



CONSULTORIA EM UMA PRODUÇÃO DE BOLSAS

Daniel Tavares Coelho¹

Gisellen Maximiano²

Lucas Xavier Fonseca³

Paula Piva Linke⁴

RESUMO: O artigo apresenta um relato de experiência envolvendo estagiários da empresa Júnior de Administração, CONEM, assim como a participação de alunos de moda e engenharia de produção na consultoria a uma empresa de confecção de bolsas pertencente a uma acadêmica da instituição. O intuito aqui é relatar a vivência pelos acadêmicos, proporcionar experiência prática extraclasse na condução dos negócios, *design*, logomarca, nome, público-alvo, além do planejamento na otimização dos materiais e tempo de trabalho. A proposta se justifica pela necessidade de orientação prática na condução de empresas coordenadas diariamente pelos profissionais recém-egressos no mercado. A pesquisa possui cunho qualitativo, com orientação, observação e participação dos atores envolvidos. Quanto ao resultado, observou-se que a consultoria foi essencial para que a empreendedora pudesse amadurecer sua ideia e iniciasse o processo de consolidação de sua marca. Notou-se ainda que, para os alunos de moda e engenharia de produção, houve um grande desenvolvimento, pois foi possível aplicar na prática aquilo que viram em sala de aula.

Palavras-chave: Consultoria, Marca, Produção.

INTRODUÇÃO

Para qualquer empresa que se constitui no mercado, existe um período de adaptação e de relacionamento que envolve todos que estão no processo, seja o

¹ Graduação em administração com habilitação mercadológica (2003), MBA em Gestão de negócios (2005). Professor de graduação e especialização nas áreas de gestão, engenharia da produção e marketing. Professor Orientador da empresa CONEM.

² Acadêmico do curso de Engenharia de Produção, do Centro Universitário de Maringá – UNIFAMMA, cursando o 7º semestre. Membro da empresa CONEM.

³ Acadêmica do curso de Engenharia de Produção, do Centro Universitário de Maringá – UNIFAMMA, cursando o 7º semestre. Atua na linha de produção da Cristal Pet Pul. Membro da empresa CONEM.

⁴ Doutorado em Ciência Ambiental pela Universidade de São Paulo, Brasil (2017). Professora do Centro Universitário de Maringá – UNIFAMMA, Brasil; Atua na área de administração, engenharia de Produção e moda.



corpo administrativo, funcionários, clientes e fornecedores, inclusive a aceitação da comunidade em que a empresa está inserida.

Devido à aproximação dos mercados internacionais, a multinacionalização, ou seja, a globalização, todas as pessoas com condição de poder aquisitivo possuem acesso a tudo que é produzido no mundo, seja produto ou serviço. Portanto, ser competitivo e atender mercados e pessoas cada vez mais exigentes, torna-se condição preponderante para o sucesso de qualquer empresa no cenário mundial.

Martins e Laugeni (2015) dizem que o mercado muda com a variação de hábitos e atitudes dos consumidores, sendo o processo de mudança uma alavanca de competitividade que impulsiona empresas concorrentes a introduzir novos produtos e serviços no mercado. Assim, é indispensável a importância de conceitos precisos e claros para inovar e comercializar produtos inéditos e produtos já consolidados no mercado.

A aproximação dos mercados internacionais propõe várias dimensões no sentido de apoiar e propiciar a impulsão na forma de fazer negócios, produzir bens e serviços para atender uma clientela cada vez mais exigente, além de concorrer com empresas altamente competitivas.

O presente artigo destaca consultoria para uma empresa de pequeno porte, voltada à confecção de bolsas para alunos com desejo de expandir os negócios. O objetivo deste artigo é apresentar o relato de experiência de alunos de graduação envolvidos em uma consultoria a uma empresa de confecção de bolsas. Esse tipo de relato é extremamente importante, pois proporciona o amadurecimento do aluno, assim como a vivência real dos conteúdos vistos em sala de aula. Para tanto, foi definida uma série de objetivos específicos, que, quando cumpridos, resultarão no produto final do projeto: a) proporcionar experiência prática na gestão de negócios; b) entender a relevância do *design*, logomarca, nome e público-alvo; c) desenvolver planejamento na produção de bolsas como forma de otimizar materiais e tempo de trabalho.

A frequente presença da incerteza como fator decisivo das decisões de investimento, tanto em localização de ponto de venda, matéria prima, divulgação e tantas outras necessidades inerentes a qualquer negócio, proporciona ao



empreendedor iniciante muitas dúvidas. Nesse contexto, a consultoria tem o papel de orientar e diminuir possíveis falhas no processo de implantação de uma empresa. Porém, quando se aborda o tema consultoria, logo se associa ao fator de custos, altos investimentos, muitas vezes, não permitindo a possibilidade de acesso a uma orientação de um consultor, em que o trabalho exige conhecimento e *know how*. Nesse caso, o investimento que, muitas vezes, os pequenos empreendedores não possuem, propõe uma alternativa bastante interessante, as denominadas empresas de consultoria júnior, geralmente, instaladas nas universidades e faculdades. Portanto, esse trabalho se justifica pela possibilidade de orientação e direção da Empresa Júnior CONEM do Centro Universitário Metropolitano de Maringá – UNIFAMMA.

Este texto apresenta uma metodologia para orientar os passos iniciantes de uma pequena empresa de confecção de bolsas. Michaliszyn e Toamzini (2008) afirmam que a metodologia trata-se da lógica nas mais variadas ciências e é parte de uma ciência que pesquisa os métodos aos quais ela própria recorre.

A pesquisa é de natureza aplicada por tratar do aprofundamento de um tema em uma área específica. Busca-se a solução de problemas concretos, práticos e operacionais (SILVA e SILVEIRA, 2009). Por ser parte integrante da interpretação e presente em todo processo de análise, sua forma de abordagem do problema é de cunho qualitativo, onde a coleta e o tratamento dos dados serão pela observação, depoimentos e participação direta dos pesquisadores (MICHALISZYN e TOAMZINI 2008).

CONSIDERAÇÕES SOBRE UMA ATUAÇÃO EM CONSULTORIA

Em tempos onde tudo se transforma e se recria muito rápido, as organizações têm buscado formas de resolver seus problemas. E uma dessas formas é a consultoria. “Tradicionalmente, a consultoria tem sido utilizada como recurso na solução de problemas empresariais.” (RAMOS, 2002, p. 41)

É possível dizer que a consultoria surgiu há pouco tempo, porém, ao pesquisar alguns acontecimentos, percebe-se que essa “atividade” é bem mais



antiga. Como é o caso dos conselheiros reais, que aconselhavam os reis tanto em assuntos religiosos, como estratégias de guerra. Mas, só se estabeleceu no século XIX e XX, na Inglaterra, Escócia e Estados Unidos. Atualmente, tem sido atividade indispensável para sociedade.

Em nosso tempo, a atividade de consultoria torna-se cada vez mais necessária e promissora, pois para adaptar-se ao ambiente de incertezas e mudanças, as organizações necessitam de uma grande variedade de informações e habilidades. (JACINTHO, 2004, p. 26)

O fato de a empresa precisar de informações, a habilidade para o seu processo administrativo envolve as novas demandas de mercado, isso exige das empresas uma nova forma de administrar e a necessidade de minimizar a ocorrência de erros como afirmam Martins e Laugeni (2015). Monteiro (2016) argumenta que a consultoria é uma ótima forma de lidar com essas novas demandas de mercado,

A consultoria empresarial vem crescendo constantemente com as adversidades que surgem na economia e também à medida que as empresas identificam que precisam de algum tipo de auxílio para gerenciá-las. (MONTEIRO, 2016, p. 23)

Por ser uma atividade que abre um leque imenso, ainda não possui um consenso propriamente dito de tudo o que um consultor faz, mas existem exemplos de atuantes na área.

Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados. Cabe ressaltar que o processo de consultoria envolve aprendizagem e mudança organizacional [...] (RAMOS, 2002, p. 34)

Para esclarecer melhor quais são as atribuições de um consultor, destacam-se algumas definições como, Block (2001) *apud* Jacintho (2004, p. 26) afirma: “a consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.



Conforme Greinner e Metzger (1983) *apud* Ramos (2002), consultoria organizacional é:

[...] um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, à implantação das mesmas. (RAMOS, 2002, p. 34)

De acordo com a definição, o profissional em questão precisa de uma boa capacitação para atuar na área. Esse tipo de profissional deve ter experiências variadas, estar atento às mudanças de mercado e às necessidades da empresa que irá atender.

A consultoria é um processo colaborativo, realizado a quatro mãos, onde empresário e consultor unem esforços em busca da melhoria da organização foco da consultoria. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas é papel do consultor. Cabe ao empresário envidar esforços no sentido de tornar viável ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na sequência, deverá o empresário disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação. (JACINTHO, 2004, p. 30)

Pode-se então dizer que o consultor é um profissional que presta serviços para determinada organização ou pessoa. Não fazendo parte do grupo que atua na empresa. Portanto, a consultoria só irá funcionar a partir do momento em que a empresa fornecer os dados necessários à consultoria e ou as recomendações do consultor. Assim, é necessário entender a consultoria como uma via de mão dupla, em que ambos os lados devem colaborar para se atingir o resultado desejado.

Portanto, “a consultoria empresarial é desenvolvida por meio da prestação de serviços, entretanto, este serviço apresenta-se na forma de produtos, ou seja, planejamentos, relatórios, ações entre outros.” (MONTEIRO, 2016, p. 24).

Jacinto (2004) faz algumas atribuições quanto a isso:

[...] o trabalho de consultoria é um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem,



no entanto, ocorrer um envolvimento na execução, pois a partir do momento que o consultor passa a ter controle direto da situação ela deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente. (JACINTHO, 2004, p. 27)

Assim, as empresas contratam profissionais para desenvolver formas de solucionar seus problemas, contudo, este profissional não atua como parte da organização, apenas oferece as possíveis soluções sobre os problemas abordados.

Monteiro (2016) cita algumas vantagens e desvantagens de se contratar um consultor.

Vantagens:	Desvantagens:
- Rapidez na realização dos serviços; - Melhor aceitação de mudanças; - Melhores treinamentos; - Melhor qualidade de serviço; - Maior interação com outros sistemas da empresa-cliente.	- Desmotivação dos colaboradores por se sentirem incapacitados; - Custo extra com a contratação desse profissional; - Por vezes, desconsideram os aspectos emocionais da empresa; - Podem criar dependência desse tipo de trabalho.

Fonte: Oliveira *apud* Monteiro (2016), adaptado.

Percebe-se que pessoas que prestam consultoria precisam se atentar a diversos fatores, não só na sua própria formação, mas também em como seu trabalho irá afetar determinada empresa ou ser humano.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o objetivo do consultor é efetuar um trabalho de qualidade, ajudando a empresa-cliente na solução dos problemas enfrentados, pois esta é sua missão de vida profissional e sua forma de sustento e manutenção no mercado. (JACINTHO, 2004, p. 40)

O papel do consultor, portanto, é apresentar soluções ou auxiliar a empresa a lidar com determinadas situações que a mesma desconhece ou não tem preparo para enfrentar. Destaca-se, portanto, como isso se aplica na realidade em uma consultoria voltada a ao setor de bolsas.



FABRICAÇÃO DE BOLSAS E DERIVADOS

A bolsa é uma peça fundamental no dia a dia das pessoas, ela está em todos os lugares e com formas ilimitadas, apresentando diferentes *designs* para se adaptar aos desejos e necessidades, proporcionando utilidade e conforto. A bolsa é um artefato que está desde o início da humanidade, sendo assim, observa-se que o desenvolvimento das bolsas está próximo ao avanço da área têxtil, tendo as primeiras matérias primas o couro, que já era utilizado como proteção de corpo na época e passava a ser utilizados para carregar as caças (LAVER, CARVALHO, 2001).

Com a Baixa da idade média, a busca por bolsa estava crescendo principalmente na Europa, e depois disso, suas variações e tecnologias acompanharam área têxtil e a necessidade de cada época e região de cada canto do mundo a tornando o que é hoje (LAVER, CARVALHO, 2001).

As bolsas são fabricadas em diversas formas e com itens diferentes, sendo os principais:

- Saco;
- Alça;
- Ajuste de alça;
- Base resistente;
- Bolsos internos e externos;
- Alças;
- Fechos;
- Forros;

Atualmente, o processo de produção e seleção de bolsas é algo complexo e ao mesmo tempo rápido, deixando o setor constantemente fomentado no setor econômico. Para desenvolver uma coleção de bolsas, são feitas pesquisas que envolvem tendências de roupas e demais acessórios, utilidades, com o intuito de selecionar quais elementos do *design* serão usados para a elaboração da proposta



estética da coleção. Não obstante, o acessório, a bolsa, também possui funcionalidade e a mesma deve ser pensada para atender às necessidades dos clientes, sejam elas estéticas ou funcionais (TREPTOW, 2003).

Após a elaboração da coleção, o setor de *marketing* e comercial passa por um constante trabalho durante as mudanças de estação, com o objetivo de apresentar as novas tendências e o novo produto.

Com muita pesquisa, o setor de produção prepara para a fabricação das bolsas, buscando o controle de matéria prima e qualidade do produto, quando se referem a confecções, acessórios e outras partes do segmento, as vendas são por estação e assim é necessário ter um controle rigoroso para não ter falta de produção ou excesso, gerando uma perda em estoque ou matéria prima (TREPTOW, 2003).

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL COM FOCO EM PRODUÇÃO

A consultoria tem um papel fundamental na organização das empresas, principalmente no que diz respeito ao seu processo de desenvolvimento e crescimento, e, não somente, como forma de correção de problemas existentes.

Em se tratando do desenvolvimento de uma empresa, a consultoria é essencial, pois permite ao empreendedor sanar uma série de dúvidas, além de oferecer suporte a questões ainda não contempladas na abertura do negócio (BRAGA *et al*, 2008, MARTINS, *et al*, 2015).

Cabe aqui, fazer o relato de experiência da consultoria Júnior da UNIFAMMA, a CONEM. No ano de 2019, a CONEM lançou um projeto de desenvolvimento de consultoria júnior voltada aos alunos da instituição que já tinham empresas e desejavam crescer no mercado. Para esta primeira experiência, foi selecionada uma empresa de bolsas pertencente a uma das alunas da instituição.

É importante enfatizar que o setor de bolsas apresenta algumas particularidades ao que se refere à produção, por se tratar de um acessório, por isso, é extremamente importante que o mesmo esteja alinhado às tendências do mercado e apresente um estilo voltado para um público específico, ou seja, uma identidade visual (TREPTOW, 2003).



O objetivo da consultoria era gerar uma experiência prática aos alunos estagiários da CONEM e a outros alunos que poderiam ser envolvidos no processo, como os alunos do sétimo semestre de engenharia de produção. Assim que a aluna se vinculou a CONEM, Abril de 2019, observou-se a necessidade de fazer a produção de um novo lote de bolsas, para o inverno de 2019. Partindo desse desejo da empreendedora, ela foi encaminhada ao curso de engenharia de produção e acompanhada pela professora para a organização de um novo lote de produtos.

No entanto, antes de dar início ao desenvolvimento do lote, a empreendedora apresentou brevemente a marca que havia desenvolvido, assim como as bolsas já produzidas e quais seus anseios para a continuidade da marca que lançou. Apesar do entusiasmo, observou-se que a empreendedora não tinha uma noção clara a respeito da marca, de seu público alvo, muito menos do *design* que desejada para o próximo lote. Em outras palavras, a empresa foi aberta devido ao desejo da mesma em consumir um produto que viu pela *internet*, como não conseguiu comprá-lo, ela mandou confeccionar o produto e observou o interesse de outras pessoas no mesmo, o que a fez experimentar a produção de lote para teste e comercialização. Percebendo que houve aceitação do produto, a mesma decidiu abrir a marca.

Observa-se falta de estruturação e planejamento quanto ao desenvolvimento da marca. Por se tratar de um produto de moda, há que se ter especial cuidado com a escolha do nome, logomarca e principalmente, posicionamento de marca, assim como a escolha do público a que a marca se destina (MEADOWS, 2013).

Percebendo essa falha, a empreendedora foi orientada a pensar alguns aspectos relacionados ao posicionamento e *design* de produto para que fosse possível dar continuidade ao processo de produção. Quanto à produção, observou-se que a mesma também não conhecia o processo produtivo das bolsas, já que o mesmo era terceirizado. Nesse aspecto, há que se tomar muito cuidado com a produção, pois desperdícios e erros de produção geram grandes custos ao empreendedor, o que dificulta o processo de comercialização do produto (ARAÚJO, 1996).

Após perceber que a empreendedora conhecia muito pouco sobre o processo produtivo e o desenvolvimento de coleção, a mesma foi encaminhada para o curso



técnico de moda, em que professores e alunos a auxiliaram no que se refere a pensar a marca, o público consumidor. Ao definir um estilo, público alvo e um segmento de mercado, a empreendedora pode entender como a imagem de sua marca deve ser desenvolvida e mantida para o seu público (TREPTOW, 2003). É muito importante que o empreendedor entenda que não vendemos apenas produtos, mas uma identidade, o produto é um símbolo da marca ou de estilo, portanto, há que se pensar em como trabalhar esses elementos nas coleções de moda.

Mais familiarizada com essas questões, a empreendedora retomou o contato com os alunos de engenharia de produção, que tiveram a oportunidade de fazer o plano mestre de produção, assim como o cálculo de necessidade de materiais, ou seja, a partir do momento em que foi dividida a coleção, com o número de modelos, cores e tamanhos, com base em uma ficha técnica desenvolvida pelos alunos de moda, que elaboraram a peça piloto, foi possível calcular o tempo de produção, assim como cada material e organizar toda a produção. Nesse momento, houve a participação ativa de alunos de moda na elaboração da coleção e da ficha técnica e dos alunos de engenharia de produção com o cálculo de materiais e organização da produção.

Há que se destacar que a programação e o controle de produção é essencial, pois permite a empresa evitar desperdício e calcular o que vai produzir, quanto, como e onde produzir. Em outras palavras, cabe ao PCP organizar todo o sistema produtivo (MARTINS e LAUGENI, 2015).

Essa experiência envolvendo a empreendedora e demais cursos, como os estagiários da CONEM e os alunos de moda e engenharia de produção, possibilitou a vivência prática de conteúdos vistos em sala, assim como uma reflexão acerca da melhor maneira de executar determinados processos, e a importância da consultoria para sanear problemas empresariais.

CONCLUSÃO



Assim como já foi evidenciado ao longo da pesquisa, o tema abordado propõe dispor aos alunos cadastrados na CONEM, consultoria vinculada ao Centro Universitário Metropolitano de Maringá - UNIFAMMA, extensivo a todos acadêmicos da IES que desejam envolver-se nos projetos da CONEM, com propósito de usufruir das experiências dos professores orientadores, bem como desenvolver de forma prática os projetos disponíveis na empresa júnior.

Diante do desenvolvimento do trabalho, pode-se afirmar que foi possível atingir os objetivos propostos. Vale lembrar que uma das falhas percebidas no empreendimento era a dificuldade de se pensar a marca e o *design*. O *design*, logomarca, nome e público-alvo requer atenção do empreendedor, todos os pontos precisam estar alinhados aos que foi proposto, essa “engrenagem” não se sustenta se não houver organização dos responsáveis pelo negócio. Por fim, planejar também a produção no sentido de otimizar o tempo, muitas vezes não quantificado pelo empreendedor e os materiais e insumos em geral no processo de fabricação de bolsas.

No que se refere à organização dos lotes de produção, ficou evidenciado que muitas outras etapas antes dos lotes de produção tornam-se necessário, sem o qual o processo fica desalinhado com a programação de produção.

Em relação à experiência prática do negócio, os alunos perceberam que as situações diárias de uma empresa não se restringem apenas em processos e desenvolvimento, as condições vividas são amplas e requer foco determinação e trabalho para o sucesso.

Observa-se, portanto, que, por meio desta parceria, a empreendedora pode aprimorar alguns elementos referentes à marca e coleção, assim como produção, enquanto os alunos de moda tiveram a oportunidade de por em prática seus conhecimentos para desenvolver um conceito de marca e o *design* da coleção, assim como entender as características do público alvo. Já os alunos de engenharia da produção puderam fazer o planejamento e controle de produção na prática.



ABSTRACT: The article presents an experience report involving interns from the Junior Management Company, CONEM, as well as the participation of fashion and production engineering students in the consultancy to a handbags manufacturing company owned to an academic from the institution. The purpose here is to report the experience by the academics, provide practical experience outside the classroom in conducting business, design, logo, name, target audience, and planning in the optimization of materials and working time. The proposal is justified by the need for practical guidance in conducting companies coordinated daily by professionals recently graduated in the market. The research has a qualitative nature, with guidance, observation and participation of the actors involved. As for the result, it was observed that the consultancy was essential for the entrepreneur to mature her idea and start the process of consolidation of her brand. It was also noted that for the students of fashion and production engineering there was a great development, because it was possible to apply in practice what they saw in the classroom.

Keywords: Consulting, Brand, Production.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Mário de. **Tecnologia do vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

BRAGA, Laura. G. F.; MATTOS, P. L. C. L. ; SOUZA, Bruno Campelo de . **Formação de redes de consultoria organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 6, p. 1-17, 2008.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas**. Florianópolis, 2004.

LAVER, James; CARVALHO, Glória Maria de Mello. **A roupa e a moda: uma história concisa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MARTINS, Cibele Barsalini ; TERRA, Penha Maria Mendes ; KIEHN, Mauro ; KNISS, Claudia Therezinha . **Training organizational consulting : an analysis practice**. CAPITAL CIENTÍFICO, v. 13, p. 45-60, 2015. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUK EwIu84rv1MPiAhX8HbkGHSSpA0YQFjAFegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Frevista.s.unicentro.br%2Findex.php%2Fcapitalcientifico%2Farticle%2Fdownload%2F3073%2F2746&usg=AOvVaw1P2jHHZlxF5Nc-uoAcfQC7>. Acesso em: 30/05/2019

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 3º Ed. São Paulo : Saraiva, 2015.

MEADOWS, Toby . **Como Montar e Gerenciar Uma Marca de Moda** - 2ª Ed. Bookman, Porto Alegre, 2013.



MICHALISZYN, Sérgio M, Tomasini Ricardo. **Orientação e Normas para Elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos**. 4º Ed. Petrópolis RJ. Vozes, 2008.

MONTEIRO, Jadna. **Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial de Criciúma/SC**. 2016. 53 p. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

RAMOS, Daniel Rengel. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages**. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

SILVA, José M, Silveira, Emerson S. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**. 4º Ed. Petrópolis RJ. Vozes, 2009.

TREPTOW, D. **Inventando moda: Planejamento de coleção**. Brusque: D. Treptow, 2003