postagens mantém um padrão. Estúdios com muitas postagens tendem a ter, em média, mais seguidores, como MTL – 04 e MTL – 03, enquanto estúdios com menos postagens, como MTL – 02 e MTL – 06, possuem menos seguidores. De acordo com a Tabela 4, podemos perceber o acréscimo e decréscimo de seguidores ao longo do período.

**TABELA 4**

Quantitativo de seguidores no Instagram dos estúdios de Montreal

Código	MTL-01	MTL-02	MTL-03	MTL-04	MTL-05	MTL-06	MTL-07	MTL-08
Seguidores 20/08/2024	24.4K	16.6K	20K	44.5K	37.9K	16.8K	20.5K	16.5K
Seguidores 20/09/2024	24.3K	16.5K	20.3K	44.5K	37.8K	18.3K	22.8K	16.5K
Diferença no quantitativo de seguidores no período	-100	-100	+300	0	-100	+1500	+2300	0

**Tabela 2.** Quantitativo de seguidores no Instagram nos estúdios estudados.

Fonte: Instagram. Acesso em 20 de agosto, 2022 e 20 de setembro, 2022.

Com isso, foi possível identificar que os estúdios com menos seguidores, são também em média os que mais ganharam. Além disso, foi constatado que os estúdios que mais postaram em geral foram os que mais ganharam seguidores. Assim, infere-se que os estúdios que postam mais geram um senso de comunidade com seus clientes e geram exposição e visibilidade.

Portanto, através da concepção que o Canadá é marcado por um alto nível de individualismo e possui um público que valoriza a autonomia e independência, os estúdios de tatuagem em Montreal têm colhido grandes vantagens da interação digital com clientes e fornecedores. Através das redes sociais, conseguem monitorar as preferências dos consumidores, acompanhar mudanças no mercado e adaptar suas operações instantaneamente. Além disso, essa comunicação contínua com fornecedores permite garantir a qualidade dos materiais e serviços oferecidos (JUNQUEIRA, 2014). Esse ciclo constante de *feedback* é fundamental para fortalecer e expandir o negócio.

### **4.3. Comparação entre Brasília e Montreal**

Torna-se relevante uma análise comparativa entre Brasília e Montreal levando em consideração as diferenças gerais dos estúdios, das operações de serviços, da dinâmica de atividades no Instagram e das interações online entre estúdio e consumidor.

#### **4.3.1. Comparação entre as características gerais dos estúdios de tatuagem**

Os estúdios de tatuagem em Brasília e Montreal apresentam características distintas que refletem as especificidades culturais e econômicas de cada cidade, além das preferências e perfis de seus clientes. Em Brasília, os estúdios de tatuagem começaram a surgir no final dos anos 1980, impulsionados pela cena *punk* e *underground* (HOLSTON, 1989). Inicialmente, esses estúdios eram pequenos e operavam de maneira improvisada, mas, com o tempo, passaram a se profissionalizar e se integrar ao contexto cultural da cidade, marcada pela arquitetura moderna e pela inovação.

Os estúdios de Brasília variam em porte, estrutura e especialização. Muitos são de pequeno a médio porte, contando com alguns tatuadores que se especializam em estilos variados (LACERDA, 2018). A decoração dos estúdios muitas vezes reflete a identidade cultural local, incorporando elementos da arquitetura modernista de Brasília ou referências à cultura popular brasileira. Esses estúdios, em sua maioria, oferecem

um atendimento acolhedor e personalizado, atraindo um público que valoriza essa proximidade e o vínculo com a cultura local.

Os modelos de negócios adotados pelos estúdios de tatuagem de Brasília e Montreal também apresentam semelhanças e diferenças. Em ambas as cidades, os estúdios podem ser classificados como privados ou abertos, cada qual com uma proposta distinta de valor. Os estúdios privados de Brasília e Montreal priorizam a exclusividade e a personalização, oferecendo um ambiente sofisticado e atendimento diferenciado, o que reforça a percepção de valor e justifica preços mais altos (BITNER, 1992). Em Brasília, esses estúdios criam uma experiência cultural exclusiva, enquanto em Montreal, eles enfatizam a inovação e a diversidade, acompanhando as demandas de uma clientela multicultural.

Por outro lado, os estúdios abertos em ambas as cidades seguem uma abordagem mais acessível, priorizando a rotatividade e a eficiência. Em Brasília, esses estúdios costumam adotar um ambiente informal e oferecem serviços padronizados, como *designs* personalizados e estilos populares, o que permite preços mais competitivos. Em Montreal, esses estúdios também adotam uma abordagem similar, mas a disposição dos espaços é projetada para maximizar a interação entre clientes e artistas, criando um ambiente acolhedor e com alta rotatividade (BERRY; WALL; CARBONE, 2006; SCHMENNER, 2004).

No que se refere à diversificação, estúdios de Brasília muitas vezes são mais especializados em estilos específicos, o que fortalece sua identidade, mas limita seu alcance a um público mais nichado. Esses estúdios atendem clientes que buscam estilos bem definidos, como o realismo ou o tribal, o que pode restringir o crescimento do negócio. Já estúdios diversificados, presentes em ambas as cidades, buscam ampliar a oferta de estilos para atrair um público mais variado e aumentar sua competitividade. Em Montreal, essa diversificação é especialmente valorizada, já que os clientes canadenses tendem a valorizar estúdios que se adaptam rapidamente às tendências de mercado e oferecem uma gama ampla de opções (SALOMON, 2018).

Dessa forma, a comparação entre os estúdios de tatuagem de Brasília e Montreal revela que ambos os mercados se desenvolvem em resposta às particularidades culturais e às demandas dos clientes locais. Brasília enfatiza a

identidade cultural e a especialização em estilos específicos, enquanto Montreal aposta na diversidade, inovação e adaptação a um mercado multicultural. Em ambos os casos, estúdios privados e abertos desempenham papéis importantes no atendimento às preferências dos clientes, e a escolha entre especialização e diversificação reflete as estratégias de cada estúdio para se destacar em um mercado competitivo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RHEE, 2019; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2020).

#### 4.3.2. Comparação entre as operações de serviços dos estúdios

As operações de serviços nos estúdios de tatuagem em Brasília e Montreal oferecem uma visão interessante de como as características culturais e as condições socioeconômicas influenciam as práticas comerciais e os modelos de negócio. Esses estúdios representam microcosmos culturais que refletem as características principais desses negócios em cada cidade.

Em Brasília, a maioria dos estúdios se concentra em um formato de boutique, onde o atendimento é personalizado e os serviços são especializados em estilos específicos, como *realismo*, *old school* e *fineline*. Esse modelo destaca a proximidade entre o cliente e o tatuador, proporcionando uma experiência única e emocional, que muitas vezes envolve uma consulta direta com o artista. Os estúdios em Brasília tendem a ser menores e privados, localizados em salas comerciais compactas e com uma estética inspirada na cultura local e urbana. Comumente decorados com elementos industriais e artísticos, esses espaços refletem uma visão estética que valoriza o improviso e a expressão individual.

No que se refere à comunicação, os estúdios em Brasília utilizam redes sociais e aplicativos de mensagens para agendar sessões e manter contato direto com os clientes. A informalidade permeia esses processos, refletindo um mercado em que a presença digital e o contato pessoal desempenham papéis centrais na construção de uma relação de confiança e fidelização. Em termos de higiene, Brasília enfrenta desafios em padronizar e formalizar os processos de esterilização e descarte de

materiais, especialmente nos estúdios de menor porte. Embora esses estúdios sigam as exigências sanitárias da ANVISA, a estrutura física e a disponibilidade de recursos limitados afetam a prática de alguns estabelecimentos, que acabam operando com menos rigidez.

Em contraste, os estúdios de tatuagem em Montreal são conhecidos por uma estrutura mais diversificada e profissionalizada. Estúdios como MTL – 03 e MTL – 06 oferecem uma gama de serviços que vão além da tatuagem, incluindo piercings, galerias de arte, e até eventos e exposições, o que amplia o portfólio e atrai um público variado. A hierarquização é uma característica importante nos estúdios de Montreal: a comunicação inicial com o cliente é realizada por recepcionistas e assistentes, enquanto o trabalho de tatuagem é feito por artistas especializados. Essa estrutura hierárquica garante uma melhor organização e otimização do fluxo de trabalho, porém pode criar um certo distanciamento entre o cliente e o tatuador, o que alguns autores consideram uma desvantagem em termos de personalização da experiência.

A estética dos estúdios de Montreal é eclética e reflete a rica diversidade cultural da cidade. Com espaços maiores e mais planejados, os estúdios apresentam um *design* sofisticado que abrange estilos variados, desde o moderno e industrial até o *vintage* e boêmio. Essa diversidade estética atrai uma clientela que valoriza o ambiente artístico e multicultural, tornando a experiência de tatuagem não apenas um serviço, mas uma imersão cultural.

A padronização das práticas de higiene é mais formalizada em Montreal, com uma aplicação rigorosa das normas de segurança e esterilização, alinhada às exigências do governo canadense. Isso fortalece a percepção de segurança e confiabilidade dos serviços, uma vantagem competitiva no mercado local. Os estúdios em Montreal também investem fortemente em *marketing*, utilizando redes sociais como Instagram e Facebook e até mesmo sites próprios para alcançar um público mais amplo e engajar a clientela. Essa formalização e estrutura de comunicação refletem um setor mais regulamentado e organizado, que valoriza a experiência do cliente e a fidelização por meio de um atendimento profissional e eficiente.

Portanto, enquanto Brasília exhibe um mercado mais informal, com foco na personalização e na relação direta entre cliente e tatuador, Montreal segue um modelo

mais institucionalizado, com hierarquia no atendimento e uma variedade maior de serviços e ambientes planejados. Em ambas as cidades, a experiência do cliente é um fator central, mas a forma como ela é cultivada reflete a identidade local e as necessidades dos consumidores.

#### 4.3.3. Comparação entre a dinâmica de atividades no Instagram dos estúdios

A comparação entre a interação *online* entre estúdios de tatuagem, consumidores e fornecedores nas cidades de Brasília e Montreal revela como as práticas de comunicação digital moldam as relações nesses contextos culturais distintos, sendo o Instagram uma das principais ferramentas de engajamento. Em Brasília, as redes sociais, em especial o Instagram, são essenciais para os estúdios, pois facilitam a exposição de portfólios e a criação de um capital social mediado, permitindo que os clientes explorem o trabalho dos artistas e interajam de forma contínua. Conforme aponta Recuero (2011), o capital social é construído em um ciclo de atualização e troca de informações, que sustenta o interesse dos clientes, já que as redes sociais exigem conteúdo renovado constantemente para engajar o público (NETO, 2015).

Os estúdios de Brasília utilizam o Instagram para mostrar portfólios, comunicar estilos e compartilhar informações de maneira que os clientes e seguidores se sintam parte do processo criativo e da identidade do estúdio. Comentários que elogiam o trabalho ou sugerem que amigos conheçam o estúdio reforçam esse aspecto de comunidade digital, permitindo que o ambiente digital funcione como uma extensão do próprio espaço físico do estúdio. Estúdios como o BSB – 08, por exemplo, demonstram transparência ao compartilhar detalhes sobre a relação com fornecedores, o que fortalece a confiança dos clientes e ajuda na fidelização. No entanto, observa-se que, apesar do volume de interações positivas, a resposta dos estúdios aos comentários é limitada, o que poderia ser uma oportunidade para aumentar o engajamento e fidelizar ainda mais os seguidores por meio da estratégia de alta interação direta (FURLAN; MARINHO, 2013).

Além disso, os dados tabulados sobre a frequência de postagens e o número de seguidores mostram que não há uma correlação direta entre a quantidade de postagens e o alcance em termos de seguidores. Estúdios que postam menos, como o BSB – 06, muitas vezes têm um número de seguidores superior aos que mantêm alta frequência de atualizações, sugerindo que a exclusividade nas postagens pode gerar uma percepção de valor, evitando a saturação do público e mantendo a curiosidade dos clientes em alta (LEE; HA, 2021). Esse comportamento sugere uma tendência entre os consumidores de valorizar a moderação nas postagens, possivelmente interpretando-a como um sinal de qualidade sobre quantidade, o que se alinha com a tendência de uma comunicação mais seletiva e direcionada, criando uma proposta de valor única (WANG; HU; GAO, 2022).

Em Montreal, a dinâmica de interação *online* é semelhante em alguns aspectos, mas também reflete particularidades culturais e operacionais. Muitos estúdios, além de estarem presentes nas redes sociais, utilizam ferramentas integradas de agendamento *online*, que facilitam a interação e tornam o atendimento mais eficiente e ágil. Essa prática não só moderniza o atendimento, mas também demonstra a crescente formalização do setor, à medida que os estúdios buscam atender a uma clientela que valoriza o acesso rápido e direto. Como aponta Grönroos (2015), essa estrutura organizacional não apenas melhora a experiência do cliente, mas também fortalece o relacionamento com a marca ao oferecer um atendimento prático e personalizado.

O Instagram em Montreal, como em Brasília, também funciona como um espaço para a exposição do portfólio visual, com postagens refletindo os estilos e especialidades dos artistas. Contudo, observa-se que, embora os comentários também incluam elogios e marcações de outros usuários, existe uma presença marcante de comentários de outros tatuadores interessados nas técnicas e materiais utilizados, o que sugere um ambiente colaborativo e de aprendizado contínuo entre profissionais. Essa dinâmica representa uma forma de interação mais técnica e menos focada apenas em *marketing* direto, com tatuadores trocando informações e gerando valor no espaço *online* de maneira profissional.

Assim como em Brasília, os dados de interação de Montreal revelam que a quantidade de postagens não determina, de forma isolada, o número de seguidores,

e alguns estúdios que postam menos, como o MTL – 05, ainda mantêm um número elevado de seguidores. Contudo, os estúdios com alta frequência de postagem, como o MTL – 04, tendem a manter uma base de seguidores leal e engajada. Isso pode refletir o valor que a clientela de Montreal atribui a uma presença *online* mais consistente e acessível, possivelmente por estarem habituados a uma cultura digital com comunicação mais intensa e regular.

Contudo, observou-se uma possível falta de reciprocidade nas redes sociais entre os estúdios, pois apenas alguns deles seguem uns aos outros no Instagram. Esse comportamento, ilustrado no Quadro 4, pode indicar uma presença ou a falta de rede de apoio e interação mútua entre os estabelecimentos, reforçando ou enfraquecendo o senso de comunidade e cooperação no setor.

#### QUADRO 4

Listagem de quais estúdios se seguem.

<b>Estúdio</b>	<b>Seguindo</b>
BSB - 01	BSB – 02, BSB – 04 e BSB – 07
BSB - 02	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
BSB - 03	BSB – 02 e BSB – 06
BSB - 04	BSB – 01 e BSB – 05,
BSB - 05	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
BSB - 06	BSB – 01, BSB – 03 e BSB – 04,
BSB - 07	BSB – 01
BSB - 08	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
MTL - 01	MTL – 04, MTL – 05 e MTL – 08
MTL - 02	MTL – 04
MTL - 03	MTL – 02 e MTL - 08
MTL - 04	MTL – 02
MTL - 05	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
MTL - 06	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
MTL - 07	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa
MTL - 08	Não segue nenhum estúdio dessa pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme se pôde observar, os estúdios de Brasília demonstram maior cordialidade entre si e a maioria deles segue pelo menos um outro estúdio no Instagram. Já em Montreal, de acordo com os dados analisados, a proporção de seguirem uns aos outros é consideravelmente menor.

Essa análise comparativa indica que, enquanto os estúdios de Brasília priorizam a transparência e a formação de um capital social nas redes, os estúdios de Montreal combinam a interação visual com a formalização dos processos de atendimento, promovendo a lealdade e a confiança do cliente. O contexto digital permite aos estúdios dessas cidades monitorarem as preferências dos clientes, adaptar-se às tendências de mercado e melhorar continuamente suas práticas. Em ambos os contextos, a comunicação com fornecedores e clientes em plataformas digitais fortalece a autenticidade da marca, garantindo a relevância dos estúdios de tatuagem como interlocutores culturais influentes em suas respectivas cidades.

#### 4.3.4. Comparação das interações *online* entre o estúdio e consumidor em Brasília e Montreal.

As redes sociais têm desempenhado um papel central na interação entre estúdios de tatuagem e consumidores em Brasília e Montreal, ainda que com diferenças significativas na forma como esses estúdios utilizam as plataformas digitais para se conectar com seus públicos. Apesar da vasta quantidade de dados de consumo disponíveis nas plataformas de mídia social, estudos empíricos sobre como os consumidores interpretam essas interações em nichos especializados, como o dos estúdios de tatuagem, ainda são limitados (LANNIGAN, 2020).

Em Brasília, o Instagram é amplamente utilizado pelos estúdios de tatuagem como principal ferramenta de interação, permitindo que os consumidores explorem portfólios, descubram novos estilos e forneçam *feedback* em tempo real. Essa dinâmica favorece não apenas a promoção dos serviços, mas também o fortalecimento do relacionamento com fornecedores e clientes (JUNQUEIRA, 2014). A capacidade das redes sociais de promover debates e trocas de informações é destacada por Recuero (2011), que argumenta que esses fluxos de comunicação ajudam os estúdios a responderem de forma ágil às demandas do mercado. A

relevância do Instagram em Brasília se reflete em práticas como a frequência de postagens e o engajamento com os seguidores.

Durante o período analisado, observou-se uma variação significativa no número de postagens entre os estúdios, mas essa frequência não apresentou correlação direta com a quantidade de seguidores. Por exemplo, estúdios que postaram menos, como o BSB-06, com apenas uma publicação e 20.000 seguidores, tiveram maior alcance do que estúdios mais ativos, como o BSB-08, que realizou 20 postagens, mas possuía apenas 5.700 seguidores.

Embora o número de comentários também tenha sido avaliado, a média de seis comentários por postagem demonstra que os consumidores de Brasília preferem outras formas de interação, como curtidas ou mensagens diretas. Mesmo com a relativa escassez de comentários, esses desempenham um papel relevante na construção de uma conexão com os clientes (LAROCHE, 2012). Entre os tipos de interação registrados nos comentários estão marcações de outros usuários, elogios ao serviço e solicitações de orçamento, sendo os elogios os mais frequentes. Notou-se também que, apesar de não haver registros de comentários negativos, os comentários positivos raramente eram respondidos pelos estúdios, sugerindo uma oportunidade de aprimorar o relacionamento com os clientes.

Por outro lado, em Montreal, o contexto digital dos estúdios de tatuagem é marcado por uma abordagem mais estruturada e tecnológica. Além do Instagram, muitas empresas integram sistemas de agendamento *online* a seus sites, oferecendo uma experiência automatizada e eficiente. Isso reflete a crescente formalização do setor, que busca otimizar suas operações e melhorar o atendimento (GRONROOS, 2015). Assim como em Brasília, o Instagram é uma ferramenta essencial, funcionando como uma vitrine visual que atrai clientes e promove engajamento. Porém, a análise das postagens revelou um padrão semelhante ao observado em Brasília: não há uma correlação direta entre a quantidade de postagens e o número de seguidores. Por exemplo, o estúdio MTL-05 realizou apenas uma postagem, mas possuía 37.000 seguidores, enquanto o MTL-03, com 17 postagens, contava com 20.000 seguidores.

A interação por meio de comentários em Montreal também apresentou baixa frequência, com uma média de três comentários por postagem. Ainda assim, esses

comentários desempenham um papel fundamental ao criar oportunidades para os consumidores se conectarem com a marca (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA, 2021). Entre os tipos de comentários mais comuns estão elogios, marcações de outros usuários e solicitações de orçamento, além de interações entre profissionais, que frequentemente trocam informações sobre técnicas e materiais.

Um aspecto que distingue os estúdios de Montreal é a maior valorização da individualidade dos consumidores, característica cultural do Canadá. Essa ênfase no individualismo se reflete em uma comunicação personalizada e em estratégias que promovem autonomia e independência no relacionamento com os clientes. Além disso, a integração entre redes sociais e ferramentas como sistemas de agendamento *online* demonstra um esforço para otimizar a experiência do consumidor e consolidar uma base de clientes fidelizados (JUNQUEIRA, 2014).

Ao comparar os dois contextos, observa-se que, enquanto os estúdios de Brasília aproveitam as redes sociais principalmente como uma ferramenta de promoção e engajamento direto, os de Montreal avançam no uso de tecnologias para criar uma experiência mais automatizada e personalizada. Em ambos os casos, as redes sociais são essenciais para monitorar as preferências dos consumidores, acompanhar tendências do mercado e ajustar as operações em tempo real. Esse ciclo contínuo de *feedback* fortalece a presença de mercado dos estúdios, ao mesmo tempo em que promove a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo de resultados apresenta uma análise aprofundada sobre as interações digitais dos estúdios de tatuagem de Brasília e Montreal, destacando as particularidades culturais, econômicas e sociais que influenciam suas estratégias e operações. No contexto de Brasília, os estúdios se concentram em criar proximidade com os clientes, utilizando o Instagram como ferramenta principal para divulgar seus portfólios e estabelecer confiança. Em Montreal, a abordagem é mais voltada para a inovação e a diversidade cultural, com postagens que exploram elementos artísticos e refletem a multiculturalidade da cidade.

A dinâmica das redes sociais revelou diferenças significativas entre as duas cidades. Em Brasília, o engajamento digital é mais orientado para a autenticidade e a conexão emocional, enquanto em Montreal, a estética das postagens e o posicionamento artístico são fatores cruciais para o sucesso. Apesar das distinções, a presença digital é um elemento unificador, com ambos os contextos reconhecendo o Instagram como uma ferramenta essencial para atrair e fidelizar clientes. Foi possível perceber através da análise comparativa, evidências de fatores como a qualidade do serviço, autenticidade e interação direta que afetam a percepção e o engajamento do consumidor.

Uma limitação importante foi a natureza dinâmica e em constante mudança das plataformas digitais. O Instagram, sendo a principal ferramenta analisada, atualiza frequentemente suas funcionalidades, o que influenciou nos resultados obtidos no estudo. Essas mudanças podem afetar a visibilidade das postagens e das métricas, tornando os achados mais representativos de um momento específico do tempo, e não necessariamente aplicáveis a longo prazo.

Além disso, uma das principais limitações deste estudo foi a escassez de literatura científica diretamente relacionada ao tema específico da interação digital entre estúdios de tatuagem e clientes nas redes sociais. Embora existam pesquisas consolidadas sobre *marketing* digital, comportamento do consumidor e gestão de

serviços, o mercado de tatuagem ainda é subexplorado na academia, especialmente no contexto de análises culturais e comparativas entre diferentes países. Essa limitação dificultou o embasamento teórico.

Estudos futuros poderiam expandir a análise para incluir estúdios localizados em regiões periféricas e explorar como fatores socioeconômicos influenciam as estratégias digitais. Uma abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos, como análises estatísticas de engajamento e impacto econômico, também contribuiria para um entendimento mais abrangente.

Além disso, seria importante investigar o impacto de outras plataformas digitais, como TikTok ou YouTube, na promoção de serviços artísticos. O aprofundamento da relação entre práticas de sustentabilidade nos estúdios e a percepção dos consumidores também representa uma área promissora, considerando as crescentes preocupações ambientais.

Para os estúdios de tatuagem de Brasília, é recomendável investir na criação de conteúdos mais autênticos e emocionalmente conectados ao público. A realização de eventos presenciais, como exposições e *workshops*, pode fortalecer a conexão com a comunidade local. Os estúdios de Montreal, por sua vez, podem explorar ainda mais a colaboração com artistas locais e eventos culturais para reforçar sua identidade inovadora e multicultural.

Em ambos os casos, para fortalecer a gestão e melhorar os resultados, os estúdios de tatuagem podem adotar práticas administrativas estratégicas. Primeiramente, é essencial desenvolver um planejamento estratégico, com metas de curto, médio e longo prazo, para identificar prioridades e oportunidades de crescimento.

A formalização de processos internos, como agendamentos, controle de estoque e atendimento ao cliente, pode aumentar a eficiência operacional e reduzir erros. Além disso, implementar indicadores de desempenho, como taxa de ocupação e retorno de campanhas publicitárias, permitirá monitorar e ajustar estratégias para alcançar melhores resultados.

Por fim, investir em uma gestão de recursos humanos eficaz, com treinamentos e benefícios que valorizem os colaboradores, é fundamental para aumentar a produtividade e a retenção de talentos. Paralelamente, o foco é a sustentabilidade, garantindo conformidade com legislações e adotando práticas *eco-friendly*, reforçando a imagem do estúdio e atraindo clientes conscientes.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Observação não Participante em Redes Sociais de Estádios de Tatuagem.

Categorias	Itens
Caracterização dos estúdios de tatuagem de Brasília e de Montréal.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Histórico dos estúdios;</li><li>2. Informações gerais dos estúdios;</li><li>3. Modelo de negócio adotado.</li></ol>
Caracterização da operação de serviços dos estúdios.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Os serviços são padronizados?</li><li>2. Como é o portfólio de serviços da empresa?</li><li>3. A oferta dos serviços é flexível?</li><li>4. Quais são os meios de contato com o cliente?</li><li>5. Existe diferenças significativas nos ambientes físicos?</li></ol>
Dinâmica de atividade no Instagram.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Quais são as estratégias de fidelização de Clientes percebidas através do Instagram do estúdio?</li><li>2. Há um padrão visual nas publicações?</li><li>3. Quais os formatos de conteúdo publicados pelo estúdio?</li><li>4. A tatuagem é o foco das publicações? Caso não seja, ela é mencionada?</li><li>5. Há um padrão estético de postagens?</li></ol>

<p>Descrição da interação <i>online</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Quais são as redes sociais mais usadas pelos estúdios?</li><li>2. Percentual de publicações realizadas no Instagram durante o período de coleta de dados;</li><li>3. Número médio de comentários em cada publicação;</li><li>4. Quais as formas de interação percebidas;</li><li>5. Há comentários negativos nas publicações?</li><li>6. Relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários do estúdio.</li></ol>

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Renata Potomati Rolemberg et al. Análise da Viabilidade da Abertura de um Estúdio de Tatuagem para Mulheres da Classe.

ALCARÁ, Adriana Rosecler et al. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. *Transinformação*, v. 18, p. 143-153, 2006.

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo Cauchick; DA SILVA, Márcia Terra. Uma revisão da literatura sobre "servitização": bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. *Exacta*, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011.

ALMEIDA, M.I.R. (1994) Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ALVES, J. P. Cultura e resistência na tatuagem brasileira: uma análise dos estúdios de Brasília. *Revista Brasileira de Estudos Culturais*, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2020.

ANDRADE, Rodrigo Ferreira et al. Genealogia e prática da tatuagem: História, evolução e suas problemáticas no mundo contemporâneo. 2023.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth: Penguin Books, 1971.

ANVISA. (2004). Resolução RDC 216/2004. Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

ASSAD, Nancy. *Marketing de Conteúdo*. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. 9788597007008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007008/>.

ALBRECHT, Karl. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. (5ª ed). São Paulo: Pioneira.

BAINES, T.; LIGHTFOOT, H. Servitization of the manufacturing firm: exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operation & Production Management*, v. 34, n.1, p. 2-35, 2013b.

BAPTISTA, Raquel Leonor Pimenta. A identidade estampada na pele: o quotidiano de um estúdio de tatuagem e body-piercing em Lisboa. 2010. Tese de Doutoramento. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

BELL, C. *Tattoo Culture: Theory and Contemporary Contexts*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2014.

BERNARD, H. R. (2018). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Rowman & Littlefield.

BERRY, L. L., WALL, E. A., & CARBONE, L. P. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-56.

BEZERRA, Jéssica Maria de Brito. A importância do setor de serviços na economia brasileira: um Estudo da PAS/IBGE. 2020.

BITNER, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. *Consumer Behavior*. Thomson Learning, 2006.

BOUCHARD, G. *Social Myths and Collective Imaginaries*. University of Toronto Press, 2015.

BRASIL. (2018). *Legislação da Vigilância Sanitária do Distrito Federal*.

BRENDER, N.; LEFEBVRE, L. *Montreal: The History of a North American City*. McGill-Queen's University Press, 2012.

BRODIE, R.J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.

BUTLER, J. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Taylor & Francis, 2011.

BOELLSTORFF, T. (2008). *Coming of Age in Second Life: An Anthropologist Explores the Virtually Human*. Princeton University Press.

BRAX, S. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 142-155.

CALDEIRA, T. P. R. *City of Walls: Crime, Segregation, and Citizenship in São Paulo*. University of California Press, 2000.

CARVALHO, J. M. *A República no Catete*. Editora UFMG, 2011.

CATTANI, A. D. *Elites econômicas, apropriação da riqueza e desigualdades*. Buenos Aires: CLACSO-CROP, 2005. No prelo. *A vida precária: bases para a nova submissão*. In: CATTANI, Antonio; MOTA DIAZ, Laura (org.). *Desigualdades na América Latina: novas perspectivas analíticas*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2005.

COLLIER, D. A. *The service/quality solution: using service management to gain competitive advantage*. New York: Irwin: ASQC Quality Press, 1994.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Gestão Estratégica de operações de serviços*. XXX Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (1995).

CORTEZ, Priscilla Busko et al. *Análise da Viabilidade da Abertura de um Estúdio de Tatuagem na Cidade de São Paulo*. Campinas: 13º Congresso Nacional de Iniciação Científica, 2013. v. 1.

CRESWELL, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

CROSS, R.; BORGATTI, S.P.; PARKER, A. *Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration*. *California Management Review*, Berkeley, v.44, n.2, p.25-46, 2002.

CASSAROTO. Filho, N.; Pires, L. *Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.

DA SILVA, Alexandra Nascimento; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Contornando o estigma: Uma análise dos estúdios de tatuagens em Belo Horizonte. Teoria e Prática em Administração (TPA), v. 4, n. 1, p. 123-155, 2014.

DA SILVA, D. F. Language and Identity in Brazil: The Politics of Persuasion. Palgrave Macmillan, 2008.

DA SILVA, Fábio et al. Os impactos da pandemia do COVID-19 no setor de serviços brasileiro. Research, Society and Development, v. 10, n. 13, p. e516101321522-e516101321522, 2021.

DEMELLO, M. Encyclopedia of body adornment. ABC-CLIO, 2007.

DEMELLO, Margo. Bodies of inscription: A cultural history of the modern tattoo community. Durham: Duke University Press, 2000.

DEMELLO, M. (2000). Bodies of Inscription: A Cultural History of the Modern Tattoo Community. Journal of Material Culture, 5(3), 353-376.

DEMO, Pedro. Cidadania menor. São Paulo: Editores Associados, 1998.

DUTRA, I.; Guagliardi, J. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. Revista de Administração de Empresas, 24, 1984.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ESCOBAR, Daisy. Gestão de capacidade em serviços. Relatórios COPPEAD, 2004.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOLLET, J. A. The Consumption of Tattoos and Tattooing – The Body as Permanent Text. Tese de Doutorado, Universidade de Wolverhampton, Reino Unido. 2009.

FONSECA, Andréa Lissett Perez. Tatuar e ser tatuado: Etnografia da Prática Contemporânea da Tatuagem, Estúdio: Experience Art Tattoo. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003.

FREIRE-MEDEIROS, B. *Touring Poverty*. Routledge, 2014.

FURLAN, Bruna e MARINHO, Bruno. *Redes sociais Corporativas*. Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital. [s.d.] Disponível em: [www.institutodesenvolveti.org](http://www.institutodesenvolveti.org). Acesso em: 01/10/2013

GAGNON, M.; ROTH, L. *Cultural Industries.ca: Making Sense of Canadian Media in the Digital Age*. Lorimer, 2006.

GARCIA, Rafael Vivian Brites. *Marketing Digital para a Hotelaria Brasileira*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012, 97f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

GEBAUER, H. Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 3, p. 278–291, maio 2008.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2007.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: Managing the service profit logic*. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

GIRÓN-PÉREZ, M. I., Barrón-Arreola, K. S., & Rojas-Mayorquín, A. E. (2020). The COVID-19 pandemic: impact in Health and Economy. *Revista Bio Ciencias*, 7, e963. <https://doi.org/10.15741/revbio.07.e963>

HARRIS, L.; RAE, A. Social network: the future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, Bradford, v. 30, n. 5,

HELLER, M. *Paths to Post-Nationalism: A Critical Ethnography of Language and Identity*. Oxford University Press, 2011.

HOLSTON, J. *The Modernist City: An Anthropological Critique of Brasília*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.

HOLSTON, J. *The Modernist City: An Anthropological Critique of Brasília*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.

HYTÖNEN, H. *A Model for Value-based Pricing of Industrial Services*. Dissertação (Mestrado em Science in Technology). Helsinki University of Technology, Department Of Engineering Physics and Mathematics, Espoo, 2005.

HEIZER, J., Render, B., & Munson, C. (2016). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th Edition, Pearson.

HINE, C. (2005). *Virtual Ethnography: Modes, Varieties, Affordances*. Sage Publications.

HOFFMAN, K. D. & Bateson, J. E. G. (2006). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. Atlas, 2001.

JUNQUEIRA, Flávia Campos. *Choque, afetividade e experiência estética: linguagem e percepção em Um homem com uma câmera na mão e sua pertinência contemporânea*. Disponível em: . Acesso em 21 de julho de 2012.

KARLSSON, U. *Service based manufacturing strategies implications for product development, productions and service operations in global companies*. In: *Proceedings of the POMS College of Service Operations and EurOMA Conference*, London Business School, London, 2007.

KINDLER, Anna M. *Multiculturalismo e formação da identidade*. Traduzido por Denise Almeida Silva. In: FIGUEIREDO, Eurídice; SANTOS, Eloína Prati dos (org.). *Recortes transculturais*. Niterói: EDUFF: ABECAN, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. Pearson, 2016.

KOWALKOWSKI, C. et al. *Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions*. *Industrial Marketing Management*, v. 60, p. 4–10, jan. 2017.

KOZINETS, R. On Netnography: Inicial Reflections on Consumer Research Investigation of Cyberculture. (1997). Disponível em <http://research.bus.wisc.edu/rkozinet/printouts/kozinetOnNetnography.pdf>.

KOZINETS, R. The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. (2002). Disponível em <http://research.bus.wisc.edu/rkozinet/printouts/kozinetFieldBehind.pdf>.

KOZINETS, Robert. V.. Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online. Porto Alegre: Penso, 2014. 203p.

KUMAR, V., & Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-330.

LACERDA, M. A. Arte urbana e tatuagem em Brasília: diálogos e convergências. *Revista de Arte Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2018.

LEDUR, Felipe Gauss. De estigma a status: conectando a atividade da tatuagem pelo meio digital. 2017.

LEE, S.; HA, Y. Digital innovation in service management: Enhancing customer experience and business performance. *Journal of Service Management*, v. 32, n. 4, p. 450-467, 2021.

LEIGH, Thomas W.; PETERS, Carol; SHELTON, Jay. The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 4, p. 481-493, 2006.

LEITÃO, Débora Krischke. À flor da pele: estudo antropológico sobre a prática da tatuagem em grupos urbanos. *Iluminuras: série de publicações eletrônicas do Banco de Imagens e Efeitos Visuais, LAS, PPGAS, IFCH e ILEA, UFRGS*. Porto Alegre, RS. N. 10 (2004), 37 p., 2004.

LEONE, N.M.C.P.G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun.

LIMA, Rodrigo Muniz de Souza (2020) Tatuagem: História e Contemporaneidade, Tese de Doutorado. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/44715/2/ULFBA\\_TES\\_RodrigoMuniz.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/44715/2/ULFBA_TES_RodrigoMuniz.pdf)

LINTEAU, P.-A.; DUROCHER, R.; ROBERT, J.-C. Quebec: A History, 1867-1929. James Lorimer & Company, 2000.

LISBOA, João Veríssimo; GOMES, Carlos Ferreira. Gestão de operações. Vida Económica, p. 159-256, 2006.

LISE, M. et al Tatuagem: perfil e discurso de pessoas com inscrição de marcas no corpo. Anais Brasileiros de Dermatologia, 85, 2010.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. Services marketing: People, technology, strategy. 7th ed. New York: Pearson, 2011.

LAROCHE, M., Habibi, M.R., & Richard, M.O. (2012). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? International Journal of Information Management, 33(1), 76-82.

LONGENECKER, J.; Moore, C.; Petty, J. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Pearson Education, 1997.

MACHADO, Letícia Silva. A influência do Instagram na atitude do consumidor: ferramenta de marketing e prospecção de novos clientes. 2019.

MARGINI, Eduardo Roque; URDAN, André Torres; SANTOS, Ariane. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. Revista Brasileira de Marketing, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2017.

MARQUES, Toni. O Brasil tatuado e outros mundos. Rocco, 1997

MARTINS, Heloisa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e pesquisa, v. 30, n. 02, p. 289-300, 2004.

MATTOS, Sandra Mara Matuisk. Estratégias competitivas. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 1, n. 1, p. 09-25, 2003.

MCQUARRIE, Edward F.; PHILLIPS, Barbara J. It's not your father's magazine ad: Magnitude and direction of recent changes in advertising style. *Journal of Advertising*, v. 37, n. 3, p. 95-106, 2008.

MEDEIROS, Marcelo. O estudo dos ricos no Brasil. Brasília: IPEA, 2004.

MICELI, A. L.; SALVADOR, D. O. Planejamento de marketing digital. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

MIR, Luis. Guerra civil. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

MUNIZ, A.M., & O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

MARKHAM, A. N. (2013). *Internet Research: Theory and Practice*. Sage Publications.

NEELY, A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, *Journal of Operations Management*, v.1, n.1, p.103–118. 2009.

NETO, Manoel Rocha; DA SILVA BARRETO, Laís Karla; DE SOUZA, Lieda Amaral. As mídias sociais digitais como ferramentas de comunicação e marketing na contemporaneidade. *QUIPUS-ISSN 2237-8987*, v. 4, n. 2, p. 11-21, 2015.

OLIVEIRA, A. A tatuagem como profissão: um ofício tornado arte?. 2012. Tese de Doutorado. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2020). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

OUIMET, Marc. État de la criminalité au Québec. In: VENNE, Michel (org.). *L'annuaire du Québec 2005*. Montréal: Fides, 2005.

OLIVA, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.

PEDRINHO, Gustavo Canaver; MIGUEL, Paulo A. Cauchick. Transição para servitização: uma revisão estruturada da literatura. *Revista Produção Online*, v. 21, n. 2, p. 518-547, 2021.

PINE, J. B.; GILMORE, J. H. The experience economy. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

PINHEIRO, M. (1996) Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP.

POCHMANN, Márcio. Atlas da exclusão social. São Paulo: Cortez, 2004. 3 v.

POSSAS, M. L. Estruturas de mercado em oligopólio. Série Economia e Planejamento. São Paulo: Hucitec, 1990.

PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Harvard Business Review Press, 2004.

PULIZZI, Joe. The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 116-123, 2012.

PECK, J., & Styles, C. (2001). Tattooing the Body, Marking Culture. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 266-279.

PINHEIRO, I. N. (2003). Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos compradores de automóveis. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

POSTILL, J., & Pink, S. (2012). Social Media Ethnography: The Digital Researcher in a Messy Web. *Media International Australia, Incorporating Culture & Policy*, 145(1), 123-134.

PÉREZ, A. A identidade à flor da pele. Etnografia da prática da tatuagem na contemporaneidade. *Revista Mana*, n. 12, v. 1, p. 179-206, 2006.

QUEIROZ, Stefânia Aparecida Belute. Proceedings of the Spring Servitization Conference (SSC2015) "Servitization: the theory and impact". Anais...2015. Efeito da

servitização no desempenho de pequenas e médias empresas fabricantes de bens de capital. 2018.

QUEIROZ, C.; Vieira, N.; Kumaira, C. Recrutamento, seleção e treinamento nas micro e pequenas empresas varejistas de Teófilo Otoni – MG. Anais do XIV Seminários em Administração Geral. São Paulo: FEA/USP, 2011.

RATTNER, H. (coord) (1985) Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Editora Brasiliense.

RECUERO, R. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na Internet. Porto Alegre: sulina, 2009. A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2012

RHEE, E. Y., YANG, S. H., & KIM, J. H. (2019). The Influence of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in the Tattoo Industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 455-47.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; KLASSEN, Robert D. Foundations of operations management. Toronto.: Pearson Prentice Hall, 2004.

RONDINI, A. et al. Exploring the attitude of Bergamo's SMEs towards Servitization.

REICHHELD, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.

REICHHELD, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

ROSSONI, L. (2020). COVID-19, Organizações, Trabalho em Casa e Produção Científica. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 19(2), 158-168. <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020ed2>.

SAKAO, T.; SANDSTRÖM, G. Ö.; MATZEN, D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 20, n. 5, p.754-778, 2009.

SANDERS, C. R. *Customizing the body: The art and culture of tattooing*. Philadelphia: Temple University Press, 2008.

SANTIAGO, Silvano. *Democratização no Brasil — 1979-1981 (CULTURA VERSUS ARTE)*. In: ANTELO, Raul et al. (org.). *Declínio da arte, ascensão da cultura*. Florianópolis: ABRALIC; Letras Contemporâneas, 1998.

SANTOS, José Alcides Figueiredo. *Estrutura de posições de classe no Brasil*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2002. \_\_\_\_\_. Uma classificação socioeconômica para o Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n. 58, jul. 2005.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregorio. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços. *Production*, v. 12, p. 34-45, 2002.

SARAIVA, E.; Carrieri, A. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *RAE eletrônica*, 6, 2007.

SCHIVINSKI, Bruno; DABROWSKI, Dariusz. The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, v. 22, n. 2, p. 189-214, 2016. ANVISA. (2012). Resolução RDC 15/2012. Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

SCHMENNER, R. W. (2004). *Service Operations Management*. *Journal of Operations Management*, 22(5), 481-493.

SCHNEIDER, S. FOOT, K. *Web Sphere Analysis: An Approach to Studying Online Action*. In: HINE, C. (Org.). *Virtual Methods. Issues in Social Research on the Internet*. Oxford: Berg, 2005.

SCOTT, D. M. *The New Rules of Marketing and PR*. Wiley, 2015.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio; KOMATSU, Bruno. Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira. *Inspere Policy Paper*, v. 19, 2016.

SILVA, Danielly Francis Nascimento da et al. Potencial impacto da servitização na indústria de manufatura brasileira: uma revisão sistemática. 2020.

SILVA, H. H.; et al. *Planejamento Estratégico de Marketing*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SILVA, Sandro Braz. *Estrutura de capital e diversificação de negócios de empresas brasileiras*. 2018.

SILVA, Sónia; SARAIVA, Margarida. A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. *Proceedings of the III Encontro de Tróia 2012–Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, 2012.

SOUZA, M.C.A.F de. (1995) *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Editora SEBRAE.

SPENCER, L. *Tattooing and culture: Exploring global and local practices*. London: Routledge, 2021.

SÁ, S.P. *Netnografia nas redes digitais*. Trabalho apresentado no GT Tecnologias Informacionais de Comunicação e Sociedade. X Compós, UnB, Brasília, 2001.

TELLES, André. *A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M. Books, 2010.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill, 2012.

TSENG, M. M.; JIAO, J. Mass Customization: A New Business Model for the 21st Century. *Research-Technology Management*, v. 58, n. 3, p. 34-43, 2015. DOI: 10.1080/08956308.2015.1028774.

TROMPENAARS F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 314-24, 1988.

VARGAS, M. R. *Qualidade na Prestação dos Serviços – um estudo sobre a percepção de usuários dos serviços da associação hospitalar Tucunduva e Novo Machado*. 2012. 103 f.

VELLIQUETTE, A.M.; MURRAY, J.; CREYER, E. The tattoo renaissance: an ethnographic account of symbolic consumer behaviour. *Advances in Consumer Research*, v. 25, n. 1, pp. 461-467. 1998.

VIZOTTO, B.; CARDOSO, L. S.; BAPTISTA, J. A. de A. Como o Marketing Digital Auxiliou o Empreendedorismo de Novas Lojas online na Pandemia. *Campus de Paranaíba –MS.IV Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 2021. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, v. 4, n. 4, p. 302-309, 2021. Disponível em: <https://desafioon-line.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/download/13365/9222>. Acesso em: 01 fev. 2022.

WANG, Z.; HU, Y.; GAO, Z. The impact of personalized services on customer satisfaction and loyalty: Evidence from the service industry. *Journal of Business Research*, v. 138, p. 298-309, 2022.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 2004.

WISE, R.; BAUMGARTNER, P. Go downstream: the new imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 133-41, 1999.

WHITELEY, Richard C. (1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus.