

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE BONÉS

Andriélio Araújo Pereira¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

INTRODUÇÃO

João Pereira, filho de uma família de 11 irmãos, órfão de pai aos 11 anos de idade, precisou desde cedo ajudar a mãe no sustento da casa. Apesar de não ser o mais velho, era um dos mais corajosos e perspicazes. Como menino pobre do interior do nordeste brasileiro, tinha a necessidade de fazer a vida muitas e na maioria das vezes mais arduamente.

“Joãozinho” como era conhecido, migrou para a cidade grande e conseguiu um emprego de entregador de feira. Menino inteligente, mas de pouca instrução, logo ganhou espaço, conseguiu uma promoção e passou a ser motorista do carro que entregava as compras - uma caminhoneta FORD S10, ou qualquer outro carro que lhe fosse cedido. Com muito trabalho, conseguiu adquirir seu primeiro carro ao final dos da década de 80, e correr atrás do sonho de ganhar um pouco mais de dinheiro e aumentar sua renda locando uma placa de táxi. Em meio a isso começou a agiotar, mas não obtivera sucesso, pois era um ótimo negociador, mas na hora de executar as cobranças tinha até dó dos devedores, e muitas vezes ficava no prejuízo.

HISTÓRICO DA EMPRESA

Com honestidade e muito trabalho, sempre com muito sacrifício conseguiu subir aos poucos os degraus da vida, e adquirir o que desejava. Pouco tempo se passou e ele com seu espírito empreendedor, enxergou uma oportunidade, e assim em sociedade com um grande amigo chamado Geraldo, abriu um negócio, uma micro indústria para fabricação de chapéus de palha, couro e de borracha. Como não podia ser diferente, a oportunidade enxergada

¹ Administrador, e pós-graduando no MBA em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN).

² Administrador, Mestre em Administração de Recursos Humanos, Docente do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN), Consultor organizacional.

logo se tornara a sua principal fonte de sustento. Saía mundo afora deixando mulher e filho de 6 anos a tomar conta da casa e tocar o serviço, afinal a produção não podia parar, pois passava o mês quase todo vendendo em feiras de exposições agropecuárias e vaquejadas pelo nordeste a fora.

O ano de 1991 não foi fácil, mas marcou a sua vida, pois alí conseguia fazer um pouco mais de renda, e ganhar um pouco mais, para prover o sustento da família, já que tivera o segundo filho com sua esposa no final da década de 80.

Mais dias se passaram e aquele chapéu quente, feito de borracha com uma fita decorativa envolta da sua touca, logo ganhou nova forma, design e matéria-prima, transformando-se em um produto mais utilizado que o de antes.

Como viajava entre praticamente todos os estados do Brasil sendo eles Paraíba, Pernambuco, Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Paraná (maior centro têxtil na época), começara a observar que a tendência era a fabricação do seu produto com o tecido de algodão, sendo esse menos quente que o chapéu emborrachado. Após 2 ou 3 anos produzindo e vendendo, ele e o sócio Geraldo, decidiram desfazer a sociedade, e realizar o serviço por conta própria, já utilizando o equipamento próprio juntamente com a sua esposa, figura fundamental para o negócio, pois essa trabalhou como bordadeira muitos anos, e já trabalhava com o mesmo desde o início do negócio do chapéu.

Andando por aí, ele descobriu que além do chapéu de algodão ou o chapéu de couro, podia produzir o boné, feito com tecido de algodão, em um processo menos trabalhoso que o chapéu de borracha. O boné inicialmente era composto por 5 partes, a frente, as 2 laterais, a traseira e a aba. Nisso começou trabalhando com uma média de 7 funcionários e tinha uma produção considerável para o porte da fábrica que acabara de abrir.

A divulgação do seu negócio era feita no estilo “boca-a-boca” com os seus mais diversos clientes em todos os estados, e também nas vaquejadas e feiras, que continuara a frequentar. Nunca pensou em trabalhar com alguém que entendesse de publicidade, divulgação, ou até mesmo contratar uma agência, pois na cidade onde residia e produzia não existiam agências de publicidade, a publicidade era feita nas rádios locais.

No estado do Rio Grande do Norte, teve poucos clientes, pois seu foco maior sempre foram os estados do Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais e

Bahia, estados esses para onde vende até os dias atuais. Hoje em dia não viaja mais, pois ele mesmo é quem cuida da logística da fábrica, fazendo as compras e ou reposições de materiais, além de embalar o produto e entregar a mercadoria para que os caminhoneiros/transportadoras possam levar a mercadoria ao seu destino, porém, sobrevive de vendedores que fazem o atravessamento da mercadoria para ele nos estado em que atua.

É necessário citar que o proprietário da fábrica nunca anunciou em nenhum tipo de mídia, nunca investiu na distribuição do seu produto como promoção do mesmo. Tudo bem que o seu produto é promocional, no entanto, ele é promocional pelo simples fato de ser popular, de promover outras empresas e afins, que são os seus clientes. O mais espantoso é que ele não utiliza sequer uma etiqueta/tag promocional da sua própria marca no produto que sai da sua fábrica.

O PROBLEMA

Para tanto, nos deparamos com a seguinte problemática: Será que a falta de acompanhamento dos seus vendedores “in loco” não lhe faz ter nenhum prejuízo financeiro? Afinal, como diz o provérbio “o olho do dono é quem engorda o gado”. Será que a falta de investimento em publicidade, ou algum tipo de mídia que divulgue a empresa e o produto não são, de fato um problema?

A falta de investimentos em produção e design do produto é um dos itens também relevantes que se fazem presentes nesta empresa, pois o seu boné, mesmo tendo alguns modelos diferentes, não possui nenhum diferencial frente a sua concorrência. Atualmente existem algumas ferramentas que definem o que de longe poderíamos pensar em ser uma linha de produção, que são a mesa de corte (foto 1 do anexo), onde o tecido é preparado, dobrado e empilhado para corte de muitas peças de uma só vez, por uma máquina industrial para cortar tecido, que possui potência e projeção para esse tipo de serviço, e 3 mesas de pintura (foto 3 do anexo), pois toda produção é feita utilizando a técnica de serigrafia/silk-screen³, o processo para pintura é feito da

³Serigrafia ou silk-screen é um processo de impressão no qual a tinta é vazada – pela pressão de um rodo ou puxador – através de uma tela preparada.

seguinte forma, a mesa é riscada com o molde das peças, em seguida posicionam-se as peças nos seus devidos lugares e um dos funcionários passa com a tela pintando as peças, por fim, têm-se várias peças pintadas de uma só vez.

Outra problemática existente é a falta de organização e controle dos processos existentes, pois após receber o pedido, providenciar o material, e o material ser manufaturado para começar a produção não existe definição clara dos processos. Fazendo com que o tempo de produção seja muitas vezes prolongado, e a produção não aconteça no tempo planejado, que muitas vezes é curto, desde o recebimento do pedido até a chegada do produto no seu fim.

A praça onde está localizada a fábrica hoje é um ponto estratégico, tendo em vista que a cidade de Caicó/RN já foi conhecida como a maior produtora de bonés do país, deixando o segundo lugar para um dos maiores centros têxteis do Brasil, que é Apucarana/PR. Além da força comercial, ou valor agregado que o nome da cidade possui diante do mercado, seja ele de carnes e laticínios, seja ele na produção de bonés, bordados e produtos têxteis, e com isso todos os produtos saídos daquela terra, parecem ter um grau de importância maior que o normal.

Nesse tempo, o seu primeiro filho André cresceu e sempre tentou ajudá-lo, mas jamais obtivera êxito, e seu pai na sede de ter o seu filho junto, mesmo não sabendo lidar com isso, pois a relação entre eles era uma relação de pouco diálogo e muita falta de jeito de ambas as partes para com o outro, sempre quis o filho por perto, mas não obtivera êxito, pois o filho percebeu que sempre que tentava informar algo, o pai não dava ouvidos, achava que era besteira, que ele não sabia de nada, e etc... Coisa de conflito familiar mesmo.

Então, seu filho Anderson cresceu, entrou pra faculdade de administração com habilitação em marketing, e sempre tentou ajudar ao pai, que não deu ouvidos. Deixando de lado o conflito familiar, Anderson tentou mais uma vez, entrou em contato com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e solicitou uma consultoria, para melhoria do negócio da família, o consultor fez a triagem inicial, mas Seu João, devido a desmotivação e falta de recursos do setor, não quis investir na proposta do SEBRAE.

Com o passar de todos esses anos, a produção só caiu, a ponto de se pensar em medidas drásticas como fechar a fábrica, mas o Anderson vem

estudando possibilidades e mesmo com toda a recusa de seu pai em ajudá-lo, ele não desiste, está sempre pensando em uma possibilidade de reestruturar o negócio em todas as áreas.

Nesse momento, mesmo com 53 anos, já cansado do ofício, o senhor João pensa em voltar a viajar até os seus vendedores levando mercadoria, e fazendo contatos pessoalmente na expectativa de receber valores dados como perdidos, e até mesmo fazer novos contatos para dar continuidade ao negócio familiar. Deixando à sua companheira, a função de gerenciar a produção da fábrica e tocar o negócio durante a sua ausência.

Mesmo observando a falta de organização, planejamento, e promoção do seu produto, temos que pensar como é que esse empreendedor sobrevive até hoje sem ter de fato fechado as portas, realidade essa que muitos colegas e amigos passaram ao longo desses 25 anos.

TRAÇANDO RUMOS

Como deixara de viajar há pelo menos 10 anos, os seus vendedores é que, mesmo sem intenção acabam trazendo outros vendedores. O contato com os atravessadores/vendedores se dá por meio de telefone/fax, e internet, por e-mail. O serviço e envio da mercadoria é feito com base na confiança nesses vendedores que muitas vezes ele nem conhece pessoalmente, mas como foi bem indicado por outro vendedor conhecido, ele estabelece uma relação de confiança. De qualquer modo não existem garantias concretas de que irá receber o pagamento pela mercadoria enviada. Colecionando um grande histórico de prejuízos, ou melhor, um enorme pacote de cheques “sem fundos”, contabilizados na ordem média de meio milhão de reais.

A sua produção precisou acompanhar a sua necessidade de crescer, e foi então que ele adquiriu um número maior de máquinas, cada uma com sua especificidade para a produção do seu produto. Na parte de corte de tecidos investiu em uma máquina de corte industrial, que substituíram os canivetes/lâminas adaptadas, onde ofereciam muitos riscos ao capital humano da sua empresa.

Sua mesa de serigrafia, antes bem artesanal, e pequena, possibilitando a pintura apenas de uma peça a cada vez, fazendo com que o serviço se

tornasse mais lento e menos produtivo, hoje sua mesa de pintura é comprida, e possibilita que o pintor e o assistente de pintura executem o serviço em várias peças ao mesmo tempo, assemelhando-se ao processo de linha de montagem, e aumentando consideravelmente a produção.

Tudo isso serve para entendermos que o espírito empreendedor nele existente, entre uma ideia e outra, sempre tentou melhorar a qualidade do seu produto, e aumentar a sua produção.

Como já visto o Sr. João, possui um grande espírito empreendedor, e com muita persistência consegue ir à diante, gerando o seu sustento e o sustento dos seus dependentes.

O que deve ser feito daqui para frente? Que rumos o negócio deverá tomar?

Resumo do caso

Esse caso aborda o projeto de vida de um empreendedor que com muita luta e muita perspicácia conseguiu mesmo com pouca instrução, gradativamente desenvolver o seu negócio, e modificar todo o seu contexto de vida, através de trabalho incansável, mesmo sem usar tecnicamente as ferramentas de planejamento. Para garantir a fidelidade das informações os sócios das empresas foram consultados, autorizando a sua publicação.

Fontes dos dados

Relato obtido junto ao fundador e proprietário da empresa, que concordou em conceder entrevista ao autor do caso.

Objetivos de aprendizagem

O caso “Os desafios na gestão da indústria de bonés” tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre o desenvolvimento organizacional, a falta do plano de negócio, além da não utilização de técnicas de marketing, como vetores do espírito empreendedor. Pretende desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática do empreendedorismo identificando os fatores socioeconômicos e culturais; b) identificação de ações fundamentadas no composto de marketing;

c) identificação de práticas que podem ser utilizadas na gestão de pessoas em microempresas

Alternativas para a análise do caso

Este caso poderá ser lido em sala de aula em 25 minutos, preferencialmente em cursos de graduação ou pós-graduação em marketing ou administração de empresas, nas disciplinas de estratégia e marketing. A apresentação seria a seguinte: breve resumo do caso descrevendo a empresa e o problema, leitura individual, discussão em grupos; e por fim uma discussão de todos os grupos com o professor, compilando as informações mais relevantes (pontos comuns x contraditórios).

Questões para a discussão do caso em sala de aula

- 1 – Cite como a utilização do plano de negócio poderia ser útil na prevenção das problemáticas relatadas no caso
- 2 – Considerando a atual situação da empresa, sugira ações de marketing eficazes para reverter a situação adversa, nas seguintes dimensões:
 - a) Produto
 - b) Preço
 - c) Praça
 - d) Promoção
- 3 – O que pode ser feito para incentivar e engajar os recursos humanos que trabalham na empresa, sem onerar excessivamente os custos administrativos?
- 4 – Cite uma vantagem e uma desvantagem competitiva das empresas familiares.
- 5 – Existe espaço para inovação na indústria de bonés? Justifique sua resposta.

Bibliografia recomendada para fundamentar a análise do caso.

Desenvolvimento Organizacional

Em Dantas encontramos que o desenvolvimento organizacional surgiu em 1962 para facilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Sua definição é de comportamentalismo característico que se refere à organização como um conjunto de atividades diferentes realizadas por pessoas diferentes que trabalham em prol da mesma. Desenvolvimento organizacional é uma subárea da teoria das organizações que procura estudar a operacionalização dos seus conceitos. Diz ainda que, o D.O. se opõe a organizações tradicionais que utilizam sistemas mecânicos que enfatizam os cargos da empresa e as pessoas individualmente, que mantêm o relacionamento entre patrão e funcionário através da imposição, divide o trabalho e supervisão de forma rígida, centraliza o controle organizacional e soluciona conflitos por meio da opressão.

Na visão de Kegan (1971), o DO tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a auto direção dos membros da organização; entre outras.

Motta (1971), diz que não podemos falar sobre este tópico sem antes entendermos o que é mudança organizacional, entretanto, cita que Arnold S. Judson define mudança de forma bastante ampla, como qualquer alteração, iniciada pela administração, na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. Ao final, conclui ainda, que mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural.

Para Warren G. Bennis, desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional

planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento baseado na experiência.

Em outras palavras, poderíamos afirmar que o desenvolvimento organizacional depende da situação que requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Dessa afirmação, imediatamente podemos deduzir que um dos esforços desse tipo de trabalho é o levantamento da situação e, portanto, do tipo de mudança requerido.

Marketing

Se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: *mercado*. Pode-se, então, afirmar que *marketing* é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA, 2006).

Cobra (2009), diz que para definirmos e entendermos melhor o que é marketing, podemos dividir em partes: Marketing é um processo que envolve tanto o *planejamento* quanto a *execução* do programa de colocar produtos ou serviços à disposição de possível compradores.

A visão mais simples do marketing, segundo os autores é que marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, no entanto, Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Podemos definir *marketing* como um o processo usado para determinar que produtos ou serviços possam ser ou não, de interesse dos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes. As atividades de um gestor de marketing abrangem um leque muito alargado de atividades, desde o estudo de mercado, a definição de uma estratégia, publicidade, vendas e assistência pós-venda.

Sobre as atividades definições acerca das atividades, podemos considerá-las as mais significativas. Sistematicamente, no uso diário, significa: "comercialização", mas também realização. Abrange toda a gama de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos/serviços existentes ou novos. O *marketing* identifica a necessidade e cria a oportunidade. Abaixo citamos algumas das definições presentes na literatura mundial:

- Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. (Peppers e Rogers 2004).
- Marketing é processo de planejamento e execução da concepção, do preço, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e das organizações. (American Marketing Association, 2004).

O conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo *ganha-ganha* no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O *marketing* se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" ideias e programas sociais. Técnicas de *marketing* são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

Composto de marketing (4 P's) ou Mix de marketing

Kotler e Armstrong (2007), afirmam que composto ou mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja ao mercado-alvo, ou seja, consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda do seu produto.

Já em Lamb (2004), encontramos a seguinte definição: O *composto de marketing* refere-se à combinação única de estratégias de produto, distribuição (local ou place), promoção e preço (os quatro P's), planejados para produzir trocas mutuamente satisfatórias com o mercado-alvo.

Podemos constatar a seguir a definição dos 4 P's sobre a ótica de alguns autores:

Produto, para Urdan & Urdan (2006) Produto é um objeto concreto ou abstrato que satisfaz a necessidade e desejos dos consumidores.

Preço, alguns autores citam que no passado, o preço era definido na negociação para a troca direta de produtos entre as pessoas, ou escambo, que não usava moeda.

Sobre praça Kotler e Armstrong (2003), significa a logística da empresa em entregar o produto até o cliente. Neste item estão contidos também as formas de distribuição do produto ou serviço, estacionamento facilitado, assistência técnica, ponto de venda e outras formas que facilitem a aproximação do consumidor ao produto ou serviço.

Promoção: São as formas de comunicação que visam promover os produtos, serviços, benefícios, valores, marcas, bem como fortalecer o relacionamento a longo prazo com os clientes.

Empresa Familiar

Para Bernhoeft (1991) a empresa familiar “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Entretanto Moreira Junior (1999) diz que empresa familiar pode ser conceituada como “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

Para alguns autores uma empresa se torna familiar, ou fortalece essa característica, somente quando é transmitida de uma geração para outra. Grzybowski e Tedesco (1998), para haver ligação entre o conceito de empresa e família deve haver “história de gerações (duas no mínimo)”.

Seguindo o mesmo conceito, Donelley *apud* Silva Júnior e Muniz (2003) considera uma empresa familiar quando, entre outras características, ela “se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família (...)”.

Quando uma ou mais famílias detém o controle do negócio e participam da sua gestão, ainda que esteja sendo administrado pelos fundadores, permite que o mesmo seja caracterizado como familiar. Nessas condições, exceto se vendida a terceiros ou extinta, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. **Desenvolvimento organizacional**. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/desenvolvimento-organizacional.htm>>. Acesso em 28/08/2013

FRAGA, Robson. **O que é Marketing**. 2006. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

O que é silkscreen. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Serigrafia>>. Acesso em 28/08/2013.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**, v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Algumas considerações sobre o Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 3, p. 31-46, jul./set. 1971. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901971000300004.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2013.

PEPPERS; ROGERS, Don e Martha. **AMA redefine o marketing**: o que importa é o cliente. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/>>. Acesso em 25/06/2013.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Programas de Profissionalização e Sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. 1999. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, Bahia, 2003.

DESENVOLVIMENTO Organizacional e a Formação de Lideranças: Um Estudo de caso no setor de Celulose. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/242_DO_Formacao_Lideranca_V2.pdf>

KREISIG, Denise; SPRINGER, Fábio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. **O Processo de Gestão em Empresas Familiares**: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/246.pdf>> , Acesso em: 25 jun. 2013.

Anexo



Foto 1: Mesa de corte de tecido.
Fonte: Idaliane Bonés, 2013



Foto 2: Mesas de pintura de tecido.
Fonte: Idaliane Bonés, 2013



Foto 3: Mesas de pintura de tecido, demarcação local das peças para pintura.
Fonte: Idaliane Bonés, 2013