UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

BRUNO FELIPE GERBER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NO RAMO TÊXTIL UTILIZANDO DESIGN ESTRATÉGICO

Palhoça

2018

BRUNO FELIPE GERBER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NO RAMO TÊXTIL UTILIZANDO DESIGN ESTRATÉGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. MSc Juliano Mazute, Eng.

Palhoça

2018

BRUNO FELIPE GERBER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NO RAMO TÊXTIL UTILIZANDO DESIGN ESTRATÉGICO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Engenharia de Produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 19 de novembro de 2018.

_____

Prof. e orientador MSc Juliano Mazute, Eng.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Sílvio Jorge Machado Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Valnei Carlos Denardim MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus familiares e aos meus amigos que me apoiaram e deram-me suporte.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e Jesus Cristo, que me proporcionaram o dom da vida e me deram a chance de estar na companhia de ótimas pessoas.

Segundo a minha amada esposa Glenda Silva dos Santos Gerber por me matricular no curso de Engenharia de Produção, pelos incentivos para minha instrução acadêmica, pelo apoio, ao me dar tempo para os estudos quando necessitei por me incentivar e nunca me deixar desistir.

Agradecer meus filhos Bejamin Felipe Gerber e Agnes Gerber por fazerem minha vida mais bagunçada e feliz, por me mostrarem o outro lado da vida.

Agradecer ao meu pai Mauri Gerber e minha mãe Rosilete S. Gerber por se abdicarem de muitas coisas pelos seus filhos, pela educação que nos deram, mostrando como a simplicidade é um grande diferencial para nossa vida.

Agradecer aos meus Irmãos, Maurício e Raquel, Sogro, Sogra e Cunhados por compreenderem os encontros que precisei estudar e me ausentar.

Agradecer aos professores da Unisul, que passaram um pouco de seus conhecimentos, ajudando na minha transformação para uma pessoa melhor. Em especial, para o meu orientador Juliano Mazute que me apoio e não me deixou desistir do meu projeto, pelos finais de semana que o incomodei pedindo ajudas para este trabalho.

“Nenhum sucesso na vida compensa o fracasso no lar” (James Edward McCulloch)

RESUMO

O cenário mundial no segmento têxtil está muito competitivo, muitas empresas fecham pela falta de planejamento estratégico. Por esse motivo o presente trabalho de conclusão de curso apresenta a aplicação de métodos e conceitos de designer estratégico centrado no usuário, dimensionamento de mercado (TAM, SAM, SOM) e Business Model Canvas propostas por Alexander Osterwalder, respectivamente, para o desenvolvimento de produto e clientes no segmento têxtil focado no mercado de toalhas de banho personalizadas na linha infantil. Além do referencial teórico destas metodologias, que são, atualmente, as mais importantes no desenvolvimento de novas empresas, o trabalho apresentará o posicionamento no mercado da empresa e compreender o cliente e a persona do produto da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Business Model Canvas. Dimensionamento de mercado.

ABSTRACT

The world scenario in the textile segment is very competitive, many companies close by the lack of strategic planning. For this reason, this final paper presents the application of methods and concepts of strategic designer focused on the user, market dimensioning (TAM, SAM e SOM) the Business Model Canvas proposed by Alexander Osterwalder, respectively, for the development of product and customers in the textile segment focused on the personalized bath towel market in the children's line. In addition to the theoretical reference of these methodologies, which are currently the most important in the development of new companies, this final paper present the positioning in the company's market and understand the customer and the persona of the company's product.

Keywords: Strategic planning. Business Model Canvas. Market sizing

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Produção de Têxteis e Produção de Vestuário 14
Figura 2 - Distribuição da indústria nas principais regiões 15
Figura 3 - Participação número de unidades fabris por região (2012) 23
Figura 4 - Participação no valor da produção por região (2012) 23
Figura 5 - Cadeia produtiva da indústria têxtil 25
Figura 6 - Tamanho do mercado TAM, SAM e SOM 28
Figura 7 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio 31
Figura 8 - Canvas Modelo de Negócios 32
Figura 9 - Quadro de Proposta de Valor 35
Figura 10 - Canvas perfil do cliente 36
Figura 11 - Mapa de valor 38
Figura 12 - Mapa de Empatia 39
Figura 13 - Classificação da pesquisa 42
Figura 14 - Índices de inflação (2018) 46
Figura 15 - Proposta de valor – Aplicado no segmento de toalhas lúdicas 47
Figura 16 - Mapa de Empatia - Aplicado no segmento de toalhas lúdicas 50
Figura 17 - Persona do Cliente 51
Figura 18 - Business Model Canvas - Aplicado no segmento de toalhas lúdicas 51
Figura 19 - Mapa de Posicionamento 54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Comparação entre 2016 -2017 mercado Têxtil e expectativas.....24
Quadro 2. Os nove blocos do modelo de negócio e suas características.....33
Quadro 3 Correlação Canvas Proposta de Valor 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira de Indústria têxtil

BMC – Business Model Canvas

FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PNAD – Pesquisa Nacional por amostra em domicílios

SAM – Mercado Endereçável

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINTEX – Sindicato Industrial têxtil

SOM – Mercado acessível

TAM – Mercado Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **14**
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 16
1.2 OBJETIVO 17
1.2.1 Objetivo Geral **17**
1.2.2 Objetivos Específicos **17**
1.3 JUSTIFICATIVA 18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 19
1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO 19
2 REVISÃO DE LITERATURA **20**
2.1 A HISTÓRIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL 20
2.2 GESTÃO DE DESIGN 21
2.3 MERCADO TEXTIL NACIONAL 22
2.3.1 Encadeamento Produtivo **25**
2.4 MERCADO TEXTIL SANTA CATARINA 26
2.5 COMO DIMENSIONAR SEU MERCADO 27
2.5.1 TAM (Mercado Total) **28**
2.5.2 SAM (Mercado Endereçável) **29**
2.5.3 SOM (Mercado Acessível) **29**
2.6 BUSINESS MODEL CANVAS 30
2.7 CANVAS PROPOSTA DE VALOR 35
2.7.1 Canvas do perfil do cliente **36**
2.7.2 Mapa de valor **37**
2.8 MAPA DE EMPATIA 39
3 METODOLOGIA **42**
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 43
4 DESENVOLVIMENTO (FUTURO) **44**
4.1 OPORTUNIDADE DE MERCADO 44
4.1.1 Mercado Total (TAM) **45**
4.1.2 Oportunidade de Mercado Endereçável (SAM) **45**
4.1.3 Mercado Acessível (SOM) **47**
4.2 APLICAÇÕES DE FERRAMENTAS 47
4.3 POSICIONAMENTO NO MERCADO 52

5.1 RESULTADOS OBTIDOS 56
5.2 RECOMENDAÇÕES FUTURAS 57
REFERÊNCIAS 58

1 INTRODUÇÃO

Segundo Smith (2017) no século XVIII os teares começaram a serem movidos pela energia gerada por máquinas a vapor durante a primeira Revolução Industrial, essa mudança foi fundamental para as condições de vida da humanidade. A indústria têxtil liderou um caminho de inovação e incorporação tecnológica, que tem sido estratégica para o desenvolvimento econômico e social dos países industrializados.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2017), o setor têxtil em 2017 teve um crescimento de 5,6% em relação ao ano de 2016, para 2018, a expectativa da Abit é de crescimento de 2,5% na produção de vestuário, 4% na produção têxtil e de 5% no varejo de vestuário. A Entidade também estima que o faturamento chegue a R$ 152 bilhões no Brasil e que sejam investidos R$ 2,25 bilhões.

Conforme Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2017), o mercado têxtil e de confecção mundial é um dos mais dinâmicos, realizando lançamentos no mínimo a cada quatro vezes ao ano. Atualmente, a Ásia é responsável por 73% dos volumes totais produzidos no mundo, com destaque, por ordem: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis. É o segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de denim do mundo. Segue abaixo a Figura 1 com relação à produção têxtil.

Figura 1 - Produção de Têxteis e Produção de Vestuário

Produção de Têxteis	
País	%
China	50,20%
Índia	6,90%
Estados Unidos	5,30%
Paquistão	3,60%
Brasil	2,40%
Indonésia	2,40%
Taiwan	2,30%
Turquia	1,90%
Coréia do Sul	1,80%
Tailândia	1,10%
México	0,90%
Bangladesh	0,80%
Itália	0,80%
Rússia	0,70%
Alemanha	0,50%
Outros	18,40%
Total	100%

Produção de Vestuário	
País	%
China	47,20%
Índia	7,10%
Paquistão	3,10%
Brasil	2,60%
Turquia	2,50%
Coréia do Sul	2,10%
México	2,10%
Itália	1,90%
Malásia	1,40%
Taiwan	1,40%
Polônia	1,40%
Romênia	1,20%
Indonésia	1,10%
Bangladesh	1,00%
Tailândia	1,00%
Outros	22,70%
Total	100%

Fonte: Gotex Show (2015).

Conforme o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e de Vestuário (2015), foi levantado que em 2015 todos os segmentos têxtis em Santa Catarina geraram mais de 300 mil empregos, com 4,9 mil indústrias em todo o estado, gerando um consumo de 465 mil toneladas na produção têxtil.

Figura 2 - Distribuição da indústria nas principais regiões

Fonte: Gotex Show (2015).

Segundo Orofino (2011), as empresas estão operando em ambientes turbulentos, onde atualmente apresentam diversas transformações nas economias industriais. As informações e os conhecimentos são cruciais para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e expansão dos negócios. O presente trabalho irá abordar o desenvolvimento estratégico de uma empresa no ramo têxtil, utilizando design estratégico e design centrado no usuário.

Segundo Sebrae (2016), devido ao alto grau de complexidade e competitividade do mercado estar cada vez mais alto, as empresas não encontram alternativas senão se reinventarem. Elas precisam de novas maneiras que possibilitem o surgimento de soluções mais

rentáveis e que gerem diferenciação. E é nesse sentido que o design estratégico e designer centrado no usuário podem contribuir.

Conforme Campomar e Ikeda (2006) o design tem mostrado sua importância de atuação, atuando nas áreas mais estratégicas de uma empresa, aproximando-a de seu público e consolidando-a no mercado. O mercado sabe de sua importância para as empresas, mas poucos utilizam essa ferramenta para o fomento empresa. O design pode ser utilizado na estratégia de um negócio e não somente no âmbito de estética de uma marca ou de um produto.

Segundo Campomar e Ikeda (2006) o design estratégico é orientado à competição empresarial, buscando focar no desenvolvimento, estratégias internas da empresa e desenvolvimento das estratégias externas da empresa. O design estratégico se propõe a buscar uma transformação na organização, pois atua na imagem corporativa.

Conforme Guimarães (2017) o design centrado no usuário é um processo em que o planejamento se concentra nas necessidades e requisitos dos usuários. Onde se busca o uso constante de fatores humanos, ergonômicos, da engenharia de usabilidade, alinhado com outras técnicas que mantém o design centrado girando em torno dos usuários. O objetivo é produzir sistemas altamente utilizáveis e acessíveis, visando a satisfação do usuário, evitando quaisquer possíveis efeitos negativos sobre a saúde, a segurança e o desempenho.

Conforme Orofino (2011) as organizações precisam definir um modelo de negócio e planejamento estratégico correto para seus objetivos, para torna-se e manter-se competitiva, sempre se adaptando constantemente às respostas dos consumidores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014) as empresas que se inserem no mercado têm um percentual de mortalidade muito alta, onde 6 de cada 10 em cinco anos fecham. Uma pequena empresa do ramo têxtil, localizada na cidade de Palhoça, está se planejando para entrar no mercado de roupas de banhos personalizadas na linha infantil. Um grande volume de literatura e diversos casos reais mostram que essa mortalidade precoce, é devido à falta de planejamento do produto e falta de clientes. Este planejamento é essencial para a sobrevivência das empresas, onde não sabem investir o seu dinheiro e não sabem o que seus clientes estão precisando. A partir disso, identificou-se a necessidade utilizar algumas

ferramentas e metodologias, onde se apresenta custos baixos para criar hipótese de negócio, buscaremos utilizar o Designer centrado no usuário.

Assim sendo, este trabalho tem como problema de pesquisa, a seguinte pergunta: Como planejar estrategicamente potenciais produtos e empresas têxtis de pequeno porte?

1.2 OBJETIVO

Nesta seção serão abordados o objetivo geral e os específicos que fundamentam a realização deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar o desenvolvimento estratégico do modelo de negócios de uma pequena empresa do ramo têxtil, por meio da metodologia de design estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, estipularemos objetivos específicos para cumprir esse o proposito, são eles:

- Identificar o tamanho de mercado do negócio;
- Desenvolver e propor um modelo de negócios para posicionamento de empresa e produto;
- Compreender o cliente e a persona do produto da empresa;

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014) de cada 10 empresas 6 não sobrevivem, após 5 anos de atividade. Das 694,5 mil empresas abertas em 2009, restavam somente 275 mil (39,6%) em funcionamento em 2014. Após o primeiro ano de funcionamento, mais de 157 mil (22,7%) fecharam as portas.

Conforme Oliveira (2014) devido ao desenvolvimento de novas tecnologias, onde geram constantes oportunidades de negócios, o empreendedorismo tem crescido nos últimos anos. Porém este elevado crescimento de empreendedorismo influencia no alto número de empresa que fecham nos seus primeiros anos de vida.

Segundo Gracioso (2010) as empresas que possuírem um bom planejamento estratégico poderão antecipar em relação aos seus concorrentes, com as premissas de atender as necessidades dos seus clientes se tornando a mais forte e competitiva.

Conforme Ros (2016) o Engenheiro de produção tem como aptidão tomar decisões estratégicas, onde busca melhorar e aperfeiçoar o lugar onde está, sendo na empresa ou em casa, utilizando ferramentas que aprende em sua vida acadêmica. Com esse pensamento, percebemos a necessidade de criar uma metodologia de planejamento estratégico para a empresa estudada, pois atualmente não há uma metodologia ou planejamento focado no seu futuro cliente. Estas ações irão afetar os resultados dos negócios da empresa, onde se tornaram mais assertivas em suas decisões, mostrando com clareza o seu posicionamento do produto no mercado, tornando mais competitiva.

Logo, este trabalho de conclusão de curso tem como intenção identificar e apresentar as metodologias de planejamento estratégico já existente para desenvolvimento de clientes, tornando-se uma empresa bem posicionada no mercado que está entrando, sendo eficaz, para não ser mais uma dentro da porcentagem de empresas que se fecharam. Pretende-se identificar quais os pontos fortes da empresa, utilizando ferramentas do planejamento estratégico. E buscar servir como motivação para promover diretrizes para quem busca desenvolver um novo produto com potencial de negócio. Utilizaremos ferramentas que estimulam a inovação e reduções de custo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 6 (seis) capítulos. No primeiro capítulo está contemplada a introdução, problema de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho, caracterizando o assunto a ser tratado e a importância deste estudo com a sociedade, empresa e aprendizado próprio.

No segundo capítulo será realizada a revisão bibliográfica, referente ao tamanho do mercado têxtil e metodologias de design estratégico e suas ferramentas. Metodologias estas que compreendem o planejamento estratégico focado no usuário e planejamento estratégico da empresa.

No terceiro capítulo é visto a classificação da metodologia utilizada neste trabalho, que especifica a classificação da pesquisa e caracterização da empresa.

No quarto capítulo inicia-se o desenvolvimento do estudo, onde abordaremos e aplicaremos as metodologias do capitulo 2 em um caso prático de uma pequena empresa, onde veremos o tamanho de mercado e utilizaremos o design estratégicos para elaboração do plano de negócios da empresa em estudo.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões e resultado final do trabalho, avaliando a contribuição para a academia e profissional. Abordara considerações para realizações de trabalhos futuros.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as referências bibliográficas estudadas.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Para o desenvolvimento da empresa e dos clientes foram utilizadas distintas metodologias e ferramentas. Serão utilizados conhecimentos da metodologia publicada por Osterwalder e Pigneur (2011) intitulada de Bussines Model Generation e a aplicação de suas ferramentas para obtenção de dados e informações que serão fundamentais para a viabilidade comercial do produto bem como seu posicionamento no mercado. Utilizaremos também a ferramenta de para o dimensionamento de mercado TAM, SAM e SOM.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica referente à história têxtil, mercado têxtil, metodologias e ferramentas utilizadas para dimensionamentos de mercado com foco no usuário, iremos explanar também as ferramentas Business Model Canvas, Mapa de Empatia e Proposta de valor para identificar nos clientes.

2.1 A HISTÓRIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL

De acordo com Corrêa e Monteiro (2002), no ano de 1844 teve o início do processo de industrialização no Brasil, um dos segmentos mais afetado foi o do ramo têxtil, um dos pioneiros desse processo. A partir do ano de 1864, o Brasil já tinha uma expressiva cultura algodoeira, com matéria-prima básica da indústria têxtil, mão-de-obra em grande quantidade e um grande mercado consumidor em expansão. Na época da Primeira Guerra Mundial, teve uma grande aceleração no processo de industrialização, pois o país teve problemas com a importação de produtos industrializados, com isso forçou-se a investir na sua produção interna de bens de consumo. Logo após o fim das duas grandes guerras e com diminuição das exportações brasileiras, o ramo têxtil entrou em uma queda e teve uma crise, sem novos investimentos os equipamentos tornaram-se ultrapassados.

De acordo com Corrêa e Monteiro (2002) o cenário têxtil começou a mudar após a fase da industrialização do país a partir de 1950. Contudo os investimentos neste segmento foram reduzidos na década de 70. O ápice no investimento ocorreu em 1968, nessa época foi implantado no Rio de Janeiro um dos mais modernos parques fabris. Logo após o segundo semestre de 1984, o segmento mostrou sinais de recuperação, consolidando-se no ano de 1985. Entretanto, com a restrição à importação de maquinarias desde 1979 e a proteção do mercado de 1974 a 1989, a indústria acomodou-se e teve dificuldades para acompanhar a competição e a modernização que ocorreu no restante do mundo. No ano de 1988, foi aprovado pelo governo uma nova política industrial, onde facilitou-se a importação de máquinas, e apoiou o investimento em pesquisas e desenvolvimento e em programas de exportação.

2.2 GESTÃO DE DESIGN

Segundo Martins e Merino (2011) sua origem mais inicial é do latim designare, a qual é a junção de Desígnio e Desenho. A origem da palavra design vem da palavra inglesa, onde significa a ideia de plano, desígnio, intenção, quanto a arranjo e estrutura de algo. Independentemente de sua origem, design significa modelo, processo, estilo, esboço, esquema e composição visual. De acordo com Bonsiepe (2012) o design é uma atividade que alia conceitos de criatividade, inovação, tecnologia e sociedade, sem deixar de focar no usuário.

> O Design é uma atividade importante no processo de inovação, no qual as ideias são geradas num alinhamento perfeito entre a criatividade e as especificações técnicas, juntamente com as demandas e oportunidades de mercado, sem deixar de ter o foco centrado no usuário. Trata-se de um processo de busca na satisfação dos usuários e a lucratividade das empresas por meio do uso criativo dos elementos que compõe sua atividade. (MARTINS E MERINO, 2011; p.12)

De acordo com Mozota (2011) define que o design também é um processo de trabalho estruturado que visa criar objetos, imagens, espaços e utilizando para estratégias de empresas e a própria inovação.

Segundo Mozota (2011) o design é um processo de criação e tomada de decisão conjunta, não substitui outras práticas, ou seja, apoia as atividades e parcerias criativamente para que se possa ampliar as técnicas e capacidades das organizações.

Conforme Mozota (2011) para que o design seja um processo eficaz é preciso quatro características essenciais:

- ✓ **Criatividade:** onde se espera algo que não existia antes;
- ✓ **Complexidade:** devido às decisões que se envolve sobre um grande número de parâmetros;
- ✓ **Comprometimento:** requer equilíbrio das várias necessidades as vezes conflitantes;
- ✓ **Capacidade de escolha:** o design necessita que se faça várias escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema.

De acordo com o Centro Português de Design (1997) o design precisa gerir os recursos humanos e materiais, desde o nascimento da ideia até o descarte do produto.

Conforme Martins e Merino (2011) a gestão de design é uma ferramenta de técnicas de gestão, onde busca maximizar os lucros, ao menor custo possível, tendo uma empresa mais competitiva.

> O design é uma ferramenta de gestão que cria diferenciação nas capacidades internas da empresa. O design não é mais visto como apenas o resultado relacionado a forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação e de pesquisas e desenvolvimento, e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos de uma empresa. O design relaciona-se com questões fundamentais de gestão da inovação e com o sucesso do desenvolvimento de novos produtos (DNP), alinhado com importantes fatores que são cruciais para o sucesso da inovação: vantagem competitiva, compreensão das necessidades do usuário e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia. (MOZOTA, 2011; p.145)

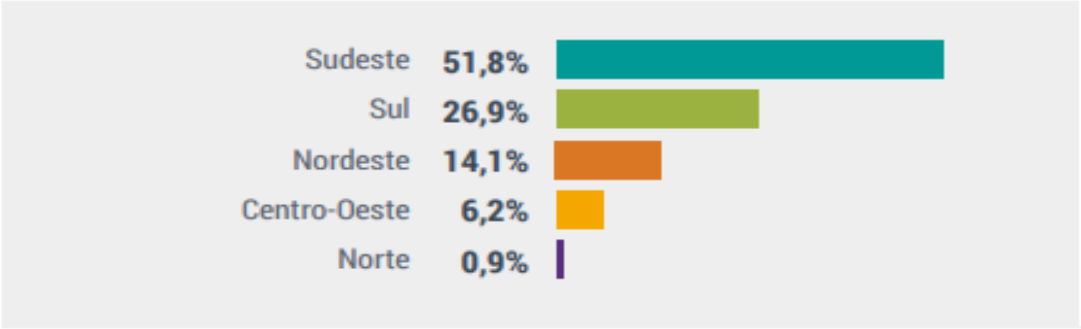
2.3 MERCADO TEXTIL NACIONAL

Segundo Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2013) o segmento têxtil brasileiro tem destaque no cenário mundial, não somente pela sua criatividade, tecnologia e profissionalismo, como também, pelas dimensões de seu parque industrial têxtil que é o quinto maior do mundo.

No setor têxtil, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2013), o ambiente está cada vez mais competitivo, acirrado e desleal. Nesse segmento os concorrentes asiáticos são desleais, pois se beneficiam de uma série de fatores como custo de mão de obra mais barata, falta de legislações trabalhistas sofisticadas, e dos inúmeros e substanciais subsídios concedidos aos seus exportadores.

Segundo Moraes (2015) a indústria têxtil mostrou uma grande diferença entre o seu aumento na venda e a redução em sua produção, ou seja, este déficit está sendo substituído por importações de outros países. Esse volume negativo tem impacto na balança comercial do país. Conforme a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2015) a importação do setor de vestuário teve um grande aumento nos últimos 10 anos, saindo de US$ 148 milhões para US$ 3,5 bilhões. Hoje, 15% do mercado total de vestuário brasileiro são abastecidos por marcas importadas, sendo que, em 2005, esse índice era de apenas 2%. As empresas estão importando produtos com preços menores que os fabricados no Brasil, isso se dá pela grande falta de investimentos em maquinário e tecnologia. Com isso foi percebida uma grande retração do segmento têxtil brasileiro. A figura 3 mostra a participação das unidades fabris.

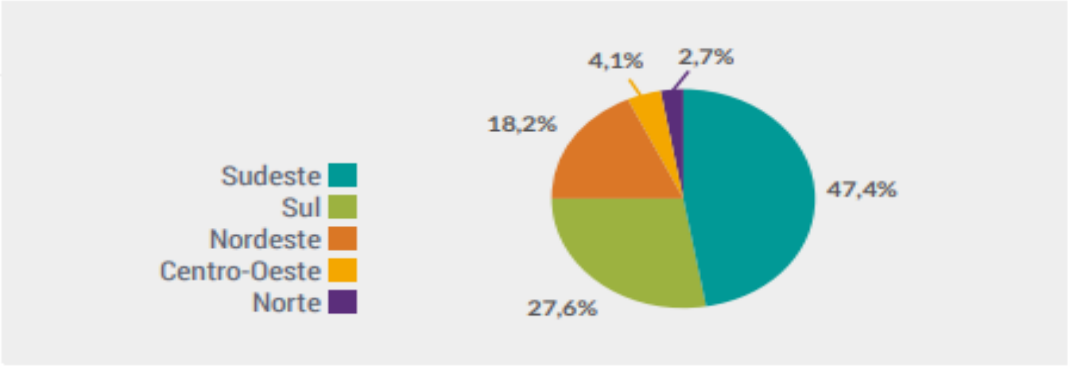
Figura 3 - Participação número de unidades fabris por região (2012)



Fonte: Sebrae (2016).

Indústria Têxtil (2017), a indústria têxtil movimenta 1,479 milhões de empregados diretos e aproximadamente 8 milhões de emprego indiretos, onde 75% desse volume de mão de obra é feminina. Nacionalmente é a segunda maior indústria de transformação, perdendo somente para a indústria de alimentos e bebidas juntos, onde é o segundo maior gerador do primeiro emprego. Representa 16,7% dos empregos e 5,7% do faturamento da indústria de transformação;

Figura 4 - Participação no valor da produção por região (2012)



Fonte: Sebrae (2016).

Conforme Sebrae (2016) o Sudeste tem o maior número de parques fabris e maior participação no valor de produção do segmento têxtil. O maior polo empresarial do segmento fica no Estado de Santa Catarina, na região do vale do Itajaí.

Segundo Associação Brasileira de Indústria Têxtil (2017), o número de empresas formais no país está aproximadamente em torno de 29 mil empresas, a indústria de denim é a

quarta maior produtor e terceiro maior consumidor do mundo, o quarto maior produtor de malhas do mundo.

Dados da Associação brasileira Indústria Têxtil no Brasil (2017), comparação 2017-2016:

Quadro 1 Comparação entre 2016 -2017 mercado Têxtil e expectativas

Dados Segmento têxtil	**2016**	**2017**	**Expectativa 2018**
Faturamento cadeia têxtil nacional	US$ 39,3 bilhões	US$ 45 Bilhões	Revisado para US$ 46 bilhões, devido à greve dos caminhoneiros
Exportações (sem fibra de algodão)	US$ 1,0 bilhão	US$1 1,0 bilhão	US$ 1,17 bilhão
Importações (sem fibra de algodão)	US$ 4,2 bilhões	US$ 5,1 bilhões	US$ 5,8 bilhões
Balança comercial (sem fibra de algodão)	US$ 3,2 bilhões negativos	US$ 4,1 bilhões negativos	US$ 4,63 bilhões
Investimento no Segmento têxtil	R$ 1.671 bilhões	$ 1.900 bilhões	Investimento de $ 2.2500 bilhões
Produção média de confecção	5,7 bilhões de peças	5,9 bilhões de peças	Dados não encontrados
Produção média têxtil	1,6 milhões de toneladas	1,7 milhões de toneladas	1,8 milhões de toneladas
Varejo de Vestuário	6,3 bilhões de peças	6,71 bilhões de peças	Dados não encontrados

Fonte: Associação Brasileira de indústria têxtil, adaptado pelo autor (2018).

Segundo Associação Brasileira de Indústria Têxtil (2017) a indústria têxtil tem quase 200 anos no Brasil, conseguindo alguns destaques mundialmente como ser referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie. A moda brasileira está entre as cinco maiores do evento mundial semana de moda.

Segundo Associação Brasileira de Indústria Têxtil (2017) O Brasil é a única cadeia têxtil completa do ocidente, onde só o país, apresenta desde a plantação de algodão, produção de fibras, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo, até os desfiles de moda.

Segundo Associação Brasileira de Indústria Têxtil (2017) no segmento têxtil brasileiro o país é autossuficiente na produção de algodão, o Brasil produz 9,4 bilhões de peças confeccionadas ao ano. Com a descoberta do Pré-sal, o Brasil deixará de ser importador para se tornar potencial exportador para cadeia sintética têxtil mundial.

Conforme Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2015) o Brasil está se expandindo no comércio têxtil nos últimos anos, onde é um dos oitos maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo. E é o que mais cresceu nos últimos dez anos.

2.3.1 Encadeamento Produtivo

Segundo Sebrae (2016) o encadeamento produtivo ajuda para que a pequenas empresas sejam como fornecedores ou distribuidores de produtos ou serviço para empresas de maior porte da cadeia produtiva dentro do mesmo segmento. No segmento têxtil e de confecções podemos observar que se apresenta muito dinâmico, onde interage com diversas atividades de valor na economia.

Conforme Associação Brasileira da Industria têxtil (2017) O Programa Nacional de Encadeamento Produtivo, busca a melhor produtividade e aumento da competitividade de pequenos negócios, por meio da inovação em métodos, processos ou novos investimentos em tecnologia, onde se promove o fortalecimento da cadeia de valor em que estão inseridos. A Abit trabalha junto com o Sebrae e considera o Encadeamento Produtivo um dos projetos chave para o fortalecimento do segmento têxtil.

Figura 5 - Cadeia produtiva da indústria têxtil

Segundo Minuzzi (2016) esse programa se deu com o Sebrae no ano de 2014, onde o propósito do projeto foi garantir a qualidade e confiança aos produtos e serviços de toda a cadeia produtiva da empresa. Essa ação busca aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios da região, e através disso também fortalecer as médias empresas que consomem os serviços dos pequenos empreendimentos.

2.4 MERCADO TEXTIL SANTA CATARINA

Conforme Côrte (2017), presidente da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) o mercado têxtil e de confecções é um dos mais dinâmicos da economia catarinense, onde em relação a geração de empregos no estado de Santa Catarina liderou nos dois primeiros meses de 2017, sendo responsável por 26% dos postos de trabalho criados no período e por 21% do total de empregos industriais do Estado. Mesmo que a competitividade da indústria

catarinense seja reconhecida internacionalmente, terá que buscar e adotar estratégias para ampliar sua inserção no mercado global, como: estar atento à crescente para modernizar ainda mais sua indústria, buscar melhorar sua capacidade produtiva, melhorar a produtividade dos trabalhadores por meio da educação e promovendo o desenvolvimento de produtos competitivos em preço e qualidade.

Segundo Côrte (2017) Santa Catarina tem o Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense, onde o setor têxtil definiu que a marca do estado deve ser reconhecida no mercado global pelo diferencial em valor, design e moda, buscando um desafio de avançar no mercado global pelo diferencial em valores intangíveis. Para que o mercado catarinense avance nesse desafio, o plano de desenvolvimento industrial do setor identificou 283 ações, onde se agrupou 10 fatores críticos. Os fatores que se destacam são a integração, a construção da marca e o estabelecimento de políticas públicas, elementos que estão todos alinhados às iniciativas da Federação das Indústrias de Santa Catarina, tanto no aspecto da capacitação dos trabalhadores, quanto na defesa de interesses da indústria.

Conforme Côrte (2017) a inovação é um ponto crucial para a competitividade catarinense, e por isso, Santa Catarina trabalha para que a indústria seja referência nacional em produtos e em processos inovadores, sustentáveis e com alta densidade tecnológica.

2.5 COMO DIMENSIONAR SEU MERCADO

Conforme a empresa Ace Code (2018) os empresários precisam conhecer o tamanho do seu mercado, essa mensuração do tamanho de mercado é crucial para o sucesso de uma empresa. E há muitos empreendedores que não fazem da maneira correta está etapa que se inicia no nascimento das empresas. As empresas já desenvolvidas e consolidadas no mercado também devem utilizar essa ferramenta, pois necessitam saber em quais direções seguir.

Conforme a empresa Ace Code (2018) um erro comum em que os empreendedores fazem é achar que o mercado é grande e não tem como ser calculado. É sempre possível realizar o cálculo de volume de dinheiro que está circulando. Caso visto que o seu mercado é desproporcional, precisa revisar o segmento em que está inserido, ou seja, a empresa está no mercado errado ou não conhece o ambiente que está inserido.

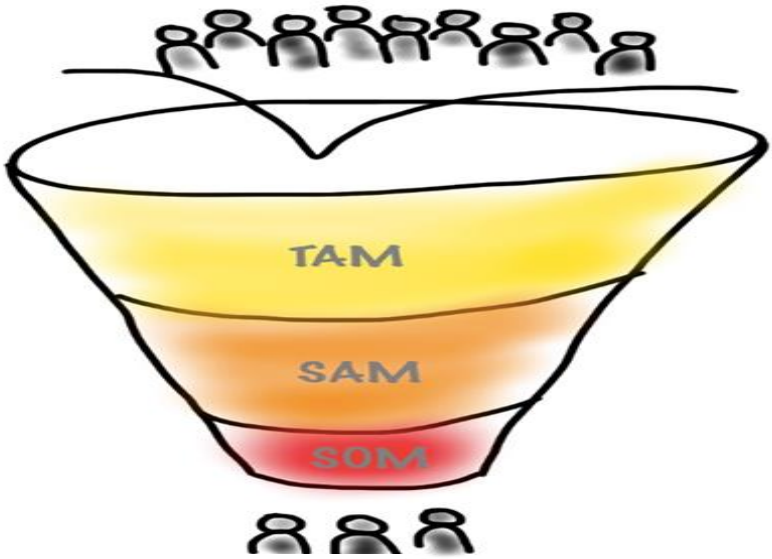
No filme Alice no País das Maravilhas tem uma frase em que podemos utilizar no dimensionamento do mercado “para quem não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho

serve”. Segundo Barbosa (2015) este é um grande problema nas empresas, onde muitas fecham as portas pela falta de planejamento. Atualmente os empresários querem se planejar, mas não sabem como planejar o seu crescimento. De início o melhor a fazer é conhecer e entender o seu mercado de atuação e o tamanho dele, para que o empresário defina suas metas e planeje ações para esse crescimento.

Segundo Toledo (2012) mesmo tendo uma ideia sensacional para formar uma empresa, o mercado e segmento em que a empresa se insere precisa ser visto. A empresa Sequoia Capital uma das maiores referencias no mundo recomenda que os empresários utilizem três métricas chamadas TAM, SAM, SOM, em português seria Mercado Total (TAM), Mercado Endereçável (SAM) e Mercado Acessível (SOM), a figura 6 representa o seu dimensionamento.

Segundo a empresa Ace Code (2018) a definição dos três mercados, busca achar quais fatias de mercado você vai conseguir atingir. Estes mercados não serão do mesmo tamanho para empresas, pois existem diversos obstáculos para o crescimento de cada uma, e estes precisam estar claramente dimensionados em seu planejamento de mercado.

Figura 6 - Tamanho do mercado TAM, SAM e SOM



Fonte: Startup Sorocaba (2018).

2.5.1 TAM (Mercado Total)

Conforme Toledo (2012) o TAM representa uma somatória das receitas geradas por todas as empresas do seu segmento. A empresa precisa identificar o número vendido de produtos concorrentes pelas outras empresas e os seus tickets médios de cada um deles, para ter base no mercado em que se entra.

Segundo Volkmer (2016) o TAM representa o mercado total disponível no ramo de atuação em que seus produtos se encaixam. O Mercado Total pode ser mais amplo ou mais restrito, onde esta escolha vai gerar discussões. Esta abrangência gera discussões, pois caso seja mais restrita poderá limitar a atuação da empresa no mercado que está atuando. O TAM precisa ser usado para que o empreendedor tenha uma visão de como o seu negócio poderá chegar no futuro. Quando falamos do TAM não especificamos apenas um negócio ou produto especifico, ou seja, planejamos uma expansão do negócio ou produto, onde serão envolvidos produtos complementares ou adjacentes ao produto inicial.

Conforme a empresa Ace Code (2018) dentro desse enorme potencial de mercado, quantos realmente podem usar seu produto? Quanto isso significa financeiramente?
Para criar esse número, combine as receitas ou vendas unitárias de todas as empresas de um mercado específico.

2.5.2 SAM (Mercado Endereçável)

Conforme Toledo (2012) o SAM (Mercado endereçável) é uma fatia do TAM (Mercado Total). Representa a somatória das receitas que você poderia ganhar vendendo o seu produto neste segmento. É o mercado que o empreendedor pretende buscar nos próximos anos, ele é segmentado, mas ainda assim deve ser um número bastante atrativo. O Mercado endereçável representa aproximadamente 15% do TAM.

Segundo a empresa Ace Code (2018) o Mercado Endereçável é um fragmento do mercado Total, visando o que a empresa realmente conseguira atingir nos próximos anos. Precisa ser levada em consideração a regionalização, o crescimento do mercado, e as especificidades de seu produto.

Segundo Volkmer (2016) O Mercado Endereçável é um segmento alvo que a proposta de valor pode atender uma parcela do Mercado Total. Conforme Barbosa (2015) representa a somatória das receitas que você poderia ganhar vendendo o seu produto neste segmento.

2.5.3 SOM (Mercado Acessível)

Segundo a empresa Ace Code (2018) o Mercado Acessível é uma previsão realista para aquisição de uma fatia do mercado endereçável, onde precisa ser verificada a concorrência, a localização que será comercializada, a sua distribuição, quais os seus canais de vendas e todas as influências do mercado. É preciso buscar informações importantes, com relação às previsões de aquisições do mercado. A empresa precisa estar embasada em suas estratégias de negócios e devem conter dados de como pretende atingir este pedaço do mercado.

Conforme Toledo (2012) o SOM é uma fatia do SAM. Busca representar as receitas em que a empresa realisticamente conseguirá alcançar. Necessita ser precisa e matematicamente provado, onde precisa ser considerando competição, região de foco, canais de aquisição de clientes, etc. É normal que esse número esteja no business plan da empresa.

Segundo Volkmer (2016) pode ser comparado com o Mercado Endereçável, mas precisa que considere as atuações de fatores externos (competições) e internos (capacidade de entrega, atendimento) em sua operação. É a meta da empresa, onde buscara o mercado que vai se trabalhar para conquistar e consolidar.

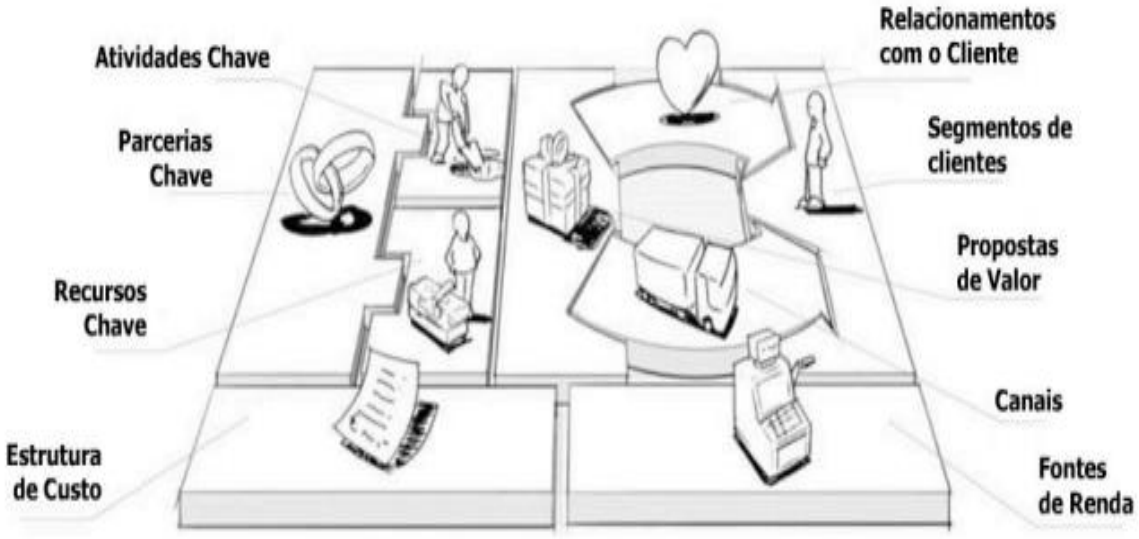
Conforme Volkmer (2016) no mercado acessível é preciso ter um conhecimento do negócio, ou seja, é o momento de definir e rever os seus processos internos, aprender a força do mercado. Caso esteja buscando capital externo, este dimensionamento do mercado acessível que irá dar a confiança dos acionistas, onde terão a visão do negócio realmente viável e, assim, minimizar os riscos. Este planejamento de mercado mostra que o empreendedor está sendo realista.

2.6 BUSINESS MODEL CANVAS

Segundo Sebrae (2017) O Business Model Canvas (BMC) é uma grande ferramenta de gerenciamento estratégico para empresas, onde se permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Funciona como um mapa visual pré-formatado, onde se mostra nove blocos fundamentais para os modelos de negócios. Inicialmente o Business Model Canvas foi proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology.

Abaixo segue uma figura 7 de Osterwalder e Pigneur (2011), onde apresenta um cenário interativo, mostrando as possíveis interações entres as áreas, e assim mostrar a facilidade do relacionamento entre os ambientes e os atores.

Figura 7 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur(2011).

Segundo Orofino (2011) o desenvolvimento dessa ferramenta foi de permitir que qualquer pessoa interessada em criar ou modificar um modelo de negócio possa fazer, pois Business Model Canvas tem uma linguagem simples e clara, onde se possibilita a interação de ideias entre os envolvidos no processo de criação.

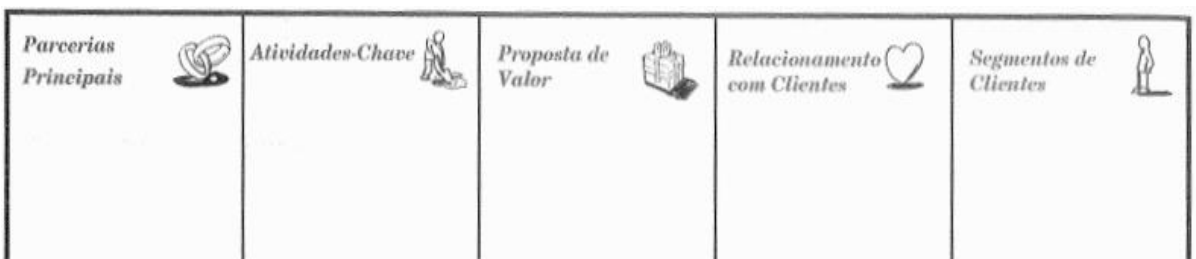
Osterwalder e Pigneur (2011) conseguiram tirar do esquema conceitual e montaram um mapa visual, criaram uma ferramenta dinâmica de modificação, compreensão, criação e inovação nos modelos e negócios.

A seguir será descrito os noves blocos que é constituído Business Model Canvas conforme Ostewalder e Pigneur (2011):

- **Parceiras chaves:** é os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar e principais redes de fornecedores. Segundo Verpa (2017) as relações com os parceiros e cooperação são necessárias, para se aperfeiçoar o modelo de negócios através de redução de riscos e relações mais enxutas.
- **Atividade Chave:** buscar realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes. Segundo Verpa (2017) mostra quais as atividades importantes para gerar valor ao cliente, mostrando as atividades chaves que devem gerar valor aos clientes e receita para empresa, alcançando mercados e ter uma proposta e valor.

- **Recursos Principais:** descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. Segundo Verpa (2017) os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. É fundamental para o funcionamento da empresa, onde atua em coisas tangíveis ou intangíveis necessários para a criação de valor ao cliente.
- **Estrutura de Custos**: é a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Segundo Verpa (2017) precisam ser levantados todos os custos mais importantes para o bom desempenho do negócio.
- **Proposta de valor:** Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Segundo Marinho (2016) é sobre a proposta de valor que a empresa irá produzir ou satisfazer e com isso resolver as necessidades dos clientes. Precisa ser especifica para satisfazer um distinto segmento de clientes.
- **Relacionamento com o Cliente:** descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre seus clientes.
- **Canais**: são os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes. Segundo Verpa (2017) são de grande importância para a formação da experiência do cliente. Segundo Marinho (2016) é fundamental, pois tem a responsabilidade de sem uma interface da empresa perante os clientes, seja no primeiro contato até a pós-venda.
- **Segmentos de Consumidores:** mostram quais os grupos de clientes as empresas desejam oferecer algo de valor, onde apontam a parte mais sensível e fundamental do negócio, pois sem o cliente não se tem negócio. Segundo Verpa (2017) para se ter um melhor aproveitamento na empresa, precisa segmentar seus consumidores por características, necessidades, obstáculos e desafios.
- **Fontes de Receita:** maneira de mostrar como a empresa irá ganhar dinheiro através de cada segmento dos clientes. Segundo Verpa (2017) os segmentos são diferentes em mecanismos de preço, variáveis de mercado e de volumes.

Figura 8 - Canvas Modelo de Negócios



O último bloco a ser descrito do Business Model Canvas é a Proposta de Valor. Para este item, foi reservado um subcapitulo exclusivo devido a sua extrema importância para o desenvolvimento do presente trabalho e por existir uma ferramenta destinada exclusivamente a este item do modelo de negócio. Abaixo segue o Quadro 2, que se busca perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento.

Quadro 2. Os nove blocos do modelo de negócio e suas características

Bloco de construção	**Perguntas que norteiam o processo de Desenvolvimento**
Proposição de valor	➢ Que valor entregamos ao cliente? ➢ Qual problema estamos ajudando a resolver? ➢ Que necessidades estamos satisfazendo? ➢ Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	➢ Para quem estamos criando valor? ➢ Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	➢ Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? ➢ Como os alcançamos agora? ➢ Como nossos canais se integram? ➢ Qual funciona melhor? ➢ Quais apresentam melhor custo-benefício? ➢ Como estão integrados à rotina dos clientes?

Relacionamento com clientes	➢ Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? ➢ Quais já estabelecemos? ➢ Qual o custo de cada um? ➢ Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	➢ Que recursos principais nossa proposta de valor requer? ➢ Nossos canais de distribuição? ➢ Relacionamento com o cliente? ➢ Fontes de receita?
Atividades-chave	➢ Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? ➢ Nossos canais de distribuição? ➢ Relacionamento com o cliente? ➢ Fontes de receita?
Parcerias principais	➢ Quem são nossos principais parceiros? ➢ Quem são nossos fornecedores principais? ➢ Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? ➢ Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	➢ Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? ➢ Que recursos principais são mais caros? ➢ Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	➢ Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? ➢ Pelo que eles pagam atualmente? ➢ Como pagam? ➢ Como prefeririam pagar? ➢ O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p. 20-41).

Com relação à construção do Business Model Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) aconselham que o canvas seja impresso e as ideias construídas por meio de post-its, com esse formato fica fácil à visualização para que as pessoas possam discutir juntos os elementos do canvas. Para se ter um processo mais dinâmico e flexível, busca-se usar post-it para se modificar as propostas e ideias de forma rápida e prática. O processo de construção de um modelo de negócio é o ponto de partida para uma empresa, entretanto, cada organização pode personalizar o método adaptando-o a sua realidade.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011) a construção de um Business Model Canvas é uma forma de organizar estruturar os recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro. O uso dessa poderosa ferramenta tem como proposito facilitar o processo e permitir que seja feita uma avaliação das diferentes áreas do empreendimento e suas interações.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o Business Model Canvas pode ser dividido em duas partes, no lado esquerdo a parte emocional, onde é relacionado a

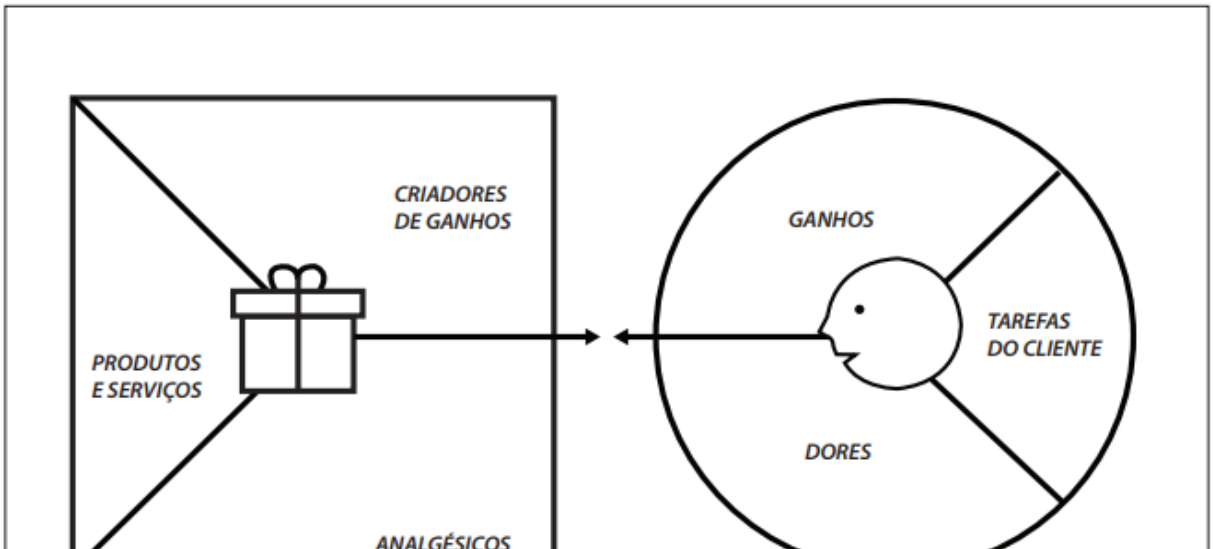
relacionamento e interações entre o usuário; no lado direito a parte logica/racional, onde o foco esta na eficiência do processo.

2.7 CANVAS PROPOSTA DE VALOR

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011) o Canvas Proposta de Valor é uma poderosa ferramenta que permite compilar informações de forma visualmente clara e intuitiva conforme a figura 9, onde se consegue uma exibição mais ampla de como satisfazer as necessidades dos clientes gerando valor qualitativo e quantitativo para as empresas. Segundo Verpa (2017) tem a composição de três segmentos, o perfil do cliente subdividindo-se em: ganhos, dores e tarefas do cliente, sendo descrito como as características de um grupo de personas, e o mapa de valor que se subdivide em: Produto ou Serviço, Criadores de Ganho e Aliviam as Dores, onde se especifica como se pretende criar valor para determinado grupo de clientes. A última e terceira parte são de fundamental importância a conexão dos dois campos anteriores.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) no caso, para um produto, a utilização desta ferramenta instiga o empreendedor a não só pensar nas características e funcionalidades do produto, mas também é forçoso que reflita sobre aspectos relacionados ao cliente.

Figura 9 - Quadro de Proposta de Valor



2.7.1 Canvas do perfil do cliente

Segundo Osterwalder et al (2014) é fundamental para parte do sucesso dos modelos de negócios aos clientes, onde apresentam o canvas do perfil de clientes. Este canvas utiliza bases cientificamente testadas, para se ter um perfil melhor de seus clientes seguindo os três tópicos: Tarefas realizadas, Dores e Ganhos, conforme a figura 10.

Figura 10 - Canvas perfil do cliente

Abaixo segue uma breve explicação segundo Blank e Dorf (2012), sobre os três tópicos do perfil dos clientes:

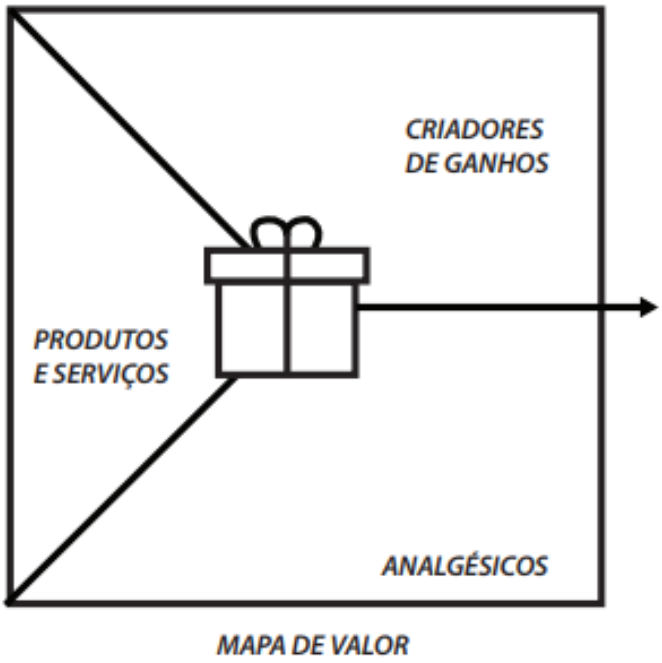
- **Ganhos:** neste campo precisa conter os ganhos e vantagens que o cliente tem na situação atual, sem o produto proposto no mercado. Este ponto é visto pelo lado do cliente, onde buscar mostrar os benefícios e expectativas que o cliente tem solucionado por seus futuros concorrentes.
- **Dores:** é o cenario de problemas e dificuldades em que os clientes enfretam no passado, presente e futuro da implementação do produto ou serviço, são os fatores que o produto ou serviço em que buscão chegar. Não considera o produto proposto como inserido no mercado.
- **Tarefas do Cliente:** nesta parte contém as tarefas que os clientes precisam realizar para se obter o serviço ou consumo do seu produto, como tambem de seus concorrentes, mostrando as estapas que os clientes precisam cumprir para aquisição do serviço ou produto, como por exemplo: esperar em filas, se cadastrar em sites, entre outros.

Conforme Osterwalder et al (2014) nesta ordem são preenchidos os três tópicos, com hipóteses que necessitam ser validadas com os clientes. Foi verificado que quanto mais específica forem as respostas, as ações serão mais pontuais e efetivas para atingir os clientes desejados.

2.7.2 Mapa de valor

Segundo Osterwalder et al (2014) construiu um mapa especifico sobre as propostas de valor, para se ter um detalhe de suas construções. Este mapa tem como objetivo ilustrar o quadro da proposta de valor do Business Model Canvas em três tópicos: produtos e serviços oferecidos, geração de ganhos e analgésicos.

Figura 11 - Mapa de valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur(2015).

Abaixo segue uma breve explicação segundo Blank e Dorf (2012), sobre os três tópicos do mapa de valor:

- **Produto ou Serviço:** este tópico na ferramenta Canvas Proposta de Valor é delimitado para quais são os serviços ou produtos em questão.
- **Criadores de Ganho:** é os fatores e características do produto que são diferencial e que beneficiam o cliente, para que proporcione a ele alguma vantagem com o produto, agentes que superam as expectativas do consumidor em relação ao produto ou serviço.
- **Aliviam as Dores:** é o fator em que o produto ou serviço que soluciona algum problema, dificuldade ou expectativa do consumidor. Mostra as características que ajuda a aliviar as dores dos clientes, os agentes que atendem as necessidades.

Segundo Marinho (2016) no mapa de valor precisa ser preenchido o relacionado no canvas do perfil de clientes, para que aquele seja complementar a este.

Segundo Marinho (2016) é fundamental que o preenchimento correto dos três blocos. Não pode ser inserido produtos ou serviços em analgésicos, muito menos em geradores de ganhos e vice-versa. Se tiver um correto preenchimento das duas seções, a proposta de valor terá sucesso.

Segundo Marinho (2016) o produto ou serviço que a empresa irá oferecer, não vai atender todas as dores nem proporcionar todos os ganhos que os clientes esperam, mas é preciso que tal produto ou serviço atinja exatamente as dores e ganhos mais relevantes dos clientes.

2.8 MAPA DE EMPATIA

Segundo Verpa (2017) o Mapa de Empatia deu início com Scott Matthews, um dos donos da empresa pensamento visual Xplane. Seu sócio na empresa, Dave Gray incluiu a ferramenta em seu livro Gamestorming. Logo depois Alexander Osterwalder e Yves Pigneur aperfeiçoaram e popularizaram a solução em seu livro *Business Model Generation*.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o mapa de empatia é uma ferramenta que ajuda a projetar modelos de negócios de acordo com as perspectivas dos clientes. O mapa de empatia proporciona uma visão mais aprofundada do cliente levando em consideração o ambiente, o comportamento, as aspirações e emoções.

Segundo Gray et al. (2010) o objetivo do mapa de empatia é de criar um grau de empatia com uma pessoa especifica, sendo um usuário ou cliente de um serviço ou produto.

De acordo com Gray et al. (2010) propuseram seis diferentes abordagens que precisam ser exploradas ao fazerem um mapa de empatia de um grupo de pessoas: Vê, Fala e Faz, Pensa e Sente e Ouve, mais tarde Bland (2012) adicionou mais dois campos Necessidades e Dores como áreas importantes que devem ser consideradas.

Figura 12 - Mapa de Empatia

p

O mapa de empatia é descrito por seis campos, descritos a seguir:

- **O que vê:** descreve o que usuário vê em seu ambiente (FERREIRA,2017). Conforme Verpa (2017) mostra que os consumos dos produtos começam bem antes de ser adquiridos.
- **O que ele Fala e Faz:** o que o cliente fala e como se comporta em público (FERREIRA,2017). Segundo Verpa (2017) mostra o processo de consumo, desde a tomada de decisão da compra até o descarte do produto.
- **O que Pensa e Sente:** o que se passa e acontece na mente do cliente (FERREIRA,2017). De acordo com Verpa (2017) quando o cliente pensa e sente, mas também seus pensamentos quando consomem os produtos.
- **O que Ouve:** Como o ambiente influencia o cliente (FERREIRA,2017). Verpa (2017) explica que são as pessoas que contribuem com a formação das opiniões dos clientes.
- **Quais são as Dores:** Frustrações, desafios e riscos que o usuário enfrenta (FERREIRA,2017)
- **Necessidades:** O que o cliente realmente quer e como pode ser feito para alcançar suas necessidades. Como superara as expectativas do cliente e do produto (FERREIRA,2017).

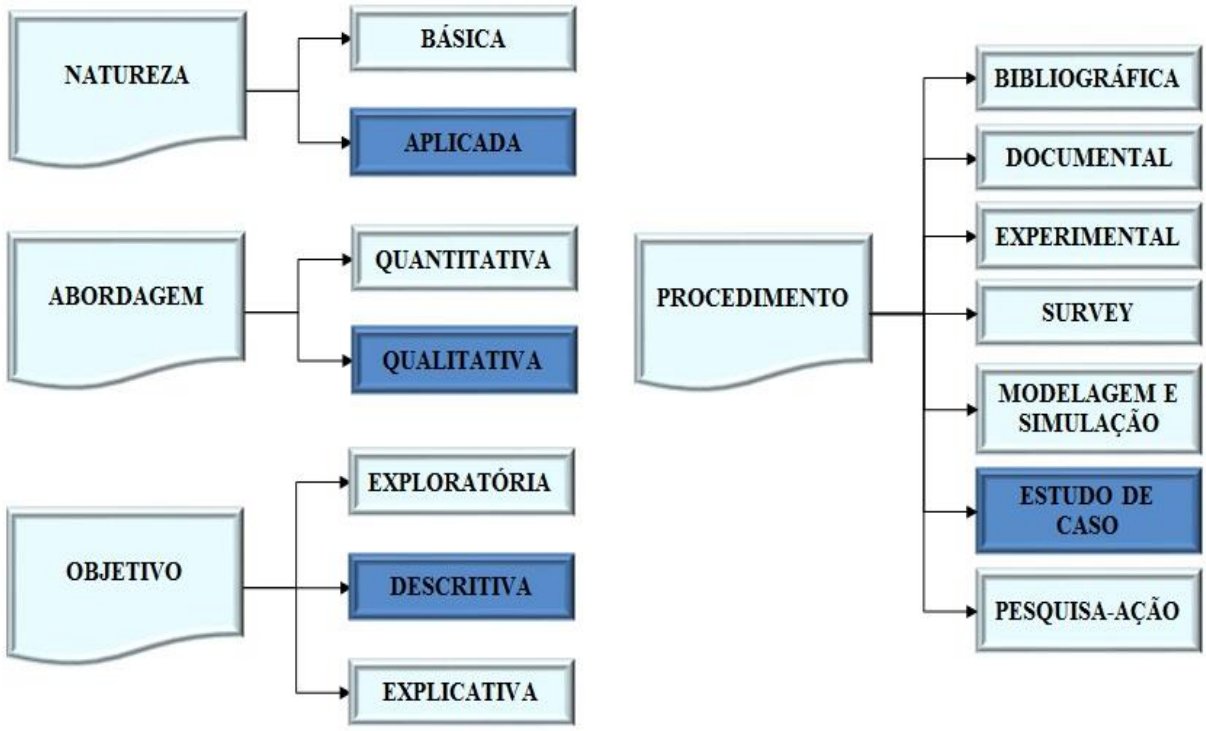
Segundo Verpa (2017) o mapa de empatia é fundamental para empreendedores e profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos. É uma grande ferramenta para fidelizar o cliente do seu produto ou serviço, ver quais as necessidades e perfis dos clientes, desejos e aspirações.

Conforme Bratsberg (2012) o mapa de empatia é uma ferramenta centrada no usuário, onde estará focada em compreender outra pessoa olhando o mundo através de seus olhos. Mostrando aos projetistas as necessidades dos usuários, onde se tem uma experiência que não teria ao ler um relatório. Depois que as partes interessadas no projeto compreendem o usuário, tem a capacidade de entender como pequenas alterações de design podem ter um grande impacto para os clientes.

3 METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho de conclusão de curso. Será relatado sua aplicabilidade ou natureza, seu tipo de abordagem, objetivo e procedimento adotado, segue abaixo uma figura de como será a classificação da pesquisa.

Figura 13 - Classificação da pesquisa



Fonte: Elaboração do autor (2018).

Este trabalho de conclusão de curso foi considerado de natureza aplicada, pois busca a solução de problemas, envolve verdades e interesses locais. Segundo Almeida (2014) a pesquisa científica aplicada tem de buscar gerar conhecimentos, onde se destina a resolução de problemas práticos, ou seja, aplicar os conhecimentos em uma resolução de um problema organizacional ou do ser humano.

A abordagem do trabalho foi de cunho qualitativo, onde se buscou coleta de dados a partir de técnicas de analises documentais, onde se se caracterizou pela utilização de documentos e fontes de dados para a pesquisa. Segundo Deslauriers (1991) o objetivo da pesquisa qualitativa é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja informação pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

O Objetivo desse trabalho de conclusão se caracterizou como descritiva, pois de acordo com Triviños (1987) onde o pesquisador precisa investigar uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, onde esse estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Gullo (2009) esse levantamento de dados não pode ser manipulado.

O procedimento utilizado foi o estudo de caso. Conforme Yin (2015) o estudo de caso é um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, por meio da prática e vivencia.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo onde foi realizada a pesquisa é de uma pequena empresa chamada Fantasy, atualmente do ramo da confecção de vestuário, que conta com 6 colaboradores para alcançar seus objetivos. A mesma é uma empresa privada que se localiza na cidade de Palhoça no estado brasileiro de Santa Catarina.

A empresa tem como desejo sair desse mercado de confecção terceirizada e entrar em um novo segmento próprio de toalhas lúdicas personalizadas, para linha infantil. Tendo desejo de no futuro ampliar seu portfólio de produtos para linhas adulta e familiar.

Está pequena empresa familiar, atua na confecção terceirizada desde 2005. E é a terceira empresa montada pela família no ramo de confecção de roupas, as duas primeiras fecharam por problemas financeiros e pessoais.

4 DESENVOLVIMENTO (FUTURO)

Neste capitulo iremos abordar informações relacionadas ao desenvolvimento estratégico de um modelo de negócio para uma pequena empresa do ramo têxtil no segmento de toalhas personalizadas. Com base nisso, buscara utilizar metodologias que foram apresentados no capítulo 2. Logo, foi proposta uma sequência de passos para chegar até um modelo ideal para o estudo da empresa: (1) Tamanho do mercado (TAM, SAM e SOM); (2) Elaborar Proposta de Valor, (3) Elaborar mapa de empatia, (4) Business Model Canvas, (5) Elaborar um mapa de posicionamento da empresa.

Como primeiro passo deste trabalho de conclusão, iremos descrever o tamanho do mercado e suas dificuldades e onde a empresa espera faturar, utilizando a ferramenta TAM, SAM e SOM.

Como segundo passo será elaborado um Canvas Proposta de Valor, conforme figura 2.7, para o segmento têxtil de toalhas personalizadas, com o objetivo de explorar oportunidades e características da condição atual do segmento.

A partir dos resultados do Canvas Proposta de Valor, teremos os encaixes dos itens do quadro do cliente com os itens do quadro do produto. Em seguida elaboraremos o mapa de empatia conforme figura 2.10 e o Business Model Canvas figura 2.6, onde iremos apresentar as soluções para as dores e ganhos atuais dos clientes.

Como próximo passo faremos um breve relato das concorrências e iremos elaborar um mapa de posicionamento dos concorrentes, para mostras onde a empresa precisa ter foco no segmento.

4.1 OPORTUNIDADE DE MERCADO

O mercado têxtil é muito amplo e competitivo, a empresa Fantasy busca conquistar o seu espaço neste mercado. Pensando em pegar uma fatia desse mercado, a empresa esta desenvolvendo uma linha de toalhas de banho infantis personalizadas, para se diferenciar do mercado tradicional e trazer mais conforto e diversão para as famílias.

4.1.1 Mercado Total (TAM)

O mercado global do segmento têxtil é muito competitivo, os Chineses são os maiores concorrentes mundiais. Segundo Moraes (2015) começou a ser competitiva com seu processo de industrialização, onde ficou mundialmente conhecido inicialmente pelo seu baixo preço e qualidade inferior de seus produtos, após um tempo foi ganhando expertise e conhecimento, buscou mão de obra especializada e detalhada na produção de diversos bens de consumo, tornando-se assim, o maior exportador mundial. A China é mundialmente conhecida pelos seus produtos “made in china”, onde são encontrados em abundancia em diversas partes do planeta. Segundo Fishman (2006), é o que mais confecciona roupas.

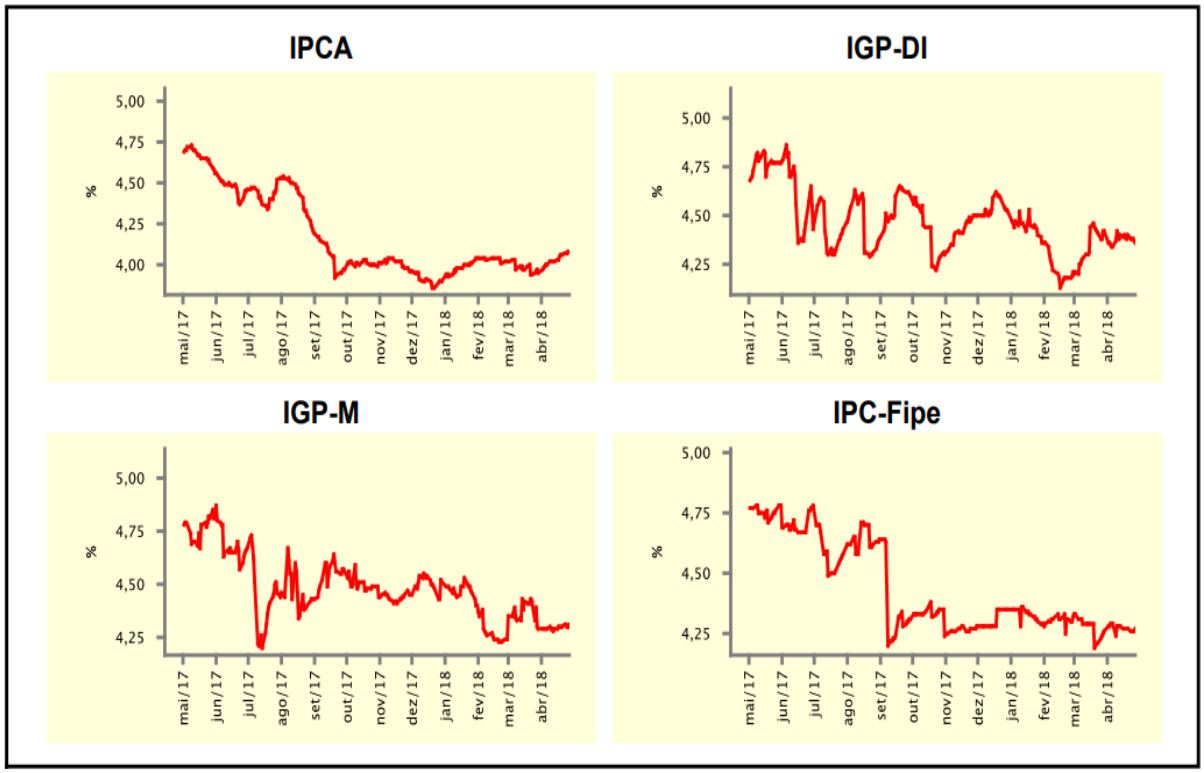
O mercado anual tem um faturamento aproximado de US$ 750 bilhões, é um mercado competitivo, mas com amplas chances para empresas entrarem nesse segmento. Um pequeno pedaço desse mercado torna uma empresa milionária, este segmento pode ser muito explorado, onde tem aproximadamente 4 mudanças anuais.

Entre 8 a 10 anos vemos a possibilidade de a empresa pegar um pedaço desse mercado com exportações.

4.1.2 Oportunidade de Mercado Endereçável (SAM)

De acordo com o Boletim Focus (Focus - Relatório de Mercado, 2018), o IPCA como os outros índices de inflação estão com quedas tendo uma forma consistente, como mostra a figura abaixo. Mesmo tendo variações, o IPCA deve se manter em torno de 4%, ou seja, ficara estabilizado para o poder de compra do público.

Figura 14 - Índices de inflação (2018)



Fonte: Focus - Relatório de Mercado, 27 de abril de 2018.

Segundo Pesquisa Nacional por amostra em domicílios (PNAD, 2018), mesmo tendo esse poder de compra, o país ainda tem um alto nível de desemprego que pode afetar o mercado. De acordo com o IBGE (2018), no primeiro trimestre do ano de 2018, a taxa de desocupação era de 13,10%, apresentando uma queda de 0,6 % em relação ao mesmo período no ano anterior.

Mesmos com esses desafios o Segmento têxtil nacional faturou US$ 45 bilhões no ano de 2017 e a expectativa para 2018 no segmento crescimento, caso a empresa consiga atender 0,000001% desse mercado, ainda terá um faturamento anual de R$162000,00. Conforme mostrado no capitulo 2, o mercado nacional obteve crescimento no ano de 2017 de aproximadamente 15% no faturamento do mercado, em 2018 mesmo com crise nacional o segmento será maior que no ano de 2017, segundo associação Brasileira da Indústria Têxtil e de confecção crescimento esperado é aumento de 2%.

Como planejamento da empresa, buscaremos entrar nesse nicho de mercado em três anos após a entrada da empresa no segmento têxtil.

4.1.3 Mercado Acessível (SOM)

Segundo Pesquisa Nacional por amostra em domicílios (2018) o nível de desemprego de Santa Catarina é menos alarmante que o nacional, onde se encontra em 6,3% no último semestre de 2017.

De acordo com pesquisas realizadas pela Fecomércio de Santa Catarina (2018), em 2018, a maioria dos consumidores entrevistados em Florianópolis espera um ano melhor para o setor de serviços e comércio, e também mais de três quartos estão confiantes e seguros em relação aos seus empregos. Na capital de Santa Catarina, entrevistados sobre suas metas para 2018 mostraram menos propensos a economizar do que nas outras cidades estudadas (22,8% contra a média estadual de 36,8%), onde mostra um indicativo de maiores gastos na região.

Segundo Côrte (2018) o mercado de Santa Catarina representa aproximadamente 7% do mercado Nacional, faturou no ano de 2017 12,6 bilhões. O Segmento têxtil de Santa Catarina é reconhecida no mercado global pelo diferencial em valor, design e moda.

O Segmento que a empresa busca é na parte de vestuário de roupas infantis de banhos personalizadas, o vestuário representa aproximadamente 15% da fatia do faturamento total do estado. Poucas empresas do estado estão nesse ramo, um mercado novo com possibilidades de expansão para linha família. Temos como meta nos dois primeiros anos atingir 0,00001% do mercado, tendo um faturamento de R$ 189.000,00, onde faremos com que a marca seja reconhecida no mercado estadual e nacional, buscando ser um diferencial em valor, design e preço.

4.2 APLICAÇÕES DE FERRAMENTAS

Após mostrar como esta o mercado, iremos utilizar as ferramentas indicadas por Osterwalder e Pigneur (2011), começando com a Proposta de Valor:

Figura 15 - Proposta de valor – Aplicado no segmento de toalhas lúdicas

Após o preenchimento do Canvas Proposta de Valor, fez-se a correlação dos campos relativos ao cliente com os campos relativos ao produto. Na primeira coluna da tabela será apresentada a área que é a propostas de valor, já na segunda coluna é apresentado as características do produto, onde se encontram as soluções das dores e os criadores de ganho provindos do Canvas Proposta de Valor. Na coluna seguinte do quadro são apresentadas as hipóteses de sucesso desta proposta de valor para o cliente proposto.

Quadro 3 Correlação Canvas Proposta de Valor

Área	Característica do produto	Hipótese
Proposta de valor	Melhor absorção das toalhas, tecido atoalhado felpudo, Personalização em toalhas e melhora a higiene das crianças.	As toalhas são projetadas para absorção de água com alta eficiência, com alto conforto na hora da saída do banho. Fazer esse tempo das crianças tornar-se uma brincadeira, levando sua imaginação para outro lugar e eliminar qualquer fase delas de não querer tomar banho.
Proposta de valor	Aproximação familiar, custo benefício, diversão para os filhos.	Atualmente os pais acham que para ter um momento especial com seus filhos precisam ter gastos financeiros altos, com as toalhas lúdicas você faz na hora do banho uma diversão em família, se aproximando dos seus filhos com um custo baixo.
Proposta de valor	Proximidade com os Clientes	Produto inovador no segmento de roupas de banho.

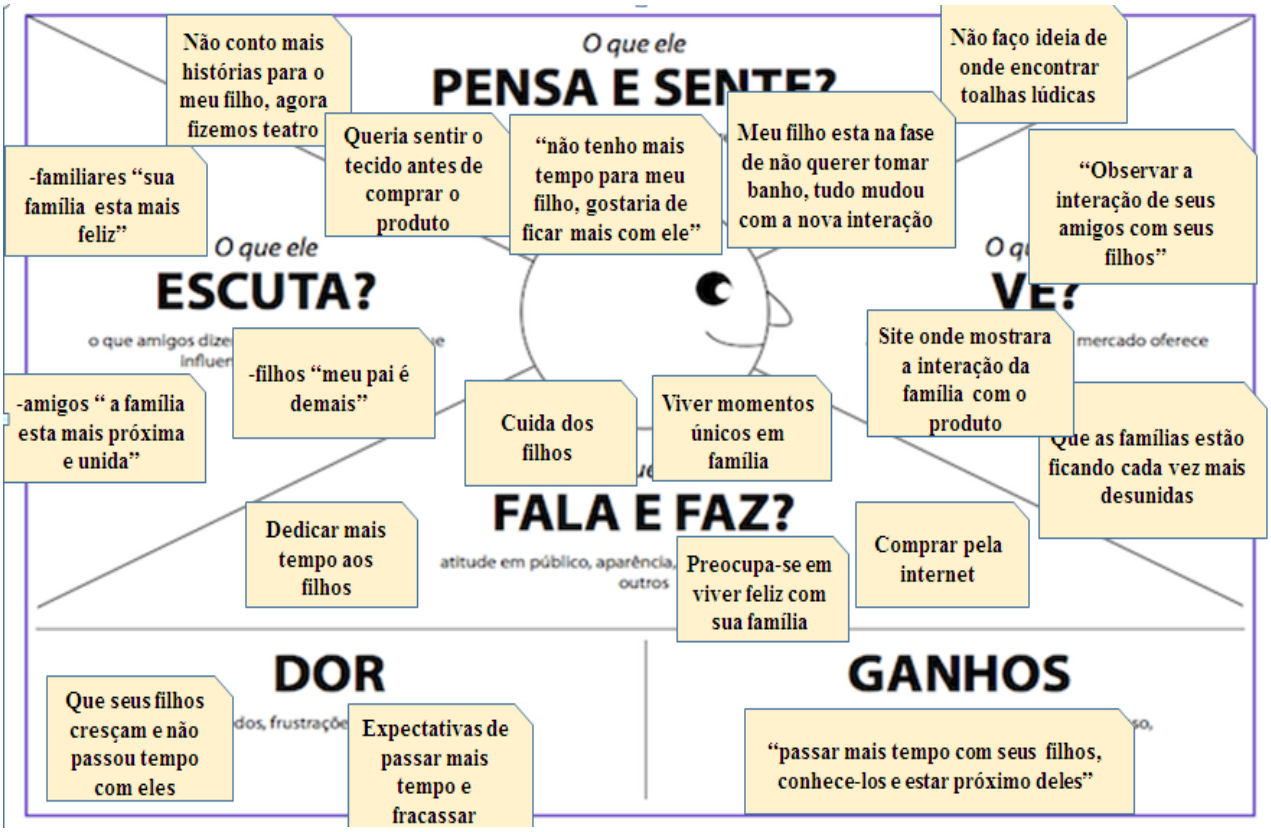
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No campo do Perfil do cliente, foi verificado que como dores de um possível cliente de roupas de banho lúdicas a falta de loja lojas físicas. Para solucionar essa dor, teremos uma loja virtual para que se possa pesquisar e realizar as compras, como analgésico dessa dor terá o pagamento e entrega facilitada para o cliente.

Um possível problema levantado foi o custo superior o das toalhas simples, para solucionar essa dor terá como analgésico um produto de alta durabilidade das toalhas e um tecido atoalhado e felpudo, essa alta durabilidade do material faz com que o tempo de vida das toalhas lúdicas seja maior que as toalhas de simples, devido ao material mais resistente e o conforto será superior a da toalha simples, pois o material é atoalhado e felpudo.

Com esse levantamento da Proposta de Valor partimos para o mapa de empatia:

Figura 16 - Mapa de Empatia - Aplicado no segmento de toalhas lúdicas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Foram levantadas algumas características que representam um grupo de clientes, onde se foram obtidas através do Mapa de Empatia, como por exemplo: Os possíveis clientes questionados apresentaram como Dores a questão das expectativas de passar mais tempo com seus filhos e fracassarem, as toalhas lúdicas são para transformar um momento simples da vida em uma pequena lembrança especial, onde se vivera momentos únicos com seus filhos. Outra dor apresentada é que seus filhos cresçam e não passou um tempo com eles, atualmente a vida das pessoas está uma correria, onde não se tem mais tempo para nada, essa toalha faz com que as pessoas possam aproveitar mais tempo com seus filhos.

Ainda temos um pequeno público que não gosta de comprar pela internet, onde 1 de cada 4 pessoas não gosta de comprar produtos pela internet. Embora alguns ainda não se sentem seguro ao fazer compras on-line, principalmente de toalhas, pois não é possível sentir o tecido e seu conforto antes da comprar.

O mapa de empatia mostra o desejo de o cliente ter mais tempo com seus filhos, ganhar à confiança deles e ter momentos especiais, com esse propósito de unir à família as toalhas lúdicas entram no mercado. A partir deste conjunto de características obtidas com a

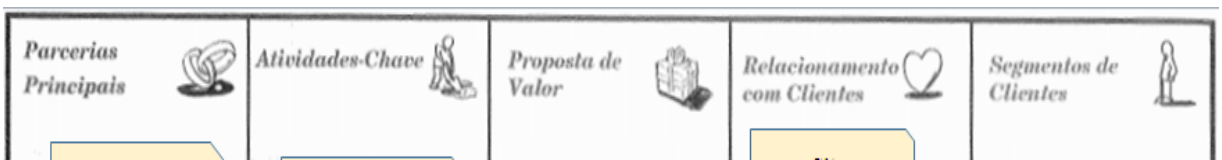
ferramenta Mapa de Empatia, foi possível à criação da primeira Persona, como mostra a figura 17.

Figura 17 - Persona do Cliente

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Com base nas ferramentas acima, foi escolhido o padrão de modelo de negócio, e com isso elaborou-se o seguinte modelo de negócio:

Figura 18 - Business Model Canvas - Aplicado no segmento de toalhas lúdicas



Foi realizado o modelo de negócio com relações as ferramentas propostas anteriormente, onde nessa hipótese de modelo de negócio obteve a proposta de valor é toalhas de banho lúdicas, para interação e aproximação entre pais e filhos.

O relacionamento com os clientes se dará nas mídias sociais, site próprio. Onde será possível o cadastro do perfil do cliente e suas preferências das toalhas e também através de página nas redes sociais onde se dará o compartilhamento de informações técnicas sobre os produtos. A fonte de receita da empresa se dará através das vendas dos produtos.

O Segmento da empresa será para famílias que tem filhos pequenos e varejistas de vestuário.

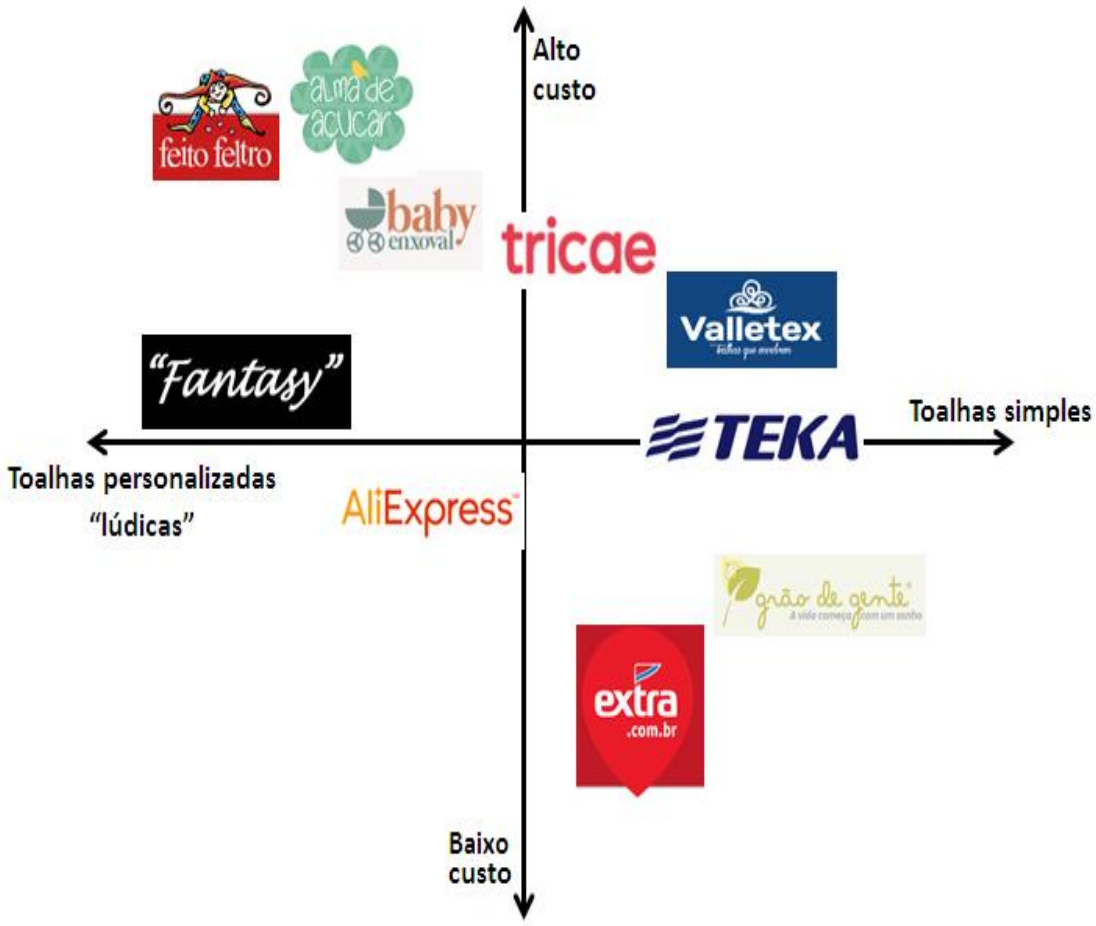
4.3 POSICIONAMENTO NO MERCADO

Abaixo faremos uma pesquisa das empresas concorrentes do segmento de toalhas para banho ou produtos lúdicos para criança:

- **Alma de açúcar:** a empresa que se localiza em Novo Hamburgo, no estado do Rio grande do Sul. Especializada em roupas artesanais para bebês, com pequeno pedaço no segmento para toalhas de banho personalizadas. Vende seus produtos em seu site próprio, utiliza a o Facebook para promover seus produtos.
- **Baby Enxoval:** a empresa que se localiza em Ibitinga Centro, no estado do São Paulo. Especializada em Enxoval para bebês, quartos para crianças pequenas, também entra com pequeno pedaço no segmento para toalhas de banho personalizadas. Vende seus produtos em seu site próprio, utiliza as mídias digitais Facebook e Instagran para promover seus produtos.
- **Tricae:** a empresa que se localiza em Jundiaí, no estado do São Paulo. Especializada em roupas para crianças a adolescência, também entra com pequeno pedaço no segmento para toalhas de banho personalizadas. Vende seus produtos em seu site próprio, utiliza as mídias digitais Facebook, Instagran, YouTube, Twitter e Blog para promover seus produtos.
- **Valletex:** a empresa que se localiza em Brusque, no estado de Santa Catarina. Especializada no segmento da linha de banho, mas mesmos sendo grande nesse mercado produz toalhas mais simples. Vende seus produtos para o varejo e atacado, utiliza o Facebook para divulgação de sua marca.
- **AliExpress:** Uma empresa mundial. Não tem um segmento de atuação, site onde comercializa vários segmentos, onde se inclui o segmento de banho e toalhas. Tem parceria com mídias digitais como Facebook, Google e VK.
- **TEKA:** Uma empresa nacionalmente conhecida, localizada em Blumenau, no estado de Santa Catarina. Fabricante de artigos de cama mesa e banho. Muito forte no segmento do banho, mas trabalha com toalhas simples, não entrou no mercado de toalhas lúdicas. Vende seus produtos para o varejo e atacado, utiliza as mídias digitais Facebook, Instagram e Linkedin para divulgação de sua marca.
- **Extra:** Uma empresa nacionalmente conhecida, sua sede fica localizada em São Paulo capital. Uma empresa varejista, não possui um segmento especifico, tem uma pequena fatia no segmento de toalhas de banho simples.

- **Grão de Gente:** Uma empresa nova no mercado com um grande crescimento, localizada em Jacutinga no estado de Minas Gerais. Especializada em enxoval de bebês, com pequeno segmento de toalhas simples para crianças. Utiliza as mídias sociais para promover seus produtos Facebook, Instagram, Twitter, Google, Pinterest e Blog.

Figura 19 - Mapa de Posicionamento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001) com a identificação do posicionamento de mercado onde a empresa está entrando, será útil para que a mesma possa compreender quais suas vulnerabilidades, ou seja, entrara mais forte para um ataque competitivo no segmento. Como também compreender seu posicionamento ao que irá entregar. Dessa forma, cada empresa pode monitorar e reajustar suas estratégias, para que possa ser mais competitiva e mais atraente para o consumidor, fazendo por exemplo ataques de promoção, mudanças no físico do produto, investir mais em marketing, entre outras.

No posicionamento de mercado acima podemos analisar como a empresa entrara no mercado, tendo foco no seu cliente alvo. Podemos perceber um grupo de três empresas que estão parecidas com o preço Feito Feltro, Alma de Açúcar e Baby Enxoval, perdendo em alguns quesitos no posicionamento entre elas. Para a empresa que entrara no mercado “Fantasy”, nesse grupo a empresa que tem mais concorrência seria a empresa Feito Feltro, pois sua localização é na grande Florianópolis, sendo um competidor direto na região. Para que a empresa “Fantasy” possa ganhar mercado, precisa entrar no segmento com um custo de produto competitivo, em relação as empresas citadas anteriormente e alta qualidade, lembrando da eficiência em suas entregas.

Uma concorrente de alto nível é a empresa AliExpress, que consegue produtos com custo menor que o nacional, porém, a distância da entrega e qualidade do produto são fatores negativos para empresa. Para querer competir com a AliExpress, empresa já consolidada no Mercado total, a empresa “Fantasy” precisará se posicionar no mercado local para ganhar os clientes da Aliexpress, usando o fator distância.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões obtidas neste trabalho de conclusão de curso, com base nos resultados alcançados, por meio da identificação, desenvolvimento e aplicação do método proposto de planejamento estratégico.

5.1 RESULTADOS OBTIDOS

Atualmente as empresas que estão nesse mercado competitivo necessitam de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico empresarial ajuda à organização fomentar os seus esforços, utilizando suas competências e recursos da melhor maneira possível e minimizando suas deficiências, buscando sempre se antecipar de acontecimentos externos e seus competidores.

Este trabalho de conclusão de curso se deu início partir da necessidade de uma pequena empresa estudada, onde busca um novo cliente no segmento têxtil. Onde irá explorar métodos de planejamento estratégico, focado no desenvolvimento de empresas e produtos no mercado têxtil. Além disso, houve o interesse acadêmico para elevar seus conhecimentos em novas técnicas, ferramentas e metodologias a respeito das áreas de designer centrado no usuário e planejamento estratégico, possibilitando o desenvolvimento deste trabalho.

O objetivo geral apresentado no início deste trabalho é: “em apresentar o desenvolvimento estratégico do modelo de negócios de uma pequena empresa do ramo têxtil, por meio da metodologia de design estratégico”. Após a identificação e integração dos pontos fortes das metodologias estudadas e descritas, pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado, onde a empresa saberá seu tamanho de mercado e seu posicionamento.

Para atender o objetivo geral, foi levantado o tamanho do mercado do segmento utilizando a ferramenta TAM, SAM e SOM, para sabermos se a entrada da empresa seria viável entrar nesse segmento. Logo após o dimensionamento de mercado, foi utilizado ferramentas para compreender o cliente e a persona do produto e empresa. Utilizamos abordagens feita pelos autores Steve Blank & Bob Dorf (2012) e Osterwalder e Pigneur (2011), onde destacam procedimentos para formular hipótese de clientes e de negócios, para que se possa valida-las e

auxiliar a empresa na sua estratégia de negócio antes de se entrar no mercado, onde se testou a ferramenta e de onde obteve-se sucesso no aprendizado.

Com esse estudo podemos desenvolver e propor um modelo de negócio para posicionamento da empresa e produto mais eficaz para entrada no mercado.

Referente as conclusões mencionadas nos parágrafos anteriores, entende-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, onde proporcionara para as pequenas empresas uma oportunidade de se tornarem mais competitivas no mercado.

5.2 RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Após a empresa entrar no mercado, fazer uma pesquisa de mercado com os clientes, para que se possam desenvolver mais hipóteses de clientes e produtos para a empresa.

Elaborar mais proposta de valores e Mapa de empatia, para abranger seus consumidores e ser mais competitiva no futuro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2014.

BLANK, Steve; DORF, Bob, **The Startup Owner's Manual**. 1 ed. Estado Unidos da América: San Diego. Editora: K & S RANCH 2012.

BLANK, Steve; DORF, Bob, **Four Steps to Epiphany**. Local: Estados Unidos da América: San Diego. Editora: K & S RANCH, 2013.

BRATSBERG, Hanne M. **Empathy Maps of the FourSight Preferences**. 2012. 176 f. In Creative Studies Graduate Student Master's Project. Buffalo State College.

CAMPOMAR, M.; IKEDA, A. **Tomada de decisão e planejamento de marketing**. 1 ed. Salvador: Saraiva, 2006

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de gestão do design**. Porto: Amaresh Chakrabarti, 1997.

CORRÊA, Abidack; MONTEIRO, Dulce Corrêa Filha. **BNDES 50 anos Histórias Setoriais:** O Complexo têxtil. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991.

ACE CODE. **Tamanho de Mercado**. Disponível em: <https://acestartups.com.br/tamanho-de-mercado-alem-do-basico/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMOS DE SANTA CATARINA. **Expectativas do consumidor e do empresário para 2018**. Disponivel em:<http://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/expectativas-do-consumidor-e-do-empresario-para-2018>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FISHMAN, Ted C. **China S.A.:** como a ascensão da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focos:** Relatório de Mercado. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20180427.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

GOTEX SHOW. **Mercado**: Panorama do setor têxtil e de confecção. Disponível em: <http://gotexshow.com.br/mercado/>.Acesso em: 13 nov. 2018.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: ATLAS, 2010.

GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming:** A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. 2010.

GUIMARÃES, Felipe Melo. **O que é Design Centrado no Usuário?** . Disponível em: <https://medium.com/aela/o-que-%C3%A9-design-centrado-no-usu%C3%A1rio-11a9c13c3a2f>. Acesso em 13 nov. 2018.

GULLO, J. **Trabalho de conclusão de curso - TCC**: guia prático para elaboração de projetos de plano de negócios para nova empresa, plano de negócio para empresa existente, plano de comunicação integrada de marketing, monografia. São Paulo: Atlas, 2009.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F.
Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Instituo Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2018**. Disponível em :<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149>. Acesso em: 23 ago. 2018

MARINHO, Gabriel F. A. **O Canvas como instrumento para inovação em modelos de negócios tradicionais.** Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, 2016.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: EDUEL, 2011.

MOZOTA, B. B.de. **Gestão do Design:** usando o design para construir valor na marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MORAES, Aghata Carravetta. **Opções da indústria têxtil frente à concorrência Chinesa**. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: ATLAS, 2014.

OROFINO, Maria A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A. et al. **Value proposition design**: how to create products and services customers want. New Jersey: Wiley, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: ALTA BOOKS, 2011.

ROS, Ewerton da. **Métodos de Planejamento de produtos para empresas de pequeno porte**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio. Disponível em: <http://www.Sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>. Acesso em 13 nov. 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de Mercado:** Indústria de confecção. Disponível em: <http://www.Sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20de%20confec%C3%A7%C3%B5es%20na%20Bahia.pdf>.Acesso em 13 nov./2018.

Serasa Experian. **Inadimplência do consumidor inicia 2018 em queda revela SERASA**. Disponivel em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-do-consumidor-inicia-2018-em-queda-revela-serasa>. Acesso em: 03 ago. 2018.

Sindicato das Indústrias de fiação, tecelagem e de vestuário. **Indústria Têxtil de Santa Catarina, Perspectivas e Desafios para o Crescimento**. Disponível em: <http://www.sintex.org.br/arquivos/249_ap_sintex-2015_final.pdf>.Acesso em: 13 nov. 2018.

SMITH, Adam. **Riqueza das Nações**. 3° edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017.

TOLEDO, Marcelo. **Startups:** mensurando o seu mercado (TAM, SAM e SOM) **<**http://www.administradores.com.br/artigos/negócios/startups-mensurando-o-seu-mercado-tam-sam-e-som/62249/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLKMER, Jader. **Dimensionamento do TAM, SAM e SOM ajuda no entendimento do mercado**. Disponível em: **<**https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-j%C3%A1-dimensionou-seu-tam-sam-e-som-jader-volkmer>. Acesso em: 13 nov. 2018.

VERPA, Igor. **CUstomer Discovery aplicado a um produto de vestuário focado no mercado fitness: ativo têxteis nanotecnológicos**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.