REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

GESTÃO ESTRATÉGICA DA MARCA E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE COMO VETORES DE DIFERENCIAÇÃO SUSTENTÁVEL NO SETOR DE BARBEARIAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA EM EVIDÊNCIAS SECUNDÁRIAS

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT AND CUSTOMER EXPERIENCE AS VECTORS OF SUSTAINABLE DIFFERENTIATION IN THE BRAZILIAN BARBER SHOP SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS BASED ON SECONDARY EVIDENCE

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO VECTORES DE DIFERENCIACIÓN SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE PELUQUERÍAS BRASILEÑO: UN ANÁLISIS CUALITATIVO BASADO EN EVIDENCIA SECUNDARIA

Ruy Santacruz
Doutor em Economia
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: ruysantacruz@id.uff.br

Luiz Paulo Moreira Lima
Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais
Pontifícia Universidade Católica – RJ, Brasil
E-mail: lpmlima@gmail.com

Ronaldo Raemy Rangel
Doutor em Desenvolvimento Econômico
, Fundação Getúlio Vargas (FGV-IDE), Brasil.
E-mail: rrrangel@fgvmail.br

Resumo

Este artigo investiga como estratégias de diferenciação fundamentadas na experiência do cliente e no branding podem gerar vantagem competitiva sustentável no setor de barbearias brasileiras. Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza descritivo-analítica e caráter teórico-conceitual, baseada em evidências secundárias publicadas entre 2019 e 2025, provenientes de relatórios setoriais (SEBRAE, ABF, Euromonitor, Statista), veículos de imprensa econômica e literatura acadêmica em marketing de serviços, comportamento do consumidor e gestão estratégica. Os achados indicam que, em mercados altamente comoditizados e com baixa barreira de entrada, a diferenciação efetiva depende de um sistema coerente e replicável que integre: *servicescape* alinhado ao posicionamento, atendimento consultivo com personalização escalável, narrativa de marca consistente, mecanismos de fidelização apoiados por CRM e oferta de serviços estendidos (assinaturas, clubes e *retail*). A vantagem competitiva é discutida como “sustentável” em sentido

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

dinâmico e condicional: ela persiste enquanto as capacidades organizacionais e a governança da experiência (rotinas, dados, treinamento, auditoria e melhoria contínua) permanecerem superiores e mais difíceis de replicar do que as alternativas locais. O estudo contribui ao operacionalizar um *framework* aplicável ao contexto brasileiro e ao propor proposições testáveis para pesquisas futuras, oferecendo implicações gerenciais sobre protocolos de experiência, modelos de recorrência e governança de marca e dados.
Palavras-chave: Diferenciação; Experiência do cliente; Branding; Barbearias brasileiras; CRM.

Abstract

This article examines how differentiation strategies grounded in customer experience and branding can generate sustainable competitive advantage in Brazilian barbershops. We conduct a qualitative, descriptive-analytical, theory-driven study based on secondary evidence (2019–2025) from industry reports (SEBRAE, ABF, Euromonitor, Statista), business media, and academic literature in services marketing, consumer behavior, and strategy. Findings show that in highly commoditized markets with low entry barriers, effective differentiation stems from a coherent and replicable system integrating a *servicescape* aligned with positioning, consultative service with scalable personalization, a consistent brand narrative, loyalty mechanisms supported by CRM, and extended services (subscriptions, clubs, retail). Sustainability is treated as a dynamic, conditional property: advantage persists as long as experience governance and organizational capabilities (routines, data, training, audits, continuous improvement) remain superior and harder to replicate than local alternatives. The study contributes by operationalizing a context-specific *framework* and advancing testable propositions, while offering managerial implications on experience protocols, recurring-revenue models, and brand/data governance.
Keywords: Differentiation; Customer experience; Branding; Brazilian barbershops; CRM.

Resumen

El artículo explora cómo las estrategias de diferenciación basadas en la experiencia del cliente y el branding pueden generar ventaja competitiva sostenible en el sector de barberías/peluquerías brasileñas. Se trata de una investigación cualitativa, descriptivo-analítica y de carácter teórico-conceptual, sustentada en evidencias secundarias (2019–2025) de informes sectoriales (SEBRAE, ABF, Euromonitor, Statista), prensa especializada y literatura académica. Los resultados demuestran que, en mercados altamente comoditizados con bajas barreras de entrada, la diferenciación efectiva deriva de un sistema coherente y replicable que integra un *servicescape* alineado al posicionamiento, servicio consultivo con personalización escalable, narrativa de marca consistente, mecanismos de fidelización con apoyo de CRM y servicios extendidos (suscripciones, clubes y retail). La sostenibilidad se entiende de forma dinámica y condicional: la ventaja se mantiene mientras la gobernanza de la experiencia y las capacidades organizacionales (rutinas, datos, entrenamiento, auditoría y mejora continua) sean superiores y difíciles de replicar. El estudio aporta un marco contextualizado con proposiciones testables y ofrece implicaciones gerenciales para protocolos de experiencia, modelos de recurrencia y gobernanza de marca y datos.

Palabras clave: Diferenciación; Experiencia del cliente; Branding; Peluquerías brasileñas; CRM.

1. Introdução

Nas duas últimas décadas, o segmento de barbearias no Brasil evoluiu de um serviço periférico e artesanal para um polo dinâmico de serviços masculinos, impulsionado por transformações socioculturais relativas ao bem-estar, à autoimagem e à busca por pertencimento e socialização. Relatos setoriais indicam que o crescimento do segmento

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

superou a média do mercado de beleza (PE&GN, 2024), ao passo que o avanço do *franchising* ampliou a profissionalização do canal, com padronização de atendimento, disseminação de sistemas de marca e metas de escala (ABF, 2024). Essa evolução coincide com a ascensão do empreendedorismo de experiência, em que o consumo se converte em vivência identitária e o ponto de venda se torna palco de significado e relações sociais (Pine; Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Davey; Sung; Butcher, 2024).

A expansão acelerada intensificou a comoditização: serviços técnicos como corte, barba e acabamento passaram a apresentar baixa diferenciação percebida e caíram sob competição por preço. Em mercados com baixa barreira de entrada e fácil imitabilidade, a guerra de preços comprime margens e fragiliza a sustentabilidade econômica (Porter, 1996; Lovelock; Wirtz, 2011). Como consequência, a vantagem competitiva desloca-se da execução técnica para a capacidade de orquestrar experiências coerentes com o posicionamento, elevando percepção de valor e criando vínculos emocionais e relacionais com o cliente. Essa leitura está alinhada à concepção contemporânea de experiência do cliente como um fenômeno sistêmico, resultante da integração entre práticas organizacionais, interações, processos e uso de recursos ao longo da jornada, e não como eventos isolados de contato (Becker; Jaakkola, 2020). Nessa perspectiva, a gestão da experiência envolve a coordenação deliberada de pessoas, tecnologia e processos, reforçando o papel estratégico do marketing de serviços na criação de valor e diferenciação (Wirtz, 2021).

A questão de pesquisa que orienta este estudo é: como operacionalizar estratégias de experiência do cliente, de forma coerente e replicável, para gerar diferenciação e vantagem competitiva sustentável no setor de barbearias brasileiras? Embora a literatura de serviços e comportamento do consumidor ofereça conceitos robustos — experiência, *servicescape*[1], fidelização, CRM[2], *brand equity*[3] — há lacunas na aplicação articulada desses constructos ao segmento de barbearias em economias emergentes, notadamente no Brasil, além de lacunas de mensuração decorrentes da informalidade e da ausência de uma categoria estatística autônoma para “barbearias” nas classificações oficiais.

Este artigo apresenta duas contribuições claramente delimitadas:

[1] Cenário de Serviços, refere-se ao ambiente físico onde ocorre a interação entre o cliente e a empresa, influenciando diretamente as emoções, percepções e o comportamento do consumidor.
[2] Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente).
[3] Valor de Marca, é o valor intangível que uma marca adiciona a um produto ou serviço, derivado da percepção, confiança e experiências dos consumidores ao longo do tempo, permitindo à empresa cobrar mais caro, ter maior lealdade do cliente e uma vantagem competitiva.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

1. Contribuição teórica (modelo conceitual testável): propõe um *framework* integrador que conecta experiência do cliente, branding e capacidades dinâmicas, operacionalizado em proposições (P1–P6) passíveis de teste empírico com *first-party data*[4] ou de CRM.
2. Contribuição gerencial (síntese operacional): traduz o modelo em rotinas, governança e métricas (retenção 30/60/90 dias, LTV[5]/CAC[6], *Attach Rate*[7], NPS/CSAT[8]), oferecendo um roteiro aplicável para diferentes tipos organizacionais (bairro, butique, rede/franquia).

Adota-se, ainda, uma definição não estática de "sustentabilidade" competitiva: em mercados com alta imitabilidade, a vantagem é condicional e dinâmica — ela se mantém enquanto a empresa sustenta uma governança de experiência superior (processos, dados, treinamento, auditoria, melhoria contínua) e consegue proteger seu relacionamento contrachoques de rotatividade, imitação e padronização por plataformas.

2. Referencial teórico

A economia da experiência (Pine; Gilmore, 1998) sustenta que a criação de valor em serviços depende da orquestração deliberada de interações que gerem memórias positivas, significado e diferenciação. A gestão da jornada, combinando pessoas, processos e tecnologia, reforça posicionamento e entrega de valor (Wirtz, 2021; Davey; Sung; Butcher, 2024), integrando dados e IA para personalização e orquestração contínua (Becker; Jaakkola, 2020; Huang; Rust, 2021). No ambiente físico, Bitner (1992) introduz *servicescape* para explicar como elementos tangíveis modulam percepções e avaliação do serviço. Em serviços intensivos em contato humano, o ambiente deve refletir a promessa da marca (Lovelock; Wirtz, 2011). Sob cocriação, consumidores participam da construção da experiência e identidade, tornando rituais e símbolos estruturantes (Carù; Cova, 2003);

[4] Dados coletados diretamente pela empresa em seus canais, sem intermediários.
[5] Lifetime Value ou Valor do Tempo de Vida do Cliente, é uma métrica que representa o total de receita ou lucro que um cliente gera para a empresa durante todo o relacionamento.
[6] Customer Acquisition Cost ou Custo de Aquisição de Cliente, métrica que calcula o valor médio investido em marketing e vendas para conquistar cada novo cliente em um período.
[7] O *Attach Rate* (taxa de adesão ou amarração) é uma métrica de vendas que mede a porcentagem de produtos ou serviços adicionais (acessórios, garantias, complementos) vendidos em conjunto com um produto principal.
[8] o NPS (Net Promoter Score) mede a lealdade e probabilidade de recomendação da marca a longo prazo, enquanto o CSAT (*Customer Satisfaction Score*) mede a satisfação imediata do cliente com uma interação específica (curto prazo).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

experiências não suportadas por processos consistentes tendem a perder credibilidade (Menezes; Tonini, 2018).

A diferenciação (Porter, 1980) exige escolhas e coerência sistêmica entre atividades (Porter, 1996). Em serviços, intangibilidade e coprodução tornam confiança, consistência e personalização centrais (Grönroos, 2004). A fidelização assume relevância econômica: aumentos modestos de retenção afetam a lucratividade de forma desproporcional (Reichheld, 2003). A lealdade emerge de satisfação, confiança e vínculo (Alves, 2016), e métricas como Earned Growth reforçam o elo entre valor ao cliente e performance (Reichheld; Darnell, 2021). O CRM é estratégia relacional — não apenas tecnologia — articulando processos, dados e cultura (Payne; Frow, 2005). O SERVQUAL[9] (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988) orienta protocolos ao enfatizar confiabilidade, responsividade, empatia e tangíveis.

No branding, marcas fortes criam preferência e resiliência (Aaker, 1996; Keller, 2003; 2013; 2020). Posicionamento define o espaço mental da marca (Ries; Trout, 2001), e o branding organiza significados e ativos simbólicos de difícil imitação (Kapferer, 2012). A visão baseada em recursos (Barney, 1991) e capacidades dinâmicas (Teece, 2010; 2020) indicam que vantagem sustentável decorre de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar quando explorados por rotinas e capacidade de renovação. Em mercados de alta replicabilidade, “sustentável” tende a significar resiliência sob imitação e rotatividade, suportada por governança, aprendizagem e execução.

3. Procedimentos metodológicos (com protocolo de transparência)

Esta pesquisa é qualitativa, de natureza descritivo-analítica e delineamento teórico-conceitual apoiado em evidências secundárias. A abordagem qualitativa é adequada para fenômenos contextualizados, permitindo análise interpretativa de padrões e relações (Gil, 2017; Merriam; Tisdell, 2016). O caráter descritivo-analítico se justifica por examinar como diferenciação e experiência são mobilizadas no setor sem pretensão de mensuração causal. O estudo é exploratório ao aprofundar um fenômeno ainda pouco sistematizado no país (Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Severino, 2018).

3.1. Fontes e janela temporal

[9] Escala para mensurar qualidade em serviços, termo derivado de “SERVice QUALity”.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

As evidências foram coletadas em fontes públicas reconhecidas, publicadas entre 2019 e 2025: relatórios setoriais (SEBRAE, ABF), associações (ABIHPEC), bases internacionais (Euromonitor International, Statista), veículos nacionais de economia e negócios (PE&GN, Exame, Valor, Estadão, G1) e literatura acadêmica pertinente (marketing de serviços, comportamento do consumidor, estratégia, CRM e branding). A janela foi definida para capturar a consolidação do segmento no pós-2018, efeitos de digitalização e mudanças de consumo pós-pandemia.

3.2. Protocolo de busca, seleção e extração (transparência)

Para aumentar rastreabilidade e reduzir arbitrariedade na construção conceitual, adotou-se um protocolo de quatro etapas:

(A) Busca e rastreamento: utilização de descritores em português e inglês, combinando termos do setor e mecanismos analíticos, por exemplo: “barbearia AND (experiência do cliente OR *servicescape* OR CRM OR fidelização OR assinatura)”; “men’s *grooming* Brazil AND (barbershop OR customer experience OR loyalty OR subscriptions)”; “*franchising* AND saúde beleza bem-estar AND barbearia”. A busca priorizou relatórios e séries setoriais e peças analíticas com foco em mercado, comportamento e gestão, na janela 2019–2025.

(B) Critérios de inclusão/exclusão: incluiu-se material com (i) credibilidade institucional (órgãos/setor/associações/bases reconhecidas), (ii) relevância para diferenciação/experiência/branding/tecnologia/recorrência, (iii) aplicabilidade ao Brasil ou comparabilidade. Excluíram-se materiais opinativos sem evidência mínima, conteúdos promocionais sem dados e textos fora da janela temporal, salvo referências clássicas do referencial teórico.

(C) Extração e codificação (grade): aplicou-se uma grade a priori baseada no referencial, com seis categorias analíticas: (1) *servicescape*, (2) personalização / atendimento consultivo, (3) narrativa / posicionamento, (4) CRM / fidelização, (5) serviços estendidos / recorrência, (6) institucionalização / capacidades dinâmicas. Evidências emergentes (ex.: riscos de plataformas e rotatividade) foram registradas como subcódigos.

(D) Síntese e inferência controlada: adotou-se análise de conteúdo temática (Bardin, 2011) em três etapas (pré-análise, exploração, tratamento) com triangulação teórico-empírica (Flick, 2004; Yin, 2016), articulando: evidências → mecanismo → proposição testável → implicação gerencial. Divergências e lacunas foram registradas como limitações e agenda.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

3.3. Tratamento de vieses e limitações

Reconhece-se que relatórios setoriais e mídia econômica podem conter vieses de seleção (foco em casos bem-sucedidos) e incentivos comerciais. Para mitigar: (i) priorizou-se diversidade de fontes (públicas/setoriais/privadas/academia), (ii) evitou-se inferência causal, (iii) buscou-se convergência de sinais (triangulação) e (iv) explicitou-se que as estatísticas oficiais funcionam como *proxy* estrutural, dado o problema de classificação e informalidade. A ausência de *first-party* data limita causalidade e generalização; tal limitação é tratada na seção 9.

4. O mercado de barbearias no Brasil (versão revisada – incorporada)

O setor de barbearias no Brasil insere-se no campo de serviços de beleza, bem-estar e cuidados pessoais, caracterizando-se por elevada capilaridade territorial, predominância de micro e pequenos negócios e alta intensidade relacional no ponto de atendimento. Do ponto de vista estatístico, barbearias não constituem categoria autônoma nas classificações oficiais, estando majoritariamente enquadradas na classe CNAE[10] 9602-5 (Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza), o que impõe desafios à mensuração do segmento masculino e exige triangulação de fontes.

Segundo o CEMPRE/IBGE, a classe CNAE 9602-5 reúne centenas de milhares de estabelecimentos formais ativos e emprega centenas de milhares de trabalhadores com vínculo formal, funcionando como proxy do universo no qual barbearias se inserem (IBGE, 2022). A PAS/IBGE sugere que o grupo responde por parcela relevante da receita dos serviços pessoais, com faturamento anual em ordem de dezenas de bilhões de reais (IBGE, 2023). Como essas bases não distinguem o atendimento masculino, os números são mobilizados como aproximações estruturais.

No universo MEI, dados do DataSebrae indicam que “cabeleireiros e barbeiros” figuram entre as ocupações mais numerosas, com centenas de milhares a mais de um milhão de CNPJs ativos em 2024, intervalo que reflete rotatividade, informalidade residual e diferenças metodológicas (SEBRAE, 2024). Relatórios do SEBRAE/ABIHPEC e bases privadas (Euromonitor, Statista) convergem ao apontar crescimento do consumo de

[10] Classificação Nacional de Atividades Econômicas, IBGE.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

grooming masculino[11], com recortes de expansão associada à sofisticação da oferta e retomada pós-pandemia (SEBRAE, 2022; ABIHPEC, 2023; Euromonitor International, 2024).

No *franchising*, a ABF reporta que o segmento "Saúde, Beleza e Bem-Estar" movimentou em 2024 valores estimados entre R$ 40 e R$ 55 bilhões, com dezenas de milhares de unidades (ABF, 2024). Embora barbearias sejam fração do agregado, sua presença crescente sinaliza profissionalização, padronização e disseminação de modelos replicáveis. No plano regulatório, a Lei nº 13.352/2016 (Salão-Parceiro/Profissional-Parceiro) aumenta previsibilidade jurídica (Brasil, 2016), e exigências sanitárias e de biossegurança afetam rotinas, custos e confiança (ANVISA, 2018).

A digitalização vem reorganizando práticas: plataformas de agendamento, PDV/CRM[12] e pagamentos instantâneos (Pix) reduzem no-shows, viabilizam registro de preferências e melhoram previsibilidade de caixa (SEBRAE, 2022; Banco Central do Brasil, 2024). Contudo, a mesma infraestrutura tende a padronizar interfaces e deslocar a competição para atributos comparáveis (agenda, preço, avaliação), pressionando a diferenciação a se concentrar em capacidades internas (protocolos, cultura, dados próprios e marca).

Concorrencialmente, baixa barreira de entrada e alta substituibilidade do serviço técnico intensificam competição local. Competir por preço comprime margens (Porter, 1996). Em contrapartida, evidências sugerem que relacionamento, consistência, conveniência e coerência simbólica da experiência reduzem sensibilidade a preço e sustentam preferência (SEBRAE, 2022; Euromonitor International, 2024). Nesse contexto, diferenciação sustentável tende a emergir não da técnica isolada, mas da governança da experiência como sistema.

5. Estratégias de diferenciação baseadas na experiência e no branding

A diferenciação em barbearias depende de cinco componentes integrados, apresentados nas subseções, a seguir.

[11] Prática de autocuidado e higiene pessoal focada na aparência, abrangendo cuidados com cabelo, barba, pele e corpo, indo além do básico para incluir a estética e a saúde, com o uso de produtos específicos e rotinas para realçar o visual, como hidratação, modelagem e limpeza profunda.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

5.1. *Servicescape* alinhado ao posicionamento

O *servicescape* materializa a identidade de marca e o público-alvo. Conceitos clássicos/*lifestyle* comunicam tradição; premium utiliza conforto e estímulos sensoriais; formatos de socialização criam "clube"; conceitos temáticos reforçam narrativa. A estética é imitável, mas a coerência entre ambiente, rituais e linguagem eleva o custo de substituição percebido (Bitner, 1992; Lovelock; Wirtz, 2011). O Quadro 1 resume a discussão.

Quadro 1 – Ambiente como Diferenciação Competitiva em Barbearias

Elemento Estratégico	Prática Recomendada	Exemplo de Mercado
Ambiente como identidade	Coerência entre ambientação e marca	Corleone – estilo clássico/*lifestyle*
Ambiente como experiência	Conforto + estímulos sensoriais	Barbearia VIP – conceito premium
Ambiente como socialização	Layout de convivência	Dom Hélio
Ambiente como narrativa	Design que reforça propósito	Barbearia Retrô
Ambiente como posicionamento	Estilo urbano contemporâneo	Barbearia Linha

Fonte: Elaborado pelos autores. Exemplos citados a título ilustrativo, extraídos de evidências setoriais e análise documental, sem pretensão de estudo de caso.

5.2. Personalização escalável via protocolos consultivos

Personalização efetiva combina domínio técnico, diagnóstico breve e memória de preferências (medidas, estilo, sensibilidades, produtos). Sem sistematização, depende do indivíduo e perde replicabilidade. Rotinas treináveis (acolhimento com validação do histórico, recomendação, execução com marcos emocionais, fechamento com agendamento e registro em CRM) tornam a experiência *reentregável* (Quadro 2).

Quadro 2 – Modelos de Personalização em Barbearias

Modelo	Características	Vantagem Estratégica	Exemplo
Estética	Ajustes finos de visual	Reputação técnica	Corleone
Funcional	Registro de preferências	Rapidez + retenção	Dom Hélio
Consultiva	Diagnóstico + recomendação	Valor percebido	Barbearia VIP
Relacional	Vínculo cliente-barbeiro	Retenção emocional	Barbearia

[12] Sistemas de PDV (Ponto de Venda) integrados ao CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) unem o registro de vendas físicas/online em tempo real com dados cadastrais e de comportamento do consumidor.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

Modelo	Características	Vantagem Estratégica	Exemplo
			Retrô
Exclusiva	Serviços sob medida	Alto ticket	Lord's Barber

Fonte: Elaborado pelos autores. Exemplos citados a título ilustrativo, extraídos de evidências setoriais e análise documental, sem pretensão de estudo de caso.

5.3. Narrativa de marca e coerência de posicionamento

Identidade, propósito e experiência compõem *brand equity* baseado no cliente (Keller, 2013; Kapferer, 2012). Consistência em tom de voz, símbolos, trilha sonora, *dress code* e linguagem criam barreiras emocionais à substituição e eleva a recomendação (Aaker, 1996; Keller, 2020). O Quadro 3 resume tais relações.

Quadro 3 – Tipos de Storytelling no Setor de Barbearias

Tipo	Estratégia	Benefício	Exemplo
Aspiracional	Status/*lifestyle*	Alto ticket	Corleone
Premium acessível	Luxo democrático	Escala	Barbearia VIP
Regional/identitária	Raiz cultural	Comunidade	Navalha
Social/propósito	Formação/impacto	Reputação	Dom Hélio
Temática	Conceito + ambientação	Memória	Retrô

Fonte: Elaborado pelos autores. Exemplos citados a título ilustrativo, extraídos de evidências setoriais e análise documental, sem pretensão de estudo de caso.

5.4. Fidelização e CRM relacional

Programas efetivos vão além de desconto: acumulam dados consentidos para personalizar comunicações, reduzir fricção e elevar recorrência. CRM como estratégia exige taxonomias, campos obrigatórios, revisões de qualidade e jornadas automatizadas sem perder a dimensão humana (Payne; Frow, 2005). Métricas como retenção 30/60/90 dias, NPS/CSAT, *Attach Rate* e ocupação por assinantes orientam a gestão relacional.

5.5. Serviços estendidos e modelos de recorrência

Assinaturas e clubes elevam frequência, previsibilidade e LTV quando alinhados à capacidade operacional e ao valor percebido. Serviços avançados (spa de barba, detox capilar, camuflagem, terapias) elevam ticket; varejo de *grooming* aumenta margem e reforça expertise; parcerias e eventos ampliam comunidade. A migração de transações avulsas para relacionamento recorrente suaviza sazonalidade (Reichheld, 2003; Kotler; Keller, 2012). Vide Quadro 4.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

Quadro 4 – Serviços Estendidos para Diferenciação

Estratégia	Aplicação	Benefício	Exemplo
Assinaturas	Corte+barba mensal	Receita recorrente	Dom Hélio
Clubes	Perks/exclusividade	Pertencimento	Corleone
Serviços avançados	Spa/detox/camuflagem	Ticket maior	VIP
Retail + cross-sell	Produtos *grooming*	Margem	Barbearia Linha
Parcerias	Eventos/marcas	Visibilidade	Barber House

Fonte: Elaborado pelos autores. Exemplos citados a título ilustrativo, extraídos de evidências setoriais e análise documental, sem pretensão de estudo de caso.

6. Discussão dos resultados à luz do modelo conceitual (com matriz de evidências e *boundary conditions*[13])

Antes de discutir os resultados da análise e as proposições derivadas, apresenta-se o modelo conceitual de diferenciação sustentável em barbearias (Figura 1), que sintetiza e organiza os principais argumentos desenvolvidos ao longo das seções anteriores. O modelo foi construído a partir da articulação entre o referencial teórico de marketing de serviços, branding e capacidades dinâmicas e a sistematização das evidências secundárias analisadas (2019–2025), com o objetivo de explicitar os mecanismos por meio dos quais a experiência do cliente pode gerar vantagem competitiva em mercados altamente comoditizados.

A Figura 1 representa a diferenciação como um sistema integrado de experiência e branding, composto por cinco vetores operacionais (P1–P5) e um núcleo de mediação (P6). Os vetores incluem: (P1) *servicescape* alinhado ao posicionamento da marca; (P2) personalização escalável baseada em protocolos consultivos e memória de preferências; (P3) coerência de marca expressa por narrativa, símbolos e promessa consistente; (P4) CRM relacional e mecanismos de fidelização apoiados em dados primários e jornadas proprietárias; e (P5) serviços estendidos e modelos de recorrência (assinaturas, clubes, *bundles*[14], varejo e serviços avançados), responsáveis por elevar frequência, previsibilidade e LTV. Esses elementos não operam de forma isolada: seus efeitos convergem para um núcleo explicativo central — (P6) institucionalização e governança da

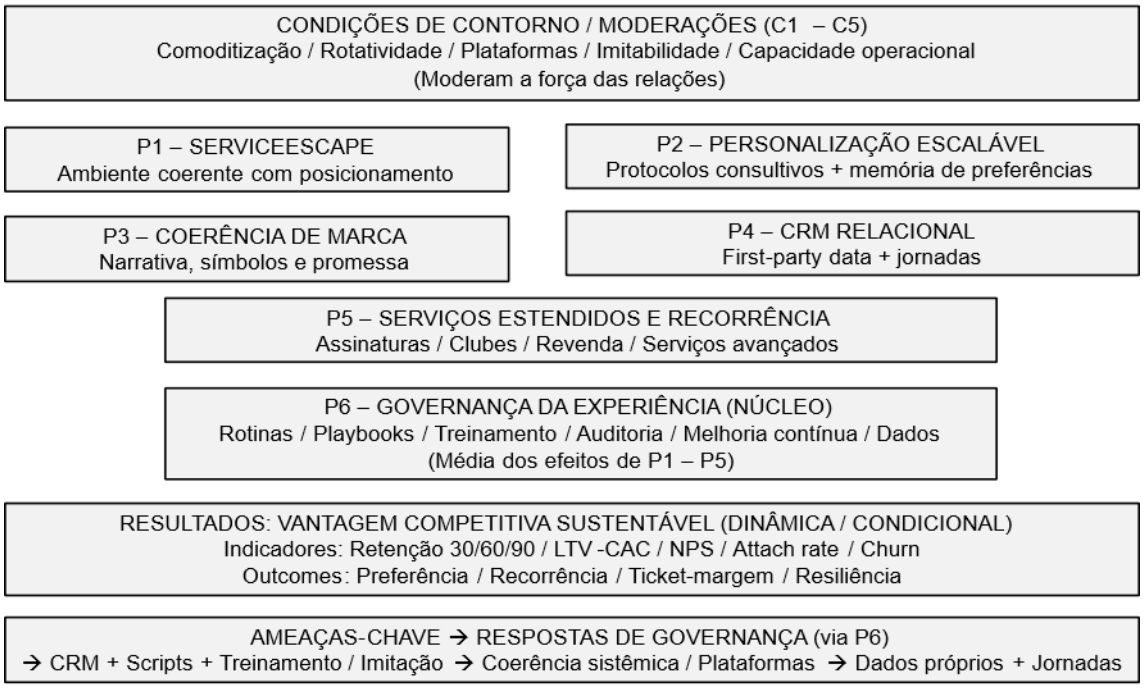
[13] Condições limitadoras.
[14] Conjunto de produtos ou serviços agrupados e oferecidos como uma única unidade.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

experiência — que compreende rotinas, *playbooks*, treinamento, auditoria, melhoria contínua e governança de dados.

Figura 1 – Modelo conceitual de diferenciação sustentável em barbearias (P1-P6)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse enquadramento, a vantagem competitiva é definida como “sustentável” em sentido dinâmico e condicional. Ela não decorre da adoção pontual de práticas atrativas — frequentemente imitáveis no curto prazo —, mas da capacidade da organização de institucionalizar o sistema de experiência, reduzindo a dependência do indivíduo, assegurando consistência na entrega e transformando práticas replicáveis em capacidades organizacionais mais difíceis de copiar. Assim, o papel mediador de P6 é central: ele condiciona a transformação dos vetores P1–P5 em resultados econômicos persistentes.

Adicionalmente, o modelo explicita condições de contorno (C1–C5) que moderam a intensidade das relações propostas, a saber: nível de comoditização local (C1), rotatividade de profissionais (C2), dependência de plataformas digitais (C3), grau de imitabilidade estética (C4) e capacidade operacional disponível, especialmente relevante para estratégias de recorrência (C5). A explicitação desses moderadores busca evitar generalizações indevidas e delimitar quando e por que os mecanismos de diferenciação tendem a ser mais ou menos eficazes em distintos contextos organizacionais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

Na subseção seguinte, essa lógica é operacionalizada por meio de uma matriz de evidências (evidência → mecanismo → proposição → métrica), que conecta o modelo conceitual às proposições testáveis (P1–P6) e aos indicadores gerenciais utilizados na discussão dos resultados.

6.1. Matriz de evidências: evidência → mecanismo → proposição → métrica

Para aumentar transparência e reduzir a percepção de generalidade, o Quadro 5 sintetiza como as evidências secundárias e o referencial sustentam os mecanismos do *framework* e suas proposições testáveis.

Quadro 5 – Matriz sintética de construção do *framework* (evidência → mecanismo → proposição → métrica)

Bloco de evidência (2019–2025)	Categoria analítica	Mecanismo central	Proposição testável	Métricas sugeridas
Relatos de crescimento/competição e comoditização	Estrutura de mercado	Pressão por diferenciação não-preço	P0: comoditização aumenta retorno de estratégias de experiência	margem por cadeira, sensibilidade a preço
Exemplos de barbearias experiencialmente posicionadas	*Servicescape*	Sinalização de qualidade/identidade	P1: coerência de ambiente eleva retenção via percepção de valor	NPS, avaliação online, retenção 60 dias
Evidências de preferências/relacionamento e "barbeiro de confiança"	Personalização	Redução de fricção + vínculo	P2: protocolos consultivos + memória de preferências elevam retorno	retenção 30/60/90, tempo médio, recompra
Casos de marca forte e consistência simbólica	Branding	Preferência e barreiras emocionais	P3: coerência de marca reduz sensibilidade a preço e eleva indicação	NPS, taxa de indicação, elasticidade a promoções
Adoção crescente de agenda/PDV/CRM	CRM/fidelização	Personalização baseada em dados	P4: CRM relacional aumenta LTV e reduz CAC relativo	LTV/CAC, reativação, taxa de retorno
Assinaturas/clubes/ retail em operações vencedoras	Recorrência/ estendidos	Previsibilidade + aumento de LTV	P5: recorrência e estendidos aumentam LTV e suavizam sazonalidade	churn, share de assinantes, *Attach Rate*
Riscos de rotatividade, imitação e	Institucionalização	Rotinas/dados/capacidades dinâmicas	P6: institucionalização	variância de qualidade,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

Bloco de evidência (2019–2025)	Categoria analítica	Mecanismo central	Proposição testável	Métricas sugeridas
padronização por plataformas			medeia efeitos de P1–P5	auditorias, estabilidade de NPS

Fonte: Elaborado pelos autores. Exemplos citados a título ilustrativo, extraídos de evidências setoriais e análise documental, sem pretensão de estudo de caso.

6.2. Sustentabilidade como propriedade dinâmica/condicional (e ameaças)

A evidência secundária e a literatura sugerem dois arquétipos: (i) operações seguidoras, com melhorias cosméticas desacopladas de processos; (ii) operações vencedoras, onde a experiência é concebida como sistema — promessa de marca orienta protocolos, personalização é suportada por dados, e serviços estendidos consolidam relação. Nesse cenário, vantagem "sustentável" deve ser definida como condicional e dinâmica: ela persiste enquanto a empresa mantém governança de experiência e capacidades organizacionais superiores e mais difíceis de replicar (Barney, 1991; Teece, 2010; 2020).

Três ameaças principais emergem:

1. Rotatividade de profissionais: risco de transferência do vínculo para o indivíduo. Mitigação: institucionalizar memória (CRM), scripts mínimos e treinamento, reduzindo dependência do talento.
2. Replicação por concorrentes: imitação rápida de estética e formatos. Mitigação: coerência sistêmica, rituais proprietários, cultura e disciplina de execução (difíceis de copiar).
3. Padronização por plataformas: interfaces iguais e possível captura de dados/demanda. Mitigação: dados primários, jornadas proprietárias (pré/pós), CRM relacional e diferenciação "fora da interface".
4.

6.3. Proposições (P1–P6) e lógica de mediação

- P1 (*servicescape*): ambiente coerente sinaliza qualidade e reforça identidade; efeito tende a ser maior quando integrado a rituais e linguagem (Bitner, 1992).
- P2 (personalização escalável): protocolos consultivos + registro de preferências elevam retorno e ticket por reduzir fricção e ampliar valor percebido (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988; Grönroos, 2004).
- P3 (coerência de marca): consistência entre promessa e entrega gera preferência e reduz sensibilidade a preço (Aaker, 1996; Keller, 2013; 2020).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

- P4 (CRM relacional): dados e processos ampliam LTV e reduzem CAC relativo quando CRM é estratégia (Payne; Frow, 2005).
- P5 (recorrência/estendidos): assinaturas, clubes e retail elevam previsibilidade e LTV quando alinhados à capacidade e valor percebido (Reichheld, 2003).
- P6 (institucionalização/capacidades dinâmicas): a institucionalização medeia os efeitos de P1–P5: recursos isolados são imitáveis, mas rotinas, dados e melhoria contínua geram barreiras mais robustas (Teece, 2010; 2020).
-

6.4. Condições de contorno (quando o *framework* funciona melhor/pior)

Para evitar generalizações indevidas, explicitam-se moderadores e condições sob as quais os mecanismos tendem a ser mais fortes ou mais fracos:

(C1) Nível de comoditização local (moderador de P1–P5).

Quanto maior a comoditização e substituibilidade do serviço técnico, maior tende a ser o retorno marginal de experiências governadas (P0), pois o preço perde capacidade de sustentar margem (Porter, 1996).

(C2) Rotatividade de profissionais (moderador de P2 e P6).

Efeitos positivos de P2 em retenção são maiores quando a rotatividade é alta e a governança de dados é alta, pois o sistema substitui memória individual. Se rotatividade é alta e governança é baixa, o efeito líquido pode ser negativo.

(C3) Dependência de plataformas/marketplaces (moderador de P4 e P3).

Quanto maior a dependência de plataforma para aquisição/agendamento, menor tende a ser o efeito de P4 quando *first-party* data é baixo (o intermediário captura relacionamento). O efeito pode ser preservado se a empresa constrói jornada proprietária e base própria.

(C4) Imitabilidade estética (moderador de P1).

Onde a estética é facilmente copiável (clusters urbanos), o efeito de P1 isolado é menor. P1 ganha força quando mediado por P6 (rituais e disciplina operacional).

(C5) Capacidade operacional (moderador de P5).

Modelos de recorrência elevam LTV somente se há capacidade (cadeiras/agenda/tempo por atendimento) e desenho econômico coerente. Caso contrário, aumentam atraso, queda de qualidade e a *churn rate*[15] (erosão do valor).

[15] Métrica que mede a taxa de cancelamento, rotatividade ou perda de clientes/assinantes de uma empresa em um determinado período.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

6.5 Tipologia dos modelos de barbearias e manifestação do sistema de experiência (condição limitadora[16], por tipo)

Dada a heterogeneidade do setor, propõe-se uma tipologia analítica por forma organizacional, padronização, dependência do indivíduo e governança de marca/dados:

Tipo I – Barbearias de bairro (relacionais e locais).

- *Servicescape*: funcional; identidade por familiaridade.
- Personalização: alta, porém idiossincrática.
- Narrativa: implícita; reputação local.
- CRM: ausente/informal.
- Estendidos: limitados.
- Institucionalização: baixa.

Condição limitadora: o *framework* funciona parcialmente; prioridade em "mínimos viáveis" (rituais, CRM leve, registro de preferências).

Tipo II – Boutiques/premium independentes.

- *Servicescape*: central no posicionamento.
- Personalização: alta e semi-sistematizada.
- Narrativa: explícita e coerente.
- CRM: presente, mas irregular.
- Estendidos: relevantes.
- Institucionalização: média.

Condição limitadora: o *framework* tem alta aderência, mas é vulnerável à dependência do fundador/talentos; precisa reforçar P6.

Tipo III – Redes e franquias.

- *Servicescape*: padronizado por manual.
- Personalização: escalável por protocolos/dados.
- Narrativa: centralizada e replicável.
- CRM: estruturado com métricas.
- Estendidos: estratégicos.
- Institucionalização: alta.

Condição limitadora: máxima aderência; vantagem depende de governança e melhoria contínua para manter superioridade dinâmica.

-

7. Implicações gerenciais (síntese operacional derivada do modelo)

[16] A literatura costuma usar o termo *boundary conditions.*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

A primeira implicação é desenhar e institucionalizar o sistema de experiência. Isso requer *playbook* com rituais e scripts mínimos, trilhas de treinamento, avaliações práticas e auditorias. Na recepção, checagem de histórico e preferências; na execução, marcos emocionais e explicação técnica; no fechamento, agendamento proativo e recomendações registradas em CRM.

A segunda implicação é tratar plataformas como canal, não como "dona" do relacionamento. Plataformas podem reduzir no-shows e fricções operacionais, mas tendem a padronizar a interface e capturar parte do relacionamento. Conforme destacado por Huang e Rust (2021), o valor estratégico da tecnologia reside menos na automação isolada e mais em sua integração à governança da experiência, permitindo personalização orientada por dados e aprendizagem contínua. Nessa direção, a gestão deve tratar tecnologia como meio de orquestração da experiência, e não como substituto da lógica relacional e da proposta de valor (Wirtz, 2021).

A terceira implicação é proteger diferenciação contra imitação. Como estética e formatos são copiáveis, a defesa está em coerência de marca, rituais proprietários, disciplina de execução e ativos cumulativos (base de dados e qualidade relacional), com ciclos de melhoria e revisão de indicadores.

A quarta implicação é calibrar recorrência para evitar erosão de margem: tiers[17] alinhados à capacidade, buffers[18], política de remarcação e governança de churn rate (alerta de inatividade, reativação), preservando qualidade e promessa.

8. Conclusão

Este estudo analisou como estratégias de diferenciação baseadas em experiência do cliente e branding podem gerar vantagem competitiva no setor de barbearias brasileiras. Conclui-se que a diferenciação efetiva emerge quando a experiência é gerida como um sistema coerente e replicável integrando *servicescape* alinhado, atendimento consultivo com personalização escalável, narrativa de marca consistente, mecanismos de fidelização suportados por CRM e serviços estendidos.

[17] Estratégia de precificação onde uma empresa oferece produtos ou serviços em diferentes faixas ou "níveis" (*tiers*), cada um vinculado a um conjunto específico de recursos, benefícios ou volume de uso.
[18] Espaços de tempo estratégicos deixados propositalmente entre os agendamentos, servindo como "caixas de espera" para absorver imprevistos ou atrasos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

A vantagem é tratada como sustentável em sentido dinâmico/condicional: ela se mantém enquanto a governança de experiência e as capacidades organizacionais (rotinas, dados, treinamento, auditoria e melhoria contínua) permanecem superiores e relativamente difíceis de replicar no ecossistema local. Rotatividade de profissionais, imitação por concorrentes e padronização por plataformas constituem ameaças relevantes; sua mitigação depende da institucionalização do sistema (P6), da preservação de dados próprios e de jornadas proprietárias.

Contribuição teórica: o artigo operacionaliza um *framework* integrador com proposições testáveis (P1–P6) e condições de contorno (C1–C5), aumentando poder explicativo ao explicitar quando e por que os mecanismos funcionam.

Contribuição gerencial: apresenta um roteiro de execução (*playbook*, governança, métricas) aplicável por tipo organizacional, com recomendações para resiliência sob imitação, rotatividade e plataformas.

9. Limitações e pesquisas futuras

A principal limitação é a dependência de evidências secundárias, sem coleta primária junto a clientes e gestores, restringindo inferência causal e generalização externa. Pesquisas futuras podem testar P1–P6 por experimentos A/B (protocolos consultivos), modelos de sobrevivência (retorno), regressões com dados de CRM (LTV/CAC) e comparações entre tipos (bairro/boutique/franquia). Recomenda-se investigar moderadores propostos (comoditização local, rotatividade, dependência de plataformas, imitabilidade estética, capacidade operacional), bem como efeitos de *first-party* data e governança sobre resiliência da vantagem.

Referências

AAKER, D. A. Building Strong Brands. **New York: Free Press**, 1996.

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Desempenho do *franchising* no Brasil** – Saúde, Beleza e Bem-Estar: relatórios e comunicados setoriais. 2024. Disponível em: https://www.abf.com.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

ABIHPEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do Setor de HPPC 2023**. 2023. Disponível em: https://abihpec.org.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

ALVES, C. A. Confiança e comprometimento no relacionamento com clientes. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 100–129, 2016.

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **RDC ANVISA nº 222**, de 28 de março de 2018. 2018. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa. Acesso em: 26 jan. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatísticas e relatórios de pagamentos de varejo e Pix. 2024**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 630–648, 2020.

BITNER, M. J. *Servicescape*s: The impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57–71, 1992.

BRASIL. Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

CARÙ, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 267–286, 2003.

DAVEY, A.; SUNG, B.; BUTCHER, L. Revisiting experiential marketing: a Delphi study. **Journal of Brand Management**, v. 31, n. 1, p. 16–37, 2024.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Men's *Grooming* in Brazil**. 2024. Disponível em: https://www.euromonitor.com. Acesso em: 26 jan. 2026.

FLICK, U. Triangulation in Qualitative Research. **London: Sage**, 2004.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. **São Paulo: Atlas**, 2017.

GRÖNROOS, C. Service Management and Marketing. **Chichester: Wiley**, 2004.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. A strategic *framework* for artificial intelligence in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 49, n. 1, p. 30–50, 2021.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)** – Classe 9602-5. 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)** – Seção S, grupo 9602. 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

KAPFERER, J.-N. The New Strategic Brand Management. **London: Kogan Page**, 2012.

KELLER, K. L. Strategic Brand Management. **Upper Saddle River: Prentice Hall**, 2003.

KELLER, K. L. Building, measuring, and managing *brand equity*. **Marketing Management**, v. 22, n. 1, p. 14–19, 2013.

KELLER, K. L. Strategic Brand Management. **Harlow: Pearson**, 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. **São Paulo: Pearson**, 2012.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. **São Paulo: Pearson**, 2011.

MENEZES, E.; TONINI, A. Experiência do cliente: uma vantagem competitiva sustentável. **Revista Brasileira de Marketing**, 2018.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. **San Francisco: Jossey-Bass**, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic *framework* for CRM. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

PINE, J.; GILMORE, J. The Experience Economy. **Boston: Harvard Business Review Press**, 1998.

PORTER, M. Competitive Strategy. **New York: Free Press**, 1980.

PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

REICHHELD, F. O efeito fidelidade. **Rio de Janeiro: Campus**, 2003.

REICHHELD, F.; DARNELL, D.; BURNS, M. Winning on Purpose. **Boston: HBR Press**, 2021.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 05/02/2026 - **Accepted:** 04/03/2026
Vol: 13.01
DOI: 10.61164/2tzwns24
Pages: 1-21

RIES, A.; TROUT, J. Posicionamento. **São Paulo: M. Books**, 2001.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. Metodologia de pesquisa. **São Paulo: Penso**, 2013.

SCHMITT, B. Experiential marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1–3, p. 53–67, 1999.

SEBRAE. **Panorama do setor de beleza e bem-estar**. 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

SEBRAE. DATASEBRAE. **Perfil dos MEI: cabeleireiros e barbeiros** (2024). 2024. Disponível em: https://datasebrae.com.br. Acesso em: 26 jan. 2026.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. **São Paulo: Cortez**, 2018.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, 2010.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and organizational agility. **California Management Review**, v. 62, n. 4, p. 5–21, 2020.

WIRTZ, J. Services Marketing. **Singapore: World Scientific**, 2021.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman,** 2016