ALÉM DA NAVALHA: A EXPERIÊNCIA DE SERVIÇO EM UMA BARBEARIA CONCEITO NO RECIFE

RESUMO

A diversidade de serviços com especialidades diversas amplia a necessidade de se investigar como as experiências podem variar. Com isso, objetivou-se analisar a experiência de serviço em uma barbearia conceito a partir dos módulos estratégicos de experiência (*sense*, *feel*, *think*, *act* e *relate*) de Schmitt (1999). Partindo de uma abordagem qualitativa e descritiva, optou-se como método de pesquisa o estudo de caso. O estabelecimento escolhido foi uma barbearia conceito, que oferece serviços de beleza e estética exclusivos para o público masculino, conjuntamente com serviços de entretenimento, um segmento cujo mercado vem crescendo significativamente. Os resultados demonstraram que os consumidores destacaram vários aspectos sensoriais, afetivos, criativo-cognitivos, relacionados ao estilo de vida e de senso de comunidade dos serviços da barbearia, evidenciando que a gestão do estabelecimento observado desenvolve ações alinhadas aos módulos estratégicos de experiência de Schmitt (1999). Ainda que inconscientemente, observou-se que a estratégia parte do conceito estabelecido pelos gestores, o que tende a ser um diferencial e é confirmada pela percepção dos consumidores. O estudo contribui com a literatura ao evidenciar que as estratégias do negócio quando alinhadas a aspectos de sucesso e praticadas podem gerar resultados mais satisfatórios e maior experiência positiva percebida no consumo.

Palavras-chave: marketing de serviço; marketing de experiência; barbearia.

1. INTRODUÇÃO

Imagine um ambiente em que seja possível assistir a um jogo de futebol, ouvir uma boa música, tomar uma cerveja gelada e manter conversas agradáveis. Se uma barbearia foi o seu primeiro pensamento, você acertou.

A indústria de beleza e estética masculina vem apresentando um grande potencial de crescimento, beneficiado pela mudança no comportamento de consumo dos homens, que cada vez mais se preocupam com sua estética e seu bem-estar. Dados de uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) mostram que 83% dos entrevistados afirmaram que "já foi o tempo em que só as mulheres se preocupavam com sua aparência" e que 54% deles já frequentam regularmente salões de beleza e barbearia sem o menor receio (ABIHPEC, 2016).

Nos últimos anos, o mercado brasileiro viu aumentar o número de barbearias conceito. O fenômeno se destaca, de acordo com Freitas e Ishigami (2016), por ocorrer em um momento econômico de baixo desempenho: segundo a Pesquisa Mensal de Serviços do IBGE (2016), o mês de setembro de 2016 apresentou queda de 0,3% no volume de serviços prestados em comparação ao mês anterior e queda de 4,9% em relação ao mesmo mês em 2015.

Em Recife, esse tipo de negócio também vem crescendo. Oito novas barbearias especializadas foram abertas ou reformadas na cidade desde 2014 (FREITAS; ISHIGAMI, 2016). Este novo perfil de barbearias conceito está substituindo os antigos modelos de barbearia e também os salões de beleza *unissex*, oferecendo serviços além do corte de cabelo e barba feita. As barbearias têm colocado o foco na experiência do cliente, que pode fazer uso de alternativas de diversão – como assistir a jogos de futebol, jogar sinuca ou *videogame*, ouvir música, ler revistas voltadas ao público masculino, tomar uma cerveja, etc. – antes ou depois do tratamento capilar e da barba.

Esta mudança no padrão de consumo de beleza do público masculino evidencia a importância de uma experiência que promova uma relação com o cliente que transcenda o

aspecto utilitarista do serviço. Conforme Silva e Sato (2009), tendências associadas à ampliação da experiência de consumo expressam a diversidade de vivências e a intensidade que o indivíduo da pós-modernidade procura e também a busca de estímulos para variados sentidos.

Acompanhando essas tendências, o marketing vem priorizando a experiência extraordinária de serviços dos clientes em detrimento do foco exclusivo no produto e nas vendas. Essa visão promove o cliente à condição de coautoria dos serviços, sendo este relacionamento visto pelas organizações como um diferencial estratégico (TISCHELER et al., 2012). Esta subdivisão do marketing foi popularizada como Marketing de Experiência, ou Marketing Experiencial. O Marketing de Experiência desloca a atenção das organizações das necessidades dos consumidores para as sensações que o consumo pode proporcionar (SCHMITT, 1999).

Este artigo estrutura-se em cinco seções. Além da introdução, onde se buscou contextualizar o problema da pesquisa e o objeto de estudo, há também as seções 2 e 3, que abordam o referencial teórico ancorado neste estudo, explicando os módulos observados; inclui também a seção 4, que descreve os procedimentos metodológicos utilizados neste artigo. Ainda, a seção 5 apresenta a análise dos dados, sendo seguida pela seção 6, que traz as considerações finais.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo teve por objetivo verificar se a experiência de serviço extraordinária proposta pelos gestores se confirma na percepção de consumo de clientes. Levando-se em conta que no marketing experiencial é preciso pensar na situação de consumo e no contexto sociocultural adjacente (GOLIM et al., 2012), o presente artigo analisou um estabelecimento do segmento de barbearias conceito, uma vez que este apresenta um mercado de crescimento latente na capital pernambucana, em um período de recessão econômica. Tendo o mercado de barbearia conceito como objeto, este estudo identificou o seguinte problema de pesquisa: **como ocorre a experiência de serviço a partir dos módulos estratégicos de experiência?**

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Até meados da década de 70, profissionais e estudiosos de marketing operavam sob uma lógica de que para vender, bastava ter um produto competitivo nos melhores pontos de venda, com um preço adequado, anunciado massivamente nos maiores meios de difusão midiática. Para este marketing tradicional, o consumidor é um tomador de decisão racional, que determina suas escolhas de consumo a partir do reconhecimento consciente de suas necessidades (VARGO; LUSCH, 2004).

Contudo, o marketing sofreu uma reorientação de suas premissas, que passaram a se basear em serviços ao invés de produtos (VARGO; LUSCH, 2004). Essa visão centrada nos serviços implica que o marketing está continuamente se esforçando para que a organização entregue melhores proposições de valor do que seus concorrentes, deixando de lado a noção de que o aumento de vendas está atrelado tão somente ao incremento das características do produto.

A preocupação das organizações se volta não apenas para o aumento da carteira de clientes, mas sim para a diminuição do risco de perdê-los para a concorrência e do custo de recuperá-los. Destarte, o foco da organização passou a ser o vínculo existente entre ela e os consumidores. O fundamento para essa premissa é conhecer bem o cliente, obtendo sucesso no atendimento e no relacionamento dele com a empresa. Conforme Tischeler et al. (2012):

> As empresas não devem vender produtos, mas sim, proporcionar momentos de experiências inesquecíveis, agregando valores realmente significativos. O marketing deixou de ser uma ferramenta de especialistas centrada na área comercial para tornar-se uma atitude gerencial incorporada aos processos de

> toda a organização. Numa abordagem sistêmica, conquistar e reter clientes tornou-se tão importante quanto obter o compromisso de colaboradores, fornecedores, distribuidores, investidores e de todos os públicos de interesse, num ampliado conceito de rede (TISCHELER et al., 2012, p.91).

Ainda segundo os autores, apesar do marketing tradicional ser predominante, a reflexão que o marketing centrado em serviços traz é extremamente benéfica para o consumidor, que passa a ser visto como um participante ativo na cocriação de serviços. Ademais, o consumidor passa a assumir um lugar de maior destaque na resolução de problemas, desenvolvendo soluções sob medida que atendam suas necessidades funcionais e que ofereçam demais benefícios agregados.

É importante ressaltar que estas reflexões acerca do marketing foram possibilitadas porque a partir da década de 1980 o consumidor passou a ser visto como um sujeito dotado não de uma racionalidade absoluta, mas sim de uma racionalidade limitada, que exerce subjetividade (ADDIS; HOLBROOK, 2001) e nem sempre faz escolhas de consumo conscientes. Variáveis outrora negligenciadas pelo marketing, como as escolhas baseadas em emoções, fantasias e diversão ganham espaço em uma abordagem do consumo voltada à experiência (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Nessa abordagem mais fenomenológica, para seduzir o consumidor, é necessário compreender a simbologia e as expectativas que o conecta a uma memória de consumo (BARBOSA; FARIAS; KOVACS, 2008).

Tischeler et al. (2012) afirmam que o dinamismo de serviços como processo de gestão passa a ser tão importante quanto às experiências de serviços para o cliente. Com efeito, cada "momento da verdade" – período de tempo em que o cliente interage com a empresa – é composto por expectativas do cliente por meio de diversas interações com a empresa. A soma de uma sequência de "momentos da verdade" experimentados pelo cliente gera o grau de satisfação com o serviço oferecido, o que reforça o posicionamento daquela organização.

As empresas devem propiciar o ambiente certo com estratégias eficientes que permitam a ocorrência do processo experiencial, já que os consumidores reagem a estímulos e eventos que lhe são apresentados. As campanhas de marketing atuais são responsáveis por gerar experiências comportamentais, sensoriais e emotivas de modo a valorar as emoções, substituindo o que antes era valorizado usando tecnologias, informações e integração da comunicação. No mercado atual, o marketing de experiência foca no consumo como uma experiência extraordinária, observando o lado emotivo do ser humano e a aplicação de métodos ecléticos para atingir o consumidor final (GOLIM et al., 2012).

Este conjunto de conceitos serve de base para o que hoje chamamos de Marketing de Experiência. Schmitt (1999), em seu artigo seminal "*Experiential Marketing"*, descreve o marketing de experiência com quatro características principais. A primeira, o foco nas experiências dos clientes, diz que as experiências promovem valores emocionais, sensoriais e cognitivos. A segunda, o foco no consumo como uma experiência holística, versa sobre a característica sociocultural do vetor de consumo e sobre o amplo espaço de significado do consumidor. A terceira afirmação, de que os consumidores são animais racionais e emocionais, reconhece e dá atenção aos motivadores não racionais de consumo. A quarta e última, o uso de metodologias de pesquisa ecléticas, abre espaço para pesquisas não quantitativas na área.

Schmitt sugere ainda que as organizações levem em consideração módulos estratégicos de experiência, de forma a proporcionar diferentes tipos de experiência de consumo para os seus clientes. Esses módulos de experiência compreendem experiências sensoriais (*SENSE*, do inglês, sentido); afetivas (*FEEL*, do inglês, sentir); criativo-cognitivas (*THINK*, do inglês, pensar); físicas, comportamentais e de estilos de vida (*ACT*, do inglês, agir); e experiências de identidade social relacionadas a um grupo ou cultura (*RELATE*, do inglês, relacionar).

O módulo de experiência sensorial (*SENSE*) busca tradução em um marketing que leva em consideração a visão, o tato, a audição, o paladar e o olfato como uma forma de agregar

valor a produtos e serviços, de diferenciar uma organização, bem como de motivar consumidores. Essa abordagem oferece um conceito fundamental que nem sempre está aparente, mas que promove uma aura de frescor e novidade.

O módulo de experiência afetiva (*FEEL*) se materializa por meio de um marketing que apela para as emoções e sentimentos interiores dos consumidores. Para funcionar corretamente, este tipo de abordagem necessita se especializar em tipos de estímulos que servem de gatilho para determinadas emoções e engajamento do consumidor.

O módulo de experiência criativo-cognitiva (*THINK*) se traduz em um marketing voltado para o apelo intelectual do consumidor. Ele tem por objetivo engajar criativamente o consumidor por meio de experiências cognitivas que estimulem a resolução de problemas.

O módulo de experiência física, comportamental e de estilo de vida (*ACT*) procura se utilizar de um marketing que estimule fisicamente o consumidor, mostrando alternativas de estilo de vida e novas formas de se fazer as coisas. Este tipo de marketing foca nas mudanças comportamentais do consumidor, que frequentemente tem uma natureza emocional, inspiradora e motivacional, sendo bastante influenciada por famosos de prestígio.

Por fim, o módulo de experiência de relação social (*RELATE*) se utiliza de uma mescla dos tipos de marketing descritos acima. Ele procura relacionar a experiência pessoal e intrínseca do indivíduo com uma percepção mais externa, apelando para o desejo de constante melhoria do indivíduo e para a imagem positiva que ele gostaria de projetar para os outros. Este módulo trata também do sentimento de pertencimento de um indivíduo à uma comunidade gerada em torno da organização.

4. METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa selecionada foi qualitativa e descritiva, utilizando como método o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com um dos sócios do estabelecimento e com seus clientes, bem como foi utilizada a técnica de observação direta não participante. As entrevistas foram então analisadas por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), sob a ótica dos módulos estratégicos de experiência de Schmitt (1999).

A pesquisa qualitativa possui cinco características principais (BOGDAN; BIRKLEN, 1994). A primeira versa que o investigador é o instrumento principal da pesquisa, sendo o ambiente natural a fonte direta de dados. A segunda característica é a de que a pesquisa qualitativa é descritiva, isto é, não é apresentada em forma de números. A terceira aponta que na investigação qualitativa, o processo é mais importante do que os resultados. A quarta característica é relativa a análise dos dados de forma indutiva. Na quinta, os autores atribuem ao significado uma importância vital.

São estes significados e intenções dos atores sociais investigados, representando os atos e expressões humanas (GODOI; BALSINI, 2010), que buscaremos ressaltar neste trabalho. Por visar compreender se o planejamento e execução da experiência de serviço dos gestores impacta positivamente os consumidores, a pesquisa qualitativa foi a mais indicada para este estudo. Para que fosse possível estudar a experiência dos consumidores de forma mais detalhada, a pesquisa utilizou-se do estudo de caso, que funciona como uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2001). Ademais, esta pesquisa apresenta um caráter descritivo, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A organização estudada foi uma barbearia conceito recifense, localizada na zona norte da cidade – a qual será aqui referenciada como Barbearia Homme –, escolhida por representar um segmento de serviços que vem crescendo bastante, mesmo em um período de recessão econômica. Esta organização foi selecionada por meio do critério de melhor pontuação de avaliações positivas nas redes sociais e também devido à receptividade dos gestores ao serem contatados sobre a possibilidade da pesquisa.

Com o objetivo de abordar as relações que permeiam a organização a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos nesse contexto, foi escolhido o método da entrevista do tipo semiestruturada, cuja ferramenta de coleta foi um roteiro que visou os módulos estratégicos de experiência de Schmitt (1999). Representando a organização, foi entrevistado pessoalmente um dos três sócios do estabelecimento – escolhido por ser o que mais participa da rotina da empresa – que explicou o funcionamento da organização e as prioridades da gestão. Do lado do consumidor, foram abordados seis clientes, de 22 a 48 anos, de diferentes profissões. As entrevistas dos consumidores foram realizadas por meio de mensagens privadas em uma rede social e em um aplicativo de conversas instantâneas. A escolha dos entrevistados ocorreu por meio da técnica "bola de neve", na qual um entrevistado indicou outros clientes da barbearia.

A fim de caracterizar a atmosfera de serviços e de entender melhor o comportamento dos indivíduos no ambiente da barbearia, bem como suas interações com o local e entre si, sem influenciar o objeto de estudo, foi utilizada também a técnica de observação não participante, que, segundo Alencar (1999), permite que o pesquisador esteja presente no local onde o grupo pesquisado desenvolve suas ações, sem, contudo, se fazer passar por membro do grupo. Complementarmente, foi feita uma breve análise de imagens, postagens e vídeos publicados nos perfis das redes sociais da organização.

A pesquisa ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2016 e os dados obtidos foram então analisados sob a ótica dos módulos estratégicos de experiência de Schmitt (1999).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para esta pesquisa, foi utilizada a observação não participante e a entrevista com o gestor para levantar os dados referentes aos módulos estratégicos de experiência de Schmitt (1999): *Sense*, *Feel*, *Think*, *Act* e *Relate.* Em seguida, contrastou-se esses dados com a opinião expressa pelos seis participantes (Quadro 1), para verificar se as expectativas em relação aos módulos se confirmavam. Para preservar seus anonimatos, os clientes foram então designados como Clientes A, B, C, D, E e F. As postagens extraídas da página do Facebook da organização foram denominadas Postagens 1, 2, 3, 4 e 5.

QUADRO 1 – Perfil dos entrevistados

Cliente	**Ocupação**	**Idade**
A	Publicitário	44
B	Publicitário	48
C	Engenheiro	29
D	Publicitário	22
E	Músico e professor	28
F	Administrador	25

5.1 *SENSE*

O módulo de experiência sensorial visa estimular a visão, audição, tato, paladar e olfato de forma a provocar prazeres estéticos, sentimentos de excitação, satisfação e senso de beleza (SCHMITT, 1999). A seguir, cada um dos cinco sentidos é analisado de forma individual.

5.1.1 Visão:

No momento em que a pesquisa foi realizada, a Barbearia Homme havia acabado de passar por uma reforma. Apesar de não terem contratado um profissional especialista em arquitetura e decoração, os sócios investiram muitos recursos na produção do espaço, que procura agradar e abrigar o público masculino. Por meio da observação direta, foi notado que o ambiente possui um piso da cor de madeira e uma parede que imita tijolos aparentes, passando uma sensação de acolhimento, de "se estar em casa", logo em um primeiro momento. Também

foi observado que a barbearia tem um estilo *vintage*, que pode ser observado nas cadeiras próprias para o serviço de corte de cabelo e barba, que apesar de novas, possuem um *design* que lembra os móveis do início do século XX. Ademais, próximo ao caixa, existe um armário antigo onde são expostos produtos específicos para a beleza e estética masculina que podem ser adquiridos pelos clientes. Um telefone de ficha e uma máquina de datilografar são outros elementos que contribuem para este ambiente retrô.

O estabelecimento é bem iluminado e possui um equilíbrio de cores, alternando paredes brancas com cores escuras e tons sóbrios, presentes no sofá, nos móveis, na parede, no ar-condicionado e no mural pintado por um jovem artista pernambucano. A seriedade é suavizada com alguns pontos de cores mais vibrantes, a exemplo do amarelo das cadeiras, do telefone vermelho e da geladeira de cervejas verde (Figura 1).

FIGURA 1 – O ambiente da barbearia



FONTE: Página do Facebook da Barbearia Homme, 2016

Outros fatores que contribuem para a criação de uma aura masculina no ambiente incluem a disponibilidade de material de leitura voltada especificamente para este público, como revistas de nicho e jornais, fotos de cortes de barba e cabelo arrojados dispostas nas paredes e a presença de uma televisão sintonizada em canais de jogos, lutas ou esportes radicais. Ainda, o ambiente onde ocorre a lavagem dos cabelos é decorado com reproduções de imagens de capas de uma conhecida revista erótica. O ambiente foi citado por cinco dos seis entrevistados como sendo um fator decisivo na escolha pelo estabelecimento pesquisado, conforme pode ser constatado no Quadro 2.

QUADRO 2 – Percepções dos clientes quanto ao ambiente

Clientes	**Percepções dos clientes quanto ao ambiente**
A	"O ambiente agradava pelas fotos, a estética também (design é *key*, visual pra mim é tudo), daí foi isso."

	"Estética interior sem dúvida é um fator preponderante. Antes de você sentir um cheiro, você tem o contato visual e aquilo que você vê, se te agrada, pode até não cheirar bem, (mas) você vai relevar porque é bonito e te agrada aos olhos."
B	"Gostei do corte, do ambiente, do atendimento. É legal ter um lugar pra gente se cuidar com cara de ambiente masculino."
C	"Gostei bastante do ambiente, o tratamento dos caras é ótimo, muito atenciosos e oferecem uma cerveja por conta da casa." "Recentemente, fizeram uma reforma e senti que alguma coisa daquela atmosfera se perdeu, apesar deles terem comentado que ainda estavam organizando a nova estética."
D	"Acaba sendo um mercado de nicho, onde eu não me encaixaria ou identificaria (com ele). Mas eu acho que o serviço, o ambiente, o atendimento, os funcionários, superam isso e me faz sentir bem lá."
E	"Acho que o conceito visual também atrai." "A mobília acho bem legal, as cadeiras, uma coisa bem retrô também, os móveis meio rústicos. É um ambiente iluminado. Eu não gosto de ambiente escuro. Tem uns abajures suspensos bem legais. Eles fizeram uma mudança, mas antes tinham umas luzes no meio da parede e era bem legal. Dá um aspecto de luminosidade maior no ambiente."

5.1.2 Audição

Um aspecto importante para os sócios é a gestão da música tocada no ambiente, que vai de ritmos como *reggae* e *jazz* ao *rock and roll* clássico e *blues*. Estes estilos musicais ajudam a reforçar um perfil de organização despojada, que, segundo o sócio entrevistado, busca cativar um cliente de estilo alternativo. Apesar de haver a disposição de sempre acolher pedidos musicais de clientes, ritmos mais populares como sertanejo e pagode não são tocados no estabelecimento. No Quadro 3, é possível ver as opiniões dos Clientes A, B, E e F quanto à relação com a música da Barbearia Homme.

QUADRO 3 – Percepções dos clientes quanto à música

Clientes	**Percepções dos clientes quanto à a música da Barbearia Homme**
A	"Como músico também, vi que a barbearia ainda tinha um viés de produzir *clips* lá dentro depois do expediente."
B	"Não conheço outras barbearias, mas (na Barbearia Homme) o ambiente é bem do meu gosto. A música, a decoração. Isso faz diferença pra mim.”
E	"A expectativa foi positiva, é um ambiente que tem um lado musical legal, atraente, você vai lá ouvir um *blues*, um *rock' n roll*, ou músicas de boa qualidade. E eles prezam por isso, conforto, música e um atendimento legal." "Então, me sinto familiarizado, de repente com a música que toca na *playlist* deles, que faz parte do meu dia a dia musical, me sinto à vontade. De repente, o que me faz sentir dessa maneira é o bom gosto musical, uma linguagem que me atrai. De repente, outra pessoa pode ter outra resposta, mas a minha é mais musical."
F	"A música é legal."

Os sócios possuem também um projeto paralelo onde convidam bandas e músicos da cena local para gravar videoclipes na Barbearia Homme, que são divulgados posteriormente nas redes sociais da organização. O projeto mobiliza parcerias e contribui para a divulgação do espaço e para a criação de uma comunidade e de uma identidade (ver item 5.5).

5.1.3 Olfato

Para contribuir com a criação de uma atmosfera aconchegante, o ambiente da Barbearia Homme é borrifado com um aromatizador de criação dos gestores, que combina duas essências, sendo canela a que se destaca mais. Além disso, as toalhas aquecidas aplicadas nos rostos dos clientes são perfumadas – decisão incorporada ao negócio por sugestão de um cliente. Os clientes A (Quadro 4) e C destacaram o cheiro como um dos fatores os quais mais se identificam junto à organização.

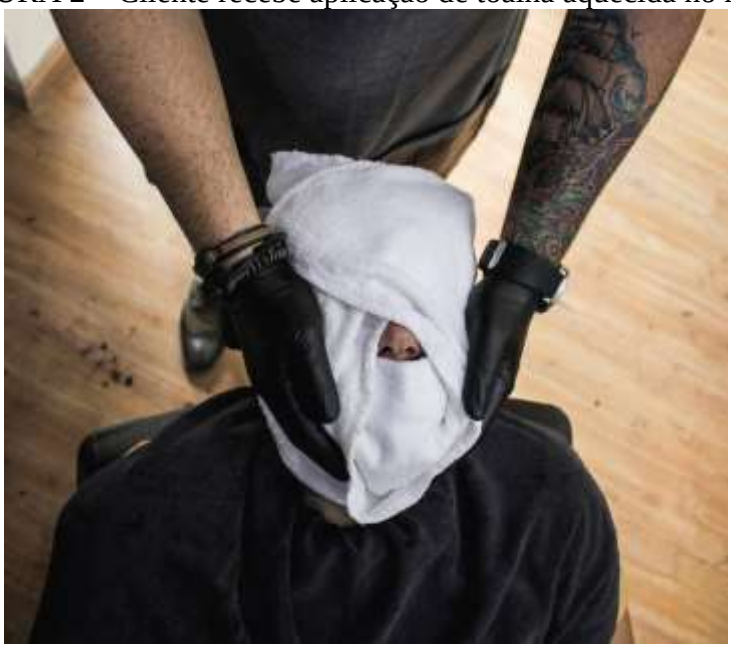
QUADRO 4 – Percepção dos clientes quanto ao olfato

Clientes	**Percepção dos clientes quanto ao olfato**
A	"Antes de tudo, eu ia em outra (barbearia) e já estava desmotivado com a que frequentava. O cara que cuidava da minha barba fumava e deixava um cheiro horrível de cigarro na minha barba o dia todo. Piores lembranças, era um dia todo de tortura, só fui três vezes nele."
C	"O cheiro (da toalha) é forte e marcante, o que é bem positivo."

5.1.4 Tato

O sócio gestor deixa claro que há um esforço contínuo em agradar os clientes em toda a experiência do serviço. Por exemplo, para o preparo da barba, é aplicada uma toalha aquecida e aromatizada sobre o rosto dos clientes (Figura 2), de forma a abrir os poros, provocando também uma sensação relaxante (Quadro 5).

FIGURA 2 – Cliente recebe aplicação de toalha aquecida no rosto



Fonte: Página do Facebook da Barbearia Homme, 2016

QUADRO 5 – Percepção dos clientes quanto ao tato

Clientes	**Percepção dos clientes quanto ao tato**
A	"A toalhinha é um *paradise moment* (sic), você sai desse plano."

B	"É uma delícia. A gente faz a barba e o cara coloca uma toalha úmida e aquecida no rosto da gente. É muito relaxante."
E	"Acho incrível (as toalhas aquecidas). Antes de tudo relaxa as tensões, principalmente da ATM (disfunção da articulação temporomandibular) que eu sofro (risos). Nada a ver, mas tem tudo! Toalha quente no queixo alivia o *stress* de quem sofre de ATM e dos pelos encravados."
F	"É engraçado, você fica cozinhando lá um tiquinho. Mas é bonzinho."

5.1.5 Paladar

Apesar de não ofertar nenhum tipo de alimento, a Barbearia Homme oferece água, café e cerveja de cortesia para os clientes, bem como disponibiliza uma seleção de cervejas artesanais locais para a venda. Os clientes B, C, E e F destacaram essa facilidade como um dos atrativos para a busca dos serviços do local investigado.

5.2 *Feel*

O módulo de experiência afetiva busca desenvolver um sistema de oferta por meio da geração de um *continuum* de humor, empatia, sentimentos positivos e emoções que podem criar experiências emocionais. As empresas fazem uso dessas respostas ao ambiente, das atividades e das interações sociais com a intenção de fomentar uma relação afetiva com cliente (SCHMITT, 1999).

Todo o cuidado demonstrado pelos gestores para com o ambiente como descrito no módulo anterior (*Sense*) serve de base para criar uma aura de receptividade na organização. Contudo, o elemento mais destacado pelos clientes entrevistados foi a qualidade do serviço, que é percebido positivamente desde o atendimento dos barbeiros, culminando no resultado final – a satisfação com o corte e/ou a manutenção da barba (Figura 3).

FIGURA 3 – Cliente confere serviço realizado por funcionário *expert* em estética masculina



FONTE: Página do Facebook da Barbearia Homme, 2016

Para tanto, os funcionários da Barbearia Homme são fundamentais neste processo. Eles são orientados pelos gestores a se portar sempre de forma amistosa e respeitosa ao lidar com o cliente, além de terem cuidados com a higiene, utilizando máscaras e luvas durante a execução

do serviço, por exemplo. O ambiente e o atendimento são recordados e destacados pelos clientes A, B, C, D e E como fundamentais para a escolha do serviço da Barbearia Homme (Quadro 6).

QUADRO 6 – Percepções dos clientes quanto ao sentimento geral em relação à Barbearia Homme

Clientes	**Percepções dos clientes quanto ao sentimento geral da experiência de serviço**
A	"Mas o que mais me cativou foi o profissionalismo e *know-how* do pessoal que executa os serviços."
B	"O atendimento é no ponto certo, sem babação (sic). O ambiente é agradável, tem cerveja pra quem gosta de cerveja e (também) já vi uma moça fazendo tatuagens nos clientes. Acho bem legal mesmo."
C	"Gostei bastante do ambiente, o tratamento dos caras é ótimo, muito atenciosos e oferecem uma cerveja por conta da casa."
D	"(Me sinto) Confortável, bem atendido, com um clima bom pra passar um tempo." "Tenho vontade de ir para outros lugares, mas me sinto confortável lá e bem atendido." "Acho que o fato dos caras que atendem por lá serem muito gente boa, atenciosos com todo mundo que entra, o serviço em si (...)."
E	"(...) Me senti super acolhido no sentido de conforto também, por ser um lugar *clean*, legal, com profissionais muito massa (sic) e por ser um conceito meio diferente pelo que na época foi proporcionado."

5.3 *Think*

Além dos módulos sensorial e afetivo, o marketing de experiência pode ainda ser difundido por intermédio do módulo do "*Think*" (pensamento), que apela para o intelecto dos consumidores com o objetivo de criar experiências cognitivas e de resolução de problemas, que envolvem os consumidores criativamente (SCHMITT, 1999). Ou seja, o "*Think*" cativaria os clientes por meio do seu lado racional e analítico, criando ou modificando percepções de marcas e de produtos ou serviços, utilizando interpretações sobre determinado evento. Segundo Schmitt (1999), o "*Think*" está relacionado a elementos que geram surpresa, intriga e provocação, que contribuem para o processamento de informações a respeito da organização e do bem que ela fornece ao mercado.

Na Barbearia Homme, os elementos do "*Think"* existentes que podem ser apontados são também relativos ao serviço principal: os cortes de barba e de cabelo. Frequentemente, gestores e colaboradores se reúnem para alinhar diretrizes e debater tendências de cortes e estilos. A maioria dos entrevistados apontou como fator diferencial capaz de influenciar a sua experiência de consumo entre a barbearia e um salão comum o fato de poderem pensar e construir o conceito do corte junto com um profissional capacitado, sem modelos "pré-definidos" e o fato de o serviço ser visto de forma global (barba e cabelo).

QUADRO 7 – Percepções dos clientes quanto ao serviço de corte e manutenção capilar da Barbearia Homme

Clientes	**Percepções dos clientes quanto ao serviço de corte e manutenção capilar**
A	"Pois é, em um salão comum não existe o 'técnico' em barba. E eu procurava alguém que entendesse de barba. Saca? Alguém com propriedades para além de meter a tesoura poder sugerir um corte, uma tendência, ou dizer algo do tipo: 'Pô velho, se você corta dessa maneira teu rosto fica mais afilado e tal...' saca? Sutilezas, detalhes que fazem a diferença. Isso é o que mais se procura no mundo

	de hoje, alguém que faça diferente as coisas com as quais você está acostumado no cotidiano."
B	"Eu disse que ia cortar o cabelo e uma amiga me falou que eu precisava pensar no corte de cabelo e barba como uma coisa só. Eu nunca tinha pensado dessa forma." "(...) outra coisa que eu gostei lá é que as pessoas não saem todas com o mesmo corte de cabelo. Uma vez eu tava num barzinho em Curitiba, que fica em frente à uma barbearia e a gente notou que todos os homens saíam de lá com o mesmo corte e a mesma barba. Virou a piada da noite. Aqui os caras discutem o que vão fazer antes de cortar e a gente vê no salão gente de todas as idades e estilos. Isso é legal pra gente mais velha, como eu, que não quer ficar com cara de adolescente."
D	"Porque eu vejo o atendimento deles bom, eles têm um sistema de cadastro massa porque eu esqueci quem tinha cortado meu cabelo e eles tinham no sistema. Eles se preocupam com a necessidade do cliente, então é massa (sic). Meu cabelo é grande, então eles não me colocaram pra qualquer um dos meninos, foi um dos caras que manjava (sic) mais de cabelo grande".
F	"(A diferença entre ir na Barbearia Homme e outra é) o atendimento, cortes mais modernos e poder tomar uma cerveja."

Analisando a página da empresa no Facebook, o módulo "*Think*" ganha destaque nas postagens que incentivam o público a refletir a respeito dos cuidados com a barba, por meio de curiosidades como as seguintes:

QUADRO 8 – Conteúdo das postagens realizadas na página da Barbearia Homme no Facebook relativas ao módulo *"Think"*

Postagens	**Conteúdo das postagens**
Postagem 1 – 08 de junho 2016	"A equipe começa o dia com uma boa notícia pra os barbudos. Segundo pesquisadores da Universidade de Southern Queensland, na Austrália, o rosto revestido por barba absorve cerca de 35% menos radiação solar. Pois é, parceiros, nossa amada barba age como protetor solar de fator até 21 (a depender da espessura) e nos protege dos famosos raios UV, que podem causar câncer de pele. Vem cuidar bem dela aqui!"
Postagem 2 – 16 de junho de 2016	"Você sabia que o bigode serve como uma barreira de proteção de bactérias vindas da poeira, uma das principais causas da asma? E a barba longa ainda é capaz de reduzir inflamações na garganta porque aquece a região do pescoço. Pois é, barbudos, barba e bigode são mais saúde na sua vida! Vem cuidar deles por aqui. Esperamos você até às 20h."
Postagem 3 – 23 de outubro de 2016	"Diversos biólogos acreditam que os pelos exerceram, historicamente, um papel natural no processo de seleção sexual. Charles Darwin, pai da teoria da evolução e dono de uma senhora barba, acreditava que elas funcionavam como um importante indicador de maturidade sexual. Das duas, uma: o sujeito realmente sabia das coisas e levava suas descobertas a sério, ou advogou em causa própria. Qual a sua opinião?"

Do ponto de vista gerencial, as postagens que incluem questionamentos ("você sabia que...", ou "qual a sua opinião? ", como podemos ver nos exemplos acima), ou fatos interessantes ligados à área de atuação da empresa, podem atrair os usuários para uma maior interação com a página, seja por meio de curtidas, comentários ou compartilhamentos,

aumentando a visibilidade da marca. Esse tipo de postagem também é uma forma de aumentar a motivação dos clientes para consumir os serviços da barbearia, que precisam ser agendados previamente.

5.4 Act

O módulo de experiência "*Act*" (ação) diz respeito às experiências corporais e interativas, relativas a mudanças do estilo de vida dos consumidores. Para Schmitt (1999), o "*Act*" enriquece a vida dos consumidores, focando nas suas experiências físicas, mostrando para eles formas alternativas de fazer as coisas. As mudanças no estilo de vida são mais motivacionais, inspiracionais e emocionais em sua natureza e são frequentemente motivadas por modelos de comportamento, como estrelas de cinema ou atletas (SCHMITT, 1999).

Algumas evidências coletadas na barbearia estudada podem ser encaixadas no módulo de experiência "*Act*", pois são formas de o consumidor se identificar com determinadas atitudes e aprofundar o ritual de consumo, que vai além do momento do corte e tratamento da barba e do cabelo. Em primeiro lugar, o que se nota mais imediatamente na barbearia é a quantidade de produtos agregados oferecidos em um mesmo ambiente. Enquanto o cliente espera para ser atendido, ele pode consumir uma cerveja artesanal, ou escolher os produtos para dar continuidade ao tratamento da barba em casa (como shampoo, condicionador, bálsamos, etc.). Complementam a oferta de produtos adicionais camisetas, óculos de sol, pulseiras e acessórios masculinos, além da tabacaria.

O que se observa é que os produtos adicionais não são oferecidos sem um propósito. As marcas parceiras da barbearia giram ao redor da proposta da empresa, que tem como mote "além da navalha": elas exaltam a cultura pernambucana (como cervejas de produção local e acessórios vindos de Olinda) e o próprio nome da barbearia, que se refere à masculinidade.

Com relação à motivação por meio de modelos de comportamento, a barbearia tem como principal exemplo um canal no Youtube, onde são inseridos vídeos de diversas bandas e artistas pernambucanos (como Silvério Pessoa e Mamelungos), gravados no estabelecimento. Na medida em que a música entra em contato com códigos culturais, valores sociais e sentimentos compartilhados que fornecem elementos para a construção de identidades sociais e laços afetivos (TROTTA, 2005), pode-se inferir que ao disponibilizar vídeos musicais, que tem a barbearia como cenário, a empresa contribui para uma construção ou afirmação da identidade regional, ampliando o sentido da experiência dos consumidores. Sobre a influência da música na experiência do consumo, o cliente o caracteriza como uma expectativa positiva, pois a barbearia possui uma linguagem que o atrai.

Outros modelos de comportamento são representados por clientes ilustres, que sempre ganham ênfase nas postagens da página da barbearia no Facebook, como o músico de *blues* Rodrigo Morcego, o cantor sertanejo Manoel Netto, o *chef* de cozinha André Falcão e os irmãos e tatuadores Philipe e Bruno Sans.

Ainda sobre as comunicações por meio das mídias sociais, encontram-se no Facebook da empresa algumas informações importantes para o universo masculino (como o lembrete sobre a campanha do "Novembro Azul", de prevenção ao câncer de próstata) e dicas de cuidado com a barba (Quadro 9).

QUADRO 9 – Conteúdo das postagens voltadas ao universo masculino realizadas na página da Barbearia Homme no Facebook relativas ao módulo *"Act"*

Postagens	**Conteúdo das postagens**
Postagem 4 – 02 de dezembro de 2016	"O tamanho da sua barba vai definir qual produto você deve usar. Logo quando começa a crescer, um shampoo de barba é essencial. Depois da primeira fase indicamos o uso do *balm* modelador. Os *balms* foram feitos para hidratar os fios e modelarem e também funciona como um pós-barba. Já as barbas a partir de

	45 dias precisam de um óleo específico para barba. Você precisa hidratá-la para não ficar ressecada."
Postagem 5 – 11 de novembro de 2016	"Uma barba verdadeiramente épica é o produto de autocontenção. Quando começar a crescer, você deve resistir à tentação de raspar e deixá-la INTACTA pelas primeiras 4-6 semanas. Isso permitirá que os fios cresçam uniformemente (alguns crescem mais rápido do que outros) e ajudem a escolher um estilo que combina com seu comprimento e espessura. Nessa fase, é o maior índice de desistência de ter uma barba cheia."

Essas e outras postagens refletem uma mudança no comportamento do consumidor masculino, a preocupação maior com a aparência e o bem-estar. Os homens, atualmente, se engajam mais na busca de cuidados estéticos, assumindo novas práticas de consumo, dentre as quais, idas frequentes a barbearias conceito. Seja para agradar a si mesmo, ou para exibição de sua imagem bem cuidada, os clientes que acompanham as dicas fornecidas na página da barbearia no Facebook se transformam em sujeitos do módulo de experiência "*Act*", ao disporem de informações que subsidiem suas demandas de consumo.

Também como parte de uma mudança no consumo, os homens agora podem escolher um tipo de serviço que até então era exclusivo das mulheres: o dia do noivo. A barbearia analisada oferece um dia de tratamento para o homem no dia do seu casamento e, assim como a noiva é acompanhada por suas madrinhas, o noivo pode ter a companhia dos seus amigos neste dia especial.

De forma sucinta, o módulo de experiência "*Act*" está diretamente conectado ao estilo de vida, que é a forma individual de viver (alocar esforços, tempo e dinheiro), ou seja, de se comportar, a fim de buscar os objetos desejáveis (TOMANARI, 2003). Desse modo, a empresa deve buscar se diferenciar conforme o perfil do seu cliente, se especializando na oferta e assim, se aproximando da satisfação do consumidor. Neste sentido, a Barbearia Homme tem definido o seu público e que é preciso criar uma atmosfera com a proposta de um estilo de vida, como fica claro nas palavras do sócio entrevistado e confirmado nas declarações do Cliente A:

QUADRO 10 – Contraste de percepções entre a gestão e o consumidor

Entrevistados	**Contraste de percepções entre a gestão e o consumidor**
Sócio gestor	"A gente atende um perfil de cliente de todas as idades, a gente atende aquele cliente que quer ouvir uma música boa, que quer um serviço especializado, que procura profissionais capacitados, que gosta do ambiente e que sente conforto. A gente consegue conquistar o cliente na primeira vez que ele chega aqui (...). Ele sabe que vai sair daqui satisfeito."
Cliente A	"Resolvi pagar pra ver e fui feliz. Além das expectativas visuais agradarem ao vivo, o ambiente é dotado de uma energia incrível não só pela composição que fizeram no ambiente, mas também por toda equipe que é pura alegria e descontração, além de serem excelentes profissionais. Me ganharam de primeira."

5.5. Relate

O módulo de experiência denominado "*Relate*" (relacionar) adota os outros tipos de estratégia, do "*sense*", "*feel*", "*think*" e "*act*". No entanto, o marketing "*Relate*" vai além dos sentimentos pessoais, pautando o indivíduo a algo externo ao seu estado privado, visto que tal módulo busca o relacionamento entre os consumidores e entre estes e o contexto social em que estão inseridos (SCHMITT, 1999). Assim, as empresas buscam maneiras de fazer com que seus

consumidores se transformem em uma comunidade, aonde existe uma necessidade de os indivíduos serem notados positivamente pelos outros.

A Barbearia Homme possui algumas ações de relacionamento, tanto pontuais – sorteios de serviços gratuitos e de viagens, oferecimento do serviço de tatuagem e presença em eventos locais, como o festival Coquetel Molotov, bazares e bloco carnavalesco – quanto prolongadas, como a promoção de segunda-feira, quando o corte de cabelo e da barba fica mais barato, ou o oferecimento da primeira cerveja ao cliente, por conta da barbearia. Uma ação que é lembrada pelos entrevistados é o cartão fidelidade, que dá direito a um serviço gratuito a cada cinco serviços acumulados. Para a empresa, todas essas ações resultam em novos canais de comunicação com o público e de divulgação dos serviços. Para os clientes, elas são uma forma de recompensa pela utilização dos serviços.

Já os mecanismos de controle de satisfação do cliente, além de incluir a alta taxa de retorno e de indicações – que representam grande parte dos novos clientes, pois, segundo um dos sócios, "quando o cliente gosta daqui, ele já comenta com um amigo, comenta com o pai, comenta com um tio, ou comenta na *internet*" – incluem um processo de pós-venda informal, no qual os clientes mais próximos dos sócios são questionados sobre a experiência de consumo, ou quando alguns clientes fazem comentários nas redes sociais.

Por fim, as pessoas que fazem parte da barbearia e os outros clientes que utilizam seus serviços tem um papel fundamental na experiência do consumo que o módulo "*Relate*" busca desenvolver. Para o sócio entrevistado, o diferencial das pessoas que trabalham na barbearia está na capacitação, tanto voltada para técnicas, quanto para atendimento. Os comentários dos consumidores entrevistados corroboram a fala do sócio, apesar das diferenças entre o nível de intimidade com os funcionários. Adicionalmente, a experiência do "*Relate*" pode aumentar o tempo de permanência do cliente na empresa, funcionando como indicativo do nível de identificação que o indivíduo tem com a empresa, elevando o consumo individual a um grau de contextualização social da experiência.

QUADRO 11 – Contraste de percepções entre a gestão e o consumidor no que tange o *"Relate"*

Entrevistados	**Contraste de percepções entre a gestão e o consumidor**
Sócio gestor	"Eu tô na fase de treinamento, ainda tô me especializando. Mas aí eu já consigo direcionar algumas coisas dos meninos. A gente sempre tá junto, buscando entender a postura que se deve ter, de receber o cliente, de como interagir com ele. "
Cliente C	"Tenho uma boa interação, mas troco poucas palavras, pois geralmente estou na correria, mas bato um papo com o barbeiro da minha escolha. "
Cliente E	"A relação com os funcionários também, que é uma coisa que eu me sinto super a vontade, de conversar vários tipos de coisa. Ontem mesmo eu estive lá, eu estava dando aula e passei lá para meio que desopilar. É um ambiente que você vai para enquanto fazer a barba, você tá descansando, trocando uma ideia com o funcionário. Meio que terapêutico, eu diria. Um passatempo bacana."
Cliente F	Me sinto à vontade porque conheço todos que trabalham lá. A música é legal. Posso tomar uma cerveja boa. Acho que por isso. Em outros locais normalmente eu não passo tanto tempo, só corto e vou embora. "

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da experiência de serviços feita neste estudo parte do pressuposto de que o relacionamento entre empresa e cliente é sustentado pelo valor percebido na interação: é preciso

que o cliente participe da construção de valor que a empresa lhe oferece, servindo a experiência na tradução dos desejos e expectativas dos clientes no desenvolvimento de serviços que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades utilitárias e emocionais.

Neste sentido, a organização observada se destaca pelo esforço em agradar seus clientes, que percebem o ambiente da barbearia como um espaço confortável, onde desejam passar mais tempo do que em organizações concorrentes. Contudo, é necessário que os gestores tenham melhorias nos mecanismos de controle da satisfação do cliente, bem como de suas necessidades, reclamações e sugestões. No caso da barbearia analisada, há um controle informal desses elementos, através de comentários verbais dos clientes e através das redes sociais.

O fator humano contribui profundamente para a manutenção dos relacionamentos entre empresa e cliente. A relação entre clientes, colaboradores e demais clientes que frequentam o estabelecimento é fundamental para a entrega de uma experiência de serviço que promove uma experiência sensorial holística, estimulando a criação de uma comunidade ao redor da organização. Por meio das entrevistas, os clientes que procuram os serviços da barbearia deixam claro que esperam da organização um serviço além do simples e utilitário "barba, cabelo e bigode".

O estudo constatou que as ferramentas que estão à disposição da empresa para criar experiências de identificação e de relacionamento, indicadas pelos cinco módulos estratégicos de Schmitt, incluem ações voltadas para gerar e manter um vínculo positivo com o público, normalmente interessado em benefícios em troca da utilização contínua dos produtos e serviços, como o ambiente musical, a cerveja de cortesia e o cartão fidelidade.

Algumas limitações deste estudo foram o acesso a outros estabelecimentos – o que poderia ter proporcionado um estudo de casos múltiplos, incluindo entrevistas e observações em outras barbearias do mesmo segmento. Ademais, não foi possível realizar entrevistas com os clientes no momento do serviço, cujo relato no momento de encontro seria potencialmente mais rico, por receio dos sócios em potencialmente constrangê-los.

Pesquisas futuras na área poderiam incluir um estudo quantitativo que mapeasse as percepções da qualidade dos clientes de barbearias conceito, a realização de um estudo de casos múltiplos com outros estabelecimentos semelhantes e o impacto do marketing de experiência influenciado pela identificação de gênero e orientação sexual, visto que alguns elementos presentes na barbearia foram considerados heteronormativos e causas de desconforto por um entrevistado, que deu como exemplo as revistas eróticas e teor das conversas predominantes entre os clientes e entre estes e os colaboradores.

REFERÊNCIAS

ADDIS, M.; HOLBROOK, M.B. On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity, **Journal of Consumer Behaviour**, v. 1, n. 1, p. 50-66, 2001.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Mercado masculino de HPPC segue em crescimento**. 04 ago. 2016. Disponível em: https://www.abihpec.org.br/2016/08/mercado-masculino-de-hppc segue-em-crescimento. Acesso em: 18/11/2016.

BARBOSA, M. L. A. Bem-vindo a uma Experiência Extraordinária: Proposições para uma Interpretação sobre Consumo de Serviços. **Anais do I Encontro de Marketing da ANPAD**, 2006.

BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, S. A.; KOVACS, M. H. Entre a fome e a vontade de comer: os significados da experiência de consumo em restaurantes. **Anais do III Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba-PR, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Editora Porto, 1994.
FREITAS, A.; ISHIGAMI, C. **Recife mostra potencial no mercado com novas barbearias e serviços diferenciados**. *Diário de Pernambuco*, Recife, 05 abril. 2016. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2016/04/05/internas_economia,636867/recife-mostra-potencial-no-mercado-com-novas-barbearias-e-servicos-dif.shtml;>. Acesso em: 18/11/2016.
GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 89-113.
GOLIM, E.G.; PRADO, K. P. L.A.; FRIAS, R.P; QUEIROZ, T.P.de; NETO GUIMARAES, R.G.; BERTIN, R.A.; DANTAS, S.S. **Marketing de experiência sob o prisma do consumidor: o papel do consumo além da compra**. FACEF Pesquisa, v. 15, p. 1-15, 2012.
HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun, **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, 1982.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PMS – Pesquisa Mensal de Serviços**, 2016. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201609caderno_20161116_1830.pdf>. Acesso em: 18/11/2016.
SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing**, v.15, p.53-67, 1999.
SILVA, J. S.; SATO, S. K. Aplicação das macrotendências no gerenciamento de marcas contemporâneas. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 1, p. 46-58, 2009.
TISCHELER, A. M. et al. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração** , v. 10, n. 17, 2012.
TOMANARI, S. A. A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida** (segmentação psicográfica): um estudo exploratório. 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
TROTTA, F. Música e mercado: a força das classificações. In: **Revista Contemporânea**. Salvador, n. 2, p. 181-196, 2005.
VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17. 2004.
YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.