



AS REGRAS DA CAUDA LONGA APLICADAS À ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DE MODA

The Long Tail rules applied to the fashion business strategy

Avila, Ana Paula S.; Mestranda; UDESC, ana.avila@edu.udesc.br¹
Silva, Ana Carolina C.; Mestranda; UDESC, anacarolinacarvalho@gmail.com²
Seibel, Silene; Dra.; UDESC, silene@silene.com.br³

Resumo: O artigo tem como objetivo principal apresentar as regras da Cauda Longa aplicadas à negócios de moda reais, revelando como essa estratégia acontece no mercado. O estudo utiliza abordagem qualitativa e descritiva. Constatou-se que a Cauda Longa auxilia os negócios de moda para que sejam economicamente sustentáveis em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado.

Palavras chave: Cauda Longa; Negócios de Moda; Estratégia.

Abstract: The main objective of this research is to present the Long Tail rules applied through real fashion business, revealing how this strategy works in the market. Qualitative and descriptive was the methodology adopted. The discussion shows that the Long Tail helps to economically sustain a fashion business inside a more and more competitive global scenery.

Keywords: Long Tail; Fashion Business; Strategy.

1 Introdução

O conceito da Cauda Longa, desenvolvido por Anderson (2006), responde aos desafios de negócios de moda, que anseiam por diferenciação e exclusividade associados a um resultado economicamente sustentável no mercado. Nos últimos anos, com o facilitado acesso à internet, observa-se que

¹ Discente de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Linha de Pesquisa: Design e Tecnologia do Vestuário. Graduada em Design de Produto pelo Instituto Federal de Santa Catarina. Designer independente atuando em marca de moda própria.

² Discente de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Moda da UDESC - Linha de Pesquisa: Moda e Sociedade. Pós-graduada em Design Estratégico pelo Instituto Europeo di Design. Graduada em Design Gráfico pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE). Atua como *Business Designer*.

³ Professora de Gestão e Marketing de Moda e Estratégia e Planejamento (UDESC). Doutora em Engenharia de Produção (UFSC) e Mestre em Pedagogia do Ensino Profissional (Universitaet Kassel-Alemanha). Especialização em Liderança (International Management Development Institute-Suíça). Atua como consultora em empresas.





o segmento de nicho para negócios de moda conseguiu se expandir, utilizando a Cauda Longa como estratégia.

Esse artigo tem como objetivo principal apresentar as regras da Cauda Longa aplicadas às marcas e empresas de moda reais, para mostrar como esta estratégia é realizada na prática de mercado. O estudo utiliza dados públicos da *web* das empresas selecionadas, comparando-os à dados bibliográficos para investigar a aplicação do conceito no mundo da moda. As marcas analisadas tratam dos seguintes segmentos: lingerie absorventes (Pantys), plataforma digital de *e-commerce* (Enjoei) e produtos de moda feitos de material alternativo (Dobra).

Dessa forma, em primeiro lugar, o artigo identifica um panorama da criação de negócios economicamente sustentáveis baseados em design e aborda o conceito da Cauda Longa junto de suas premissas e regras, como uma alternativa para negócios de nicho. Em um segundo momento, analisa-se a aplicação da Cauda Longa nas marcas selecionadas para, por fim, compreender a utilização dessa estratégia em negócios de moda, por meio dos exemplos selecionados.

2 Negócios economicamente sustentáveis baseados em design

Empreender a partir de uma ideia baseada em criatividade é um tema relevante na área do design. Nota-se que no Brasil, de alguns anos pra cá, essa abordagem começou a se intensificar entre os novos criativos, principalmente devido ao momento político e econômico de dificuldades que o país atravessa.

Entretanto, observa-se que muitas vezes, apenas a criação de um "bom" produto não basta para se obter resultados financeiros a partir de um negócio baseado em design. No que tange ao segmento da moda, segundo Facciori (2011) a globalização gerou impactos de transferência de poderes às grandes



varejistas do setor e às marcas, os quais dominaram o mercado por meio da oferta de produtos cada vez mais acessíveis e com informação de moda.

De acordo com Disitzer e Vieira (2006, p. 128) o cenário das lojas de departamento mostra "[...] a venda cada vez mais assídua daquilo que se convencionou chamar de 'moda' [...]" e adota estratégias de publicidade utilizando personagens influentes para propaganda, obtendo assim um melhor posicionamento no mercado e o nome de suas marcas associadas à ideia de que preços mais acessíveis não diminuem a qualidade do produto.

Mas não é só um cenário dominado por marcas e *players* persuasivos que influenciam no crescimento de uma nova marca de moda no mercado. No início de suas trajetórias, seja na faculdade ou atuando como trabalhadores independentes, os designers de moda são apresentados à "um meio que prima pelo *glamour*, marketing, publicidade e imediatismo", o que faz com que esse fascínio atrapalhe sua atuação no mercado de forma mais analítica (Sousa, 2015, p. 2).

Outro fator que influencia negativamente designers de moda na possibilidade de sustentar uma marca própria, é a base de suas formações muito focada em desenvolvimento de produto e pouco atrelada à visão comercial em outras possibilidades de atuação fora da criação, como profissões de caráter mais analítico dentro do setor do varejo, por exemplo (Thurmann, 2006). De acordo com Dillon (2012, p.134) "[...] montar uma empresa de moda exige 90% de visão de negócio e 10% de habilidade de design".

Nesse sentido, a visão estratégica de manter uma empresa de moda que seja economicamente sustentável, aliada à visão do estilista criador, exige muita competência para que o designer se envolva em todos os processos e detalhes do negócio, desde o projeto ao marketing dos produtos (DILLON, 2012). Disitzer e Vieira (2006, p. 145) afirmam que o empreendedor de moda



tem consciência dos riscos embutidos na implementação de uma nova marca no mercado, porém é muito otimista e deixa-se levar "[...] sempre pelo que há de belo e de arte no ofício, seja com atividades burocráticas ou de criação, com as vendas ou com as costuras". Dessa maneira, o estilista-empendedor compreende, na maioria das situações, que está pronto para o desafio do empreendedorismo, apostando na sua criação.

Outro fator que faz novos designers empreendedores acreditarem cada vez mais nessa iniciativa, é a soberania do usuário no ato da compra, pois os modelos de negócio de comércio digital foram o "[...] grande avanço na ampliação do poder para o consumidor" (FACCIORI, 2011, p.191). A decisão nas mãos do cliente, proporciona vantagens competitivas para o comércio de produtos criativos e novas marcas de moda, pois com todas as informações sobre todos os produtos disponíveis na *web*, o mesmo possui produtos criativos e produtos do mercado de massa no mesmo patamar para escolha.

O conceito da Cauda Longa (ANDERSON, 2006) se apropria desse poder e da capacidade da internet em proporcionar disponibilidade de produtos à todos. Na moda, assim como no design, identifica-se que essa abordagem de vendas *online* é bastante promissora para inserção de produtos e novas marcas no mercado. Nesse sentido, o entendimento da Cauda Longa auxilia no desenvolvimento de negócios economicamente sustentáveis baseados em design, mostrando a partir de suas regras que é possível fazer dinheiro com moda em um mercado cada vez mais disputado e globalizado.

2.1 A Cauda Longa como estratégia de negócio

Segundo Anderson (2006) a Cauda Longa foi um conceito possível a partir do advento do comércio eletrônico, onde existem demasiadas ofertas de produtos disponíveis à escolha do consumidor no mercado, o que forma, em um gráfico de estatística, o desenho de uma curva com distribuição de uma



cauda longa infinita. No ponto alto da curva localizam-se os *hits*⁴ e ao decorrer do caminho encaixam-se os produtos de nicho. Anderson (2006) afirma que toda variedade existente de produtos de nicho forma um mercado significativo, podendo representar, o mesmo valor em vendas do mercado de *hits*. Concentrar-se nas vendas dos produtos localizados mais a fora da cauda é a estratégia de negócio denominada de Cauda Longa (FIGURA 1).

Figura 1: Curva da Cauda Longa



Fonte: Adaptado de Anderson, 2006

Dessa maneira, após muitas pesquisas e análises com empresas reais do mercado, Anderson (2006) identificou que existem nove regras pelas quais os negócios posicionados na Cauda Longa se baseiam para obter sucesso em vendas, as quais estão divididas em três premissas: "reduza seus custos", "desenvolva a mentalidade de nicho" e "perca o controle" (FIGURA 2).

Figura 2: As nove regras da Cauda Longa



⁴ *Hits*: são os produtos de sucesso efêmeros de uma marca/empresa. Geralmente possuem ascensão e queda de vendas em períodos curtos de tempo (ANDERSON, 2006).



Fonte: Adaptado de Anderson, 2006

A redução de custos de um negócio de nicho está ligada à movimentação dos estoques (regra 1), como por exemplo a possibilidade de possuir estoques virtuais, descentralizados ou até mesmo o armazenamento em estoques de parceiros. A segunda regra dentro dessa premissa diz respeito à possibilidade de os consumidores prestarem serviços para si mesmos, o que promove avaliações mais confiáveis e bem informadas sobre os produtos para os outros usuários, pois o trabalho está sendo realizado pelas pessoas que são as mais interessadas e conhecem melhor necessidades: os próprios clientes (ANDERSON, 2006).

Desenvolver a mentalidade de nicho atende à regras da Cauda Longa ligadas à forma de distribuição (regra 4), variedade (regra 5) e preço (regra 6) dos produtos oferecidos. Segundo Anderson (2006) possuir vários canais de distribuição aumenta a possibilidade de encontrar mais pessoas para sua oferta, por exemplo: lojas físicas e lojas *online* se complementam, uma vez que o cliente ganha mais um canal para pesquisa dos produtos, que tem a vantagem de permanecer aberto 24 horas por dia, 7 dias da semana. Oferecer a maior quantidade de "fatias" possível de um só produto também é uma estratégia interessante para negócios de nicho – na moda pode ser entendida a partir da ideia do "monte seu biquíni", cultivada pelas marcas de moda praia, onde as consumidoras podem combinar as partes do traje da forma que assim desejarem.

Entender que a precificação elástica é importante para as vendas do negócio é fundamental para o sucesso nos nichos da Cauda Longa, pois cada cliente está disposto a pagar um preço por determinado produto. Nesse caso, Anderson (2006, p. 219) afirma que a estratégia está em "[...] cobrar mais pelos itens mais populares e menos pelos itens menos populares". Essa estratégia pode ser notada no segmento das marcas de luxo da moda, quando atribuem à



suas fragrâncias (perfumes) e outros acessórios preços elevados, pois estes são os itens que mais vendem e que conseguem atingir margens de lucro satisfatórias (PALOMO-LOVINSKI, 2010).

As últimas quatro regras da Cauda Longa abrangem ideias de compartilhamento de informações com os clientes (regra 6), confiança no mercado (regra 7), sempre possuir a maior variedade de produtos possíveis (regra 8) e o entendimento de que a internet e sua "gratuidade" (regra 9) é uma ferramenta poderosa no oferecimento de vantagens para o seu negócio. Anderson (2006) afirma que estas estratégias estão relacionadas com deixar-se levar pelas apostas proporcionadas pelo mercado de nicho *online* e "perder o controle".

O compartilhamento de informações reflete na transparência do negócio para com seus clientes, quanto mais dados forem oferecidos sobre a empresa, sobre o produto e sobre o universo da marca, mais confiança o consumidor cria para fechar a venda (ANDERSON, 2006). O uso dessa estratégia é facilmente observado na marca brasileira de acessórios "Catarina Mina", que foi pioneira no país a compartilhar em seu *website* todos os custos envolvidos na sua produção, dando mais subsídio para o cliente entender o porquê de determinado preço de venda (CATARINA MINA, 2018).

De acordo com Anderson (2006, p. 220, grifo do autor) em "[...] mercados com capacidade infinita, a estratégia certa é quase sempre oferecer *tudo*". O autor reforça a ideia de que possuir uma variedade de produtos com as mesmas características, porém com poucos detalhes que os diferenciam (como cor ou estampa, por exemplo) para dar poder de escolha ao consumidor é muito importante, porque no uso de estoques virtuais com espaço ilimitado, para o dono do negócio é muito mais fácil decidir por agregar do que ficar na dúvida sobre ter somente um ou outro produto disponível. Por isso essa regra impõe a ideia de sempre pensar "e", não "ou".





Anderson (2006) afirma que confiar no mercado enquanto o trabalho está sendo feito é muito valioso, pois a ideia de poder ter um estoque infinito é apostar em todas as possibilidades possíveis de produtos e depois de um certo período no mercado, identificar o que vende mais. Esse retorno é sempre certo, pois ele replica a "sabedoria das multidões" (ANDERSON, 2006, p. 221). Observa-se que as redes sociais, atualmente, são espaços que também ajudam a detectar as preferências dos usuários por determinados produtos, pois possuem gráficos de avaliação, de curtidas, de visualizações, entre outros subsídios. Essas ferramentas auxiliam o gestor do negócio na identificação de produtos em potencial, que podem ser trabalhados com outras estratégias de marketing para alavancar vendas.

A última regra da Cauda Longa "compreenda o poder da gratuidade", é interessante quando se pensa na venda de produtos de nicho pela internet, pois é a própria *web* que proporciona esse poder com custos "inexistentes", onde um cliente pode se encantar por um produto, conseguir amostras ou até mesmo comprar o item e, então, criar confiança, passando a sempre a comprar da mesma marca ou indicar para outras pessoas o que adquiriu. Anderson (2006) atribui o "poder da gratuidade" à venda de pacotes *premium* pela internet de plataformas de e-mails, músicas, entre outros, porém, esse conceito pode ser facilmente aplicado à produtos físicos, a partir da conquista dessa confiança do consumidor nas marcas de nicho.

Dessa maneira, as nove regras da Cauda Longa revelam uma teoria importante para os negócios de moda no mercado de nicho, pois são estratégias simples e úteis para os designers, que muitas vezes atuam sozinhos em suas marcas independentes e usam a internet e as redes sociais como seus principais canais de contato com o consumidor. No tópico a seguir, foi observado como a maioria das regras da Cauda Longa existem em negócios de moda o atualmente, analisando as estratégias promovidas pelas

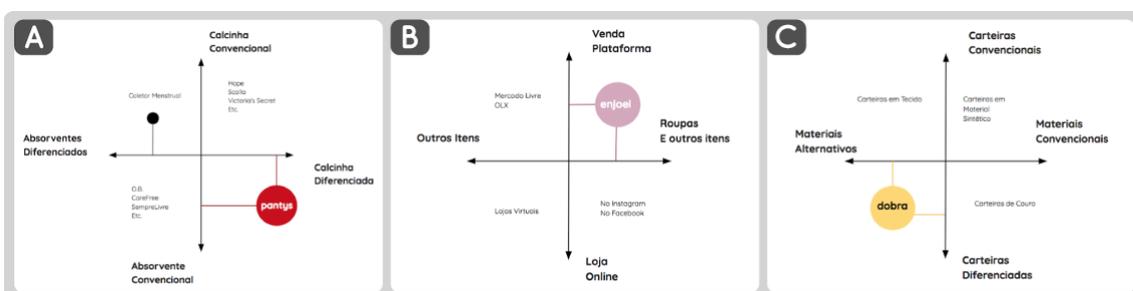


marcas que imitam a teoria, para compreender como funciona na prática de mercado.

2.2 Aplicação da Cauda Longa em negócios de moda

Diante do exposto, fez-se associação da teoria da Cauda Longa com negócios de moda existentes na atualidade. Para tanto, selecionou-se três marcas do setor que atuam com negócios *online*: Pantys (lingeries absorventes), Enjoei (plataforma de e-commerce) e Dobra (produtos com material alternativo). Inicialmente, para entender a localização dessas marcas em seus nichos de mercado, elaborou-se mapas de posicionamento a partir da visão de seus concorrentes e produtos similares.

Figura 2: Mapas de posicionamento – a) Pantys; b) Enjoei; c) Dobra



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018

Baseando-se dos mapas, identifica-se que os três negócios estão dentro de mercados de nicho, onde seus concorrentes indiretos são os produtos convencionais, e os diretos aqueles que possuem propostas similares ou até mesmo iguais de produto/serviço. Saber o posicionamento da marca no mercado de nicho é fundamental para compreender as estratégias da Cauda Longa aplicadas nesses negócios, pois é a partir do posicionamento que se consegue definir o público-alvo em potencial de migrar para a cauda da curva.



Segundo Anderson (2006, p. 50) “A demanda deve seguir a nova oferta. Do contrário, a cauda murcharia”.

A marca de roupas íntimas femininas Pantys descreve seu produto principal como uma calcinha absorvente e tecnológica, além de ser confortável, moderna, higiênica e sustentável. Sua tecnologia possui um tecido de secagem rápida, à prova d'água e anti-bactérias que absorvem a menstruação. Além dessa funcionalidade, ela é também uma calcinha normal – que em suas características físicas é absolutamente igual às convencionais (PANTYS, 2018).

A Plataforma colaborativa Enjoei, apresenta-se como um *website* de comércio virtual onde cria-se um perfil para vender produtos, os quais podem ser tanto de pessoas comuns, querendo vender suas coisas usadas/novas, como de marcas, lojas, etc, vendendo produtos como um negócio. O Enjoei tornou-se famoso entre consumidores de moda, pois dentre as marcas mais vendidas no *site* estão Farm, Melissa, *Forever21*, Zara, Arezzo, entre outras conhecidas do setor (ENJOEI, 2018). Já a Dobra, trata-se de uma empresa que fabrica em sua maioria acessórios, feitos de um material similar ao papel, que é muito fino, reciclável e resistente à água e ações por tempo determinado, possuindo como carro chefe de seus produtos as carteiras (DOBRA, 2018).

A análise verificou a incidência das regras da Cauda Longa nesses negócios, explanando como as estratégias funcionam em cada marca. Os dados e exemplos descritos nesta análise foram todos encontrados no *website* oficial das marcas (PANTYS, 2018; ENJOEI, 2018; DOBRA, 2018).

Sendo assim, dando início ao estudo, a redução de custos pôde ser observada em duas empresas: no Enjoei a aplicação da regra 1 fica em evidência, pois toda ideia da plataforma se baseia em ter estoques em lojas parceiras ou com as próprias consumidoras. No caso da Dobra, seus custos são diminuídos pois possuem um estoque virtual que apresenta mais de 200



artistas para compor suas estampas, fora a variedade de cores lisas, enquanto os produtos são feitos somente sob demanda.

A regra número 2 também se baseia na premissa da redução de custos, observando sua aplicação tanto na empresa Pantys como no *e-commerce* Enjoei. Em ambas, identificou-se que a confiabilidade no negócio para novos possíveis consumidores é passada pelas avaliações dos próprios clientes, deixando este trabalho ser realizado pelas pessoas que são as mais interessadas e conhecem suas necessidades. A Pantys utiliza vídeos explicativos sobre a tecnologia absorvente de suas calcinhas e como higienizá-las. Além dos vídeos no site da marca, algumas *youtubers* influenciadoras recebem kits para relatar em seus canais a experiência de usar uma calcinha Pantys. Essas iniciativas geram subsídio para comentários positivos também de clientes que já utilizam a calcinha Pantys, gerando uma rede de confiabilidade entre todos os usuários.

Já o Enjoei possui na própria interface que anuncia o produto, um espaço aberto para perguntas dos clientes acerca de dúvidas sobre o que está sendo oferecido, os quais podem trocar informações e passar mais segurança para quem compra e para quem acessa o perfil de quem está vendendo.

As regras 3, 4 e 5 abordam a ideia de o comerciante criar a mentalidade de nicho sobre o negócio. Na aplicação da regra número 3, além da loja virtual a Pantys possui vendas em lojas multimarcas. Já o Enjoei consegue explorar essa regra sendo mais um canal de distribuição para lojas parceiras famosas, as quais observaram as vantagens nas vendas de estar com seus produtos também na plataforma Enjoei. Como exemplo, pode-se observar a marca brasileira Farm, a qual utiliza a plataforma do Enjoei para a venda de peças usadas de suas clientes através da parceria "Farm+enjoei" (FARM, 2017).

Na aplicação da regra 4, "um produto não atinge todas as necessidades", a Pantys amplia seu portfólio de produtos ao adicionar sutiãs e



uma linha exclusiva para as mães (*kit* maternidade). As calcinhas absorventes, que são o carro-chefe da marca, também atendem à todos os tipos de corpos, com tamanhos que vão do PP ao XGG. O Enjoei explora a regra 4 através do uso de uma interface intuitiva, onde a plataforma consegue disponibilizar os produtos para seus clientes em várias "micro fatias". O conteúdo oferecido é organizado por categorias de gênero, tamanho, departamento, marca, condição (novo ou usado), localidade, etc.

Já a regra número 5 pôde também ser notada no *e-commerce* Enjoei, o qual tem a capacidade de possibilitar diferentes preços para os mais variados tipos de consumidores a partir da venda de produtos novos e usados e, a existência de diferentes perfis que também anunciam e estipulam preços de venda distintos. No caso da transparência no compartilhamento de informações (regra 6), esta é comum entre as três marcas analisadas. A Pantys possui uma página exclusiva para as dúvidas mais comuns das suas clientes, visto que trata-se de um produto novo no mercado brasileiro. A marca também possui um blog atualizado, onde compartilha artigos de temas e interesses em comum com as suas consumidoras.

No Enjoei, esta regra é reconhecida a partir de uma análise do perfil da pessoa/loja que está oferecendo o produto, o qual indica informações sobre as marcas que a mesma vende, a quantidade de seguidores do perfil, quantas peças já vendeu, quantas curtidas possui a peça que está vendendo, imagens do produto, entre outros dados que passam clareza para o cliente. Já no caso da Dobra, a marca compartilha os moldes de seus produtos com quem solicitar por e-mail. Um jeito simples de fornecer material para o consumidor que quer testar algum produto Dobra em casa e, ao mesmo tempo, fornecer informações extras aos consumidores.

A regra 7, "pense 'e', não 'ou'", também é naturalmente notada na empresa Dobra que, como abordado anteriormente, possui uma variedade



enorme de estampas e opções de cores em seus produtos. No segmento das carteiras, por exemplo, a marca apresenta apenas 2 modelos diferentes, que variam em torno de todas essas possibilidades de aplicação superficial.

Por fim, a última regra identificada foi a número 8. Quando entra-se na página inicial do *website* Enjoei, a própria plataforma facilita a busca e a comparação de produtos pelo consumidor; fazendo perguntas de quais marcas e produtos o cliente tem preferência, o que organiza e ordena mais fácil a compra e revela informações valiosas para o time de marketing que gere a plataforma.

3 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi mostrar como as regras da Cauda Longa podem ser compreendidas na prática, através da exemplificação de três negócios de moda, visto que sustentar um negócio baseado em design é um tema relevante dentro das universidades e do mercado. Nesse sentido, como demonstrado nas aplicações apresentadas, a estratégia da Cauda Longa pode auxiliar negócios de moda de nicho, os quais estão em alta no comércio *online* atualmente.

O conteúdo deste estudo é relevante, uma vez que marcas de nicho tem o *e-commerce* como alternativa viável para aumentar vendas, atingindo seu público-alvo de maneira global. Vender vários produtos de segmento de nicho, que juntos somam receitas positivas, é uma estratégia de negócio que aposta em valor de marca, posicionamento de mercado e público-alvo bem definidos, sendo uma maneira mais simples para a conquista de um negócio economicamente sustentável por meio de uma marca de moda.

Referências

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Tradução de Afonso Celso da Cunha.



CATARINA MINA. **Nosso Projeto**. 2018. Disponível em: <<https://www.catarinamina.com/umaconversasincera/>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

DILLON, Susan. **Princípios da Gestão de Negócios de Moda**. Barcelona: Gustavo Gili, 2012. Tradução de Márcia Longarço.

DISITZER, Marcia; VIEIRA, Silvia. **A moda como ela é: bastidores, criação e profissionalização**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

DOBRA. **Muito mais do que uma carteira fininha**. 2018. Disponível em: <<https://querodobra.com.br/>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

ENJOEI. **Comprar no enjoei é muito fácil**. 2018. Disponível em: <<https://www.enjoei.com.br/comprar>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

FACCIORI, Jorge. **The black book of fashion: como ganhar dinheiro com moda**. São Leopoldo: Editora UseFashion, 2011.

FARM. **Farm + enjoei, nosso casamento primaveril**. 2017. Disponível em: <<https://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/br/adorofarm/post/farm-enjoei-nosso-casamento-primaveril/> /A-blogPost-15900004.ptbr>. Acesso em: 25 jul. 2018.

PALOMO-LOVINSKI, Noël. **Estilistas de moda mais influentes do mundo: a história e a influência dos eternos ícones da moda**. Barueri: Girassol, 2010. Tradução de Rodrigo Popotic.

PANTYS. **Como funciona?**. 2018. Disponível em: <<https://www.pantys.com.br/pages/comofunciona>>. Acesso em 26 jul. 2018.

SOUSA, Gabriela. **Empreendedorismo e(m) Design de Moda: uma visão estratégica para o Ensino Superior**. In: I Jornadas de Ensino de Empreendedorismo. Portugal: Coimbra, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282705979_Empreendedorismo_em_Design_de_Moda_uma_visao_estrategica_para_o_Ensino_Superior>. Acesso em: 22 jul. 2018.

THURMANN, Diego. **Entrevista concedida à Márcia Disitzer e Silvia Vieira**. In: A moda como ela é: bastidores, criação e profissionalização. p. 131-133. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

