

Contornando o Estigma: uma análise dos estúdios de tatuagens de Belo Horizonte

Alexandra Nascimento da Silva

Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil

Luiz Alex Silva Saraiva

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil

Resumo

As pequenas empresas são vitais para a economia, contribuindo para o PIB e geração de empregos. Contudo, observa-se uma alta taxa de mortalidade nestes empreendimentos, revelando incipiências nos seus processos de gestão, que reproduzem, em menor escala, os modelos de grandes corporações industriais capitalistas dos países desenvolvidos. A abordagem da estratégia como prática social é mais adequada para compreender a dinâmica das pequenas empresas, pois considera as rotinas do negócio e admite que existem outras racionalidades interferindo nos seus processos. Neste artigo procurou-se compreender as estratégias de estúdios de tatuagens de Belo Horizonte, negócios com a particularidade do seu serviço ser considerado como estigma social. Foi realizado um estudo multicase, baseado principalmente em entrevistas com tatuadores e tatuados, material que foi trabalhado por meio da análise do discurso. Os principais resultados revelam que as estratégias desse negócio estão atreladas a uma tentativa de ressignificação da tatuagem para que, com a modificação da imagem, de marginal para obra de arte, seja possível contornar o estigma social inculcado nas marcações corporais e, assim, manter o negócio economicamente viável.

Palavras-chave: Estratégia como prática social. Pequena empresa. Estigma. Estúdios de tatuagens.

Bypassing Stigma: an analysis of tattoo's studios in Belo Horizonte

Alexandra Nascimento da Silva

Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais – Brazil

Luiz Alex Silva Saraiva

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – Brazil

Abstract

Small businesses are vital to the economy, contributing to PIB and to job creation. However, most part of these businesses have difficult to survive, what reveals problems in their management processes. They reproduce, in a micor scale, models of capitalist industrial large corporations from developed countries. Strategy as social practice is a very adequate approach to understand dynamics of small business, because it considers business routines and admits other rationalities besides economic one influencing business processes. In this paper, we deal with comprehension of strategies of tattoo's studios in Belo Horizonte, businesses with services considered social stigma. Through a multicase study, based mainly on interviews with tattooist and tattooed, data was interpreted according discourse analysis. Main results suggest that strategies in this business are associated to a ressignification of tattoo to, through modification of image, from marginal to work of art, be possible bypass social stigma in body corporal and keep business with economic viability.

Keywords: Strategy as social practice. Small business. Stigma. Tattoo's studios.

1 Introdução

Embora não sejam individualmente tão visíveis quanto as grandes corporações, as pequenas empresas são vitais para a economia (Longenecker et al, 1997; Lemes Junior & Pisa, 2010). De acordo com dados do SEBRAE (2011), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

Para Santos, Alves & Almeida (2007), as micro e pequenas empresas possuem características próprias que as tornam essenciais para as economias, independentemente do seu estágio de desenvolvimento. De acordo com Dutra & Guagliardi (1984), as pequenas empresas têm participação relevante no produto nacional e cumprem um importante papel social, pois são empregadoras da maior parte da população ativa. Neste ponto concordam Longenecker et al (1997) e Lemes Junior & Pisa (2010) que também mencionam a questão da geração de novos empregos, em um contexto em que as grandes corporações estão enxugando o seu quadro de empregados, como uma contribuição especial da pequena empresa. Eles afirmam também que elas têm papel importante para a introdução de inovação e estímulo à competição econômica.

Grandes e pequenas empresas necessitam de processos gerenciais para dirigir e coordenar suas atividades de trabalho. Contudo, de acordo com Longenecker et al (1997), a maioria das pequenas empresas tem um gerenciamento frágil, principalmente em seus estágios iniciais. Para esses autores, seus proprietários conduzem sua empresa sem, no entanto, gerenciá-las. Dutra & Guagliardi (1984) e Cassaroto Filho & Pires (1998) tem uma visão semelhante acerca da incipiência de processos de gestão formal em pequenas empresas. Uma solução para este problema seria a profissionalização da gestão, levando em consideração as características particulares de cada empreendimento (Longenecker et al, 1997).

Geralmente o ensino formal de administração, ministrado em escolas superiores especializadas, é voltado para os empreendimentos de maior porte, seguindo os modelos das grandes corporações industriais capitalistas, tanto no que se refere a ferramentas de gestão quanto às práticas, revelando um baixo interesse em conhecer, analisar e propor alternativas para as pequenas empresas (Santos et al, 2007). Contudo, tendo em vista as particularidades das pequenas empresas, nem sempre esses modelos podem ser aplicados à realidade que esses negócios enfrentam como é o caso, por exemplo, dos modelos de

Porter (1980) acerca da estratégia (Gimenez et al, 1999; Loureiro, 2010). Esse hiato se acentua quando se consideram negócios que, devido a suas características peculiares envolvem questões relacionadas ao estigma e a grupos marginalizados como, por exemplo, bares voltados para o público *gay* e estúdios de tatuagens.

Nesta pesquisa pretende-se focar especificamente nos estúdios de tatuagens. Este negócio é particularmente interessante para este trabalho, por reunir os elementos de ser uma pequena empresa e envolver questões relacionadas à marginalidade. Sabe-se, por exemplo, que no Brasil as pessoas tatuadas enfrentam estigmas (Goffman, 1975), não raro sofrendo preconceito em relações sociais devido a isto (Armstrong et al, 2008; G1, 2012).

A presença de tatuagensⁱ é considerada como indicativo de patologias psicológicas ou de crises existenciais (Macedo et al, 2009), de maneira que o discurso científico corrobora o estigma. Sendo o tatuado um sujeito à margem, o são também os estúdios de tatuagem, por extensão, pois são neles que as tatuagens são feitas (Bachiler, 2009; Marcuse 2007). Isto é, são negócios geridos por e para pessoas estigmatizadas.

Considera-se, para este estudo que, embora se trate de um ramo de negócio peculiar, a estratégia é algo de destaque dentro das organizações, independente do seu porte, segmento ou forma de gestão (Santos et al, 2007), sendo algo que envolve decisões e ações que impactam a organização como um todo e que diz respeito a adequação entre esta e o ambiente em que atua, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo. Ademais, de acordo com Saraiva & Carrieri (2007), a formulação de estratégias é um processo intencional, desenvolvido a partir da realidade vivenciada pela organização. Sendo assim, como se desenvolvem as práticas de gestão nesses empreendimentos? Como eles se estruturam? Como lidam com as hostilidades do ambiente? A partir desses questionamentos emergiu o problema que se busca elucidar neste trabalho: como se caracterizam as práticas estratégicas de estúdios de tatuagem?

De acordo com Whittington (2004), não se deve buscar nas organizações o conceito teórico de estratégia e sim analisar as maneiras como ele é elaborado e por quem. Dessa forma, ele propõe que se vá além do que foi proposto por Porter (1980) e considerar a estratégia de uma forma mais ampla, na qual as práticas são importantes. Conforme afirmam Saraiva & Carrieri (2007), a estratégia é originada do contexto em que se insere a organização, sendo influenciada pela cultura organizacional, ambiente, atividades e estrutura, entre outras. É de acordo com essas perspectivas que se pretende analisar os estúdios de tatuagem enquanto ramos de negócio, considerando que lidam com um

ambiente peculiar e que, portanto, supõe-se que se utilizam de estratégias peculiares para a sobrevivência do mercado, dado que a existência de estratégias bem elaboradas e conduzidas é crucial para a sobrevivência das pequenas empresas (Santos et al, 2007).

Para responder aos questionamentos outrora mencionados, este trabalho propõe que seja realizada uma análise do negócio, a fim de que seus processos sejam elucidados o que a partir desta análise as práticas estratégicas do negócio sejam evidenciadas. Este trabalho, assim, tem por objetivo compreender as práticas estratégicas do negócio de estúdios de tatuagens. Este objetivo geral pode ser desmembrado nos seguintes objetivos específicos, de analisar as práticas estratégicas do negócio a) no que se refere ao seu serviço, a tatuagem; e b) no que se refere à gestão do negócio.

A execução desta pesquisa traz aplicações práticas e teóricas para o campo da Administração, mais especificamente para a área de estudos organizacionais, ampliando o conhecimento acerca deste ramo de mercado, visto que existem poucos estudos em Administração que abordem esta temática no Brasil (Queiroz et al, 2011). A execução deste trabalho contribuirá também para o aprofundamento dos estudos sobre estratégias em pequenas empresas. Para os gestores/profissionais dos do ramo de negócios abordado, esta pesquisa propicia a possibilidade de reflexão para o negócio, com possibilidades de elaboração de melhorias na gestão da pequena empresa, levando em consideração as suas particularidades. As contribuições teóricas desta pesquisa advém da possibilidade de se ampliar o conhecimento acerca das organizações e das práticas de gestão, principalmente no que diz respeito a negócios que fogem dos padrões usuais das corporações industriais de grande porte.

2 Referencial Teórico

2.1 A pequena empresa

De acordo com Dutra & Guagliardi (1984) e Lemes Junior & Pisa (2010), não há um consenso sobre o conceito de pequena empresa. Alguns critérios levam em consideração o número de empregados, o faturamento anual, o capital social ou o patrimônio líquido. Para os fins dessa pesquisa, será adotada a definição de micro e pequena empresa elaborada pelo SEBRAE (2012), que considera essas organizações como sendo aquelas com receita bruta anual com de até três milhões e seiscentos mil reais e, no caso do setor de serviços,

que tenham um quadro de até 49 empregados. Contudo, de acordo com Teodoro & Oliveira (2006), não é apenas o tamanho que distingue a pequena empresa das grandes corporações. Existem outras características que as diferenciam, o que contribui para a escassez de abordagens gerenciais e teóricas eficazes e específicas para os pequenos empreendimentos.

Apesar de serem bastante heterogêneas, Teodoro & Oliveira (2006) elencam algumas características comuns às pequenas empresas. Uma delas é o papel-chave do empreendedor e de suas características pessoais, tais como suas aspirações, motivações e objetivos, que influenciam os rumos da organização. Uma segunda característica seria a adaptação ao meio ambiente, feita não só de maneira reativa, mas também proativa. A terceira característica diz respeito as possibilidades das pequenas empresas estarem em contínua comunicação com o ambiente em que se localizam possibilitando que elas assumam configurações muito diversificadas – das mais simples às mais complexas, dependendo do contexto em que se situa. E, por fim, uma quarta característica comum às pequenas empresas seria a sua opção por estratégias de especialização ou diferenciação (Hitt et al, 2002) e de se apoiarem em suas competências, que são distintas das da concorrência.

De acordo com Machado et al (2006), existem várias classificações para pequena, micro, médias e grandes empresas, que divergem enormemente entre si e que apresentam falhas quando aplicadas. Devido a isso, esses autores preferiram pensar na pequena empresa sem tentar mensurá-la em termos de faturamento ou número de funcionários e sim a partir de algumas características. Assim, as pequenas empresas seriam aquelas que: (1) são ativamente gerenciadas por seus donos; (2) apresentam fortes traços de personalização; (3) atuam localmente em relação ao seu mercado; (4) são de um tamanho relativamente pequeno; e (5) dependem fortemente de uma fonte de capital interno para o seu financiamento. (Bawmbach, 1983 *apud* Machado et al, 2006).

Embora não sejam tão visíveis quanto as grandes corporações, as pequenas empresas são vitais para a economia (Longenecker et al, 1997). De acordo com dados do SEBRAE (2011), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Contudo, de acordo com Teodoro & Oliveira (2006), as pequenas empresas enfrentam muitos problemas no contexto brasileiro. De acordo com o SEBRAE (2007), 22% das empresas encerram suas atividades antes do seu segundo ano de

existência e apenas 64,1% sobrevivem aos quatro anos iniciais. Entre as principais dificuldades estão as de natureza financeira, tais como a ausência de garantias de crédito, a escassez de recursos e limitações ao acesso a fontes iniciais de recursos. Essas empresas encontram dificuldades também no que se refere ao seu processo produtivo, principalmente no que diz respeito à obtenção de economias de escala, o que constitui uma barreira para sua entrada no mercado. Elas enfrentam também dificuldades no acesso aos clientes e com a introdução precoce de produtos no mercado. Em relação às debilidades gerenciais, são apontados o excesso de regras governamentais, a dificuldade em identificar órgãos de suporte e critérios insuficientes para localizar e instalar os empreendimentos.

Contudo, os problemas do processo de gestão não implicam a não existência de processos bem estabelecidos ou que estas organizações estejam pouco preparadas para enfrentar o ambiente que as cerca. Santos et al (2007) ressaltam que as pequenas empresas são mais flexíveis e conseguem reagir a mudanças ambientais com mais facilidade do que as grandes, por estarem mais próximas a seus mercados; ao mesmo tempo em que, devido ao seu porte, tem maior facilidade para realizar atividades que demandam habilidades e serviços especializados, o que lhes possibilita maior capacidade para produzir produtos ou serviços personalizados e específicos, como é o caso dos estúdios de tatuagem. Loureiro (2010) acrescenta que as pequenas empresas têm que adaptar continuamente suas estratégias para serem responsivas às contínuas mudanças do ambiente.

2.2 A estratégia na pequena empresa

Considera-se, para este estudo que, embora se trate de um ramo de negócio peculiar, a estratégia é algo de destaque dentro das organizações, independentemente dos elementos que diferenciam um negócio do outro. Para Santos et al (2007, p. 61), a “estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo”.

De acordo com Machado et al (2006), a estratégia tem sido vista, de um modo geral, como resultante de forças que atuam de fora para dentro das organizações, ou como produto de ações características (capacidades únicas) que lhes confere competitividade. Essa perspectiva tem limitações, pois considera os atores organizacionais como passivos e

submetidos às influências externas. Além disso, ela se preocupa com o nível macro, em detrimento ao micro, ao que, de fato, acontece dentro das organizações. A visão baseada em recursos se preocupa em por em evidência o que a organização possui e como ela pode competir com seus concorrentes, relacionando suas capacidades singulares com o seu desempenho (Hitt et al, 2008; Barney & Hesterly, 2011). Contudo, essa abordagem tem sofrido algumas críticas, pois não basta simplesmente possuir o recurso, uma vez que seu uso é que o torna valioso (Jarzabkowski, 2004). Em outras palavras, a abordagem baseada em recursos ignora o dinamismo da ação estratégica (Jarzabkowski, 2003), ao excluir da análise as atividades que evidenciam os recursos valiosos e a forma como, de fato, eles produzem retornos superiores. Uma alternativa a essa perspectiva, de acordo com Machado et al (2006) seria a abordagem da estratégia baseada em microatividades. Ela se debruça numa discussão ao nível das práticas, no que é feito no dia-a-dia das organizações para a condução de suas estratégias (Jarzabkowski, 2003).

É importante considerar que a estratégia não é algo que se “limita às grandes corporações, mas se estende a todos os tipos de empresa ou instituições, independentemente do porte, ramo de atividade, natureza de operações” (Santos et al, 2007, p. 61). Conforme Paço-Cunha et al (2006), a literatura sobre a pequena empresa no campo acadêmico é escassa. No entanto, a partir da década de 1980, começou a crescer o interesse acadêmico pelas suas particularidades, ainda que predomine o estudo das grandes corporações capitalistas sob a ótica dos países anglo-saxônicos, o que não reflete a realidade das pequenas empresas brasileiras.

Para Santos, Alves & Almeida (2007), as pequenas empresas, de uma forma geral, são muito centralizadas na figura de seu fundador e, devido ao seu porte, são mais suscetíveis a condições adversas do que as grandes. Esses fatores revelam problemas na formulação e implementação de estratégias nessas organizações, o que estes autores apontam como causa para a alta mortalidade observada neste setor. Dessa forma, a administração estratégica emerge como algo essencial para a continuidade e longevidade das organizações.

Grandes e pequenas empresas exigem processos gerenciais para dirigir e coordenar suas atividades de trabalho. Contudo, a maioria das pequenas empresas tem um gerenciamento frágil, principalmente em seus estágios iniciais, revelando processos incipientes de gestão nestes negócios (Cassaroto Filho & Pires, 1998; Dutra & Guagliardi, 1984; Longenecker et al, 1997, Queiroz et al, 2011; SEBRAE, 2007). Uma solução para este

problema seria a profissionalização da gestão, levando em consideração as características particulares de cada empreendimento. É importante que cada empresa seja analisada e gerenciada de acordo com suas singularidades (Longenecker et al, 1997; Queiroz, 2011).

Tendo em vista as particularidades das pequenas empresas, nem sempre os modelos tradicionais de gestão podem ser aplicados ao contexto enfrentado por esses negócios, como é o caso dos modelos de Porter (1980) acerca da estratégia, por exemplo (Gimenez et al, 1999). Conforme Loureiro (2010), o processo estratégico nas pequenas empresas não segue a lógica do planejamento estratégico, sendo esta abordagem inadequada para ambientes dinâmicos tipicamente enfrentados por elas. A estratégia nestas organizações segue uma abordagem mais instintiva, adequada a negócios de estrutura simples e menos burocratizados.

De maneira geral, muitos dos trabalhos (Dutra & Guagliardi, 1984; Cassaroto Filho & Pires, 1998; Queiroz et al, 2011; SEBRAE, 2007) sobre pequenas empresas ressaltam o que estas e seus proprietários *não tem*. Os pequenos empreendimentos não contam com condições favoráveis para o seu desenvolvimento e desempenho superior porque *lhes faltam* as mesmas condições de recursos encontradas nas grandes empresas. Faltam recursos financeiros, falta qualificação ao seu gestor. É nesse sentido que algumas instituições de apoio às pequenas empresas atuam, disponibilizando não só recursos financeiros como também apoio técnicos e cursos de qualificação para os pequenos empresários (Paço-Cunha et al, 2006). Contudo, caracterizar as pequenas empresas pelo que lhes falta revela miopia. Mais adequado do que analisar a pequena empresa por meio de constructos pensados para realidades completamente diferentes – grandes corporações industriais de países desenvolvidos – seria compreender seu funcionamento e organização: ao invés de se preocupar com o que lhes falta, dedicar atenção ao que ela possui.

Existem, de acordo com Paço-Cunha et al (2006) duas concepções para o termo estrutura. O primeiro concebe-a como o modo pelo qual o conjunto de atividades e relações estão organizadas. Já a segundo sentido denomina o conjunto de normas, crenças e valores que orientam as ações dos indivíduos. Para a primeira abordagem, a estrutura recebe influências do ambiente. Nas pequenas empresas, o ambiente seria, então, uma força tão grande sobre a estrutura, a ponto de determinar as práticas que lá se dão.

A pequena empresa pode ser entendida, de acordo com o modelo de estrutura simples, proposto por Mintzberg (1995). Assim, nessas empresas, a parte mais importante da organização seria a cúpula, onde todas as decisões estratégicas são tomadas e aonde

figura, com muita força, a figura do proprietário, quem conduz o futuro da empresa e supervisiona as atividades. A organização em estrutura simples apresenta, tipicamente, pouca ou nenhuma estrutura, divisão de trabalho pouco estabelecida, pouca diferenciação entre suas unidades, pequena hierarquia funcional. Seu comportamento é pouco formalizado e há um uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de integração. De acordo com Mintzberg (1995), essas organizações são bastante orgânicas, conseguindo alterar-se com muita facilidade, em comparação a estruturas mais burocratizadas.

A segunda concepção de estrutura, segundo Paço-Cunha et al (2006) pressupõe um imperativo ambiental para explicar a organização e suas práticas. Dentro desta perspectiva, são os contextos culturais e estruturas sociais que fornecem as bases sobre as quais a ação empreendedora opera (Paço-Cunha et al, 2006).

Não são somente os interesses econômicos que estão por trás das decisões dos proprietários/gestores pequenas empresas. Assim, fornecer financiamentos, como sugere a abordagem da empresa “imperfeita”, caracterizada pelo que lhe falta, não surtiria efeito, pois existem outros motivos que direcionam as ações da empresa (Paço-Cunha et al, 2006). Para Paço-Cunha et al (2006) há dois tipos de contextos: um deles seria o técnico, que funciona de acordo com uma racionalidade econômica, isto é, o de produzir de forma eficiente e inserir seu produto no mercado. O segundo tipo de contexto seria o institucional, onde os atores buscam apoio, legitimidade institucional e sustentabilidade no contexto. As praticas das empresas são ambíguas porque tentam satisfazer a esses dois tipos de contextos. Num ambiente incerto, em que a taxa de mortalidade é alta, muitas pequenas empresas copiam as estratégias que percebem tem sido bem sucedidas em seus concorrentes. Assim, ocorre certa homogeneização entre as estratégias das pequenas empresas num mesmo setor (Gimenez et al 2005).

A perspectiva da estratégia baseada em recursos (Hitt et al, 2008; Barney & Hesterly, 2011) é direcionada para o nível macro. Ademais, ela considera o contexto como um imperativo, em detrimento da agência dos atores. Estes tem o potencial de alterarem o contexto, embora sejam bastante influenciados por ele. Contudo, as pequenas empresas poderiam ser mais bem compreendidas por meio das suas práticas e suas atividades cotidianas (Jarzabowski, 2004; Feldman, 2000). A noção da prática resolve a fragilidade da separação entre agente/estrutura e entre objetividade/subjetividade nas ações organizacionais (Paço-Cunha et al, 2006).

As práticas e as atividades cotidianas são unidades de análise importantes para compreendermos a vida em sociedade e os sistemas sociais (Certeau, 1994). As atividades cotidianas são importantes para explicar diversas dimensões da organização, entre elas, a formação da estratégia. Assim, pode-se compreender as pequenas empresas observando o seu conjunto de atividades diárias e a forma como o seu proprietário e outros participantes se engajam. É importante para a análise das organizações entender não só a estrutura que formam as práticas, mas como estas se estruturam (Paço-Cunha et al, 2006)

Essa é a perspectiva deste trabalho, ainda mais porque seu objeto se trata de um negócio que, além de ser uma pequena empresa, é pouco ortodoxo – o estúdio de tatuagens. A natureza da tatuagem, como será discutido adiante, faz com que ela seja uma marca com significados diversos, que envolvem preconceitos e estigmas. Transformar essas marcas numa “mercadoria”, em algo passível de ser comprado e vendido, requer algumas estratégias específicas e é isto que se busca elucidar com este trabalho.

3 Metodologia

Para este estudo foi utilizada a abordagem da pesquisa qualitativa, que é mais adequada para lidar com interpretações das realidades sociais (Bauer & Gaskell, 2008) e dos significados e características da situação apresentada pelos entrevistados (Richardson, 2007). Esta pesquisa possuiu caráter descritivo, pois buscou estudar as características de um grupo, levantando suas opiniões, atitudes e crenças (Gil, 1999).

O problema norteador desta pesquisa é: quais são as práticas estratégicas do negócio dos estúdios de tatuagens? Seu objetivo geral, portanto, é compreender as práticas estratégicas do negócio dos estúdios de tatuagens. Este pode ser desmembrado nos seguintes objetivos específicos de analisar estrategicamente o negócio: a) no que se refere ao seu serviço, a tatuagem; e b) no que se refere à gestão do negócio.

Este estudo foi realizado em estúdios de tatuagem da cidade de Belo Horizonte. A cidade foi escolhida por motivos de conveniência em relação à localização. Ela revelou ser uma localidade adequada para este estudo pela sua relevância no segmento da tatuagem, sendo sede de um evento internacional de tatuadores, o *BH Tattoo Convention*, realizado anualmente, além de encontros regionais de tatuadores, como o Encontro dos Tatuadores da Savassi e o *Tattoo Art Festival*. De acordo com Richardson (2007), a escolha de um local adequado para o estudo é essencial para a pesquisa qualitativa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, que trataram da tatuagem e do estúdio de tatuagem enquanto negócio. Realizadas tanto com tatuadores quanto com pessoas que possuem tatuagens. Este instrumento aborda temáticas que possibilitaram a posterior análise do negócio, no que tange aos aspectos internos e externos, conforme abordado no referencial teórico. De acordo com Walter & Augusto (2012), as entrevistas são instrumentos de coleta de dados adequados para estudos que abordam a estratégia como prática social, caso deste estudo. Isto porque possibilitam o levantamento de dados detalhados e permitem a emergência de novas informações. Os entrevistados foram previamente esclarecidos sobre os objetivos e procedimento de pesquisa e a entrevista ocorreu somente após a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B). Dados complementares foram obtidos por meio de fotografias dos estúdios visitados e em *fan pages* dos estúdios no *Facebook*.

Foram realizadas sete entrevistas, sendo três com pessoas que possuem tatuagens e quatro com tatuadores. Todos eles serão designados por nomes fictícios. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados mediante o uso da técnica “bola de neve”, na qual um entrevistado indica alguém para ser entrevistado. O primeiro desses entrevistados foi selecionado devido à sua proximidade com os pesquisadores. Isso possibilitou o contato com tatuadores com trajetórias bastante diferentes, o que contribuiu para a construção de uma panorama mais completo sobre o negócio da tatuagem. As informações referentes aos quatro estúdios estudados estão sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1: Síntese dos estúdios de tatuagens analisados

Estúdio	Tatuador entrevistado	Localização do estúdio (Bairro)	Tempo de funcionamento	Número de empregados
A	Eva	Savassi	Dez anos	Dez
B	Estela	Aarão Reis	Um ano	Um
C	Bruno	Santa Teresa	Sete anos	Três
D	Maurício	Florammar	Em fase de implantação	Um

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas e separadas em categorias, de acordo com as temáticas contempladas (Bardin, 2004; Vergara, 2006). Essas categorias foram a tatuagem e o negócio. Os dados foram analisados por meio da análise do discurso (Bardin, 2004), entendido como um método de análise de textos escritos. Ele possibilita que o pesquisador produza inferências de um texto para o contexto social em que ele foi produzido. Seus

procedimentos reconstruem a representação em duas dimensões principais: a sintática e a semântica. A primeira descreve os meios de expressão e influência e diz respeito ao modo como algo é dito ou escrito; e a segunda dirige seu foco para a relação entre os sinais e os sentidos – denotativos ou conotativos – que assumem no texto (Bauer & Gaskell, 2008). Essa análise possibilitou compreender o funcionamento do negócio e suas relações com o ambiente à sua volta, elucidando suas estratégias.

Como delineamento de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, pois ele caracteriza-se pelo foco em poucos objetos, que são estudados em profundidade. Isto permite o seu conhecimento amplo e detalhado, o que não é possível por meio de outras abordagens (Gil, 1999). Por isso, o estudo de caso é a abordagem mais adequada para este estudo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto de realidade, e quando as fronteiras entre o objeto de estudo e seu contexto não são claramente definidas. Este é o caso deste estudo pois, conforme já mencionado, as organizações são continuamente influenciadoras e influenciadas pelo ambiente que as cerca sendo, muitas vezes, difícil determinar seus limites (Mintzberg et al, 2010). Para Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é a estratégia preferida quando “o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real”, sendo este o caso deste estudo. Walter & Augusto (2012) acrescentam que o estudo de caso é a abordagem mais adequada para estudos que levam em consideração a estratégia como prática porque ela é fruto da interação entre as pessoas e o estudo de caso permite um olhar mais aprofundado e um acompanhamento das organizações.

3.1 Uma breve história da tatuagem

De acordo com Ferreira (2004), Pérez (2006) e Lise (2007), as marcas corporais são muito antigas e ubíquas no mundo. Contudo, no ocidente, após serem combatidas e condenadas pela Igreja Católica, por serem consideradas como atentado moral à integridade corporal, elas ficaram relativamente obscuras até o Século XVIII. Consideradas marcas de iniquidade, separavam o ímpio do fiel. Durante a Idade Média e o Renascimento, as marcas corporais estavam presentes em religiões pagãs, onde assumiam sentidos mágicos e protetores. As tatuagens voltaram a se popularizar no mundo ocidental

no final do Século XVIII quando navegadores, que haviam voltado do Novo Mundo, trouxeram esse tipo de adorno (Ferreira, 2004; Perez, 2006; Ferreira, 2008).

A partir daí, criou-se as condições sociais e culturais para a criação do estigma em torno das tatuagens, tornando seus possuidores donos de uma característica cuja leitura social induz a um efeito de descrédito (Goffman, 1975). As tatuagens foram associadas ao paganismo, primitivismo, exotismo e barbárie, pertencente às sociedades “selvagens”, em contraste com a Europa “civilizada”. Eram condenados não só o efeito estético de gosto duvidoso como a tolerância à dor demonstrada pelos seus possuidores. Então, à proibição religiosa somou-se essas características, acentuadas pela reputação das pessoas que inicialmente aderiram à prática: marinheiros, prostitutas, reclusos, membros de gangues e malandros. Até meados do Século XX, pessoas com o corpo intensamente tatuado eram atrações de *freak-shows* (Ferreira, 2004; Ferreira, 2008)

De acordo com Ferreira (2004) e Pérez (2006), apesar de ser uma atividade bastante rentável e comercial, a tatuagem permanece marginal, devido a todos esses elementos. Embora algumas pessoas de classe social mais elevada tenham realizado *body-arts*, a tendência geral da sociedade era de considerá-la como “uma marca inquietante”. No século XX, a tatuagem e a marginalidade se associam a partir do discurso médico e jurídico, com tratados que apontam a tatuagem como indício físico de delinquência, o que contribuiu para legitimar o descrédito que as marcas corporais já possuíam (Ferreira, 2004; Silva, 2012).

Em alguns contextos as marcas corporais foram utilizadas como marcas de infâmia como forma, não só de punição, mas também de identificação, classificação e perenização de uma posição desprivilegiada (Goffman, 1975; Ferreira, 2004; Perez, 2006; Lise, 2007; Carmo, 2011). Em algumas instituições totais, o sentido estigmatizador da tatuagem viu-se invertido, quando as pessoas começavam a buscá-las voluntariamente, o que é muito comum em prisões. Nesses contextos, elas adquirem a conotação de ato de resistência simbólica contra os processos de submissão do eu. Esse sentido de rebeldia é vivenciado também pelos jovens (Ferreira, 2004; Silva, 2012).

O uso de marcas corporais intensificou-se na última década do Século XX, como forma de expressão e singularização pessoal. Embora seja prática datada de tempos remotos, hoje as marcas corporais são praticadas em condições simbólicas, materiais e sociais muito distintas. Outrora, eram símbolos de *status*, cujo significado era conhecido por todos. Atualmente, tem um significado muito particular, ligado à individualidade do

sujeito que se tatua. Contudo, embora individualmente identitário, a tatuagem não perdeu o significado social de estigma. Se outrora a tatuagem tinha o sentido de integração social, hoje ela representa a exclusão, voluntária ou involuntária; mesmo num contexto em que ela se popularizou (Ferreira, 2004; Perez, 2006; Lise, 2007; Ferreira, 2008).

O estudo sobre o uso de tatuagens e as atitudes frente a esse tipo de *body art* tem sido objeto de algumas áreas do conhecimento, sobretudo as realizadas no âmbito da saúde. Muitas das vezes, as tatuagens são associadas, nestes estudos, a patologias ou a comportamentos de risco ou socialmente desviantes (Gouveia et al, 2010).

A noção de marginalidade associada a essas marcas corporais, segundo Pérez (2006) começou a mudar no Brasil a partir dos anos 80, quando os tatuadores começaram a se profissionalizar. As modernas lojas, ou estúdios, usavam materiais descartáveis são organizadas de tal maneira que passam para seus frequentadores uma ideia de assepsia. Os tatuadores buscaram se aperfeiçoar na técnica e, dessa forma, as tatuagens adquirem agora a conotação estética.

De acordo com Pérez (2006), o maior desafio dos tatuadores nas últimas décadas esteve relacionado a conquista da legitimidade social do seu trabalho, sendo este maior até do que o de aperfeiçoar a sua técnica ou a gestão de seus negócios. A presença de um número considerável de estúdios de tatuagem, bem como de indivíduos tatuados é um indicativo de que este setor desenvolveu estratégias específicas para sobreviver neste contexto.

4 Análise e Discussão de Resultados

A partir dos dados coletados e organizados em categorias, procedeu-se a análise e discussão dos mesmos, que será apresentada nas seções seguintes.

4.1 O serviço – a tatuagem

De acordo com Lise (2007), a prática da tatuagem é antiga, tendo sido encontrados indícios de desenhos na pele de múmias datadas de 4000 A.C. Não se conhece a origem desta prática, mas supõe-se que ela foi “esquecida” pelo ocidente desde o Século I, quando foi banida pela Igreja Católica como símbolo pagão, até a época das Grandes Navegações

(Século XVIII), quando foi trazida da Polinésia pelos marinheiros exploradores (Pérez, 2006).

As funções da tatuagem variaram ao longo da história, desde parte de ritual, marca punitiva ou de identificação grupal, até a concepção moderna ocidental, na qual o seu uso possui uma pluralidade de sentidos. Os usos da tatuagem, na antiguidade estavam associados a rituais religiosos, status sociais e indicativos de maturidade, bravura e pertencimento grupal. Contudo, na Roma antiga, (por volta de 500 A.C.) ela começou a ser usada para diferenciar escravos e criminosos dos demais indivíduos, acrescentando a essas marcas o sentido de marginalidade (Goffman, 1975; Lise, 2007).

Os prisioneiros de campos de concentração nazistas eram identificados por tatuagens feitas em seus antebraços. Atualmente, as chamadas tatuagens carcerárias (as “flores do presídio”) são muito comuns e muitas vezes simbolizam o crime cometido e sinalizam relações de poder que ocorrem naquele espaço (Silva, 2012).

A passagem por esses universos sociais excluídos fez com que as tatuagens fossem consideradas como marcas da marginalidade, de tal forma que conferem estigmas a seus portadores. Pressupõe-se que o tatuado é um indivíduo marginalizado e que a tatuagem é um símbolo de inadequação às relações sociais.

Para Lise (2007), embora a prática da tatuagem seja algo bastante difundido atualmente, ela não perdeu o caráter de estigma. De acordo com Pérez (2006), este caráter pejorativo da tatuagem é devido ao fato dela ter sido apropriada por grupos marginalizados, tais como presidiários, meretrizes e soldados, adquirindo, desta forma, a mesma conotação.

Pérez (2006) acrescenta que, recentemente, por volta da década de 1960, *hippies*, roqueiros, motoqueiros, *punks* e *skinheads* se apropriaram deste imaginário de marginalidade associado às tatuagens, tomando-as como símbolo de rebeldia em relação às normas vigentes. Ao buscarem voluntariamente a inscrição em si de um elemento violador da norma, eles simbolizaram o seu desprezo pelas regras sociais, colocando-se voluntariamente à margem. Dessa forma, as tatuagens adquiriram mais um significado: o de rebeldia.

A noção de marginalidade associada a essas marcas corporais, segundo Pérez (2006) começou a mudar no Brasil a partir dos anos 1980, quando os tatuadores começaram a se profissionalizar. As modernas lojas, ou estúdios, passaram a usar materiais descartáveis, de tal maneira que passam para seus frequentadores uma ideia de assepsia. Os tatuadores

buscaram se aperfeiçoar na técnica e, dessa forma, as tatuagens adquiriram agora a conotação estética.

As etapas da confecção da tatuagem envolvem a escolha e a produção do desenho, a parte do corpo a ser tatuada, o traçado da tatuagem na pele, o colorido da mesma e os cuidados durante a cicatrização da pele. O processo se inicia quando o cliente explica ao tatuador qual desenho deseja fazer ou qual ideia deseja expressar. A partir dessa demanda, o tatuador cria a imagem que será tatuada, conforme ilustrado pelos depoimentos a seguir:

É porque tipo tem gente que manda por email. Aí eles mandam os desenhos por email. A gente conversa direitinho aí marca um horário. Tem outros que aparecem na porta mesmo. A gente conversa sobre o desenho. Se for uma coisa grande aí a gente marca a *tattoo* pra depois que eles me tragam os esboços, a gente combina, eu faço o desenho. Eles vêm ver o desenho. Se precisar mudar alguma coisa pra dar tempo até dar o dia de tatuar. Aí chegando aqui no dia ele, vem aguarda que eu monto o material lá em cima, faço o traçado do desenho. Chegando lá em cima eu apresento tudo pra ele: agulha descartável, a tinta que eu usar eu jogo fora, as ponteiros são esterilizados no mesmo processo de material cirúrgico de hospital, não corre o risco de pegar nada. Apresento tudo direitinho até começar a tatuagem.
(Eva)

Ah, o processo de se fazer uma tatuagem. Você chegou com o desenho aqui. Tá, (sic) vou pegar um papel vegetal e copiar em cima os contornos, as linhas. Vou pegar um papel estêncil e colocar, passar o desenho pro (sic) papel estêncil. Pegar sua pele, fazer uma tricotomia, tirar os pelos, fazer uma assepsia local, secar, passar um transferidor, que é basicamente um desodorante em bastão que contem uma quantidade maior de álcool, entendeu? Aí solta o desenho do papel, cola, deixa secar e tatua por cima, dos traços, depois o preenchimento é feito aos poucos. Você trabalha por cima do contorno. Basicamente a parte mecânica de se tatuar é isso.
(Maurício)

O traçado dessa imagem depende da parte do corpo a ser tatuada, pois isto interfere no tamanho e no formato do desenho, de acordo com o explicado por Bruno:

Primeiro a gente, eu busco olhar a perspectiva do desenho que a pessoa quer, adaptar melhor ao corpo. Porque toda anatomia é diferente, a sua anatomia, às vezes você tem os ossos da perna ou do braço mais largos ou mais curtos, a gente tenta adaptar isso tudo. (Bruno)

Uma das preocupações do tatuador, no momento desta escolha é alertar o seu cliente sobre o estigma que o indivíduo tatuado sofre, principalmente nas relações de trabalho:

Geralmente a pessoa já vem com ideia de um lugar, porem as vezes eu dou minha opinião. As vezes chega uma mulher, que não tem tatuagem “pra fora”, ela trabalha com o público eu pergunto pra ver, ela pergunta, eu falo.. quer fazer uma tatuagem muito grande no braço e aí eu falo, você trabalha com o publico e é assim, assim, assado, Dou outras opiniões, mas sempre deixando em aberto, a escolha é sua. As vezes vem menino novo, que ainda nem fez dezoito anos, eles não sabem, então assim, eu acho bacana a pessoa tá(sic) olhando direitinho o lugar. Mas, se ela realmente quer fazer, a escolha é dela, mas eu sempre gosto de dar uma opinião ou outra. (Estela)

Eu normalmente evito tatuar pessoas em locais expostos demais. Por dois motivos. Um deles é a discriminação que existe, e a ponta da discriminação que afeta a pessoa mais diretamente que é a área de trabalho. Então eu evito, eu falo com o cliente “na tora” (sic), já teve cliente que desistiu de fazer a tatuagem mesmo porque eu conversei com ele. Ele queria fazer tatuagem no antebraço e eu falei, eu tenho tatuagem no antebraço, eu arrependo como tatuador. Porque infelizmente se você tentar em outra área de trabalho, por mais que eu seja um cara esclarecido, que saiba conversar, que tenho um certo (sic) nível de instrução, não vou conseguir por conta de tatuagens expostas. (Maurício)

Tanto Estela quanto Maurício apresentam a preocupação de conversar com o cliente sobre o local em que deseja fazer sua tatuagem, tendo em vista o caráter marginal que a tatuagem possui. A exclusão do tatuado é tal, que dificulta sua inserção no mercado de trabalho (Carmo, 2011), considerando o trabalho aqui como elemento essencial para a formação da identidade do indivíduo. Tatuados são excluídos de concurso públicos para carreiras militares, por exemplo, com cláusula explícita e especifica no edital (G1, 2012). Nesse sentido, evitar ou minimizar que o cliente passe por situações de constrangimento por possuir uma tatuagem é uma das estratégias do negócio pois, do contrário, o número de clientes desse negócio poderia ser reduzido.

Assim, duas práticas, que podem ser consideradas complementares são evidenciadas. A primeira consiste em sugerir ao cliente que se tatue num local que possa ser encoberto. Assim, numa situação em que a tatuagem pode ser um signo desfavorável, pode ser ocultada sob as roupas, acessórios ou cabelos. É o que fez Roberta, que possui uma tatuagem no pulso:

Todos sabem que eu tenho tatuagem, mas é um local que se eu quiser esconder, eu posso colocar uma pulseira, se eu precisar esconder por algum motivo, eu consigo. Eu já pensei em esconder, porque quando eu fiz minha tatuagem meu pai me perguntou assim: “e quando você quiser arrumar um emprego?” Aí eu pensei “pô (sic), é mesmo”, porque ainda existe esse preconceito. Mas eu fui fazer entrevista de estágio e eles não falam nada disso, não sei se eles levam isso em consideração. Mas caso eu precise esconder minha tatuagem, já pensei nisso em casos muito importantes de entrevista de emprego, aí eu boto uma pulseira, pronto, fácil de resolver o problema. (Roberta)

Os tatuados encontram-se na categoria de “desacreditáveis”, apontada por Goffman (1975), o que faz com que alguns deles sigam uma espécie de regra tácita: a de não se tatuarem em partes do corpo muito visíveis, e apenas em partes que possam ser ocultadas pelas roupas. Isso evidencia uma tensão latente, entre ser um indivíduo que possui tatuagens e que deseja ser um cidadão produtivo e incluído na sociedade (Pérez, 2006; Lise et al, 2010)

A outra prática adotada nos estúdios de tatuagens diz respeito a criação de um desenho que seja agradável esteticamente. A ideia, nesta situação é que as pessoas, numa sociedade que cultua o belo (Eco, 2004), tolerarão melhor uma tatuagem bonita e, por extensão, a pessoa que a carrega, conforme evidenciado pela fala de Estela:

Mas mesmo assim ainda tem preconceito, mas hoje o preconceito não tá (sic) mais na tatuagem, tá (sic) na tatuagem mal feita. Porque se você chegar com uma tatuagem bonita, a pessoa pode ate não gostar, mas ela vai te aceitar com uma tatuagem. (Estela)

Tal qual os tatuadores buscam legitimar sua profissão acrescentando a ela a conotação de um artista, percebe-se uma tentativa de reduzir o estigma sobre a tatuagem, associando-a a uma obra de arte. A tatuagem, de acordo com Pérez (2006) é algo que não modifica apenas o corpo, mas também aspectos psicológicos. Nesse sentido, tocar o corpo do sujeito é também tocar a sua intimidade. Assim, a tatuagem assume também uma dimensão simbólica e reveste-se de uma aura de ritual (Pérez, 2006). A experiência da tatuagem provoca intensas sensações físicas e psicológicas, entre outros, pela liberação de adrenalina e endorfina, que provocam sensações de euforia e relaxamento, que podem atuar de forma terapêutica. Essas sensações abarcam o indivíduo completamente, impulsionando-os a continuarem sendo tatuados (Pérez, 2006)

4.4 O negócio: o estúdio de tatuagens

A noção de marginalidade associada a essas marcas corporais começou a mudar no Brasil a partir dos anos 1980, quando os tatuadores começaram a se profissionalizar (Pérez, 2006). As modernas lojas, ou estúdios, passaram a usar materiais descartáveis, e são organizadas de tal maneira que passam uma ideia de assepsia para seus frequentadores. Os tatuadores buscaram se aperfeiçoar na técnica e, dessa forma, as tatuagens adquirem agora a conotação estética. O fato de as tatuagens começarem a ganhar legitimidade a partir do momento em que se transformam em um negócio chama a atenção, pois implica a mercantilização de algo que outrora era visto como meramente marginal, conforme apontado pelo Jornal Estado de São Paulo (2012). Ainda segundo esta fonte, o negócio dos estúdios de tatuagem é altamente lucrativo, com crescimento do setor estimado em 20% ao ano.

A partir dos anos 1990, os estúdios de tatuagens no Brasil começaram a se profissionalizar, ou melhor, de transmitir a ideia de profissionalismo, seja pelo uso de equipamentos descartáveis, máquinas modernas, catálogos – numa tentativa de superar o estigma relacionado a prática e a profissão. Assim, os profissionais iam além das limitações técnicas, travando uma luta no campo simbólico, pelo reconhecimento social da tatuagem (Pérez, 2006).

A escolha do estúdio de tatuagem é o primeiro passo para ser tatuado. Assim, para conquistar os clientes, entra em cena uma espécie de “encantamento”, específica de cada loja. Esse depende, basicamente, de três fatores: o trabalho profissional do tatuador, os médico-higiênicos e a qualidade artística da tatuagem. É importante, então, a impressão que o indivíduo que deseja tatuar-se tem do local, bem como as indicações dele recebidas. Escolhida a loja, desencadeia-se um processo de criação de laços com os atores do espaço, em especial, com o tatuador. Além de uma relação comercial, de uma prestação de serviço, ocorre ali uma troca de afetividades, construída durante todo o processo (Perez, 2006).

O tatuador precisa compreender o desejo do seu cliente a fim de captar a sua subjetividade e expressá-la na tatuagem:

Então, geralmente eles chegam com uma ideia meio formada: ah eu vi uma modelo que fez isso, eu vi um artista na TV que tem aquilo e eu queria algo assim. E normalmente eu paro a pessoa, converso com ela um pouco pra avaliar com ela mais ou menos o perfil da personalidade dela e começo a mostrar opções dentro do que se aproxima daquilo, mas que sejam únicas. Eu não gosto de fazer tatuagem

“mimeografada” em ninguém ai. Pegar e soltar uma remessa de tatuagens idênticas. Então eu tento colocar um pouco da pessoa ali, mais do que ela gosta de transmitir e não precisa de muito sabe? (Bruno)

Você monta um desenho pra transmitir o que o cara quer. O lutador quer chegar na academia, tirar a camisa e o outro ficar com medo de olhar pra ele. Então, você coloca um pouco disso, entendeu? Ah, uma (hesitou) mulher (hesitou) que você sabe que ela é homossexual quer tatuar. Você não pode fazer nela o mesmo desenho que fez no lutador de jiu-jitsu, mas você não pode fazer umas borboletinhas voando numa nuvem de perfume porque não vai dar certo, entendeu? Então você tem que agregar aquilo, você tem que trabalhar a ideia junto com a pessoa, pra tatuagem expressar um pouco do proprietário (Maurício)

Dessa forma, o contato que se estabelece é de uma natureza tão intensa – justamente pela compreensão da intimidade do cliente, não só no que se refere aos seus pensamentos, sentidos e afetos que deseja perpetuar pela tatuagem, como também na entrega do seu corpo para que o tatuador intervenha nele. Por esses motivos, essa relação é importante para o negócio, pois a comunicação estabelece uma ponte entre o cliente e o tatuador, sendo que este vínculo serve a uma gama de propósitos dentro do negócio. Um deles, já mencionado, é a compreensão da necessidade do cliente. Outro seria o de fidelizar o cliente pela criação de um ambiente em que ele se sinta à vontade. O estreitamento dos laços entre o tatuador e o tatuado, ao remeter a uma suposta amizade, dissimula a relação comercial que ali se desenvolve ao mesmo tempo com que faz com que os clientes desenvolvam um afeto para com o estúdio.

Além de fidelizar o cliente, isto faz com que ele fala sobre o serviço prestado pelo estúdio de forma positiva para o seu círculo de amizades, fazendo com que outras pessoas conheçam e procurem o serviço. Ademais, a propaganda “boca a boca” é um meio importante para tornar seu serviço conhecido, mais do que outras formas de divulgação, tais como panfletos, promoções e propagandas na *internet*. Por isso, os tatuadores tentam “conquistar” o cliente, tanto por meio da arte da tatuagem em si quanto pelo diálogo, para que ele vivencie a experiência da melhor forma possível e fale dela para outras pessoas.

Da mesma forma que a opinião positiva é importante para a obtenção de novos clientes, uma opinião ruim pode prejudicar a reputação de um estúdio, afastando os clientes. Assim, a ideia é que os clientes saiam do estúdio o mais satisfeitos possível para que divulguem uma opinião positiva sobre o estabelecimento:

É coisa que é um diferencial aqui, que eu gosto que o cliente, as vezes eu não tenho trinta tatuagens marcadas, mas eu tenho duas que eu dou atenção ao máximo. Então essa duas, ele me indica (sic) pra outras pessoas, porque gosta do atendimento. Então eu foco muito nisso. (Estela)

Eu tenho lucro porque eu faço uma tatuagem, o cara curte, fala pros amigos dele, eles vem, fazem duas, os amigos vão, voltam outros, faz quatro (sic) e por ai vai é exponencial. Da mesma forma que você queima seu filme exponencialmente (risos), você faz seu nome exponencialmente. (Maurício)

O diálogo também é uma das formas de amenizar ou distrair a dor que o cliente sente durante o procedimento. Isto é feito não só pelo conforto do cliente em si, como também se constitui numa forma da experiência de ser tatuado ser vivenciada e lembrada de forma positiva, para que o cliente fale bem do estúdio e volte para fazer outras tatuagens:

Observe uma coisa: se o tatuador é um bom profissional, ou pelo menos se ele tem potencial pra virar um bom profissional, tem algumas coisas que você aprende. Uma delas é a conversar muito durante o procedimento. Por que? Eu preciso saber se você está bem, se tá (sic) desmaiando, se não está, se a glicose tá caindo. E não existe forma melhor de fazer isso sem olhar, do que conversando. Então, eu uso muito isso, o cara que me ensinou também, de conversar o tempo todo da tatuagem pra monitorar a pessoa. Só que, já que tá acontecendo uma conversa, não tem porque ela ser vazia. Então, muitas vezes como a pessoa tá num momento extremo, tá sentindo dor. Não precisa ser uma dor extenuante pra ser um momento extremo pro seu cérebro, pra ela gravar aquilo com uma experiência ruim. Pode ser uma coisa mais aberta. Fora, que se o tatuador for bom, ele tá (sic) buscando expressar sua personalidade, ele tá (sic) tentando capturar parte da personalidade dela na expressão. Então é um conjunto de coisas que o tatuador tem que fazer pra agregar a personalidade da pessoa a tatuagem. Pra fazer isso, não tem método melhor que conversar. Então acaba que a pessoa vai se soltando mais, mais e mais. Então acaba que ela se torna meio que, como eu posso dizer, confidente. Ate porque é um confidente impessoal. É um profissional. Então cria-se esse vínculo. Outra coisa que você nota também é que quando surge esse vínculo, o tatuador ele é profissional o suficiente pra perceber se não tá uma dor muito extrema, tentar amenizar a situação, coisa que ele não é obrigado a fazer necessariamente, mas que ele faz por questão de senso, de lógica. E angaria muito a confiança da pessoa também, entendeu? (Maurício)

Para Maurício, saber estabelecer um relacionamento adequado com o cliente é uma característica de um bom profissional, tanto para compreender o cliente e fazer uma tatuagem de que ele vai gostar, como também para monitorar a condição física do cliente e distraí-lo da dor. A partir do exposto, pode-se perceber que as habilidades técnicas do tatuador e a sua capacidade de estabelecer um bom relacionamento com o cliente são vitais para o negócio. Assim, embora não seja feito de modo formal, o que é característico de pequenas empresas (Longenecker et al, 1997) a seleção para se trabalhar nestes estúdios é rigorosa. As referências são determinantes para o ingresso ou não do tatuador no estúdio:

Então, é.. Como a gente acaba entrando é mais por amizade mesmo. Um já conhece o outro, um já conhece o trabalho do outro. Aí acaba, tipo assim, precisando.. aí comenta.. igual na loja que eu trabalho precisa de uma pessoa aí eu conheço uma pessoa super bacana que dá certo numa loja aí vou e indico. Acaba sendo assim indicação mesmo. É bem difícil um dono de loja contratar alguém que ele não conhece pra tatuar. Alguém que ele não conhece. A não ser que o cara mostre um *portfolio* bacana mesmo assim que é confiável. Aí eles acabam chamando. Mas num (sic) tem disso, é muito raro contratar um tatuador que não é conhecido de outros tatuadores, sabe, pra poder tatuar. (Eva)

Porque tatuador não tem nada, não tem carteira, não tem um vale transporte, não tem nada, a gente só tem um nome né? Pra zelar. (Bruno)

A partir da fala de Bruno, ao afirmar que tatuadores não tem carteira, referindo-se à carteira de trabalho assinada, ou seja, à formalização do seu vínculo empregatício, percebe-se que a informalidade está presente nessas relações de trabalho:

É sou funciona.. não funcionária. sou *freelancer* né. Porque tatuador.. tatuagem não é profissão. Então a gente não tem carteira assinada. Então a gente não se considera funcionária e sim *freelancer*. (Eva)

Neste excerto ao ser perguntada sobre o seu vínculo com o estúdio no qual trabalhava, Eva começa dizendo que é empregada, mas se interrompe no meio da fala para afirmar exatamente o contrário, acrescentando que na verdade é *freelancer*, pois tatuagem não é profissão. Ela não considera a possibilidade de ser empregada do estúdio mesmo sem a formalização do vínculo, visto que sua ocupação ali é prestada enquanto pessoa física, de forma não-eventual, pessoal, com subordinação e mediante o recebimento de um salário, conforme expresso pela legislação trabalhista (Brasil, 1943). Embora seja possível

o desconhecimento dessa legislação, é possível também que, ao não se referir como funcionária ela evidencie que não pertence àquele espaço, o estúdio de tatuagens de outro tatuador, embora ela também exerça ali seu ofício. Por isso, o termo *freelancer*, que indica um trabalhador eventual, seja considerado mais adequado por ela para se referir à sua situação.

Dessa forma, fica evidente que não se estabelecem vínculos fortes entre os tatuadores e os estúdios em que trabalham. Por outro lado, os donos de estúdios não evidenciaram nenhuma tentativa de reter esses profissionais nos estúdios. Assim a rotatividade é muito alta. Como a principal forma de aprendizado do ofício é por meio dos ensinamentos de um tatuador mais experiente, o emprego é encarado, muitas vezes, como um “estágio” para aprendizagem. Depois disso, muitos preferem montar seus próprios estúdios, onde poderão continuar aprimorando seu trabalho, e sendo donos do seu próprio negócio.

A montagem de um estúdio de tatuagens requer um investimento relativamente baixo, se comparado a negócios da área comercial ou industriais. Basicamente, é necessária uma instalação de acordo com as recomendações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (Brasil, 2008) e, no caso da cidade de Belo Horizonte, da Secretaria Municipal de Saúde (Belo Horizonte, 1999). Em linhas gerais, são necessários alguns cuidados higiênicos, tais como paredes e pisos laváveis, um espaço para esterilização do material e a presença de instalações sanitárias. Embora esses sejam aspectos legalmente obrigatórios, esses procedimentos são apresentados como distintivos do seu profissionalismo:

Eu trabalho com material descartável, eu acho mais confiável, mais certo. Então eu uso minha máscara, agulha, biqueira descartável, onde põe a tinta é descartável. Tipo assim, luva descartável, tudo descartável. Depois eu jogo tudo fora mesmo. (Estela)

Dessa forma, o cumprimento dessas prerrogativas é apresentado como um diferencial. A este respeito, pode-se pensar que, analogamente à comparação entre o artista e o tatuador, que serve ao propósito valorizar a profissão e o serviço prestado, a apresentação dos cuidados com a higiene e assepsia do local do procedimento transmite uma sensação de confiabilidade e perícia técnica, ao remeter a um ambiente hospitalar.

Figura 1 - Decoração da recepção de um estúdio de tatuagem



Fonte: Jessy Hilton.

Figura 2 - Área de trabalho de um estúdio de tatuagens



Fonte: Jessy Hilton.

De fato, há um contraste entre a área de recepção do estúdio (figura 1) e a área onde as tatuagens são feitas (figura 2). No primeiro ambiente, predominam desenhos coloridos e objetos decorativos, remetendo à criatividade do tatuador que ali trabalha e que contrastam radicalmente com as paredes brancas, a maca, os instrumentos metálicos utilizados no local em que são feitas as tatuagens.

Pérez (2006) encontrou dados semelhantes em sua pesquisa, evidenciando que essa é uma característica comum a vários estúdios de tatuagens. Para esta autora, a semelhança entre a área em que são feitas as tatuagens e um ambulatório médico é intencional, e visa trazer o imaginário de perícia e confiabilidade para o universo dos estúdios de tatuagens. A aplicação da tatuagem reveste-se de uma aura de ritual, reforçado pelos aparatos que remetem a um ambiente hospitalar: ambiente impecavelmente limpo, acessórios clínicos e a posição do cliente na cadeira, entregando o seu corpo ao controle de um profissional. A criação desse ambiente, ao mesmo tempo criativo e asséptico, também faz parte da estratégia do negócio.

Além das instalações, o tatuador precisa da máquina para fazer as tatuagens, as agulhas e as tintas. Existem poucos fornecedores destes produtos em Belo Horizonte, o que provoca uma alta nos preços e a falta de alguns produtos. Dessa forma, os fornecedores exercem grande influência sobre o negócio. Como não conseguem pressioná-los ou barganhar com eles, a saída que alguns tatuadores encontram é a de buscarem seus materiais em outros estados ou mesmo no exterior. Contudo, esses produtos trazidos de fora nem sempre são conforme as exigências da ANVISA (Brasil, 2008), o que pode acarretar problemas no caso da visita de um fiscal deste órgão. Como os tatuadores não estão associados em classe, talvez essa seja uma das explicações para o baixo poder que exercem em relação aos seus fornecedores e aos órgãos de regulamentação. Dispersos, eles

não conseguem fazer frente a esses desafios. Assim, a maioria dos estúdios se submete ao poder dos seus fornecedores, que ditam as regras em termos de preço e condições de pagamento.

Como já mencionado, o custo de entrada no negócio é baixo. Geralmente, não são necessários investimentos na construção de instalações, que são alugadas e os equipamentos e instrumentos utilizados são poucos e não possuem valor elevado, se comparados aos custos de se montar, por exemplo, uma padaria ou um supermercado. De fato, os custos fixos de uma empresa do ramo de serviços é baixo, devido a ausência de estoques e de imobilizado. De maneira semelhante, o gasto com mão-de-obra é baixo. Como não há o reconhecimento oficial da profissão de tatuador, esses profissionais trabalham na informalidade, sem carteira assinada e, conseqüentemente, sem que o estúdio tenha que contribuir com o INSS patronal. Esses dois fatores fazem com que o custo da tatuagem seja relativamente baixo em relação ao preço pago pelo cliente, um negócio altamente lucrativo:

Como eu citei, 70% de uma tatuagem, em media, é lucro. E isso se você trabalhar com o melhor material, isso é minha meta de lucro. (Maurício)

O preço alto das tatuagens, em comparação com o seu custo pode ser explicado por vários fatores. O primeiro deles é que a tatuagem envolve muitos elementos intangíveis, de difícil contabilização, mas extremamente valorizados. A tatuagem possui a conotação de obra de arte, o que agrega valor ao produto, não considerado como um desenho comum, mas como um trabalho exclusivo, realizado sob encomenda para se adequar ao formato do corpo, tom de pele e personalidade do cliente, expressando a sua singularidade, não sendo um serviço banal.

Adicionam valor à tatuagem também a reputação do estúdio e do tatuador e o fato de que muitos clientes encaram o processo de fazer uma tatuagem como um rito. Como se, ao inserir uma modificação no seu corpo, o sujeito reafirmasse seu poder sobre si mesmo, tornando-se mais autoconfiante (Lise et al 2010). Ademais, existe a percepção de que o preço da tatuagem reflete a qualidade do serviço, conforme evidenciado pela figura 3, propaganda obtida de uma *fan page* no *Facebook* de um famoso tatuador da cidade de Belo Horizonte.

Figura 3 - Uma propaganda de um estúdio de tatuagens



Fonte:

<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=535923783116929&set=a.379635528745756.83321.222191427823501&type=1&theater>

A propaganda apresenta uma pequena história em quadrinhos, com o seguinte texto: “Agora um poema/ Quando a *tatto* é mto (sic) barata/ Algo está errado/ Ou vc (sic) vai pegar doença/ ou o desenho ficar cagado!”. Devido à posição do personagem, desenhado de frente, como que fazendo contato visual com o leitor, e o fato da figura ter sido publicada na página de um tatuador, frequentada por seus clientes em potencial e de possuir a logo de um estúdio em sua posição central, admite-se que a mensagem se dirige ao leitor, como se o personagem estivesse estabelecendo um diálogo com ele. Pode-se interpretar o texto como um conselho dirigido a quem pensa em se tatuar: se um estúdio cobra pouco pelo serviço, há algum problema, como a transmissão de doenças contagiosas e a baixa qualidade do serviço (Ferreira et al, 2010).

Assim, a mensagem veiculada pelo estúdio estabelece uma relação entre o preço cobrado pelo estúdio e a confiabilidade deste tanto em relação à higiene e cuidados com a saúde do cliente quanto à habilidade técnica do tatuador: baixo preço implica serviço ruim; alto preço, qualidade superior, o que justifica preços diferenciados pela prestação do serviço. Isso sugere elevada competição no segmento, apresentando os tatuadores mais experientes qualidade e preço mais elevados do que os menos experientes.

5 Considerações finais

As pequenas empresas não possuem o mesmo grau de formalização observado nas grandes corporações. Contudo, longe disto implicar despreparo ou desorganização; isto indica apenas que estes empreendimentos seguem a uma lógica diferente da dos grandes negócios. Esta lógica não obedece apenas a imperativos econômicos, mas também se

adapta aos valores do contexto em que ela se insere. Os modelos de estratégia apresentados pelas escolas prescritivas não são facilmente aplicáveis às pequenas empresas, que precisam ser pensadas a partir de outra perspectiva. A proposta da estratégia como prática social é adequada para se pensar nesses negócios. Ela considera o que é feito na organização e como é feito.

Além de serem pequenas empresas, os estúdios de tatuagens trazem características peculiares, associadas à natureza do seu serviço, considerado marca estigmatizadora. Assim, boa parte das estratégias apresentadas por esses empreendimentos visa contornar esse estigma, seja pela mudança da conotação do seu serviço, comparando-o a uma obra de arte, seja pela profissionalização e valorização dos seus profissionais ou pela transformação de seus estúdios, que remetem ao ambiente hospitalar.

A pesquisa identificou o desenvolvimento de estratégias específicas no negócio para reagir ao ambiente em que está inserido e que, embora não estejam formalizadas ou sejam intencionalmente elaboradas, são essenciais para a sua sobrevivência social e econômica. Pode-se perceber que a mudança dos significados da tatuagem passa pela alteração de significações de seus elementos: o tatuado, antes marginal, agora pertencente a todas as classes sociais; o tatuador, de amador a profissional e a tatuagem, de estigma a obra de arte. Essas mudanças não são fáceis, considerando-se a grande conotação negativa com a qual a tatuagem é relacionada (Pérez, 2006).

A interação entre tatuador-tatuado, as simbologias envolvidas no processo e as fortes emoções que desencadeiam indica que a tatuagem faz parte de uma ritualidade própria das sociedades contemporâneas. Apesar de não fazerem parte da centralidade da vida social, elas contêm um elemento muito importante: são formadoras de subjetividade (Pérez, 2006). Para Ferreira (2004), atualmente a marcação corporal existe num contexto de “transação econômica de bens e serviços”.

Aliado a isso está a profissionalização dos tatuadores, a sofisticação dos equipamentos e materiais utilizados, o uso de descartáveis, as medidas de higiene. Até a própria sensação de dor física foi amenizada. Tudo isso contribuiu para que as tatuagens se tornassem mais seguras, menos dolorosas e mais baratas. O uso de tatuagens e outras marcas corporais por celebridades e marcas famosas também ajudou na sua relativa aceitação. Hoje elas são tidas como uma transgressão “branda”, tolerada ou consentida (Ferreira, 2004)

Dessa forma, as tatuagens vão perdendo o sentido de exotismo e fortalecendo o sentido de singularidade, sempre presente na sua história no ocidente. Essa singularidade está intimamente ligada à originalidade, que é favorecida pela reivindicação de um status de arte para as modificações corporais (Ferreira, 2004). A disseminação da marcas corporais foi beneficiada pelo fato de serem consideradas recursos estéticos e assim, integrar-se na indústria de *design* corporal, que está em grande expansão. Assim, as marcas são agora bens de consumo e a sua aplicação, um rito mercantilizado.

Esta pesquisa contribuiu para o estudo da estratégia nas micro e pequenas empresas. Nelas, é importante observar como as práticas se desenvolvem em resposta ao ambiente em que atuam e aos atores que nela interagem. Como, de uma forma geral, os recursos são escassos nas PEs, o que as diferencia de fato são as suas rotinas e a forma como as ações são nelas desempenhadas – as suas práticas.

Referências

- Armstrong, M. et al Motivation for contemporary tattoo removal: a shift in identity. *Arch Dermatol*, Chicago, 144, 2008.
- Bachiller, S. Significados del espacio público y exclusión de las personas sin hogar como un proceso de movilidad forzada. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Madrid, 2009.
- Bardin, L. *Análise do conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- Barney, J.; Hesterly, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Bauer, M.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- Bawmback, C. *Basic small business management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- Belo Horizonte. *Portaria SMSA/SUS-BH nº 047*, de 30 de agosto de 1999. Dispõe sobre a Fiscalização e Vigilância Sanitária do serviço de tatuagens, disciplina os locais apropriados para este fim, adota medidas de proteção sanitária e dá outras providências.
- Brasil. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, Aprova a consolidação das leis do trabalho. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 1943.
- Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Norma técnica para o funcionamento dos estabelecimentos que realizam procedimentos de pigmentação artificial permanente da pele e colocação de adornos*. Dispõe sobre o funcionamento dos estabelecimentos que realizam procedimentos de pigmentação artificial permanente da pele e inserção de piercing. 2008.
- Carmo, A. Percepções sobre o uso de piercings e/ou tatuagens por funcionários de empreendimentos hoteleiros de Foz do Iguaçu/PR (Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 5, 2011.
- Cassaroto Filho, N.; Pires, L. *Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Certeau, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- Dutra, I.; Guagliardi, J. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critério para caracterizá-las. *Revista de Administração de Empresas*, 24, 1984.
- Eco, U. (Org.). *História da beleza*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- Estado de São Paulo. *Estúdio de tatuagem se transforma num bom empreendimento*. <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+servicos,estudio-de-tatuagem-se-transforma-em-um-bom-empreendimento,108851,0.htm>.
- Feldman, M. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, hanover, 11, 2006.
- Ferreira, V. Do renascimento das marcas corporais em contextos de neotribalismo juvenil. In: Pais, J.; Blass, L. (Org.). *Tribos urbanas: produção artística e identidades*. São Paulo: Annablume, 2004.
- _____. Os ofícios de marcar o corpo: a realização profissional de um projeto identitário. *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, 2008.
- G1. *Concursos públicos proíbem hemorróidas e tatuagens*. <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL107123-5606,00-CONCURSOS+PUBLICOS+PR OIBEM+HEMORROIDAS+E+TATUAGENS.html>.
- Gil, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Gimenez, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 1999.
- Gimenez, F.; Hayashi Jr, P.; Grave, P. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- Goffman, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

- Gouveia, V. et al. Correlatos valorativos de atitudes frente à tatuagem. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, 22, 2010.
- Hitt, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- Jarzabkowski, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40, 2003.
- _____. Strategy as a practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 2004.
- Lemes Junior, A.; Pisa, B. *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Lise, M. et al Tatuagem: perfil e discurso de pessoas com inscrição de marcas no corpo. *Anais Brasileiros de Dermatologia*, 85, 2010.
- Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, J. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education, 1997.
- Loureiro, O. O processo de criação da estratégia na pequena empresa. *Revista da FAE*, 13, 2010.
- Macedo, M.; Gobbi, A.; Waschburger, E. Marcas corporais na adolescência: (im) possibilidades de significação. *Psicologia em Revista*, 15, 2009.
- Machado, M.; Paço-Cunha, E.; Maciel, P. Análise praxeológica da estratégia numa pequena empresa. In: Ésther, A.; Paço-Cunha, E.; Sanábio, M. (Org.). *Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.
- Marcuse, P. Putting Place in its space: reassessing the spatiality of the ghetto and advanced marginality. *City*, 11, 2007.
- Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Mintzberg, H.; Ahstrand, B.; Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Paço-Cunha, E.; et al. Repensando a prática nas pequenas empresas: tradição, emergência e inquietações. In: Ésther, A.; Paço-Cunha, E.; Sanábio, M. (Org.). *Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.
- Perez, A. A identidade à flor da pele. Etnografia da prática da tatuagem na contemporaneidade. *Mana*, 12, 2006.
- Porter, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Queiroz, C.; Vieira, N.; Kumaira, C. Recrutamento, seleção e treinamento nas micro e pequenas empresas varejistas de Teófilo Otoni – MG. *Anais do XIV Seminários em Administração Geral*. São Paulo: FEA/USP, 2011.
- Richardson, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Santos, L.; Alves, R.; Almeida, K. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 2007.
- Saraiva, E.; Carrieri, A. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *RAE-eletrônica*, 6, 2007.
- Sebrae. *Critérios e conceitos para classificação de empresas*.
<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>.
- _____. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005*. Brasília: SEBRAE, 2007.
- _____. *Micro e pequena empresa em números*. <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>.
- Silva, A. *Cartilha de orientação policial: tatuagens: desvendando segredos*. Salvador: Secretaria de Segurança Pública do Estado da Bahia, 2012.

Teodoro, P.; Oliveira, V. O empreendedorismo por necessidade e a precariedade da formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro. In: Ésther, A.; Paço-Cunha, E.; Sanábio, M. (Org.). *Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.

Vergara, S. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Walter, S. ; Augusto, P. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11, 2012.

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

Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Alexsandra Nascimento da Silva

Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, instituição na qual atua como Administradora. Recebeu Menção Honrosa e Relevância Acadêmica da Pró-Reitoria de Graduação Universidade Federal de Minas Gerais. Seus interesses de pesquisa são estratégia como prática social, marginalidade nas organizações, gênero e trabalho.

Email: alexsandra.nsilva@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2418535260487371>



Luiz Alex Silva Saraiva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Docente Permanente na linha de pesquisa Estudos Organizacionais e Sociedade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, e Docente Colaborador na linha de pesquisa Lazer e Sociedade do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, ambos da Universidade Federal de Minas Gerais. . Publicou artigos na Organization, Organizações & Sociedade, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração da USP, Revista de Administração Pública, entre outros periódicos qualificados. Breve currículo, incluindo formação/instituição, atuação profissional atual/instituição, principais periódicos qualificados onde já publicou, prêmios relevantes recebidos e interesses de pesquisa. Opcionalmente, incluir *link* para currículo/página pessoal. Atua como Pesquisador, Professor e Orientador, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação, na área de Estudos Organizacionais em perspectivas interdisciplinares relacionadas a Cidades, Discursos, Diversidade e Diferenças, Economia Criativa, Histórias e Memórias, Poderes, Práticas, Simbolismos e Trabalho.

Email: saraiva@face.ufmg.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8812184151373749>

ⁱ A tatuagem é definida como “um desenho ‘permanente’ feito na pele humana, compreendendo, em termos técnicos, uma aplicação subcutânea obtida por meio de introdução de pigmentos por agulhas” (Gouveia et al, 2010, p. 477).