

UM BREVE RELATO SOBRE UM ESTUDO DE CASO QUE ANALISA O NÍVEL DE PROFISSIONALISMO DO VISUAL *MERCHANDISER* DAS LOJAS PELOTENSES

SILVEIRA, Laiana Pereira da¹
ROBAINA, Daisiane Santos²

RESUMO

A partir da percepção do crescimento da indústria de moda, aumento da concorrência no mercado físico e expansão de vendas através da internet, surge o questionamento do presente estudo, que objetiva analisar e identificar se há atuação de profissionais de visual *merchandising* nas lojas multimarcas do segmento de moda na cidade de Pelotas, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul. Pretende-se perceber suas ações e atuações nas relações comerciais, estratégicas e interpessoais, quando existentes. A pesquisa se deterá nos dois principais focos deste profissional de moda, vitrine e interiores comerciais, pontos estes que o consumidor de moda tem um primeiro contato com o produto. Estes pontos de principais abordagens, proporcionaram a percepção de falhas nos pontos de vendas locais. A metodologia utilizada foi, a partir de referencial bibliográfico e do método observacional, juntamente com entrevista em profundidade com gerentes e proprietários, para identificar suas percepções e condutas a respeito do visual *merchandising*.

43

Palavras-chave: Moda. Visual merchandising. Vitrine. Interior. Ponto de venda.

Abstract: From the perception of the growth of the fashion industry, increased competition in the physical market and sales expansion through the internet, the question arises from the present study, which aims to analyze and identify if there is visual merchandising professionals acting in multi-brand stores in the segment. Pelotas, located in the interior of the state of Rio Grande do Sul. It is intended to understand their actions and actions in commercial, strategic and interpersonal relationships, when existing. The research will focus on the two main focuses of this fashion professional, showcase and commercial interiors, points that the fashion consumer has a first contact with the product. These key approach points provided insight into local point of sale failures. The methodology used was, from bibliographic reference and observational method, together with in-depth interviews with managers

¹ Graduação no Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda pelo Instituto Federal Sul-Rio-Grandense campus Pelotas Visconde da Graça. E-mail: laianasilveira@gmail.com.

² Especialista em Gestão estratégica de Negócios pela Universidade Católica de Pelotas, licenciada em Artes Visuais pela Universidade Federal de Pelotas e graduada em Design de Moda pela Universidade Católica de Pelotas. E-mail: daisiane.s.robaina@gmail.com.

and owners, to identify their perceptions and behaviors regarding visual merchandising.

Keywords: Fashion. Visual merchandising. Showcase. Inside. Point of sale.

INTRODUÇÃO

A indústria de moda é de grande abrangência, considerando que a indumentária contempla desde roupa, calçado, maquiagem, até os menores acessórios como brincos, broches e colares. Logo, o mercado de moda é composto por tudo o que se vende em uma loja de varejo de moda, por consequência, a área de atuação de um designer de moda possui uma amplitude graças a fatores como estes.

As áreas as quais um designer de moda pode atuar vão muito além do varejo de moda, são elas, por exemplo: criação, comunicação, comercialização e educação, dentro dessas quatro grandes áreas existem outras subdivisões possibilitando a atuação do profissional em diversas etapas da produção de moda.

Dentro da área de comercialização, divisão está que trabalha agindo diretamente com o consumidor final, existem alguns cargos de atuação como: assistente de vendas, gerente de loja, *personal shopper*, comprador e o visual merchandiser, que será o profissional abordado no estudo, a análise da presença ou de sua ausência num varejo específico.

Neste estudo será analisado se há atuação de profissionais de visual *merchandiser* nas lojas multimarcas do segmento de moda na cidade de Pelotas, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul. De acordo com Yates (2013) “o visual *merchandiser* trabalha no setor varejista, criando formas criativas e atraentes de expor os produtos nas lojas (YATES, 2013, p. 136).

45

Pretende-se perceber quais ações e atuações nas relações comerciais, estratégicas e interpessoais, foram utilizadas por tais profissionais. Focando nos dois espaços mais abordados pelo visual merchandiser, vitrine e interiores comerciais, pontos estes que o público-alvo tem um primeiro contato com o produto.

Apropriando-se de conceitos de autores da área da moda, marketing e varejo como um dos procedimentos metodológicos, e também do método observacional, juntamente com entrevista em profundidade com gerentes e proprietários, para identificar suas percepções e condutas a respeito do visual *merchandiser*.

A indústria precisa de constantes inovações, na mesma velocidade ou maior que o varejo, e é necessário profissionais capazes de enxergar quando há a necessidade da mudança. De acordo com o professor de gestão da inovação Paul Trott (2012):

As empresas devem ser capazes de se adaptar e progredir se desejam sobreviver. Elas funcionam com o conhecimento de que seus concorrentes, inevitavelmente, vão chegar ao mercado com um produto que altera a base da concorrência. A habilidade para mudar e adaptar-se é essencial à sobrevivência (TROTT, 2012, p. 4).

Devido a constantes inovações na indústria da moda, concorrência de mercado, novos

hábitos de comportamento do consumidor e principalmente com o crescimento no segmento do varejo de moda na internet, bem como as constantes tecnologias desenvolvidas pela ciência, e a relação de comodidade do consumidor com a internet, surgiu a necessidade de novos especialistas, em uma busca constante por novas estratégias de varejo.

Através dessas novas mudanças, surge o questionamento do presente artigo que tem por objetivo analisar e identificar o nível de profissionalismo do visual merchandising das lojas multimarcas, situadas na cidade de Pelotas, que trabalham com o segmento de moda para que possa-se perceber a forma como as mesmas agem em suas relações comerciais, estratégicas e interpessoais.

Na atualidade quase todos os setores passam pelas mãos de um especialista, desde a idealização e construção de um produto, sua venda e a realização de um evento. Segundo Cobra (2007), o merchandising necessita de produtos, e estes devem ser vistos, tocados e sentidos.

Por esse motivo devemos criar encenações carregadas de sedução, a partir daquilo que pretendemos comercializar temos a possibilidade de criar uma vitrine, um clima, uma atmosfera para expô-lo, assim desenvolvemos estratégias para o ponto de venda, visando chamar atenção do consumidor, diferenciar-se da concorrência e então aumentar sua rentabilidade.

Vitrines e interiores adquiriram nova importância estratégica na economia atual, a vitrine torna-se um fator importante do marketing, sendo ela o primeiro contato visual do cliente com o ponto de venda, chama a atenção e diferencia a loja da concorrência, já o interior bem projetado de uma loja faz com que o cliente se fidelize a marca e permaneça dentro do espaço comercial por mais tempo, o que propiciará em um aumento de vendas.

Todas as concepções de merchandiser³ e suas diversas formas de atuação, a colocação de seus projetos em prática, além de aumentar as vendas servem para conceituar a identidade visual de uma loja, portanto um diretor de visual merchandising também acaba por estar ligado ao setor de compras de uma loja, para que os produtos a serem adquiridos façam parte de um conjunto, uma mesma identidade, criando assim um conceito único, onde tudo deve estar em perfeita sintonia para obter sucesso.

VISUAL MERCHANDISING

O grande desafio do século XXI tornou-se a internet, a relação de comodidade dos indivíduos com a mesma, o que faz com que se crie estratégias, para que os consumidores entrem nos pontos de venda e comprem, embora a comodidade esteja

³ MORGAN, Tony, Visual Merchandising, vitrines e interiores comerciais, Gustavo Gilli, SL, 2011.

impregnada na sociedade.

Existe uma corrente comportamental, onde consumidores buscam uma diferenciação do ponto de venda, visam uma oportunidade de maior interação, os indivíduos esperam se surpreender, “estranhar” o ponto de venda, pois aquilo que causa estranhamento é diferente, cada vez mais é difícil causar estranhamento nas pessoas, com tantas novidades e adventos tecnológicos, surpreender tornou-se uma tarefa difícil.

De acordo com Yates (2013), “na última década, comércio varejista compreendeu a importância do visual merchandising e o quanto os expositores certos causam um impacto sobre as vendas” (YATES, 2013, p. 136), realmente é possível notar na atualidade a atenção dada pelos varejistas ao mobiliário utilizado no interior de uma loja, que tornou-se um fator a mais para se preocupar e investir.

No entanto utiliza-se de um profissional importante para um investimento coerente, o Visual Merchandiser, o mesmo é frequentemente apresentado como parte do marketing. O primeiro vem como arma poderosa na conquista e permanência do cliente no ponto de venda e também como vetor da identidade de uma marca.

Para influenciar a compra, é necessário conhecer o público-alvo para poder entrar em contato direto com o consumidor através da disposição certa do produto pelo ambiente, deixando claro a leitura da oferta, convencendo-o racionalmente e emocionalmente através da história e ambientação, tanto da vitrine quando do bom desempenho no interior da loja. Bhalla (2009) conceitua:

Visual merchandising é definido como a apresentação de toda e qualquer mercadoria no seu melhor: a coordenação de cores (cores sincronizadas); disponibilização de complementos (produtos/ acessórios) e a auto-explicação (descritiva/ilustrativa) (BHALLA, 2009, p.18).

É uma área que requer um profissional ágil e prático, para Yates (2013) “é um trabalho muito prático e físico, que envolve tarefas como pintar, colar e montar adereços, além de trabalhar com produtos muitas vezes exclusivos” (YATES, 2013, p. 136).

Há controvérsias quando trata-se do surgimento do profissional Merchandiser, segundo Morgan (2011) o profissional surgiu em 1840, como vitrinistas, estes não possuíam formação específicas, muitas vezes eram artistas ou pessoas que adquiriram conhecimento na prática.

Os primeiros a utilizar esta categoria foram as lojas de departamento, que necessitavam expor seus produtos de forma eficiente, visto que possuíam diversas mercadorias dentro de um espaço físico. No entanto segundo Dillon (2012) ele surgiu no início do século XX, também com as lojas de departamento.

Após o surgimento da filosofia de marketing na década de 50 e o aumento das vendas, diversos setores passaram a trabalhar com visual merchandising, bem como o setor da moda que começou a se afastar dos ateliers e da alta costura e voltou-se cada vez mais para o *prêt-à-porter*. Hoje as lojas são cuidadosamente planejadas e montadas com atenção no propósito de aumentar as vendas. Wilson Bud (2001) afirma que:

Merchandising compreende um conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda para colocar no mercado o produto ou o serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, no preço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta (BUD *apud* LAS CASAS, 2001, p. 260).

É necessário que os produtos estejam distribuídos nos lugares adequados, na hora certa, para que não se perca grandes oportunidades, a perda na venda de um produto pode ocasionar a geração de estoque, que é um dos grandes problemas enfrentados pelo varejo quando não vende o produto na hora certa, acaba ocupando espaço físico dentro da loja ao invés da mercadoria sair da loja.

Assim como é necessário identificar as ameaças, sejam elas da concorrência ou externas, bem como as oportunidades que surgem no dia a dia, a adequação entre o ponto de venda, ambiente e o público alvo, são fundamentais, é preciso ser um homem de seu tempo, porém sempre com pensamentos no futuro. Para Dillon (2012):

Uma vitrine bem elaborada tem o poder de inspirar consumidores em potencial. [...] um display de vitrine consegue reter a atenção do consumidor por três a cinco segundos, e é a forma mais fácil de desviar a atenção da vitrine dos concorrentes (DILON, 2012).

A vitrine é o primeiro atrativo ao consumidor, um bom planejamento pode aumentar consideravelmente as vendas. Existem diversos tipos de vitrines: em mostradores, inclinada, em projeção, de esquina, fechadas, abertas, entre outras.

Segundo Franck Banchet Diretor de Criação da Printemps o primeiro passo ao projetar uma vitrine é definir o tema e a atmosfera que conduzirá a apresentação dos produtos, em seguida é necessário encontrar a ideia, isto é, a ideia especial que fará a diferença em termos visuais (MORGAN, 2011).

O processo de montagem de uma vitrine eficiente pode ser complexo e levar horas, exige pesquisas, deve-se levar em conta as tendências, o orçamento e os produtos, além de escolher o tema, a ambientação, os acessórios e fazer correlação com os produtos no interior da loja, no entanto apenas uma vitrine bem elaborada não garante a permanência do consumidor no espaço, visto que o design do interior de uma loja também precisa ser levado em consideração e ser bem projetado.

O visual merchandising de interiores é o conjunto de técnicas aplicadas para orientar a circulação dos clientes no interior do estabelecimento através de uma sequência lógica, incentivando-os a parar em determinados pontos e motivando a compra (MORGAN, 2011, p. 78).

Se uma pessoa comprar algo que não havia planejado há grandes chances do Merchandising estar cumprindo com seu objetivo, porém deve-se lembrar que existem outros elementos que contribuem na efetivação da compra, bem como fatores, sentimentais, sociais e culturais.

No entanto para que a intenção do profissional seja alcançada, é necessário um planejamento do design de interior, é de extrema importância que o tema e os produtos expostos na vitrine se estendam-se para o interior do estabelecimento, proporcionando uma percepção do espaço como um todo, portanto o layout da loja precisa ser planejado de forma eficiente e com clareza para auxiliar o consumidor a percorrer o percurso desejado, de forma que sem perceber, ele queira permanecer dentro da loja e sinta-se contagiado pela atmosfera proposta naquele ambiente.

Em algumas ocasiões as decorações de interior servem como inspiração aos clientes, como uma obra de arte, não gera benefícios diretos, porém chama atenção e promove a identidade da loja, a escolha dos expositores também precisa ser levada em consideração, não só para exibir os produtos, mas para orientar a circulação dos clientes pelo espaço, assim como a correlação dos produtos expostos, perto uns dos outros nos interiores, por exemplo: meias perto de lingerie, gravatas junto a camisas, entre outros.

Segundo Morgan (2011) “a utilização dos expositores corretos também é fundamental para promover as vendas” (MORGAN, 2011, p. 128). Há uma grande variedade de expositores, desde os mais simples, como as famosas araras e os displays de marcas, que são de enorme utilidade até os mais sofisticados e modernos, são encontrados em formatos fixos ao solo e também fixos nas paredes.

Cada loja escolhe e mistura os tipos de expositores de produto de acordo com a atmosfera que pretende criar, os mesmos são utilizados além de sua função expositiva, mas para conduzir o caminho a ser percorrido pelo estabelecimento, ou seja conduzir o cliente no espaço comercial de acordo com seu objetivo, no entanto o expositor pode ainda ter caráter decorativo para além de sua função como o caso de mesas estilizadas, baús e outros mobiliários.

Um caráter de peso para que o consumidor sinta-se à vontade dentro de determinado ambiente é a iluminação, a mesma afeta a relação do homem com o ambiente, seja através da compreensão do espaço ou da visão, do óbvio até a percepção da beleza dramática de algum cenário, a luz em um ambiente comercial precisa destacar o produto que está à venda, chamar atenção para ambientação e não ofuscá-la. A identidade de uma loja é o que a diferencia da concorrência e atrai o público-alvo, tudo na loja deve remeter a esta identidade assim como a iluminação.

No segmento de moda os manequins são de mesma importância, seja no interior ou na vitrine, porém a moda não se refere apenas ao vestuário, mas também a cabelo e maquiagem dos mesmos, já não basta simplesmente vestir, precisa ter aparência de

real, eles precisam estar bem cuidados e limpos, ou então não ajudarão a promover as vendas, assim como as roupas que necessitam estar bem apresentadas, passadas ou tratadas a vapor. Segundo Morgan (2011), um manequim nasce como uma escultura de argila e a maioria usa como modelo pessoas reais. Existem manequins das mais diversas cores e posições, pois estes precisam interagir com o ambiente onde serão inseridos.

A ambientação de uma loja contempla além dos citados acima, aromas e principalmente as cores, dependendo do conceito pretendido, uma determinada fragrância caracteriza a identidade de uma marca ou loja, o cliente pode sentir determinado cheiro que poderá estimular seus sentidos e lembrar de uma loja específica, tanto no ponto de venda quanto ao abrir seu guarda-roupas com as respectivas roupas daquela determinada marca, já as cores além de ter a função ligada a identidade visual do local, ela pode atrair o consumidor bem como repelir, em casos de mau uso das cores.

Como sabemos existem cores frias, quentes, anacrônicas, entre outras, estas podem acabar afetando diretamente o inconsciente emocional do cliente, por isso deve-se ter muito cuidado na hora de escolher, visto que além da sensação que se pretende transmitir, as mesmas precisam estar em coerência com todo o ambiente, para que não se faça um excesso de informações, a poluição visual é prejudicial à cenografia do ambiente.

Para grandes lojas quase não existe limite de orçamento no quesito vitrines e interiores, para sofisticação da exposição das peças, de modo a anunciá-los com qualidade, podendo exaltar a cenografia, misturando produtos, cores, cheiros e música em uma boa combinação, é considerado um verdadeiro espetáculo.

Todos os cuidados tomados pelo visual merchandiser, seja com vitrine, interior, iluminação, ambientação, manequins, expositores, cheiros e cores, possuem um único objetivo, visam atrair os clientes e aumentar a rentabilidade das vendas.

Para Bordieu (2000) as características do ambiente da loja são um conjunto de fatores que influenciam diretamente nas decisões do cliente, já que consumo é o impulso relacionado ao valor simbólico do produto. O consumo é fruto da identificação emocional do consumidor, principalmente no segmento de moda, um produto pode ser adquirido além de sua real necessidade, mas sim por atingir o emocional e psicológico dos indivíduos, grande parte dos artefatos adquiridos, não são motivados por mera necessidade, sim por afeição.

Neste quesito o profissional em questão ganha vantagens quando afeição o ponto de venda com o cliente, para isso é indispensável que se esteja atento tanto as tendências de moda quanto ao comportamento do consumidor já que mudanças, comportamentais, culturais, sociais, econômicas e tecnológicas acontecem em grande velocidade.

Entender o que os consumidores pensam, o que os levam a certas atitudes e o que influencia suas decisões de compra é essencial para que suas ações resultem em boas conversões, é indispensável o estudo do público-alvo e análise de seu comportamento, essas informações devem sempre estarem atualizadas.

ANÁLISE DOS PROFISSIONAIS DE MERCHANDISING NO VAREJO DE MODA EM PELOTAS

A atual pesquisa buscou identificar o nível de profissionalismo do merchandising nas lojas pelotenses. Através do método observacional, foram analisadas quatro lojas multimarcas da cidade de Pelotas que possuíam semelhanças entre si visando compreender o funcionamento das vitrines e interiores das mesmas, bem como seu funcionamento na cidade, e principalmente a forma como tratam o visual de suas lojas. A partir de então foi realizada uma entrevista em profundidade com gerentes e proprietários.

As respectivas lojas possuem um tempo de funcionamento que varia de seis a dezessete anos, estas possuem o foco voltado para o bom atendimento e relacionamento com o cliente, acreditam na ambientação da loja como forma de chamar atenção do consumidor, aumentar o consumo e criar uma atmosfera aconchegante para que o cliente esqueça-se do mundo ao entrar em suas lojas.

51

Foi realizada a seguinte pergunta a um dos entrevistados “acreditas que a ambientação seja um importante para as lojas pelotenses?” este respondeu dizendo: sim, de grande importância, pois faz com que o cliente sintam-se em outra “vibe”, esquecendo do mundo lá fora e aumentando a rentabilidade da loja, o cliente precisa se sentir à vontade e aconchegante em nossa loja.

As vitrines das mesmas também são trocadas com frequência, duas vezes por semana, criadas a partir de pesquisas de tendência e das novas coleções que chegam nas lojas, estas ficam expostas com vista para rua, não podendo permanecer iguais durante muitos dias, pois podem conferir-lhes caráter de paisagem, ou seja instalar-se uma monotonia sobre a vitrine não renovada, além do índice de irradiação solar que pode danificar a roupa visto que as mesmas são dispostas com frente para rua.

Vale ressaltar que é visto como um fator negativo pelo consumidor, uma rotatividade muito alta nas vitrines, a frequência de troca mantida em duas vezes por semana é considerada o ideal dependendo do local do ponto de venda, visto que se a frequência de troca for superior a essa, poderá não dar tempo de aproveitar a exposição de um produto.

Porém ainda que tenham a consciência da importância de um profissional especializado, as lojas não trabalham diretamente com profissionais da área de moda, e nem sequer especializados em visual merchandising. Vitrines e interiores são montados por vendedores e pelos proprietários sem nenhum grande projeto de

elaboração, exceto os projetos iniciais das lojas, todos feitos por profissionais de arquitetura.

Todavia é necessário que o profissional ou a pessoa escolhida para tal tarefa ao montar o projeto de uma loja, seja de vitrine ou interior, se coloque no papel de consumidor, para perceber com “outros olhos” a ambientação externa e interna da loja, pois durante a pesquisa foi possível perceber que algumas lojas acabam em “pecar” no exagero.

Na tentativa de acertar acabam perdendo seu foco ao colocarem diversos elementos cenográficos dentro do mesmo ambiente, causando uma poluição visual, o excesso de elementos acaba por tirar o enfoque das roupas, o consumidor passa a não saber onde focar o olhar, assim desvalorizando sua mercadoria e provavelmente prejudicando as vendas.

Por mais que as lojas da cidade possuam sim, identidade e personalidade, seria de grande importância que estas se beneficiassem deste profissional cada vez mais requisitado mundo a fora, ele interage com todo o departamento comercial da empresa, obtendo informações sobre política de vendas e descontos, estabelecendo ações estratégicas que visam atrair a atenção do cliente, organiza e define locais de exposição dos produtos, acompanha ações promocionais e coordena toda a comunicação visual de um ponto de venda, assim vitrines, equipamentos, produção de moda em manequins, displays, expositores e até a música são alguns dos atalhos utilizados por um bom profissional para fornecer a diferenciação do local, não deixando que o ponto de venda permaneça apenas com estratégias tradicionais. Para Morgan (2011):

O visual merchandising convencional nem sempre será suficiente para criar a atmosfera adequada ao estabelecimento. Lojistas de todo o mundo se esforçam para oferecer aos seus clientes uma experiência não só orientada ao consumo (MORGAN, 2011).

Com um profissional especializado as lojas poderiam inovar mais, arriscar em novos projetos, novas experiências, com mais segurança, criar novas estratégias e assim se beneficiarem de um aumento na rentabilidade do ponto de venda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta o que foi observado, pode-se perceber que de fato as lojas multimarcas da cidade de Pelotas, possuem identidade, e uma preocupação com questões ligadas ao visual merchandising, as mesmas relatam a preocupação com um atendimento diferenciado e um bom relacionamento com o cliente, mudam suas vitrines frequentemente, porém não costumam fazer grandes interferências no interior de suas lojas.

Apesar de reconhecerem a importância de um profissional que atue na área de visual merchandising, não utilizam dos serviços deste, nem de nenhum outro especializado no segmento da indústria de moda.

É imprescindível que as lojas passem a repensar seus pontos de venda e estratégias de marketing, pois como diria Bourdieu (2001) quanto as características do ambiente, são os fatores que influenciam nas decisões do cliente.

Foi observado também uma defasagem nesta área de atuação, assim como pode-se perceber que em algumas situações ocorre um contraste das roupas expostas com a poluição visual por parte de uma cenografia mau empregada.

Pode-se concluir, que inexistente profissionalismo no visual merchandising das lojas pelotenses, que desorientadamente não utilizam desta mão de obra qualificada e acabam por não inovar, permanecendo com um visual tradicional, aspecto este explorado por Morgan (2011) quando dizia que o convencional nem sempre será suficiente para criar a atmosfera necessária.

E pode-se dizer que há mão-de-obra qualificada na cidade, visto que há dois cursos superiores de tecnologia em design de moda e um curso técnico em vestuário, que formam profissionais capacitados para atuarem na área de visual merchandising.

A possibilidade de contato com profissionais especializados poderá proporcionar novas experiências, aumentando a preferência dos clientes pela loja. No entanto percebe-se o grande potencial das mesmas para que regularizem esta situação de alienação ao profissionalismo do visual merchandising.

REFERÊNCIAS

BHALLA, Swati. **Visual Merchandising**. S/L: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. São Paulo: Senac, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORGAN, Tony. **Visual Merchandising: vitrines e interiores comerciais**. São Paulo: Gustavo Gilli, 2011.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Bookman, 2012.

YATES, Julia. **Profissão moda**: guia das 55 carreias profissionais de maior futuro no mundo da moda. São Paulo, Gustavo Gili, 2013.