

Análise da Viabilidade da Abertura de um Estúdio de Tatuagem para Mulheres da Classe a

Renata Potomati Rolemberg Albuquerque
renatapalbuquerque@gmail.com
ESPM

Priscilla Busko Fernandes Cortez
pri_2911@hotmail.com
ESPM

Mariana Attanasio de Oliveira
mariana.attanasio@gmail.com
ESPM

Edmir Kuazaqui
ekuazaqui@uol.com.br
ESPM

Resumo: Este trabalho tem como objetivo o estudo da viabilidade financeira e mercadológica da abertura de um estúdio de tatuagens voltado ao público feminino da Classe A, na cidade de São Paulo. Para tanto, foram analisados os aspectos mercadológicos e operacionais do setor de Tatuagem, o que caracteriza a demanda, oferta e comportamento dos consumidores de tatuagem, bem como os fatores que impulsionam o público-alvo na escolha de determinado estúdio em detrimento de outro. A oportunidade da abertura do negócio em questão foi despertada pelo aumento do número de pessoas tatuadas no Brasil, especialmente as mulheres que, hoje, constituem o maior mercado consumidor desse serviço e se queixam da estrutura e dos ambientes masculinizados desses estúdios de tatuagem. A elaboração deste Plano de Negócios deu-se por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa que sustentaram uma análise consistente e aprofundada do setor, bem como dos gostos e estilos de vida do público-alvo identificados nas entrevistas realizadas. Apurou-se a viabilidade do projeto com Payback de 3,8 anos.

Palavras Chave: Estúdio de tatuagem - Público feminino - Classe A - Plano de Negócios - Administração

1. INTRODUÇÃO

A dermopigmentação, popularmente conhecida como tatuagem, é uma aplicação subcutânea permanente realizada por meio da introdução de pigmentos por agulhas na pele humana. Configura-se como uma das expressões estético-corporais mais antigas, conhecidas e cultuadas no mundo, utilizada como forma de manifestação da personalidade e do estilo de vida, expressando sentimentos, crenças e desejos individuais.

De acordo com o tatuador americano Ami James, conhecido pelos programas de televisão Miami Ink e NY Ink, o Brasil e os Estados Unidos têm potencial para se tornarem os países com os maiores números de pessoas tatuadas no mundo. Isto pode ser sustentado pela quantidade de brasileiros tatuados, que corresponde a 25 milhões, o que aponta um crescimento do setor de aproximadamente 20% ao ano (O GLOBO, 2009).

A partir desse cenário, este trabalho analisa a viabilidade financeira e mercadológica da abertura de um estúdio de tatuagem voltado ao público feminino. Essa proposta se justifica pelo fato de que as mulheres são o maior mercado consumidor de tatuagem no Brasil. A partir do ano 2000, houve um aumento de 60% da demanda do público feminino por esse serviço e, desde 2002, as mulheres movimentam 55% desse mercado. Assim, o público-alvo do estúdio em questão são mulheres residentes na cidade de São Paulo, da Classe A, que têm intenção de fazer tatuagem e encontram-se na faixa etária de 18 a 34 anos.

Serão utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A qualitativa, segundo Lima (2008), utilizada paralelamente a análises comportamentais e de fenômenos humanos, é essencial para a compreensão do contexto em que o negócio está inserido, pois fomenta explicações gerais e possibilita a formulação de leis. No caso do negócio proposto, permite a análise do contexto de forma a auxiliar na compreensão do mercado de tatuagem, bem como auxilia na análise da oferta e da demanda, da concorrência e do Sistema de Valor.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da *Focus Group*, no mês de outubro de 2013, com cinco mulheres que compõem o público-alvo. Foram abordados temas como a importância e significado da tatuagem, motivações e visão acerca das pessoas tatuadas, apresentação do modo como será estruturado o estúdio e preços.

Já a abordagem quantitativa, de acordo com Lima (2008), permite a confirmação de hipóteses levantadas previamente e a identificação da existência de relações das variáveis valorizadas no estudo. Para a aplicação do método quantitativo e melhor representatividade do universo abordado, utilizou-se uma amostra composta por 117 pessoas, dentro do universo de 5.984.770 mulheres residentes na cidade de São Paulo (SEADE, 2012), para as quais foram enviados questionários com questões fechadas por e-mail ou Facebook. Essa amostra foi considerada representativa do *target* do negócio. Buscou-se saber quais são os principais anseios das entrevistadas acerca do tema, atributos levados em consideração ao escolher um estabelecimento para a realização da tatuagem, dentre outros aspectos que puderam auxiliar a formulação da estratégia do negócio proposto. Utilizou-se, assim, o método *Survey*.

No *Focus Group*, de maneira geral, a tatuagem foi caracterizada, pelas entrevistadas, como uma forma de expressar suas personalidades, e a escolha dos motivos tatuados está relacionada a razões pessoais.

O tatuador foi citado como o elemento mais importante em um estúdio, e sua escolha é influenciada pela experiência, técnica de trabalho e indicação.

Portanto, a partir da identificação dos profissionais que mais se enquadram no perfil e tipo de trabalho preferido pelas clientes, foi feito um mapeamento dos estúdios em que eles trabalham, para conhecer alguns atributos desses concorrentes, tais como as condições de

higiene e estrutura do local, receptividade do tatuador, preço e serviços adicionais oferecidos pelo estúdio, etc.

Foram realizadas também três entrevistas em profundidade: duas com donos dos estúdios de tatuagem Mocambo Tattoo e Basement Tattoo, em que foi possível identificar os aspectos mais importantes em relação à abertura de um estúdio e ao seu funcionamento. Os aspectos mais relevantes apontados relacionam-se às implicações legais e à necessidade de atender as normas de higiene da ANVISA. A terceira entrevistada foi uma advogada. Os apontamentos foram importantes para esclarecer dúvidas relativas ao registro legal do negócio.

Dessa forma, para o desenvolvimento deste trabalho, serão utilizadas três técnicas de pesquisa: documental, bibliográfica e de campo.

2. COMPREENSÃO DO CONTEXTO

Conforme Kotler e Keller (2006), a demanda é definida como o volume do produto ou serviço comprado por um público-alvo, em determinada área geográfica, em um período de tempo, ambiente e programa de *marketing* definidos. Ela é construída com base na necessidade de um produto ou serviço que se proponha a atender um público específico.

Definindo-se o *target* de mulheres tatuadas e/ou que tenham interesse em fazer tatuagem, é possível segmentá-lo de acordo com a faixa etária e renda. Pretende-se atender mulheres residentes na grande de São Paulo, pertencentes à Classe A, que segundo dados do IPSOS Marplan (2012), correspondem a 209.000.

2.1. DEMANDA

A previsão da demanda está embasada em fatores qualitativos e quantitativos, dentre os quais estão: número de clientes, volume de vendas, intervalo de tempo em que o insumo ou serviço é demandado, frequência e preço que os consumidores estão dispostos a pagar (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Como o negócio será focado em mulheres pertencentes à Classe A, foi escolhido um dos bairros mais valorizados da cidade, o Jardim Paulista. A escolha foi determinada também pela análise de dados da Prefeitura e do IBGE (2010), que apontam que os bairros da Subprefeitura de Pinheiros (dentre eles o Jardim Paulistano) apresentam a maior população que se enquadra no *target* do projeto: 44.759 mulheres entre 18 e 34 anos.

Das 209.000 mulheres da Classe A, na faixa etária dos 18 aos 34 anos, segundo dados IPSOS Marplan (2012), na cidade de São Paulo, 44.759 habitam a região Oeste da cidade, o que corresponde a 21,4% e se configura como a demanda estimada do negócio proposto.

2.2. ANÁLISE DA OFERTA

Analisar a rivalidade entre a concorrência e outros atributos relevantes em relação ao setor de tatuagens contribui para o desempenho do negócio.

De acordo com dados da Vigilância Sanitária, 145 estúdios de tatuagem são cadastrados na cidade de São Paulo. Porém, o número de estúdios irregulares é ainda maior, segundo o diretor da Associação de Tatuadores e Perfuradores do Brasil, Ronaldo Sampaio, que estima que apenas um entre cada 100 estúdios seja regulamentado.

Para realizar a análise da concorrência, foram escolhidos os principais estúdios, como já mencionado, os quais possuem oferta de serviço com algum diferencial, como os tatuadores

mais requisitados, por exemplo. Os concorrentes são: Led's Tattoo, Soul Tatto Art Festival, Black Ball Crew Tattoo Estúdio, Tattoo You.

De acordo com o primeiro ponto crítico: a pontuação dos estúdios varia de acordo com a gama de serviços oferecidos. O segundo fator crítico está relacionado a pessoas/atendimento. O último fator crítico é a localização.

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso.

		LED'S	Soul Tattoo Art Festival	Black Ball Crew Tattoo	Tatto You	Jollie Tattoo
Concorrência	Localidade	Brooklin	Jardim Paulista	Vila Madalena	Itaim	Jardim Paulista
	Foco	Tatuagem	Tatuagem	Tatuagem	Tatuagem	Tatuagem
	Outros Serviços	Espaço Cultural e SPA	Complexo Artístico: galeria de arte e jóia	Não	Não	Não
Fatores Críticos de Sucesso	Portfólio de Serviços	10	8	5	7	-
	Pessoas/Atendimento	8	7	9	10	-
	Localização	9	10	8	9	-
Percepção		9	8,3	7,3	8,7	-

Fonte: Autores

Portanto, ao analisar a Tabela 1, pode-se perceber que há deficiência no portfólio de serviços, pessoas/atendimento e na localização como um todo ou em aspectos específicos para cada concorrente. O estúdio em análise deve avaliar esses pontos identificados, a fim de construir um posicionamento coerente em face da questão, para agir de forma eficiente e atuar competitivamente no segmento de tatuagens.

2.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA AMPLIADA

Conforme Ceconello e Ajzentel (2008, p.101) “o conceito de concorrência ampliada demonstra que uma mesma indústria, localizada em outras regiões ou países, pode concorrer com fornecedores na compra de insumos necessários à produção”.

A análise da concorrência ampliada é embasada nos insumos mais relevantes para a organização, taxas de crescimento dos concorrentes presentes no setor e a identificação dos concorrentes pertencentes a outras indústrias.

Os insumos necessários para o processo de tatuagem são: pigmentos para dar cor, máquinas, fonte, pedal, *grip*, agulhas, biqueira, ponta, máquina para esterilizar o equipamento que não é descartável, lençol descartável, luvas, máscara cirúrgica, vaselina, *transfer*, papel *transfer*, lápis e plástico filme. Todos possuem o mesmo grau de importância, pois sem eles não é possível fazer uma tatuagem com a segurança e higiene necessárias.

Após a identificação do material, é preciso saber quais setores da indústria utilizam os mesmos produtos, que, no caso, são os setores de saúde e de beleza – todos eles pertencentes a setores em crescimento. Mas essa disputa pelos insumos estimula a concorrência entre as empresas e estimula o crescimento dos fabricantes, tornando atrativa a entrada de novos competidores no fornecimento dos mesmos.

2.4. SISTEMA DE VALOR

Por meio do Sistema de Valor são identificadas as atividades de relevância estratégica para a empresa, o que permite a compreensão e análise dos custos e fontes potenciais de diferenciações. (PORTER, 2004). Portanto, a seguir, descrevem-se os componentes do Sistema de Valor do estúdio de tatuagem proposto.

Primeiramente, podem-se citar os fornecedores de pigmentos, agulhas, luvas especiais e materiais descartáveis, a empresa que faz o maquinário requerido no processo e as farmacêuticas que produzem pomadas que ajudam na cicatrização da tatuagem – todos com registro na ANVISA.

Os tatuadores são um elo muito importante do sistema, pois a especialização em certas técnicas influencia a qualidade da tatuagem que efetuam. A equipe será composta por tatuadores que possuem diferentes estilos, o que ampliará a gama de opções das consumidoras e, conseqüentemente, atrairá mais clientes.

Além do tatuador, a equipe do estúdio contará com recepcionista, copeira, faxineira e manobrista.

2.5. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Conforme Porter (2004), o grau de concorrência entre as empresas de um setor é moldado por cinco forças competitivas básicas: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos e Poder de Negociação dos Clientes. Com a análise da relação direta existente entre cinco *stakeholders*, avalia-se a vantagem competitiva do negócio.

No caso do estúdio:

- Ameaça de Novos Entrantes – Alta, pois as barreiras à estrada são baixas: apesar de serem muitas as exigências legais, não há necessidade de profissionalização formal dos tatuadores e o investimento inicial é baixo. Há muitos estúdios que atuam de forma ilegal, o que diminui o custo do serviço.
- Ameaça de Produtos Substitutos – Baixa. Não há técnica que substitua a tatuagem. De maneira indireta, pode-se considerar a tatuagem de *henna* como uma possível técnica substituta da tatuagem definitiva.
- Poder de Barganha dos Fornecedores – Baixo. Existem muitos fornecedores, de diversas marcas.
- Poder de Barganha das Clientes – Alto. Existem milhares de estúdios no município de São Paulo.
- Rivalidade dos Concorrentes – Alta. Existem muitos *players* no setor.

2.6. CONDICIONANTES DO MACROAMBIENTE

De acordo com Kotler e Keller (2006), o macroambiente é moldado por fatores externos que influenciam o desempenho do negócio, sendo os principais: demográfico, sociocultural, econômico, tecnológico e político legal.

Assim, em relação ao ambiente sociocultural, embora as tatuagens já tenham sido alvo de preconceitos, hoje são vistas como uma manifestação do estilo de vida e não há como definir o perfil social das pessoas tatuadas, o grupo é muito heterogêneo, com indivíduos de ambos os sexos, de todas as gerações, de diferentes classes sociais e níveis de educação.

O setor de tatuagem é bastante influenciado pela economia, pois como se trata de um serviço considerado supérfluo, a demanda varia de acordo com a renda da população. Todavia a Classe A, público-alvo do estúdio, é a menos vulnerável às oscilações econômicas.

Em relação ao ambiente político-legal, o setor de tatuagens deve respeitar normas relacionadas à higiene dos estúdios, regulamentação, locação do ponto comercial, legalização de toda sua força de trabalho, além atender à Lei Federal de n.8.069, de 13 de julho de 1990, que proíbe tatuagem em menores de 18 anos. No Estado de São Paulo, esta prática é proibida, de acordo com a Lei n.9.828, de 6 de setembro de 1997, independente da autorização dos pais. Caso haja descumprimento desta lei, o tatuador responde judicialmente por lesão corporal e perigo à saúde do menor e à sua vida; caso haja condenação, o infrator pode ser preso.

Além da ANVISA, existe uma regulamentação do CONAMA, Conselho Nacional do Meio Ambiente, que na Resolução n.358, de 29 de abril de 2005, propõe o tratamento adequado para os resíduos dos serviços relacionados à saúde, ou seja, determina que deverá ser feito o descarte adequado de todo o material utilizado.

Já o ambiente demográfico do estúdio é composto por mulheres paulistanas de 18 a 34 anos da Classe A que habitam a zona Oeste da cidade.

Atualmente, existem cerca de 11,4 milhões de pessoas residentes na cidade, com predominância das mulheres, 53%. De 2010 a 2013, a população teve crescimento de 0,6%, não apresentando o mesmo crescimento dos anos anteriores a este período, e tende a crescer cada vez menos. Há previsão de redução da proporção populacional em idade produtiva, de adolescentes e crianças, devido ao baixo crescimento populacional.

O ambiente tecnológico do estúdio volta-se, sobretudo, ao maquinário necessário para fazer as tatuagens. Mas há também os *softwares* necessários ao controle de estoques, registro da demanda, toda a parte financeira relacionada à organização.

3. REFERENCIAL PARA DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Segundo Kotler e Keller (2006), as unidades de negócios devem estar atentas às forças macroambientais e agentes microambientais que possam afetar a obtenção de lucros. Assim, como em relação ao estúdio as ameaças são os concorrentes, deve-se ter especial atenção às oportunidades.

De acordo com pesquisa realizada e divulgada pela revista Você S/A (2012), com 39 diretores de Recursos Humanos do Brasil, é possível perceber que o preconceito com pessoas tatuadas vem diminuindo, até mesmo no ambiente corporativo. Outra reportagem feita pelo jornal O Estado de São Paulo (2012) cita a diminuição do preconceito, com base em entrevistas feitas com tatuadores. E, de acordo com reportagem divulgada pelo Diário de Maringá (MELO; CASTILHO, 2008), os dados do Sindicato dos Tatuadores, SETAP-BR, indicavam que 25 milhões de brasileiros eram tatuados.

As tatuadoras Danielle Perrone e Elisa Nobre afirmam que 65% de suas clientelas são constituídas por mulheres e isto se deve, principalmente, à mudança do olhar da sociedade em relação ao público feminino, que não é mais visto somente como donas de casa, com a conquista de sua independência financeira e com liberdade para realizar atividades de seu agrado, como, por exemplo, a realização de uma tatuagem.

4. CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

Para definir o negócio proposto, alguns critérios devem ser claramente identificados (LONGNECKER; MOORE; PALICH, 2007), são esses: fatores mercadológicos, vantagem competitiva, economia e capacidade de gerenciamento.

Trata-se de um estúdio de tatuagem, que atua no setor de Serviço de Tatuagens voltado para o público feminino da Classe A de São Paulo, localizado no Jardim Paulista.

O nome escolhido para o estúdio é Jolie Tattoo. *Jolie*, em francês, quer dizer bonita. Uma das maiores características das mulheres é a vaidade, e a tatuagem é uma manifestação estético-corporal. Portanto, o nome do estabelecimento remete ao compromisso do estúdio com a arte de fazer tatuagens bonitas, que agradem.

O estúdio funcionará com atendimento com hora marcada, pois se trata de um atendimento personalizado e a duração varia de acordo com a complexidade do desenho.

Haverá três salas individuais para a realização das tatuagens. A decoração será *clean*, com paredes claras, pintadas com tinta lavável, assim como o piso, que será de vinil, de acordo com as especificações exigidas pela ANVISA.

Os trabalhos serão realizados com música ambiente, cuja seleção será feita pela própria consumidora. Além disso, serão feitas projeções de imagens nas paredes do ambiente, no decorrer da sessão de atendimento.

Para manter contato com suas clientes, trimestralmente, serão realizados *workshops* com profissionais de beleza e de moda. De acordo com a pesquisa *Focus Group*, as participantes afirmaram ter interesse nesse tipo de contato, principalmente se houver a participação de um profissional que venha a sugerir amostras de futuras tatuagens.

4.1. PROPÓSITOS DO NEGÓCIO

A missão do estúdio é garantir a execução de tatuagens de alta qualidade, além de propiciar a melhor experiência à cliente durante o processo, por meio da prestação de serviço personalizado. Para tanto, profissionais qualificados estarão engajados nos cuidados de todas as etapas envolvidas na elaboração da tatuagem.

A recepcionista e os tatuadores são os principais envolvidos no serviço, o que justifica o esforço desses *stakeholders* em estabelecer um relacionamento mais estreito com as clientes. A entrevista realizada pela recepcionista direcionará as interessadas para o especialista no tipo de tatuagem que ela procura. As conversas informais entre os tatuadores e a clientela permitirão que sejam identificados aspectos relacionados ao estilo de vida e desejo das pessoas, o que deverá ser retratado na tatuagem, para que ela seja o mais simbólica possível.

A visão do Jolie Tattoo é estar, nos próximos cinco anos, entre os estúdios de tatuagem mais rentáveis e reconhecidos do país, tornando-se referência no atendimento a mulheres. Sendo assim, o objetivo do estúdio é faturamento elevado, com retorno do investimento em até três anos, para que os *stakeholders* obtenham lucro e possam realizar novos investimentos, como, por exemplo, na expansão do negócio para outros bairros.

4.2. MARKETING MIX

O negócio proposto se caracteriza pela oferta de um serviço construído com base em sete atributos: produto, preço, praça, promoção, processos, pessoas e percepção.

O Produto refere-se ao que é oferecido para satisfazer os desejos e necessidades do consumidor. No caso, o produto básico é a realização bem feita do serviço de tatuagem. Já o produto esperado constitui-se na higiene do local, utilização de materiais descartáveis, pigmentos e maquinários de alta qualidade.

No produto ampliado deve haver superação das expectativas. Assim, o estúdio de tatuagem terá atendimento personalizado, contará com um espaço para lanchonete e promoverá *workshops* trimestrais para manter contato com as clientes, como mencionado.

O Jolie Tattoo terá preocupação constante em contratar profissionais especializados em diferentes tipos de tatuagem, podendo assim atender uma gama cada vez maior de clientes.

Em relação ao Preço, sua determinação, conforme Lovelock e Wright (2001), envolve o estabelecimento de preço de venda, definições das concessões de crédito, das margens, bem como de outros custos relacionados à compra do serviço.

Como o Jolie Tattoo se propõe a atender um nicho de mercado composto por mulheres da Classe A e oferece um serviço de qualidade *Premium*, os preços praticados também serão *Premium*, com valor do *ticket* médio de R\$300,00. Os preços dos desenhos mais elaborados variam de acordo com a necessidade de material, de mão de obra e tempo de duração do procedimento.

Em relação a outro P, a Praça, a escolha da localização do negócio deve levar em consideração cinco aspectos principais: acessibilidade aos clientes, condições ambientais para o negócio, disponibilidade de recursos, preferência pessoal do empreendedor ou disponibilidade de local e custos (LONGNECKER; MOORE; PALICH, 2007, p.155).

O bairro do Jardim Paulista foi escolhido pela população feminina dentro do *target*, e pelo fácil acesso, como exposto anteriormente.

O estabelecimento será alugado e, de acordo com pesquisas de mercado realizadas, o preço médio de um imóvel de 300m², nessa região, está por volta de R\$15.000,00.

Já no que diz respeito à Promoção, de acordo com Longnecker, Moore e Palich (2007, p.286), ela “consiste na comunicação de Marketing que informa aos clientes potenciais sobre uma empresa e seu produto ou serviço, e tenta convencê-los a comprá-lo”.

Para promover as vendas, o estúdio criará um programa de fidelização das clientes. A cada cinco indicações que fizerem receberão um desconto na próxima tatuagem.

A Propaganda será feita por meio do *site* e do *Facebook* do estúdio, além de divulgação em *blogs* de moda, embora a propaganda do tipo “boca a boca” tenha grande influência nesse tipo de negócio.

O Custo da criação e manutenção da página do *Facebook* está embutido no salário ganho pelo funcionário de tal departamento. O capital explicitado para anúncios em *blogs* (R\$500,00) considera o valor pago ao dono do *site* (R\$3.000,00) para que a propaganda fique visível por 30 dias. As palestras (R\$4.200,00), como citado, ocorrerão trimestralmente no estúdio e, para isso, é necessária a contratação de profissionais (sejam cabeleireiros, estilistas, sejam maquiadores, etc.) e de um serviço de bufê para atender os convidados.

Não há tempo determinado para a distribuição dos *folders* (R\$255,00), que incluem uma cartilha de cuidados pós-realização da tatuagem a ser entregue a cada uma das clientes.

Em relação aos Processos, a qualidade da execução de suas etapas assegura a entrega de um serviço que satisfaça os desejos dos consumidores e os objetivos da organização.

O fluxo é iniciado pela propaganda. Após tomar conhecimento do serviço, as consumidoras fazem o agendamento com o profissional. A partir de conversa com a cliente, o tatuador apresenta um esboço da tatuagem para a cliente. Ao término da tatuagem, a equipe deve procurar *feedback* da cliente, o qual é crucial para o sucesso do negócio, para corrigir eventuais falhas.

Ainda em relação aos Processos, o departamento de Recursos Humanos será terceirizado e terá como principais responsabilidades a contratação da equipe do estúdio, além do gerenciamento da folha de pagamento e benefícios.

Os profissionais podem ser alocados em quatro departamentos: Marketing, Financeiro, Tatuadores e Apoio (receptionista, copeiras, faxineiras e *vallet*).

Já no que diz respeito às Pessoas, a primeira etapa da gestão de pessoas está relacionada ao recrutamento. Por se tratar de um serviço *Premium*, a busca por tatuadores renomados e altamente qualificados é um dos fatores que levará ao sucesso do Jolie Tattoo.

Para que os funcionários estejam sempre atualizados quanto às tendências do setor de tatuagem, frequentarão, sempre que possível, convenções e eventos, como o Tattoo Art Festival, entre outros.

Para as áreas administrativas, como Marketing e Finanças, será realizado o recrutamento por meio de empresas de Recursos Humanos. Áreas de faxina, copeiras, segurança e *vallet* serão terceirizadas.

O último P do *marketing mix*, Percepção, é responsável pelas associações que o cliente faz em relação a determinada marca.

Partindo da importância que a percepção tem para o estabelecimento de um novo negócio, o Jolie deve se ater a aspectos relacionados à localização, ao ambiente físico e à contratação da equipe, sendo estes os maiores influenciadores para a escolha do estúdio de tatuagem.

4.3. RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

O relacionamento com os *stakeholders* é um dos fatores que favorece o bom desenvolvimento do negócio. No caso do Jolie Tattoo, os principais *stakeholders* são: fornecedores de materiais, empresas que prestarão serviços terceirizados, governo e clientes.

Os pedidos realizados às empresas fornecedoras serão de responsabilidade do setor de Finanças, mediante solicitação dos tatuadores.

O bom relacionamento com as empresas terceirizadas (faxina, copeira, segurança e serviço de *vallet*) é também fundamental, pois seus funcionários carregarão a marca do estúdio em suas atividades diárias.

O relacionamento de pessoas jurídicas com o Governo também deve acontecer da melhor forma possível e, este relacionamento, inicia-se logo com a ideia de abertura de um novo estabelecimento. Assim, o Jolie Tattoo compromete-se a realizar todas as atividades corretamente, e respeitar os prazos, como o pagamento de impostos, declarações necessárias ao Governo, entre outros.

As clientes, por sua vez, são peças fundamentais ao sucesso do estúdio de tatuagem, é para atendê-las que o negócio existe.

4.4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter (2004) estabeleceu a existência de três estratégias genéricas: Diferenciação, Liderança Total em Custo e Foco.

A estratégia de Diferenciação é baseada no princípio de que a empresa oferece produto ou serviço considerado único no setor em que está alocada. Quando uma empresa consegue alcançar a diferenciação, “ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas” (PORTER, 2004, p.39). Isso ocorre, pois os consumidores são fiéis, não há outras possibilidades de produto ou serviços e há menor sensibilidade em relação ao preço.

A estratégia de Liderança Total em Custo foca no controle das despesas e na orientação de minimização dos custos, possibilitando preços mais baixos e maior volume de

vendas, o que garante mais lucro para a empresa. É indicada para inserção em um setor em que os custos são altos. Mas, competir com esta estratégia pode ser arriscado, pois pode ocorrer a diminuição da qualidade e comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Já a estratégia de Foco traz como vantagem o maior valor percebido pelos clientes, além disso, quando bem desenvolvida, o negócio pode atingir retornos acima da média para o setor. Portanto, a abertura do estúdio de tatuagem proposto está embasada na estratégia genérica de Foco: diferentemente dos demais estúdios de tatuagem existentes no mercado, o Jolie Tattoo propõe-se a atender exclusivamente mulheres que residem em São Paulo e pertencem à Classe A.

4.5. DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES

A Cadeia de Valor engloba atividades primárias e atividades de apoio. Com base na teoria de Porter, as atividades primárias englobam as categorias presentes no processo de uma empresa: logística interna, logística externa, operações, marketing e vendas, serviços.

A logística interna engloba aspectos como o recebimento, armazenamento e distribuição dos produtos. Por se tratar da realização de um serviço na pele, é importante que todos os produtos sejam armazenados adequadamente. Já a logística externa não é necessária à atividade do estúdio, pois ele não faz a distribuição de um produto.

As operações, por sua vez, no caso do estúdio, dizem respeito à transformação do insumo em serviço final, ou seja, no uso adequado de pigmentos e outros materiais para a realização de um serviço de tatuagem de qualidade.

Marketing e Vendas relacionam-se à estratégia de comunicação do estúdio com as clientes, as parcerias realizadas e o monitoramento de novas tendências para que o Jolie Tattoo esteja sempre de acordo com o mercado.

Já o serviço está relacionado às atividades que agregam valor ao produto ofertado, que no caso do estúdio, estarão sob o gerenciamento dos tatuadores.

As atividades de apoio à boa realização de todas as atividades primárias, no caso do Jolie Tatoon, são: desenvolvimento de tecnologias e emprego de novas técnicas para a realização das tatuagens; gerência de Recursos Humanos, com a contratação, treinamento e motivação de profissionais qualificados; infraestrutura, que inclui atividades da gerência, finanças, contabilidade, jurídico e questões do governo; aquisição de insumos necessários para utilização na Cadeia de Valor.

Ao aplicar esta teoria no contexto do plano de negócio proposto, percebe-se a importância de cada um dos *stakeholders* envolvidos no processo.

4.6. ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO

As implicações de âmbito político-legal têm forte influência na abertura e manutenção do negócio em questão. Por lidarem com uma técnica invasiva ao corpo, os estúdios de tatuagem devem seguir rigorosas determinações de órgãos governamentais, como a ANVISA, que regulamenta e autoriza o funcionamento de cada um dos estabelecimentos.

Para obter a licença da ANVISA é preciso que se tenha um alvará de abertura do estabelecimento, ou seja, um documento que comprove que o local está apto a ter o estabelecimento. Após esse alvará, entram as implicações da Vigilância Sanitária, que não são muito definidas, mas o que se sabe que é de praxe é o estabelecimento ter paredes e chão laváveis, usar tintas regulamentadas no Brasil e materiais descartáveis.

Por se tratar de um procedimento invasivo e de caráter permanente, a cliente deve estar ciente de todos os riscos, cuidados e medidas que devem ser tomados para minimizar a possível ocorrência de problemas, relacionados à saúde. A ANVISA exige o preenchimento de uma ficha cadastral para todos os clientes que forem realizar os serviços de maquiagem definitiva, tatuagem e colocação de *piercing*.

O regime tributário está baseado na forma como os impostos serão cobrados, podendo ser com base no Lucro Real, Lucro Presumido ou pelo regime Nacional.

Os principais impostos são: municipais (IPTU, ISS), estadual (ICMS) e federal (IRPJ), lembrando que o regime de Simples Nacional engloba os impostos de IRPJ, CSLL, Cofins, PIS, CPP e ISS.

4.7. ESTRUTURA DE CAPITAL

Conforme Ceconello e Ajzental (2008), para uma nova unidade de negócios iniciar suas operações, é necessário capital para investimento. Dentre as fontes para aquisição encontram-se: recursos próprios, empréstimos bancários, *venture capital*, *venture capitalist funds* e *angel*.

Como o custo de entrada no setor de Tatuagem é muito baixo, serão utilizados fundos próprios.

5. DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES

“Dentro do contexto, empresarial, dimensionar a operação significa calcular os recursos necessários para atender aos volumes de vendas definidos no posicionamento mercadológico” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p.197).

O foco do negócio estará na qualidade de seus serviços e não na rapidez e alta rotatividade do estúdio. Sendo assim, serão atendidas clientes com hora marcada, a fim de que o tatuador possa estar envolvido com aquele atendimento.

O recebimento dos insumos será coordenado pela equipe de apoio. Já a estocagem será feita por um dos tatuadores, já que estes têm maior conhecimento sobre os procedimentos que devem ser adotados, segundo a ANVISA.

O pedido de novos insumos será feito pelos tatuadores, que devem se dirigir ao responsável pela área de Finanças, que terá contato direto com os fornecedores. A primeira compra será baseada na demanda esperada, em termos de quantidade de clientes e nas possibilidades de desenhos a serem realizados.

Para estipular como será o fluxo do estúdio, levou-se em consideração o número de mulheres na região Centro-Oeste do município de São Paulo e o número de estúdios.

Não é possível utilizar o *Market Share* como referência, pois trata-se de um setor em que grande parte dos estabelecimentos atua de forma ilegal e não há números fidedignos quanto à participação de mercado. Na região dos Jardins, existem sete estúdios de tatuagens registrados. Em termos populacionais, em 2010, havia 160.005 mulheres na região, segundo a Subprefeitura de Pinheiros, mas para a análise serão consideradas somente as mulheres definidas como público-alvo do estúdio, totalizando 44.759.

No tocante à estrutura orgânica, de acordo com Ceconello e Ajzental (2008), esta é composta por informações como quadro de funcionários, salário médio por departamento, benefícios e encargos, além do organograma do negócio.

Assim, no topo da hierarquia, estão os três sócios do negócio, responsáveis pela execução da estratégia do Jolie Tattoo. A eles responderá, diretamente, o restante da equipe do

estúdio: três tatuadores, um funcionário de Marketing e um funcionário de Finanças, além de uma recepcionista, um manobrista, uma copeira e uma faxineira, terceirizados. Para os sócios, a remuneração será do tipo *pro labore* com valor máximo de R\$4.157,05, considerando que 11% devem ser recolhidos para o INSS. O *pro labore* será inicialmente de R\$2.000,00, podendo evoluir de acordo com o crescimento da receita.

Os tatuadores serão profissionais autônomos, que receberão por horas trabalhadas. Conforme entrevista realizada, um tatuador alocado dentro de um estúdio ganha entre R\$50,00 e R\$110,00 por hora. Como o conceito do estúdio é *Premium*, o preço da hora de serviço será de R\$120,00.

A equipe de apoio, que compreende recepcionista, manobrista, faxineira e copeira, será contratada de uma empresa prestadora de serviços. O total cotado para ter esses profissionais terceirizados foi R\$5.200,00, sendo que a empresa terceira arcará com todas as despesas trabalhistas. Já os profissionais de Marketing e Finanças serão funcionários registrados, com salários equiparados no valor de R\$3.100,00.

Há ainda o pagamento de R\$900,00 para a contratação de um Contador terceirizado.

A definição dos salários recebidos foi embasada nas práticas do mercado para cargos similares.

Sobre os salários da equipe registrada, a empresa deve considerar os encargos sociais previstos em lei para o seu porte, como FGTS, férias, abono de férias, INSS, entidades e seguro de acidente de trabalho. Todos fazem parte da folha de pagamento de todos os funcionários.

Existem, ainda, gastos que devem ser levados em consideração para a abertura de um negócio, chamados de despesas pré-operacionais, como por exemplo, com o contador, pagamento de taxas e licenças necessárias, a prestação de serviço de um advogado.

Outros gastos são os ativos imobilizados, como o local em que a empresa se estabelecerá, as máquinas, os móveis, os equipamentos administrativos, entre outros.

Sendo assim, o investimento para a reforma será de R\$80.000,00. De acordo com pesquisas em *sites* de locação de imóveis, o aluguel será de R\$15.000,00.

Além das despesas físicas, é necessário contabilizar o pagamento de alvarás, para a ANVISA (R\$100,00), Prefeitura da Cidade de São Paulo (R\$100,00), a abertura da firma (R\$800,00), entre outros.

A cotação dos insumos essenciais, considerando a entrega do *Kit Tattoo Premium* (vem com 17 componentes e cerca de 250 itens, que dura, em média, três meses), além de móveis e objetos que serão alocados no estúdio, perfaz R\$53.672,00.

O *software* para agendamento, controle dos pedidos a fornecedores e controle financeiro tem cotação de R\$1.500,00. É preciso considerar também o pagamento da taxa de manutenção mensal de R\$150,00.

5.1. PREMISSAS OPERACIONAIS

Conforme Cecconello e Ajzental (2008), as premissas operacionais são estabelecidas a partir da definição de todos os valores requeridos para a projeção dos resultados econômicos e financeiros do negócio. A projeção permite que se defina a capacidade operacional da empresa para gerar resultados, o que é determinado com a comparação das receitas e custos.

O volume de vendas será calculado a partir das horas trabalhadas pelo tatuador, que não estará 100% do tempo tatuando. Conforme entrevistas realizadas nos estúdios, verificou-

se que o profissional dedica a tatuar, por volta de 75% à de sua jornada de trabalho, o que corresponde a 33 horas semanais por tatuador. Ao considerar que o estúdio é novo, a tendência foi julgar que, no primeiro ano, o tatuador estará tatuando cerca de 60% de seu tempo durante a semana, ou seja, 4 horas de seu dia. Aos sábados, a demanda seria de 100%, que são 4 horas por tatuador.

Dessa forma, um profissional produzirá 4 horas de tatuagem, por dia, a R\$300,00 cada hora, o que totaliza R\$1.200,00 de receita por tatuador ao dia. Considerando que o estúdio estará aberto 26 dias por mês e que conta com três tatuadores, isso gera uma receita total mensal de R\$93.600,00.

Mas, sob essas vendas, segundo Ceconello e Ajzental (2008), incidem impostos, devoluções e descontos comerciais. Ao optar pelo regime do Simples Nacional, as tributações que deveriam ser deduzidas das vendas já são feitas dentro deste regime, e não é necessário deduzir impostos como PIS, COFINS, ISS. Sob o regime adotado incidem o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

Para o cálculo dos Custos do Jolie Tattoo, foram levados em consideração os gastos com a produção e prestação do serviço de tatuagem.

Os Custos Variáveis são influenciados pela produção e venda, variando de acordo com o volume produzido e vendido.

Já os Custos Fixos, por sua vez, independem do volume produzido e vendido, neles estão os gastos com o aluguel do imóvel e o salário dos funcionários, por exemplo. Os Custos e Despesas Fixas do estúdio somam R\$129.000,00 (funcionários R\$56.100,00; *pro-labore* R\$6.000,00; manutenção de *software* R\$150,00; vale- transporte para funcionários R\$312,00; refeição dos funcionários R\$1.040,00; aluguel do imóvel R\$15.000,00; seguro do imóvel R\$5.500,00; estúdio R\$44.920,00).

Já os Custos Variáveis estão relacionados ao pigmento para a realização dos desenhos, além dos gastos com materiais descartáveis e cicatrizantes. Além desses custos, há ainda, gastos com água e energia, os quais também são, em certa medida, fixos. O consumo de energia do maquinário, por exemplo, varia de acordo com a quantidade de tatuagens realizadas, quanto maior o número de tatuagens, maior o consumo de energia.

Em relação à fonte de recursos para o empreendimento, como dito anteriormente, será própria, a partir do investimento equitativo de três sócios.

6. ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA

A partir das premissas citadas, será possível obter o Valor Presente Líquido (VPL), o *Payback* e a Taxa Interna de Retorno (TIR). Ainda será possível analisar se a abertura do estúdio de tatuagem é viável ou não.

6.1. PROJEÇÃO DE RESULTADOS

De acordo com Bodie, Kane e Marcus (2009), a Demonstração de Resultados (DRE) abrange a estrutura das receitas e despesas do negócio, por esse motivo, é fundamental para analisar a rentabilidade. A DRE pode ser decomposta em cinco partes: receita, custo dos bens vendidos, despesas gerais e administrativas, despesas com juros e despesas com impostos. O Lucro Líquido é obtido por meio da dedução dos impostos dos custos e das despesas.

A projeção da DRE utilizou como base as seguintes premissas: Custos Variáveis são elevados de acordo com o crescimento da demanda e da receita líquida; Demanda de 60% da capacidade no primeiro e segundo ano, 70% no terceiro, 80% no quarto e no quinto. Considerando um CAGR de 28%; Impostos baseados na tabela do Simples Nacional -

Receitas decorrentes da prestação de serviços; Depreciação do ativo imobilizado em 10% aa.; Reajuste de preço considerando inflação de 5%aa.

Assim, obteve-se Lucro Líquido no ano 1 de R\$54.251,26; no ano 2, R\$50.544,60; no ano 3, R\$110.245,71; no ano 4, R\$174.358,69. E no ano 5, R\$182.287,35.

A partir da DRE, é possível identificar o lucro estimado da empresa, deduzindo da receita estimada todos os seus gastos. No primeiro e segundo ano, atingiu-se margem de lucro de 4%, que sobe para 7% no terceiro, 9% no quarto e no último ano analisado. Identificou-se um crescimento do lucro maior do que o da receita, principalmente nos últimos anos.

O cálculo do Fluxo de Caixa descontado deve conter todas as movimentações financeiras de uma organização. O cálculo inicia-se com o demonstrativo de resultados aliado aos dados de descontos, como contas a pagar, despesas em geral e demais movimentações financeiras. No caso do estúdio, no ano zero, será de R\$156.072,00; no ano 1, de R\$6.344,30; no ano 2, R\$22.681,45; no ano 3, R\$80.407,70; no ano 4, R\$144.294,28; no ano 5, R\$153.952,11.

6.2. MÉTODOS DA AVALIAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Brigham e Ehrhardt (2005), a viabilidade financeira de um negócio pode ser analisada a partir de seis fatores: *Payback*, *Payback* Descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), TIR Modificada e Índice de Lucratividade. Para empresas de pequeno porte, é mais comum a análise por meio dos índices de *Payback*, VPL e TIR.

O cálculo do Valor Presente Líquido ocorre em duas etapas. Primeiramente, calcula-se o valor presente de cada entrada e saída de caixa, descontadas pelo custo de capital. Feito isso, é realizada a somatória de todos os fluxos descontados.

Portanto, o Valor Presente Líquido se constitui como uma das formas de analisar a viabilidade de um investimento, definido pela somatória do valor do investimento, taxa de rendimento esperada e o tempo de duração. O projeto será considerado viável se o cálculo do VPL resultar em um valor positivo, pois significará que o investimento inicial será pago, e agregará valor para o investidor. Caso o resultado seja negativo, o projeto deve ser descartado, pois é inviável.

Após a elaboração de um Fluxo de Caixa de cinco anos, o estúdio de tatuagem apresentou um VPL de R\$68.266,71. Ao se obter um VPL positivo, assume-se que o investimento inicial de R\$156.072,00 será recuperado. Entretanto, por avaliar um período de somente cinco anos ele deixa de absorver os fluxos dos próximos anos, por isso foi calculada a perpetuidade que, assumindo uma taxa de crescimento contínua, pode-se chegar ao valor da perpetuidade de R\$1.837.284,01.

Já, conforme Brigham e Ehrhardt (2005), o cálculo do *Payback* tem como objetivo quantificar os anos em que o investimento inicial será recuperado. O cálculo é resultado da razão entre o investimento inicial e o Fluxo de Caixa dos períodos em análise. No caso do estúdio, o *Payback* será de 3,8 anos para recuperar o investimento inicial, apontando que o projeto é vantajoso.

A TIR é uma taxa de desconto que torna o valor presente dos fluxos de caixa equitativos ao custo inicial do projeto. Portanto, se o valor presente for igual a zero, isso significa que a Taxa Interna de Retorno é equivalente ao custo de capital requerido. Contudo, quando uma organização possui mais de uma saída de caixa, haverá muitas taxas de retorno, o que dificulta a análise da viabilidade.

Para a análise financeira, deve-se comparar a TIR ao custo de capital. Quando a TIR for maior que o custo de capital, haverá um incremento na riqueza do investidor, já que haverá excedente depois da remuneração de capital. Quando a TIR for menor que o custo de capital, parte da riqueza do investidor será destruída, uma vez que o capital não será totalmente remunerado. Por último, se a TIR for igual ao custo de capital, será indiferente para o investidor, equiparando o VPL a zero (BRIGHAM; EHRHARDT, 2005).

A Taxa Interna de Retorno obtida após a elaboração do Fluxo de Caixa para esse projeto foi de 27,9%. Como o custo de capital está em torno de 18%, ao compará-lo com a TIR, é possível afirmar que a viabilidade foi reforçada também por este método de análise.

7. CONCLUSÃO

A análise do macroambiente possibilitou a identificação de um cenário positivo para a abertura de um novo estúdio de tatuagem. Prova disso é a taxa de crescimento do setor de 20%, além da diminuição do preconceito em relação ao tema e, conseqüente, a popularização da prática do desenho permanente na pele.

O principal diferencial do Jolie Tattoo será o atendimento a um nicho de mercado que ainda não é explorado no país, e que está constituído pelo maior mercado consumidor de tatuagem, as mulheres entre 18 e 24 anos.

A concepção do negócio e a definição das estratégias mercadológicas e operacionais foram embasadas nas necessidades de seu público-alvo, que encontra pouca oferta de serviços *Premium* e a inexistência de tais serviços focados em mulheres. A entrega de tal oferta foi construída com base na preocupação do atendimento de todos os requisitos legais para o funcionamento do estúdio.

Por fim, a análise financeira avaliou os gastos envolvidos na abertura do negócio e em seu funcionamento nos primeiros anos, estimando as receitas futuras, custos e despesas. A atratividade do negócio pôde ser comprovada ao atingir resultados operacionais positivos desde o primeiro ano de funcionamento, conseqüência do VPL de R\$68.266,71. A taxa de retorno obtida de 27,9% é superior ao custo de capital de 18%, o que evidencia a viabilidade financeira de tal negócio. Outro indicador importante para a análise do projeto é o *Payback* do estúdio, calculado em 3,8 anos.

8. REFERÊNCIAS

- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Tatuagens e Piercings. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/7259210047457ee38aacde3fbc4c6735/Tatuagem+e+Piercing.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 10 set. 2013.
- ASSOCIAÇÃO DOS TAUADORES E PEFURADORES DO BRASIL. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/atpdobrasil>>. Acesso em: 15 jun. 2013.
- BODIE, Z., KANE, A. & MARCUS, A.J. Fundamentos de Investimentos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- BRIGHAM, E. F. & EHRHARDT, M. C. Administração Financeira – Teoria e Prática. Fundamentos de Investimentos. 13. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- CECCONELLO, A. & AJZENTAL, A. A Construção do Plano de Negócio. São Paulo: Saraiva, 2008.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao>. Acesso em: 3 mar. 2013.
- IPSOS. Marplan. 2012. Disponível em: <<http://www.ipsos.com.br/#6>>. Acesso em: 27 out.2013.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LIMA, M. C.. Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica. São Paulo: Editora Saraiva 2008

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W & PALICH, L.E. Administração de Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. Serviços, Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MELO, C. A. & CASTILHO, G. Tatuagem dribla preconceito e ganha cada vez mais adeptos. Diário de Maringá. 2008. Disponível em: <<http://maringa.odiario.com/maringa/noticia/190364/tatuagem-dribla-preconceito-e-ganha-cada-vez-mais-adeptos>>. Acesso em: 21 out. 2013.

O GLOBO. Mercado de tatuagens cresce cerca de 20% ao ano, mas ainda carece de qualificação. Economia, 23 de mai. de 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mercado-de-tatuagem-cresce-cerca-de-20-ao-ano-mas-ainda-carece-de-qualificacao-3139820>> Acesso em: 12 set. 2013.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Preconceito contra tatuagem tem diminuído, dizem estúdios. Arte & Lazer. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/arteelazer,preconceito-contra-tatuagem-tem-diminuido-dizem-estudios,830592,0.htm>>. Acesso em: 28 out.2013.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Subprefeituras. Dados Demográficos Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeituras/dados_demograficos/index.php?p=12758>. Acesso em: 02 mar. 2013.

VOCÊ S/A. As empresas não têm políticas para funcionários com tatuagem. Janeiro de 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/163/>>. Acesso em: 10 mai. 2013.