

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE DESENHO INDUSTRIAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM DESIGN DE MÓVEIS
CAMPUS CURITIBA – SEDE CENTRAL

THIAGO ALVES DE SOUZA
THIAGO LUIZ AIRES SANTOS

***DESIGN THINKING* APLICADO NA CONCEPÇÃO DE UM MODELO
DE NEGÓCIO INCLUSIVO**

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

CURITIBA

2011

**THIAGO ALVES DE SOUZA
THIAGO LUIZ AIRES SANTOS**

**DESIGN THINKING APLICADO NA CONCEPÇÃO DE UM MODELO
DE NEGÓCIO INCLUSIVO.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Diplomação, do curso Superior de Tecnologia em Design de Móveis do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial – DADIN – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo.

Orientadora: Prof.^a Ma. Rosilene Przydzimirski Luza

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzete Nancy Filipak Mengatto

CURITIBA

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO Nº 450

DESIGN THINKING APLICADO NA CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO INCLUSIVO

por

THIAGO ALVES DE SOUZA

THIAGO LUIZ AIRES SANTOS

Trabalho de Diplomação apresentado no dia 28 de Setembro de 2011 como requisito parcial para a obtenção do título de TECNÓLOGO EM DESIGN DE MÓVEIS, do Curso Superior de Tecnologia em Design de Móveis, do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O(s) aluno(s) foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo, que após a deliberação, consideraram o trabalho aprovado.

Banca Examinadora: Prof(a). Dra. Elenise Leocadia da Silveira Nunes
DADIN - UTFPR

Prof(a). Esp. Maria Lucia Siebenrok
DADIN - UTFPR

Prof(a). Dra. Rosamélia Parizotto Ribeiro
DADIN - UTFPR

Prof(a). Me. Rosilene Przydzimirski Luza
DADIN – UTFPR
Orientador(a)

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

SOUZA, Thiago A; SANTOS, Thiago L. A. ***Design Thinking* aplicado na concepção de um Modelo de Negócio Inclusivo**, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em *Design* de Móveis) à Departamento de Desenho Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011

RESUMO

Os Negócios Inclusivos podem reduzir os problemas socioeconômicos e ao mesmo tempo diminuir as desigualdades sociais. Através deles é possível atender as necessidades do mercado da Base da Pirâmide (Baixa renda) que vêm crescendo significativamente. Este trabalho analisa o projeto Casa Melhor, uma iniciativa de Negócio Inclusivo no setor moveleiro, buscou-se verificar como o processo de *Design Thinking* pode contribuir para a geração de um modelo de Negócio Inclusivo inovador. Os resultados são apresentados através de uma representação gráfica – Modelo de Negócio *Canvas*.

Palavras Chave: Negócios Inclusivos. Mercado da Base da Pirâmide. Setor Moveleiro. *Design Thinking*. Modelo de Negócio.

SOUZA, Thiago A; SANTOS, Thiago L. A. **Design Thinking applied to the conception of an Inclusive Business Model**, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em *Design* de Móveis) à Departamento de Desenho Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011

ABSTRACT

Inclusive Business can reduce the socioeconomic problems and simultaneously reduce social inequalities. Through them is possible meet the needs of the Base of the Pyramid (Low income) that is growing significantly. This paper analyzes the Casa Melhor project, an initiative for Inclusive Business in the furniture sector, for this we sought to determine how the process of Design Thinking can contribute to the generation of an Inclusive Business Models. The results are presented through a graphical representation - Business Model Canvas.

Keywords: Inclusive Business. Base of the Pyramid. Furniture Sector. Design Thinking. Business Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i>	24
FIGURA 2 – MODELO DE NEGÓCIOS <i>CANVAS</i>	30
FIGURA 3 – MODELO DE GUARDA – ROUPAS.....	39
FIGURA 4 – MODELO DE GUARDA – ROUPAS.....	39
FIGURA 5 – MODELO DE ESTANTE.....	40
FIGURA 6 – MODELO DE RACK	40
FIGURA 7 – ARMÁRIOS DE COZINHA	40
FIGURA 8 – ARMÁRIOS DE COZINHA	40
FIGURA 9 – MODELO DE NEGÓCIO DO PROJETO CASA MELHOR	42
FIGURA 10 – PROCESSO DE <i>BRAINSTORMING</i>	45
FIGURA 11 – PROCESSO DE <i>BRAINSTORMING</i>	46
FIGURA 12 – SELEÇÃO DE IDEIAS DO <i>BRAINSTORMING</i>	47
FIGURA 13 – SELEÇÃO DE IDEIAS DO <i>BRAINSTORMING</i>	47
FIGURA 14 – QUADRO Nº1 DO <i>STORYBOARD</i>	48
FIGURA 15 – QUADRO Nº2 DO <i>STORYBOARD</i>	48
FIGURA 16 – QUADRO Nº3 DO <i>STORYBOARD</i>	49
FIGURA 17 – QUADRO Nº4 DO <i>STORYBOARD</i>	50
FIGURA 18 – QUADRO Nº5 DO <i>STORYBOARD</i>	51
FIGURA 19 – QUADRO Nº6 DO <i>STORYBOARD</i>	51
FIGURA 20 – <i>SYSTEM MAP</i> PROPOSTO PARA O PROJETO CASA MELHOR.	53
FIGURA 21 – QUADRO DAS 9 ÁREAS DO <i>CANVAS</i>	55
FIGURA 22 – GERAÇÃO DO <i>CANVAS</i>	56
FIGURA 23 – CAPA DO GUIA	62
FIGURA 24 – CONTEÚDO DO GUIA	62
FIGURA 25 – FERRAMENTA DE <i>DESIGN</i>	63
FIGURA 26 – <i>CANVAS</i> NO GUIA PRÁTICO.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DE SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIA	18
QUADRO 2 – CONCEITOS DE EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO	23
QUADRO 3 – COMPARATIVO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS E O PROJETO CASA MELHOR	34
QUADRO 4 – PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i> E AÇÕES DO PROJETO CASA MELHOR	36
QUADRO 5 – ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO PROJETO CASA MELHOR	43
QUADRO 6 – RESULTADO DO MODELO CANVAS	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1– PARTICIPAÇÃO DOS DIVERSOS TIPOS DE MÓVEIS NA PRO - DUÇÃO TOTAL	17
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FUNDES	Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
ONG	Organização Não-Governamental
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
WRI	World Resources Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2 PRINCIPAIS EIXOS TEÓRICOS.....	12
2.1 NEGÓCIOS INCLUSIVOS.....	13
2.2 MERCADO NA BASE DA PIRÂMIDE.....	15
2.3 SETOR MOVELEIRO.....	17
2.3.1 Indústria de móveis.....	17
2.3.2 Tendência do setor moveleiro.....	19
2.3.3 Mercado de móveis para Base da Pirâmide.....	19
2.3.4 Inovação no setor moveleiro.....	20
2.3.4.1 <i>Design</i> de Móveis.....	21
2.4. <i>DESIGN THINKING</i>	22
2.4.1 Ferramentas de <i>Design Thinking</i>	25
2.4.1.1 <i>Brainstorming</i>	25
2.4.1.2 Prototipagem.....	26
2.4.1.3 <i>Storyboard</i>	27
2.4.1.4 Diagramas e Mapas.....	27
2.5. MODELOS DE NEGÓCIO.....	28
2.5.1 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.....	30
3 ESTUDO DE CASO DO PROJETO CASA MELHOR.....	32
3.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DO PROJETO CASA MELHOR.....	32
3.2 ANÁLISE DO NEGÓCIO INCLUSIVO.....	33
3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i>	35
4 DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS.....	45
4.1 ETAPA 1 – <i>BRAINSTORMING</i>	45
4.2.ETAPA 2 – <i>STORYBOARD</i>	48
4.3 ETAPA 3 – <i>SYSTEM MAP</i>	52
4.4 ETAPA 4 – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.....	54
5 GUIA PRÁTICO PARA <i>DESIGN</i> DE MODELOS DE NEGÓCIO INCLUSIVO.....	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	65
GLOSSÁRIO	71
ANEXOS	72

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como tema a metodologia de *Design Thinking* aplicado na concepção de um modelo de Negócio Inclusivo. Essa metodologia baseia-se na sensibilidade do designer e em métodos para atender as necessidades das pessoas através de tecnologias possíveis e estratégias de negócios viáveis. (BROWN, 2010)

Negócios Inclusivos são iniciativas de custo-eficácia ambiental e social, de utilização semelhante à empregada em mercados convencionais, para melhorar a qualidade de vida de pessoas com baixa renda. Esse tipo de iniciativa permite que os beneficiados participem da cadeia de valor (fornecedores, produtores, vendedores), acessem produtos ou serviços de melhor qualidade e melhorem sua condição econômica através da geração de renda (AVINA, 2010).

Optou-se por realizar o estudo do Projeto Casa Melhor por ser uma iniciativa de Negócio Inclusivo com foco na comercialização de móveis para o público de baixa-renda. O modelo de negócio inovador desse projeto, baseado em uma rede de empreendedores de baixa-renda (vendedores e montadores de móveis), permite realizar análises através dos conceitos de *Design Thinking*.

O Projeto Casa Melhor iniciou em março de 2008 e foi encerrado em junho de 2009, em Curitiba e região metropolitana. Este projeto foi uma iniciativa da Aliança Empreendedora, AVINA e Masisa.

A Aliança Empreendedora é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, com foco na inclusão e no desenvolvimento econômico e social através do fomento e apoio ao empreendedorismo de baixa renda. No projeto Casa Melhor a organização era responsável pela execução do projeto, através da mobilização e capacitação dos empreendedores e também pelo desenvolvimento do modelo de negócio junto aos parceiros investidores. O recurso investido no projeto era proveniente da Fundação AVINA, a qual articula organizações sociais (Aliança Empreendedora) e empresas (Masisa) em projetos de Negócios Inclusivos. A Masisa, empresa líder na América Latina na produção e comercialização de painéis de madeira para móveis e arquitetura de interiores, também investiu e participou da concepção do modelo de negócio do projeto Casa Melhor.

O cancelamento do Projeto Casa Melhor, em 2009, despertou a inquietação dos autores em pesquisar mais sobre essa iniciativa. Essa atitude foi motivada pelo

objetivo de analisar as causas da descontinuidade da proposta e obter soluções mais eficazes para modelos de negócios, voltados para o mercado de móveis para pessoas de baixa renda.

Propõe-se então um novo modelo de negócio inclusivo a partir da Metodologia do livro *Business Model Generation*, que utiliza a ferramenta *Canvas* no desenvolvimento do plano de negócios, combinado ao uso das ferramentas e da metodologia do *Design Thinking* aplicadas na análise do Projeto Casa Melhor.

1.1 JUSTIFICATIVA

A inovação dessa proposta ocorre a partir dos conceitos de *Design Thinking*, pouco pesquisados para aplicação na geração de modelos de Negócios Inclusivos.

Dentre as iniciativas existentes de Negócios Inclusivos, optou-se pelo Projeto Casa Melhor, pois um dos autores, Thiago Alves de Souza, estagiou na Aliança Empreendedora em 2008, quando teve a oportunidade de atuar no projeto. Os conhecimentos adquiridos durante o período de estágio e o acompanhamento da execução do projeto tornam a pesquisa mais concreta, embasada e fundamentada em uma realidade vivenciada.

A escolha desse tema para o trabalho de conclusão de curso de Tecnologia em *Design* de Móveis é uma contribuição valiosa por se tratar do primeiro projeto de Negócios Inclusivos na cadeia produtiva e comercial de móveis no Brasil.

O interesse pelas demandas sociais, acreditando que as mesmas podem ser atendidas através de modelos de Negócios Inclusivos, acrescenta à pesquisa uma intenção de que os resultados sejam aproveitados por outras iniciativas semelhantes e que possam contribuir para a diminuição da desigualdade social.

O produto final deste trabalho de diplomação é uma análise do modelo de negócio do Projeto Casa Melhor, através de conceitos de *Design Thinking*, e a proposta de um novo modelo de Negócios Inclusivos para o mesmo projeto, através da metodologia do livro *Business Model Generation*, combinada com ferramentas de *Design*, que resulta em uma tela – *Canvas*, contendo um quadro resumo com as principais áreas do modelo de negócio que é proposto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Desenvolver um novo modelo de Negócio Inclusivo para o projeto Casa Melhor através dos conceitos de *Design Thinking*.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que permitirão o cumprimento do objetivo geral são:

- Divulgar a temática de Negócios Inclusivos para acadêmicos e profissionais da área de *Design*;
- Apresentar uma nova aplicação do *Design Thinking* direcionados para a geração de modelos de negócios;
- Analisar o Projeto Casa Melhor através de conceitos de *Design Thinking*;

2 PRINCIPAIS EIXOS TEÓRICOS

Este capítulo está dividido em seções que apresentam a base teórica que dará suporte ao desenvolvimento da metodologia utilizada neste trabalho.

Inicia-se abordando a temática de Negócios Inclusivos, sob a perspectiva de organizações, que fomentam essas iniciativas e autores que pesquisam sobre o tema.

Aborda-se a temática de Base da Pirâmide, relacionando-a ao mercado de móveis para pessoas de baixa renda, a qual é o foco de Negócios Inclusivos como o Projeto Casa Melhor.

Em seguida apresentam-se as características e relações com o setor moveleiro, uma vez que um dos objetivos do Projeto Casa Melhor é a comercialização de móveis para consumidores de baixa renda.

Na seção seguinte, aborda-se o *Design Thinking* através de uma revisão bibliográfica dos principais autores que escrevem sobre o tema. Também são apresentadas as ferramentas de *Design Thinking* utilizadas por empresas que são referências nesta área.

Compreender essa seção é fundamental para entender a análise que posteriormente realiza-se do Projeto Casa Melhor, realizada através de um estudo de caso onde analisam-se aspectos de Negócios Inclusivos e *Design Thinking* referentes ao Projeto.

O *Design Thinking* é, geralmente, utilizado no processo de desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Como neste trabalho o objetivo é relacioná-lo a geração de modelos de Negócios Inclusivos, em uma das seções apresenta-se uma das metodologias para a geração de modelos de negócios, o método *Business Model Generation*.

Como resultado de sua aplicação obtêm-se o modelo de negócio *Canvas*, apresentado como produto final desta pesquisa, além da elaboração de um manual, responsável por auxiliar o usuário/cliente na aplicação das ferramentas de *Design Thinking* no desenvolvimento de um modelo de Negócio Inclusivo.

2.1 NEGÓCIOS INCLUSIVOS

O século XX é caracterizado pelo crescimento econômico acelerado dos países desenvolvidos, o que implicou em um período de geração de muita riqueza. Entretanto, também se observou um aumento da desigualdade entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos. (AVINA, 2010)

A América Latina é a região de maior desigualdade econômica do mundo. Essa informação é apresentada em “The Market of the Majority: The BOP Opportunity of Latin America and the Caribbean”. De acordo com esse estudo, 70% da população, aproximadamente 360 milhões de pessoas, têm renda inferior a \$3, 26 (diários) per capita, o que nem sempre é suficiente para satisfazer suas necessidades básicas. Ao mesmo tempo, apenas 0,6% da população foi considerada de alta renda, que por sua vez concentram grande parte da riqueza dos países. (WRI, 2006).

Para redução da pobreza, durante muito tempo, acreditou-se que a Filantropia e o Assistencialismo seriam as formas mais eficazes de beneficiar pessoas de baixa renda. Porém, essa estratégia demonstrou-se pouco eficaz, devido à ineficiência e instabilidade do setor público de muitos países, em viabilizar ações para se obter resultados duradouros. (AVINA, 2011)

Os Negócios Inclusivos são considerados por alguns setores empresariais, grandes agências internacionais de cooperação e organizações de desenvolvimento, como estratégias de superar a pobreza, permitindo a participação ativa do setor privado nos temas de desenvolvimento e inclusão de pessoas de baixa renda, no mercado consumidor e de trabalho. (Melo, 2010)

“Ao falar de Negócios Inclusivos enfatiza-se atividades econômicas que permitem a participação de pessoas de baixa renda nas cadeias de geração de valor, de modo que essas ganhem e possam melhorar suas condições de vida” (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010, p.29).

Organizações como a SNV¹, World Business Council for Sustainable Development, World Resources Institute, Ashoka e Laboratório da Base da Pirâmide (Espanha) possuem um entendimento muito similar sobre Negócios Inclusivos. Essa contextualização coincide com o conceito apresentado pelo relatório do PNUD

¹ Empresa Social dedicada a erradicar a pobreza e a falta de equidade nos mercados emergentes do mundo. Tem atuação principalmente na América Latina.

(Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) - Creating Value for All: Strategies for Doing Business With the Poor, publicado em 2008, que define modelos de Negócios Inclusivos como:

(...) modelos que incluem os pobres como clientes e consumidores, ou como trabalhadores/empreendedores participantes da cadeia de valor. Eles funcionam como pontes que ligam as empresas e pobres gerando benefício mútuo. Os benefícios a partir de modelos de negócios inclusivos vão além dos lucros imediatos e rendimentos mais elevados. As empresas se beneficiam com o desenvolvimento de inovações, expansão para novos mercados e fortalecimento da cadeia produtiva. Os pobres são incluídos de forma mais produtiva, ganham de forma mais sustentáveis e são imponderados (PNUD, 2008, p.2).

O tema em questão tem despertado o interesse de algumas organizações privadas, como a Masisa, por exemplo, que teve interesse em investir em uma oportunidade de melhorar a qualidade de vida de populações de baixa renda através do fornecimento de móveis de qualidade. “Até recentemente, pouca atenção era dada ao papel do setor privado na diminuição da pobreza” (PRAHALAD, 2010, p.27). Essa atitude vem consolidando-se e fica mais claro ao analisar a perspectiva comercial que os projetos têm para os financiadores. Por exemplo, no Projeto Casa Melhor, a Masisa além de incluir pessoas de baixa renda na cadeia produtiva e comercial de móveis, também objetivava gerar um modelo de negócio auto-sustentável e rentável para seu empreendimento através da comercialização de placas de madeira reconstituída.

Entretanto, não basta apenas o interesse do setor privado em gerar negócios inclusivos, pois “cada vez mais se admite que a conjugação do conhecimento da ONG local com o alcance global da empresa multinacional pode produzir soluções originais e sustentáveis” PRAHALAD (2010, p.27). Desta forma, para realizar o Projeto Casa Melhor, a Masisa buscou parceria com organizações do Terceiro Setor, Aliança Empreendedora e AVINA.

Iniciativas de Negócios Inclusivos vem aumentando nos últimos anos, em virtude, também de um discurso de Bill Gates proferido no Fórum Econômico Mundial em 2008, onde abordou um tema similar:

“Capitalismo Criativo, uma abordagem na qual os governos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos possam trabalhar em conjunto para estender o alcance das forças de mercado, a fim de que mais pessoas possam gerar lucros, ou granjear reconhecimento, trabalhando no intuito de minimizar as desigualdades mundiais” (PRAHALAD, 2010, p.42)

Mas também existem os céticos e aqueles que se perguntam se as soluções baseadas no mercado são a respostas para problemas sociais. A pergunta fundamental é: “Como podemos empregar a energia empreendedora e inovadora da iniciativa privada para resolver os problemas essenciais que afrontam a humanidade?”(PRAHALAD, 2010, p.42).

2.2 MERCADO NA BASE DA PIRÂMIDE

O tema de mercado consumidor de baixa renda, aqui denominado de mercado na Base da Pirâmide, tem sido amplamente discutido, pois corresponde a uma parcela significativa da população mundial com potencial de consumo.

A definição original do termo *base da pirâmide* baseava-se numa premissa simples. O conceito fora originalmente introduzido no intuito de *chamar atenção* para os 4-5 bilhões de pobres não atendidos ou mal atendidos pelas grandes organizações do setor privado, entre elas as empresas multinacionais. Esse grupo, até bem pouco tempo ignorado pelo setor privado, poderia ser um rico manancial de vitalidade e crescimento. PRAHALAD (2010, p.27)

Segundo Rodrigues e Barbieri (2008) a pirâmide é uma forma usual para representar uma sociedade dividida em classes sociais, na qual a pequena parcela da população situada na cúpula detém a maior parte da riqueza e renda, enquanto a maioria situada na base detém uma parte reduzida. Desta forma, entende-se que a Base da Pirâmide corresponde à maior parcela da população, a qual em termos gerais é a menos favorecida do processo de desenvolvimento econômico e social.

A Base da Pirâmide, também denominada de classes C, D e E, representa a maioria da população do Brasil. Mesmo assim, uma grande parte das empresas no país busca aumentar a quantidade de consumidores de alto poder aquisitivo. Desta forma, deixam de atender as necessidades específicas da grande população de baixa renda.

De acordo com Campanholo, Fontes e Silva (2008), o aumento da renda mensal do brasileiro, somado á melhora na redistribuição de renda, são fatores que tem aumentado o consumo entre pessoas da Base da Pirâmide. Esta cada vez mais comum acompanharmos casos de empresas que tem alcançado sucesso ao focar suas ações nesse tipo de mercado.

Para Nogueira e Cunha (2009) o Brasil é um país de contrastes. Entre o topo e a Base da Pirâmide social encontram-se tipos variados de perfis de consumidores de baixa renda. Estes possuem necessidades e expectativas básicas ou refinadas, moram em grandes ou pequenos centros urbanos ou rurais, a maioria luta para levar a vida com dignidade e a minoria consome produtos muito diferenciados.

Por isso, segundo Hart (2008), transformar populações de baixa renda em consumidores, é muito mais complexo do que apenas customizar produtos que um dia foram dirigidos aos ricos para poder vendê-los aos pobres por um custo mais baixo.

“O maior desafio que se impõe aos gestores treinados para suprir os mercados existentes com eficiência, é mudar sua mentalidade tradicional ao abordarem os mercados da Base da Pirâmide” (PRAHALAD, 2010, p.39).

Rocha e Silva (2008) afirmam que para aproveitar o potencial de consumo do mercado da Base da Pirâmide – ou seja, 80% da população mundial – as empresas não podem simplesmente aplicar seus processos e produtos tradicionais. Pelo contrário, é preciso criar novos produtos e processos específicos para atender às necessidades dos consumidores de baixa renda. Para isso soluções inovadoras e criativas, preços acessíveis e novos canais de comercializações são caminhos para as empresas atenderem a demanda do mercado da Base da Pirâmide.

Desta forma, percebe-se que “o engajamento ativo com os mercados da Base Pirâmide requer uma nova e inovadora abordagem de negócio. Modernizar modelos de negócios dos mercados desenvolvidos não funcionará” (PRAHALAD, 2010, p.30).

Isso já é possível ser percebido. As inovações realizadas por algumas organizações que focaram suas ações na Base da Pirâmide já se consolidaram em negócios rentáveis. Esses avanços reforçam as particularidade e especificidades dos mercados da Base da Pirâmide. O desenvolvimento de negócios focados na Base da Pirâmide dá acesso e permite o consumo de produtos a uma grande quantidade de pessoas. Assim, as empresas que comercializam para pessoas de baixa renda perceberam que podem “fazer cada vez mais o bem e também adquirir o lucro” (CAMPANHOLO, T; FONTES, G. G.; SILVA, A. A, 2008, p.19).

2.3 SETOR MOVELEIRO

2.3.1 Indústria de Móveis

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a indústria de móveis pode ser classificada com base nas matérias-primas predominantes. As categorias básicas são: móveis de madeira (incluindo vime e junco), que constituem o principal segmento, com 91% dos estabelecimentos, 83% do pessoal ocupado e 72% do valor da produção; e os móveis de metal, com 4% dos estabelecimentos, 9% do pessoal ocupado e 12% do valor da produção. (BNDES, 2007)

A indústria de móveis também pode ser segmentada por categoria de uso: residencial, escritório e institucionais (utilizados em hospitais, escolas, lazer, restaurantes, hotéis e similares). O Gráfico 1, mostrado abaixo, apresenta a porcentagem de móveis produzidos conforme o segmento:

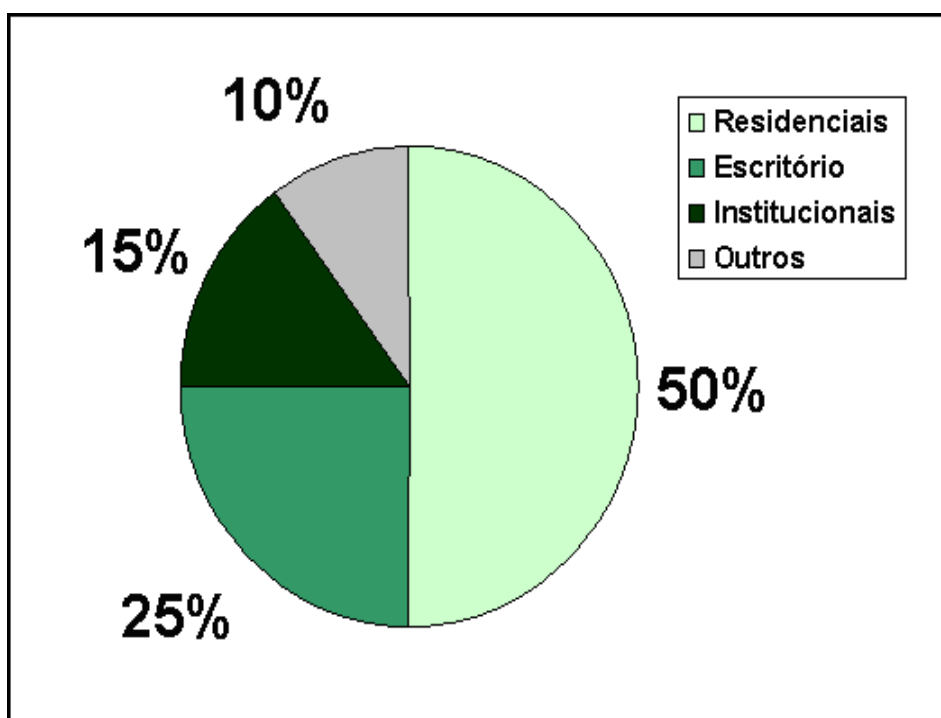


Gráfico 1 - Participação de diferentes tipos de móveis na produção total

Fonte: ABIMÓVEL (2006)

Devido à importância dos móveis residenciais no contexto de consumo da Base da Pirâmide, o Quadro 1 traz um resumo dos principais gêneros de móveis de madeira deste segmento:

Tipo de móvel	Produção	Matéria-Prima	Porte das Empresas	Mercado Consumidor	Grau de Tecnologia
Torneado	Seriada	Madeira de reflorestamento, especialmente cerrado de pinus	Médias e Grandes	Exportação	Alto
	Sob Encomenda	Madeiras de lei, em especial cerrado folhosa	Micro e Pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e alta	Baixo, quase artesanal
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Médias e Grandes	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Alto
	Sob Encomenda	Aglomerado e Compensado	Micro e Pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Médio

Quadro 1 - Características de segmento de móveis de madeira para residência

Fonte: BNDES (2007)

Segundo a ABIMÓVEL (2008), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.000 micros, pequenas e médias empresas que geram mais de 189.000 empregos, localizadas em sua maioria na Região Centro-Sul do país, com alguns pólos moveleiros, como em Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Araçatuba (PR), Mirassol, Votuporanga e São Paulo (SP), Ubá (MG), Linhares (ES).

A indústria de móveis pode ser considerada uma das mais conservadoras da atual estrutura produtiva. Isso é especialmente verdadeiro no segmento de móveis de madeira, uma vez que se trata de material pouco propício à utilização de processos contínuos de fabricação, o que por sua vez dificulta consideravelmente a automação e a possibilidade de ganhos de escala. Uma das soluções encontradas pelo setor consiste na transferência de determinadas operações para o varejo (montagem) e para a preparação da matéria-prima (ROSA et al., 2007, p.68).

2.3.2 Tendência do Setor Moveleiro

De acordo com o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a tendência é que o mercado de móveis cresça até 2013, 8,5% em termos de valor de venda. Outra tendência identificada nesse estudo é a de que as vendas de 2008 a 2013 serão menores se comparadas ao período de 2003 a 2008. Contudo, os espaços de vendas aumentarão mais no período de 2008 a 2013 do que no período analisado anteriormente (SEBRAE, 2009).

Segundo SEBRAE e ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing, o potencial de consumo de móveis e artigos para o lar segue constante tendência de aumento. (SEBRAE 2008)

De acordo com BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento, (2007) a demanda por móveis varia de acordo com o nível de renda da população e com o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. “O bom desempenho da construção civil, combinado com o aumento de créditos facilitados no mercado, tem tido um impacto positivo nas vendas de móveis.” (SEBRAE, 2008)

Para Gorini (1998) o gasto com móveis situa-se na faixa de 1% a 2% da renda disponível das famílias. À medida que a renda aumenta, percebe-se a expansão da capacidade no setor produtivo e comercial de móveis.

2.3.3 Mercado de Móveis para Base da Pirâmide

O mercado que abrange as classes C, D e E também tem crescido nos últimos anos e em 2007 movimentou R\$ 550 bilhões. Investir em produtos voltados à classe popular é uma das estratégias adotadas para vencer a concorrência entre empresas (SEBRAE, 2008)

Segundo Nascimento e Soares (2008) a população de baixa renda (classes C, D, E) é um importante público de móveis populares. Porém, esse consumidor tem que se submeter aos produtos existentes no mercado, todos muito similares, já que pouca diferenciação existe no mobiliário popular e parece não haver pesquisas sobre as necessidades do consumidor de baixa renda.

Os móveis retilíneos populares, produzidos de maneira seriada, são exemplos de produtos distanciados das necessidades do usuário. Sua configuração final representa muito mais as restrições impostas pelo modo de produção industrial, as limitações da matéria-prima utilizada e as buscas pelas soluções industriais mais vantajosas economicamente para o mercado, do que um produto desenvolvido visando as necessidades práticas e socioculturais do usuário, agravando-se porque, ao produto final acrescenta-se revestimentos ou acabamentos brilhantes, aplica-se formas e acessórios extravagantes, evocados no último instante, na tentativa de diferenciá-lo ou melhorá-lo perante a concorrência, atribuindo este procedimento, mais ligado a 'cosmética', o nome de *design* (DEVIDES, 2006, p. 14)

Em estudo realizado pelo SEBRAE e ESPM em março de 2008, constatou-se que o preço ao consumidor final varia muito. Alguns aspectos que determinam o preço dos móveis são: material utilizado, tamanho do móvel, *design*, marca e o local de compra.

Para baixar os custos do móvel e atender o poder aquisitivo do consumidor de baixa renda, as indústrias optam pela diminuição da qualidade, economizando matéria-prima, substituindo materiais adequados por outros mais baratos, utilizando acessórios menos resistentes, acabamento insatisfatório e investem pouco em *design* (FOLZ, 2002).

4.3.4 Inovação no Setor Moveleiro

Classificada como de Baixa e Média Tecnologia - BMTs, a indústria moveleira se caracteriza, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997), pela inovação incremental e pela transferência de tecnologia. O foco, em geral, está na eficiência da produção, na diferenciação dos produtos e no *marketing*.

Em termos tecnológicos, Gorini (1998) menciona que a tecnologia é bastante difundida e acessível e a cooperação entre as empresas permite constante atualização da base técnica. O processo produtivo não é contínuo, permitindo modernização da base tecnológica apenas em algumas etapas da produção e, ainda, investimento incremental.

Segundo a autora, os principais fatores de competitividade da indústria moveleira são: novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A inovação está muito vinculada a novos produtos através do *design* e do uso de novos materiais. A

competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos mais também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design* dos móveis. A utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o *design* constituem as principais atividades inovadoras na indústria, ou seja, a mais importante fonte de dinamismo tecnológico origina-se da inovação dos produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais (GORINI, 1998).

A autora enfatiza a importância do *design* no processo de inovação da indústria moveleira. Este desempenha, além do aspecto de realização do projeto, que envolve funcionalidade, ergonomia e estética, os seguintes papéis: (a) diminuição do uso de insumos; (b) queda no número de partes e peças envolvidas num determinado produto; e (c) redução do tempo de fabricação.

Estes aspectos impactam diretamente no lado econômico da indústria, pois focam a redução dos custos e o aumento da qualidade de produtos. A autora ressalta o papel do *design* para além da estética, destacando sua função de "eficiência global na fabricação do produto, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente" (GORINI, 1998, p.31).

2.3.4.1 *Design* de Móveis

O *Design* envolve aspectos como diminuição do uso de materiais, tempo de fabricação e ainda pode incorporar no produto conceitos de multifuncionalidade, melhor adequação ao espaço ao qual é destinado e também a aplicação de dimensões e formas mais adequadas para suas funções. Estes fatores beneficiam tanto o usuário quanto a indústria. Atualmente, a maioria das indústrias moveleiras não incorpora o *design* na sua produção, vendo-o como algo dispensável. (FOLZ, 2002).

O *design* no móvel não pode ser entendido apenas como o desenho ou a aparência física. O papel do designer nos produtos modificou-se e agora o profissional deve ser responsável não só pela forma, mas também pela experiência do usuário. (KISS, 2010).

No Brasil, as empresas produzem móveis de acordo com a tendência europeia e, a partir do desenvolvimento do produto, vão adaptando os modelos à realidade brasileira. Observa-se, portanto, que o *design* próprio não tem grande importância, pois para isso são necessários investimentos em pesquisas de novos materiais e também na utilidade que o móvel pode trazer ao usuário, ou seja, vai muito além do desenho. Para os empresários do setor, esses investimentos são inviáveis atualmente, pois, talvez só trouxessem algum benefício em prazo muito longo, o que estaria fora da realidade da maioria das empresas brasileiras. (GAZIRI, 2010).

Com isso, é possível perceber que a indústria de móveis pode ser considerada uma das mais conservadoras em termos tecnológicos, um dos fatores responsáveis pela pequena expressividade no mercado econômico. Existe também carência de investimentos de recursos em tecnologia e *design* por parte do setor industrial, que teme o insucesso ou a demora do retorno do capital investido.

O tópico a seguir trata o *Design Thinking*, um tema recente que vem sendo abordado cada vez mais e pode ser uma boa solução para concepção de produtos e/ ou serviços de sucesso.

2.4 DESIGN THINKING

O tema é recente e alguns autores, com grande vivência prática, buscam, através de publicações, explicar o que é *Design Thinking*. É o caso de Tim Brown, da IDEO - Consultoria mundial de *design* e inovação, que define:

“O *Design Thinking* se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que negligenciamos por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O *Design Thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver idéias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada que reside no centro do processo de *design* sugere um “terceiro caminho”. (BROWN, 2010, p.4).

Esse “terceiro caminho” pode ser compreendido na definição de Roger Martin, Reitor da Rotman School Management, da Universidade de Toronto, quando afirma que:

Design Thinking é o “equilíbrio produtivo entre a arte e a ciência, entre a intuição e a validez, entre a exploração e a exploração”. A organização adepta ao Design Thinking aplica a ferramenta mais importante do designer aos problemas de negócios. Essa ferramenta é o raciocínio abduutivo. MARTIN (2010, p.61).

Segundo Martin (2010) a exploração é a busca de um novo conhecimento e a exploração é a maximização da recompensa do conhecimento aprendido. O Quadro 2 destaca as principais diferenças entre os conceitos de exploração e exploração:

	Exploração	Exploração
Foco Organizacional	Invenção do Negócio.	Administração do Negócio.
Objetivo Geral	Passar dinamicamente do atual estado do conhecimento para o próximo.	Ajustes e Refinamento sistemáticos dentro do atual estágio do conhecimento.
Forças Propulsoras	Intuição, sentimento, hipóteses a respeito do futuro, originalidade.	Análise, ponderação, dados do passado, controle.
Orientação Futura	Longo Prazo.	Curto Prazo.
Progresso	Irregular, disperso, caracterizado por falsos começos e significativos saltos para frente.	Realizado por meio de etapas incrementais medidas e cuidadosas.
Riscos e Recompensas	Alto risco, recompensa incerta, mas potencialmente alta.	Risco mínimo, recompensas pequenas, porém previsíveis.
Desafio	Impossibilidade de consolidar e explorar retornos.	Exaustão e Obsolescência.

Quadro 2 – Conceitos de Exploração e Exploração

Fonte: Adaptado de: Martin (2010, p.20)

Baseando-se nos estudos de Charles Sanders Peirce, o raciocínio abduutivo é aquele que tem o objetivo de postular o que poderia ser verdadeiro, ou seja, seu objetivo não é declarar que uma conclusão é verdadeira ou falsa. Para o autor, “os designers vivem no mundo da abdução de Peirce; buscam ativamente novos pontos de vista, questionam explicações aceitas e inferem possíveis mundos novos” (MARTIN, 2010, p.63).

O *Design Thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca de estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios (BROWN, 2010, p.3).

Desta forma o *Design Thinking* se transforma, então, em processo, em método de inovação centrado em aspectos humanos, fazendo uso de observação, co-criação, visualização, prototipação e modelagem do negócio (COUTINHO, 2010).

“Uma organização que se compromete com os princípios centrados no ser humano do *Design Thinking* está praticando o interesse próprio esclarecido. Se conseguir entender melhor os clientes, ela atenderá melhor às necessidades deles. Essa é a fonte mais segura de lucratividade de longo prazo e crescimento sustentável” (BROWN, 2010, p.167).

A metodologia de *Design Thinking* prevê etapas que visam o entendimento e solução das necessidades do consumidor final. Para fins desse estudo é realizado um comparativo com a metodologia da IDEO, consultoria mundial em *design* e inovação.

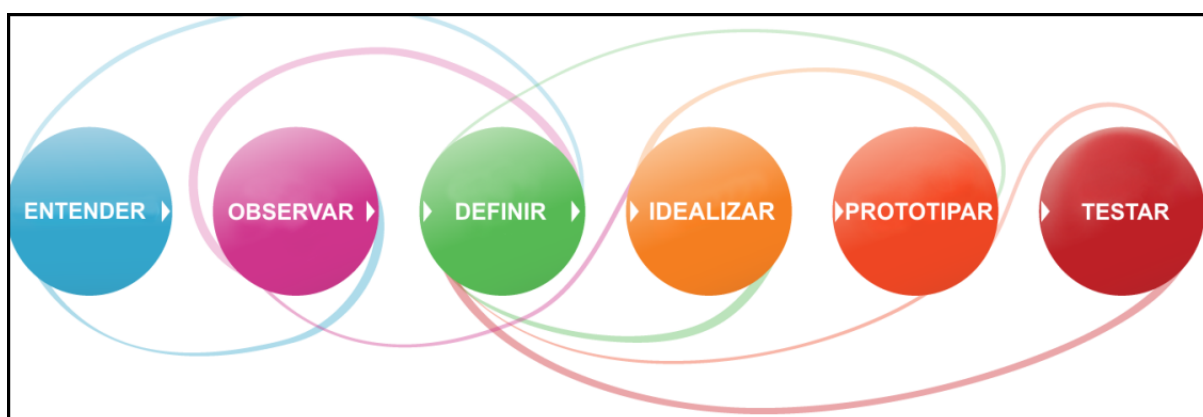


Figura 1 - Processo de *Design Thinking*

Fonte: IDEO (2010).

Segundo Ruffo (2010) o processo de *Design Thinking* passa por 6 fases que, não necessariamente precisam ser utilizadas em todos os projetos. Essas fases são compreendidas pelo real entendimento do problema, observação de campo (pesquisa centrada no ser humano), definições de possíveis caminhos a serem seguidos, seções de co-criação, prototipagem, teste e execução.

Para BROWN (2010, p.153), “o tipo mais desafiador de inovação - e o mais arriscado – é aquele no qual tanto o produto quanto os usuários são novos.” Para o autor, o processo de *Design Thinking* objetiva atingir gerar a inovação através do

processo apresentado na Figura 1 – Processo de *Design Thinking*, mas para operacionalizá-lo faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas.

2.4.1 Ferramentas de *Design Thinking*

Dentre as diversas ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking*, selecionaram-se aquelas de maior relevância e aplicação para a geração de modelos de negócio, e são: *Brainstorming*, Prototipagem, *Storyboard*, Diagramas e Mapas e *System Map*.

2.4.1.1 *Brainstorming*

A técnica de *Brainstorming* propõe que em grupo (2 até 10 pessoas), através da divergência de pensamentos e ideias, sejam geradas propostas inovadoras que contribuam para o desenvolvimento do projeto (Osborn, 1953).

“A principal característica do *Brainstorming* é que as ideias de uma pessoa inspiram as outras pessoas, e assim, as ideias vão fluindo, a velocidades cada vez maiores” (BAXTER, 1998, p. 62)

Para IDEO (2009), a prática de gerar soluções sem aplicação prática frequentemente fornece o impulso para idéias relevantes e razoáveis, pois o *Brainstorming* permite pensar de forma ampla e sem restrições.

“Tem-se criticado o *Brainstorming* justamente porque se geram muitas ideias, mas se tem dito que elas são superficiais e torna-se difícil fazer a avaliação posterior das mesmas.” (BAXTER, 1998, p.67)

Porém o *Brainstorming* permite pensar de forma abrangente e sem qualquer restrição organizacional, operacional ou tecnológica. Contudo, para um *Brainstorming* ser produtivo é necessário ter muita disciplina e alguma preparação. (IDEO, 2009).

2.4.1.2 Prototipagem

O entendimento do que é um protótipo é variável, portanto para esse estudo utiliza-se o conceito de BROWN (2010 p.88): “Qualquer coisa tangível que nos permite explorar uma idéia, avaliá-la e levá-la adiante, é um protótipo”.

Para a IDEO (2009), a intenção de um protótipo está fundamentada no “construir para pensar”, ou seja, criar soluções de fácil comunicação e que possibilitem a melhoria da ideia. Com os protótipos, as ideias tornam-se tangíveis e podem ser testadas e avaliadas.

Os protótipos só devem consumir o tempo, o empenho e o investimento necessário para gerar *feedbacks* úteis e levar uma ideia adiante (...) A meta da prototipagem não é criar um modelo funcional. É dar forma a uma ideia para conhecer seus pontos fortes e fracos e identificar novos direcionamentos para a próxima geração de protótipos mais detalhados e lapidados” (BROWN, 2010, p.87).

No processo de *Design Thinking* da IDEO, os protótipos são ferramentas descartáveis, aplicados na fase de desenvolvimento de um conceito (modelo de negócio, produto, peça gráfica). A seguir algumas características e aplicações da prototipagem:

- Protótipos não são preciosos. Devem ser construídos da maneira mais simples e rápida possível;
- É essencial saber qual é a pergunta que o protótipo deverá responder, que poderá ser, por exemplo, sobre o conceito ser desejável, útil, fácil de usar, viável, ou possível.
- Para desenvolver o entendimento profundo do significado da ideia e para revelar as questões que a equipe deve responder.
- Para criar um diálogo interno sobre como o conceito funciona e criar uma comunicação externa sobre o conceito. (IDEO, 2009, p.75)

A construção de protótipos é uma metodologia para tornar as soluções tangíveis de forma rápida e com baixo investimento. “É uma técnica comprovada para aprender a projetar rapidamente a oferta e acelerar o desenvolvimento de soluções.” (IDEO, 2009). Existem diversas formas de prototipar uma ideia, dentre elas, algumas que fazem uso de outras ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking*, tais como: *Storyboards* e diagramas – *System Maps* e *Blueprint*.

2.4.1.3 Storyboard

O *Storyboard* é uma ferramenta derivada da tradição cinematográfica, é a representação de casos de uso através de uma série de desenhos ou imagens, colocados juntos em uma sequência narrativa (Vertelney e Curtis, 1990).

Pode ser utilizado para “Imaginar a experiência completa do usuário/cliente através de uma série de imagens ou Desenhos.” (IDEO, 2009, p.76)

Os *Storyboards* representam as idéias através de uma descrição visual destacando os pontos de contato e momentos-chave. De acordo com Engine (2011), os *Storyboards* podem ser utilizados durante o *Design* de modelos de negócios, para:

- Estimular uma discussão centrada em torno de características-chave;
- Imaginar interações com mais detalhes;
- Para obter *insights* úteis para estimular a fase de protótipos;
- Para fornecer os detalhes necessários para permitir que as pessoas possam compreender algumas das características mais complexas.

O *Storyboard* pode também ser utilizado para representar a jornada do cliente, ou seja, a interação com o produto e serviço prestado. Desta forma é possível descrever as ações do usuário ou cliente, representando os pontos de contato com o produto, serviço e com isso obtém-se um modelo do negócio. Neste tipo de visualização, a interação é descrita passo a passo, como no modelo clássico, mas há uma ênfase maior em alguns aspectos como o fluxo de informação e os dispositivos físicos envolvidos. Mesmo assim, essa representação é simplificada através da omissão das informações redundantes e de detalhes específicos.

2.4.1.4 Diagramas e Mapas

Segundo Morelli (2007), a representação gráfica através de mapas e diagramas pode ser utilizada para traçar um sistema de relações entre diferentes atores que possuem relações mútuas, permitindo uma visão sistêmica do serviço e do seu contexto.

Para a IDEO (2007, p.76), “mapear é uma maneira ótima de expressar espaço, processo ou estrutura, pois considera como as idéias se relacionam umas as outras, e como a experiência muda com o tempo”.

O mapeamento ou desenho do diagrama pode ser feito através da observação do serviço a partir de um ponto de vista específico que se torna o centro de toda a representação. (Morelli, 2007)

As duas principais formas de mapas e diagramas utilizados para desenhar modelos de negócio durante o processo de *Design Thinking* são os *System Map* (Mapas Sistêmicos) e o *Blueprint*.

O *System Map* é uma representação visual da organização, onde são representados os diferentes atores envolvidos, suas relações recíprocas e os fluxos de materiais, energia, informação e dinheiro através do sistema (Morelli, 2007).

Segundo Sangiorgi (2004), o mapa sistêmico objetiva representar, de forma detalhada o serviço ofertado aos clientes ou usuários. É uma ferramenta que não segue um padrão estipulado, e pode servir tanto para geração de uma ideia ou serviço, bem como para demonstrar o produto ou experiência ao usuário.

Para Moggridge (2006) este tipo de ferramenta permite que os designers façam seus primeiros julgamentos qualitativos sobre a implicação da solução de *Design* que estão criando.

A ferramenta *Blueprint* é outro instrumento operacional que descreve a natureza e as características da interação do serviço e negócio com detalhes suficiente para verificar, implementar e acompanhar o desenvolvimento de uma inovação. Ela é uma ferramenta gráfica que apresenta as funções e relações para cliente, destacando os pontos de contato e os processos secundários, que são devidamente documentados e alinhados com a experiência do usuário/cliente (SHOSTACK, 2001).

2.5 MODELOS DE NEGÓCIO

O *Design Thinking* está diretamente ligado a geração de modelos de negócios uma vez que é um processo de inovação com base em características humanas, que são definidas como observação, colaboração, conhecimento e visualização,

afim de promover a interação entre o produto e as necessidades do público alvo. KISS (2010).

Existem diferentes definições do que é um modelo de negócio, muitas das quais possuem uma descrição similar. Em geral, “um modelo de negócio consiste no conjunto de escolhas feitas por uma empresa e o conjunto de consequências dessas escolhas”. (RICART, 2009, p.14)

Para Magretta (2002) modelos de negócio são histórias que explicam como a empresa trabalha. Utilizando Drucker como referência, Magretta define que um bom modelo de negócio deve responder as seguintes perguntas:

- Quem é o cliente e o que valoriza?
- Qual a lógica econômica para proporcionar ao cliente o que ele valoriza a um preço acessível?

Chesbrough and Rosenbloom (2002) indicam que as funções de um modelo de negócio devem ser direcionadas para:

- Articulação da proposta de valor;
- Identificação de um segmento de mercado;
- Previsão da estrutura de custos e potencial de benefícios;
- Descrição da posição da empresa no mercado e;
- Formulação de uma estratégia competitiva.

De acordo com Eriksson e Penker (2000), os componentes que formam um modelo de negócio são:

- Objetivos: propósitos ou resultado do negócio;
- Recursos: recursos humanos, material, informação ou produto;
- Processos: conjunto de atividades para que um produto seja gerado;
- Regras: permitem o bom funcionamento e geração de conhecimento do negócio.

Os autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.31) concluem que:

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e relações que nos permite expressar a lógica de negócio de uma empresa específica. É a descrição do valor que uma empresa oferece a um ou mais segmentos de clientes e a rede de parceiros para criar, comercializar e fornecer esse valor, bem como as formas de rentabilidade e geração de um fluxo de receitas sustentável.

2.5.1 Modelo de Negócio Canvas

Desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, o *Canvas Business Model* foi publicado em seu livro *Business Model Generation*, em 2010. Para o autor “modelo de negócio descreve a lógica de como as organizações criam, implementam e capturam valor” (OSTERWALDER, 2010, p.14).

A Figura 2 mostra os segmentos supracitados dispostos em áreas da ferramenta *Canvas*:

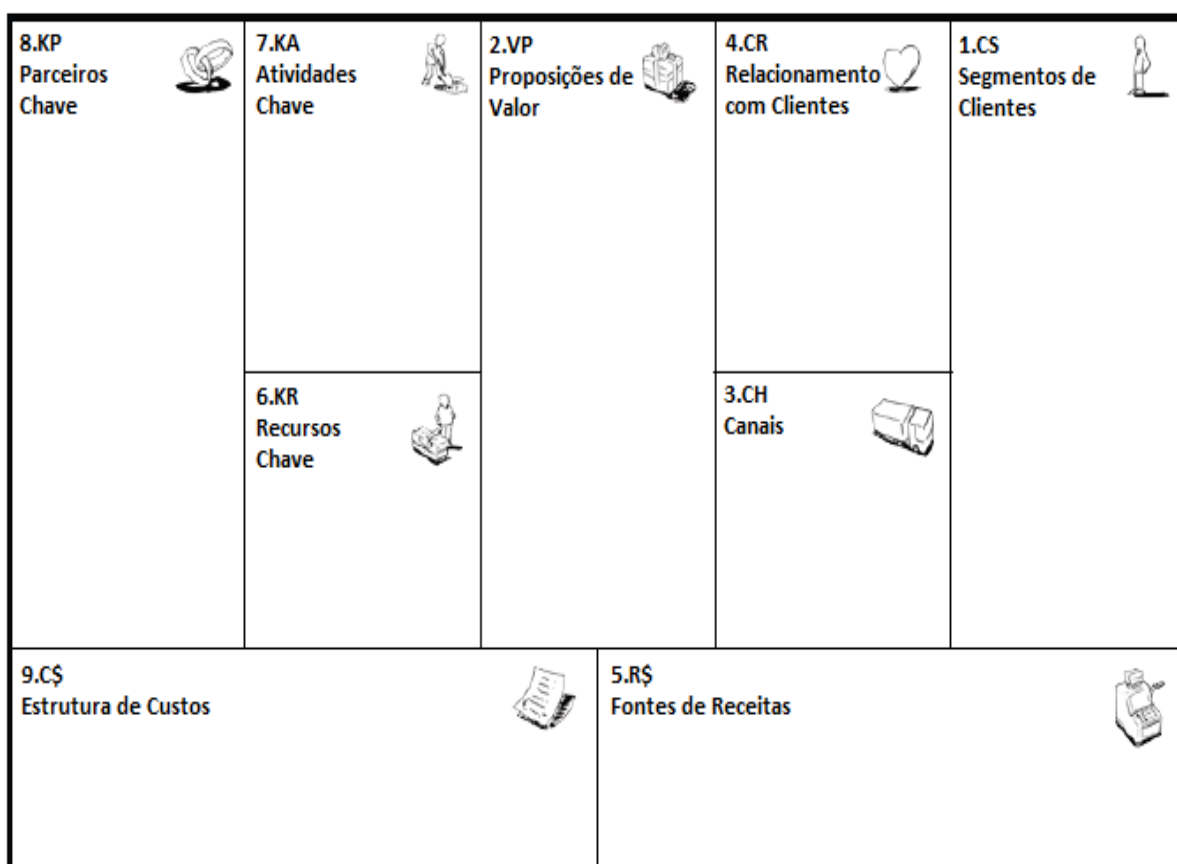


Figura 2 – Modelo de Negócios Canvas

Fonte: OSTERWALDER (2010).

A metodologia do *Business Model Generation* baseia-se essencialmente em um *Canvas* (tela) onde estão dispostos os nove elementos principais de um Modelo de Negócio: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos. (SANTOS, 2010).

Segundo Alfonso (2010) entende-se cada área do *Canvas* através de perguntas chaves:

1. Segmento de Clientes: para quem estamos criando valor?
2. Proposições de Valor: que valor entregamos a nossos clientes?
3. Canais: como alcançamos e queremos alcançar nossos clientes?
4. Relacionamento com Clientes: que tipo de relacionamento esperamos ter com nossos clientes?
5. Fontes de Receitas: por que valor os clientes estão dispostos a pagar?
6. Recursos Chave: quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer?
7. Atividades Chave: quais as principais atividades requeridas por nossa proposta de valor?
8. Parceiros Chave: quem são nossos principais parceiros?
9. Estrutura de custos: quais são nossos principais *drivers* de custo?

Cada divisão possui um posicionamento e tamanho específico, de acordo com sua importância e de com quais setores a mesma se relaciona (OTTONI, 2010). De acordo com Santos (2010), pode-se construir um modelo de negócios *Canvas* através de ferramentas comumente utilizadas pelos *designers*, como por exemplo o caso do *Brainstorming*. Para o autor, o *Canvas* não se propõe a tratar de cada componente em detalhe. Seu objetivo é descrever o modelo de negócio em uma visão mais macro, guiando o empreendedor a identificar quais são as suas hipóteses mais questionáveis.

3 ESTUDO DE CASO DO PROJETO CASA MELHOR

Este capítulo apresenta o Projeto Casa Melhor sob uma perspectiva de análise norteada pelos conceitos de Negócios Inclusivos e *Design Thinking*.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DO PROJETO CASA MELHOR

O projeto foi implantando em Curitiba e Região Metropolitana pela Aliança Empreendedora, AVINA e Masisa, entre março de 2008 a junho de 2009. Seu objetivo era:

Desenvolver uma rede de revendedores / montadores / prestadores de serviços conveniados para produzir e comercializar móveis e produtos utilitários voltados para as necessidades do público da Base da Pirâmide, fortalecendo assim a estratégia da Masisa, e demais parceiros, de desenvolver negócios inclusivos. (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2008, p.4)

Para realizar o estudo de caso utilizou-se o projeto escrito no final de 2007. Através do projeto escrito torna-se possível realizar a análise fundamentada em conceitos de Negócios Inclusivos e *Design Thinking* para a proposta de um novo modelo de negócio.

O projeto inicial, intitulado Móvel Fácil (nome provisório do projeto que posteriormente foi alterado para Projeto Casa Melhor) – Projeto de Empreendedorismo na Base da Pirâmide (Anexo B), possui 31 páginas, das quais 12 páginas são dedicadas a análises e pesquisas, com destaque para o detalhamento de orçamento, plano de aplicação do investimento, fluxo de caixa e pesquisa com consumidor final.

O fato de mais de um terço do projeto corresponder a planilhas e gráficos reflete o perfil dos idealizadores da proposta, com formação em áreas de ciências sociais aplicadas. É importante ter em mente que os *Design Thinkers* preferem ir mais a fundo na análise dos problemas, interagindo com os usuários pessoalmente para entender melhor suas necessidades (MARTIN, 2010).

No decorrer da leitura do projeto escrito, em poucos momentos, percebeu-se uma preocupação com o *design* do produto através de móveis projetados para atender as necessidades do público de baixa renda. O que se pode notar foi uma

preocupação com a inovação da proposta no que tange a geração de renda, através do envolvimento de empreendedores de baixa renda na cadeia de valor.

Motivando-se em compreender os motivos da descontinuidade do projeto, decidiu-se investigar as razões que levaram essa proposta, inovadora e relevante, direcionada a comunidades de baixa renda, não ter atingido os resultados previstos durante a execução do modelo de negócio.

3.2 ANÁLISE DO NEGÓCIO INCLUSIVO

Segundo Prahalad (2010) é importante que Organizações não Governamentais – ONGs, como a Aliança Empreendedora e empresas multinacionais como a Masisa, trabalhem em conjunto em soluções originais e sustentáveis para desenvolver novos mercados como o da Base da Pirâmide.

Entretanto uma das hipóteses da descontinuidade do projeto é a de que para atender as necessidades do mercado da Base da Pirâmide “é preciso mudar a mentalidade tradicional” (PRAHALAD, 2010, p.39). Essa mudança de mentalidade exigida pode não ter sido suficiente para o sucesso do modelo de negócio.

Outra questão que gerou reflexões, diz respeito às características do Projeto Casa Melhor e como estas estão alinhadas com as definições de Negócios Inclusivos.

Para essa análise, realizou-se uma comparação pautada nos conceitos definidos pela AVINA – Organização referencia no fomento a Negócios Inclusivos na América Latina e uma das investidoras do Projeto Casa Melhor.

A seguir será apresentado o Quadro 3, quadro que apresenta um comparativo entre as características de Negócios Inclusivos e as características principais do Projeto Casa Melhor.

Objetiva-se com isso refletir e perceber os pontos fortes e os pontos não trabalhados no conceito do Projeto Casa Melhor dentro da dinâmica de Negócios Inclusivos.

Características dos Negócios Inclusivos	Características do Projeto Casa Melhor
Pessoas de baixa renda participantes da cadeia de valor como fornecedores de matérias-primas.	Não contempla
Pessoas de baixa renda agregam valor aos produtos ou serviços.	Sim, através da montagem dos móveis nas residências dos clientes.
Pessoas de baixa renda atuantes como vendedores ou fornecedores de bens ou serviços.	Sim, pois a comercialização de móveis porta em porta é realizada por vendedores da própria comunidade de baixa renda.
Acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou preço mais baixo para pessoas de baixa renda.	Não contempla
Acesso a produtos ou serviços que permitem que pessoas de baixa renda façam parte de um "círculo virtuoso" de oportunidades de negócio.	Sim, pois estão envolvidos na cadeia de valor de móveis, como vendedores e montadores.
Acesso a produtos ou serviços que permitem que pessoas de baixa renda melhorem o seu status sócio-econômico.	Sim, através da comercialização de móveis a baixo custo e geração de renda para vendedores e montadores participantes do projeto.

Quadro 3 – Comparativo entre as características de Negócios Inclusivos e o Projeto Casa Melhor.

Fonte: Os Autores (2011).

Percebe-se com esse comparativo que o Projeto Casa Melhor efetivamente é um Negócio Inclusivo e que seu modelo de negócio consegue atender a quase todas as características definidas pela AVINA. Lembrando que para um negócio ser considerado inclusivo, bastaria atender apenas uma das características.

Destaca-se aqui, que, apesar de ter sido definido como um potencial objetivo do projeto, os empreendedores de baixa renda não foram envolvidos na

cadeia produtiva (marcenarias comunitárias, por exemplo) do Modelo de Negócio. Também não foram incluídos como potenciais fornecedores de matérias primas, uma vez que um dos investidores do projeto destaca-se como um dos principais fornecedores de matéria prima para indústrias de móveis.

Ao priorizar o envolvimento de empreendedores de baixa renda como montadores e vendedores ao invés de produtores de móveis, ignorou-se um dado importante. Segundo uma pesquisa da ABIMÓVEL – Associação Brasileira da Indústria de Móveis (2006), 75% das empresas de móveis são consideradas micro empresas e 21% empresas de pequeno porte. Outro dado importante é local que comumente as pessoas compram seus móveis. Em pesquisa da Brasil Móveis, Hansen (2006) mostrou que 33% dos consumidores compram móveis em Lojas Especializadas e 30% em lojas de departamento.

Desta forma, ao definir no Modelo de Negócio do Projeto Casa Melhor que seriam envolvidos empreendedores de baixa renda na comercialização porta em porta e montagem de móveis, não se aproveita o potencial de fomento a micro empreendimentos e compete-se diretamente com canais de comercialização mais estruturados e consolidados (lojas especializadas e de departamento).

3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE *DESIGN THINKING*

Espera-se que um modelo de negócio inovador como o proposto pelo Projeto Casa Melhor, tenha um processo de desenvolvimento compatível. Acredita-se que o *Design Thinking* possui muitas sinergias, não apenas com o processo de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, mas também com a elaboração de modelos de negócios.

A capacidade de ser intuitivo, como citado por Brown (2010), é o ponto de partida para definir a hipótese central desse estudo de caso. Acredita-se que a descontinuidade do projeto tem relação com o modelo de negócio e com as ações previstas para seu desenvolvimento.

O Quadro 4 apresenta a relação entre as etapas do processo de *Design Thinking* utilizadas pela IDEO, comparadas às ações do Projeto Casa Melhor .

Processo de Design Thinking	Ações - Projeto Casa Melhor
ENTENDER	Entrevistas Estruturadas com uma amostragem de moradores da Vila Zumbi do Palmares (Colombo/PR).
OBSERVAR	Equipe da Aliança Empreendedora e Gestores da Masisa realizaram um dia de visitas a residências de pessoas de baixa renda na Vila Zumbi dos Palmares em (Colombo/PR).
DEFINIR	<i>Briefing</i> com o pré-requisitos do projeto.
IDEALIZAR	Geração de Alternativas realizada por empresa de <i>design</i> terceirizada.
PROTOTIPAR	-
TESTAR	Comercialização de Móveis porta em porta através de catálogos de produtos.

Quadro 4 – Processo de *Design Thinking* e Ações do Projeto Casa Melhor

Fonte: Os Autores (2011).

Na etapa de “Entender”, a pesquisa foi realizada em apenas uma comunidade, sendo que a proposta do projeto previa inicialmente a atuação em nove comunidades de Curitiba e Região Metropolitana. Dessas, em 24 meses de projeto, apenas duas (Parolin e Vila Zumbi) receberam ações efetivas.

A Aliança Empreendedora, por ter um histórico de atuação no apoio de microempreendimentos nessas comunidades, ao desenvolver o projeto, realizou uma pesquisa genérica, com indicadores de desenvolvimento local. Um exemplo que descreve essa análise presente no Projeto Casa Melhor foi descrito no projeto desenvolvido pela Aliança Empreendedora.

A Vila Zumbi dos Palmares – Colombo – PR, surgiu de uma invasão ocorrida em 1991, hoje é composta por 1.784 famílias, totalizando cerca de 6500 habitantes, sendo que a maior parte deles reside na Vila há mais de 5 anos. Segundo a COMEC (Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba, dados de janeiro de 2004), a renda média dos moradores da Vila é de 1 a 3 salários mínimos, grande parte oriunda do trabalho informal, o desemprego é de 15% e o analfabetismo é de 10%. Vale ressaltar também que a Vila é famosa por ser a comunidade mais violenta da Região Metropolitana de Curitiba e outra dificuldade da região se dá ao fato de ser atendida por apenas 1 linha de transporte coletivo, sendo assim, 50% dos trabalhadores gastam mais de 1h para chegar ao trabalho (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2008, p.5).

Apesar de tais informações serem importantes para entender a realidade das comunidades que possuem perfis semelhantes, apenas essas informações não são suficientes para planejar o modelo de negócio e muito menos para desenvolver os móveis.

Por este motivo, a equipe do projeto desenvolveu uma pesquisa com os moradores da Vila Zumbi. Mesmo estando os resultados anexos ao projeto, em nenhum momento é citada a quantidade de entrevistas realizadas.

Foram realizadas duas pesquisas, a primeira para identificar o perfil (sexo, infra-estrutura de residência, renda familiar e classe social) e a segunda uma pesquisa de opinião que questionava sobre os seguintes itens:

1. O que considera mais importante na compra do móvel?
 2. Quais móveis considera mais importantes/necessários?
 3. Como adquire os móveis?
 4. Qual melhor local para compra de móveis?
 5. Forma de pagamento utilizada para comprar móveis?
 6. Quanto pagaria pelo móveis?
- (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2010 p.26)

Segundo Brown (2010) as ferramentas de pesquisa de mercado convencional podem ser úteis para indicar melhorias incrementais nos produtos, mas não trarão inovações que geram a famosa pergunta “Como ninguém pensou nisso antes?”.

Logo, apesar das ações do projeto estarem alinhadas com a primeira etapa do processo de *Design Thinking*, percebe-se que os resultados da fase “entender”, não geram informações suficientes para grandes inovações.

Segundo a IDEO (2009), é preciso observar o usuário ou cliente, para gerar produtos ou serviços adequados para as necessidades do mercado da Base da Pirâmide. É importante ter claro que o *Design Thinking* é centrado no usuário, por

isso a etapa “observar” é muito importante para que o modelo de negócio, efetivamente, atenda as necessidades do consumidor final.

Como ações dessa etapa, o Projeto Casa Melhor realizou visitas a casas de pessoas de baixa renda, em fevereiro de 2008, onde participaram pessoas da equipe da Aliança Empreendedora e gestores da Masisa. Apesar de a ação ser muito importante, esta não foi realizada com ferramentas de *design*, dentre elas as já consolidadas pela IDEO, no seu Kit de Ferramentas – HCD (Human Centered Design), direcionado para organizações sem fins lucrativos que desenvolvem inovações para o público da Base da Pirâmide. Outro ponto de destaque, é que nenhuma das pessoas que participou dessa etapa, teve atuação na fase de geração de alternativas de produtos, o que distancia o projeto de produto das necessidades do público de baixa renda.

Com o resultado dessa pesquisa, somado as observações de campo, definiu-se o que os designers denominam de *Briefing* e que no projeto é descrito como fundamentos:

- Confiança como pré-requisito;
 - Preço-Desempenho como diferencial competitivo;
 - Inovação a partir de soluções híbridas: tecnologia avançada + estrutura disponível + capilaridade / cadeia de negócios;
 - Desenvolvimento de soluções escaláveis;
 - Inovação a partir da conservação de insumos: eliminar, reduzir e reciclar;
 - Envolvimento de áreas estratégicas das instituições parceiras: modificações marginais em produtos não são soluções efetivas;
 - Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes;
 - Ambientação dos clientes quanto ao uso dos produtos;
- (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2010, p.6)

Esses fundamentos estão diretamente relacionados à etapa “definir” do processo de *Design Thinking*, uma vez que pautam o desenvolvimento não apenas dos móveis, mas também do modelo de negócio.

A decisão de quais móveis seriam produzidos e comercializados através do Projeto Casa Melhor foi tomada pela Aliança Empreendedora, a partir dos resultados coletados na pesquisa de opinião realizada na sede da Associação de Empreendedores Zumbi dos Palmares e em estudos de mercado.

Entretanto, a geração de alternativas que corresponde à etapa “idealizar”, foi terceirizada para uma empresa de *design* de produto, a qual não teve envolvimento nas etapas anteriores. O resultado foram projetos de móveis muito similares aos que já são comercializados por grandes redes de móveis e eletrodomésticos focadas no

público de baixa renda. O principal diferencial desses projetos foi a matéria prima de melhor qualidade utilizada. Abaixo, uma breve descrição dos produtos previstos no modelo de negócio do projeto:

- Armários de Cozinha (módulos de pia de 2 portas e 3 gaveteiros, módulos aéreos de 2 e 3 portas, módulos laterais de 2 e 3 portas verticais);
- Guarda-roupas 2, 4 e 6 portas;
- Mesa de cabeceira;
- *Rack* simples para TV e Som.

Como não ocorreu a etapa de “Prototipar”, fato ocasionado possivelmente devido ao risco de onerar as operações do modelo de negócio, inicialmente, no Projeto Casa Melhor optou-se por fabricar e comercializar os seguintes produtos: um modelo de guarda-roupas (Figuras 3, 4), um modelo de estante (Figura 5), um modelo de *rack* (Figura 6) e um modelo de armário para pia e armário superior (Figuras 7, 8).



Figura 3 – Modelo de Guarda – Roupas
Fonte: Aliança Empreendedora (2008).



Figura 4 – Modelo de Guarda – Roupas
Fonte: Aliança Empreendedora (2008).



Figura 5 – Modelo de Estante

Fonte: Aliança Empreendedora (2008).



Figura 6 – Modelo de rack

Fonte: Aliança Empreendedora (2008).



Figura 7 – Armários de cozinha

Fonte: Aliança Empreendedora (2008).



Figura 8 – Armários de cozinha

Fonte: Aliança Empreendedora (2008).

Para evitar que sejam desenvolvidos produtos que não estejam em conformidade com as necessidades dos usuários é de importante que a organização inicie o processo de inovação com o foco no consumidor, obtendo as suas impressões sobre produtos, serviços e processos, decifrando as suas ambições em novas soluções (BOER; BONINI, 2010).

Para Prahalad (2010, p.15), “Suprir os consumidores da Base da Pirâmide exigirá inventividade em tecnologia, produtos/serviços e modelos de negócio”. Apesar dos produtos não serem inovadores, o Projeto Casa Melhor apostou no modelo de negócio como catalisador da transformação social para a Base da Pirâmide.

O modelo de negócio do Projeto Casa Melhor está descrito como uma das ações do projeto: Cadeia de Valor – da Produção à Comercialização:

A cadeia de valor se inicia quando o cliente realiza um pedido de compra a um revendedor em sua comunidade. Ao realizar um pedido, o revendedor oferece ao cliente a opção de compra parcelada ou a vista. Caso o cliente opte pela primeira opção, o revendedor irá orientar e acompanhar o cliente para conseguir um contrato de crédito junto a uma instituição financeira parceira. Este contrato sustenta a relação de pagamento, o qual deverá ser realizado em qualquer agência bancária ou caixa eletrônico da instituição. Após a efetivação do primeiro pagamento o revendedor deve repassar o pedido à Central de Pedidos, através de telefone, fax, e-mail, site da cooperativa ou pessoalmente. Cabe à Central de Pedidos encaminhar o pedido para entrega das chapas de madeira e assessórios no Placacentro, ao receber o material o Placacentro realizará os serviços de corte, furação, filetagem e irá embalar o móvel com todos os assessórios necessários recebidos dos parceiros. Os móveis serão então entregues nas casas dos clientes, que posteriormente receberão a visita do montador para instalar o móvel. (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2008, p.12).

Durante os dois anos de existência do projeto, período marcado pela operacionalização do modelo de negócio, foi possível perceber que os resultados obtidos não foram os esperados, e por este motivo o mesmo foi cancelado.

A próxima ilustração que será apresentada, denominada aqui como Figura 9, demonstra qual era o fluxo desenhado/idealizado pela Aliança Empreendedora para o Projeto Casa Melhor:

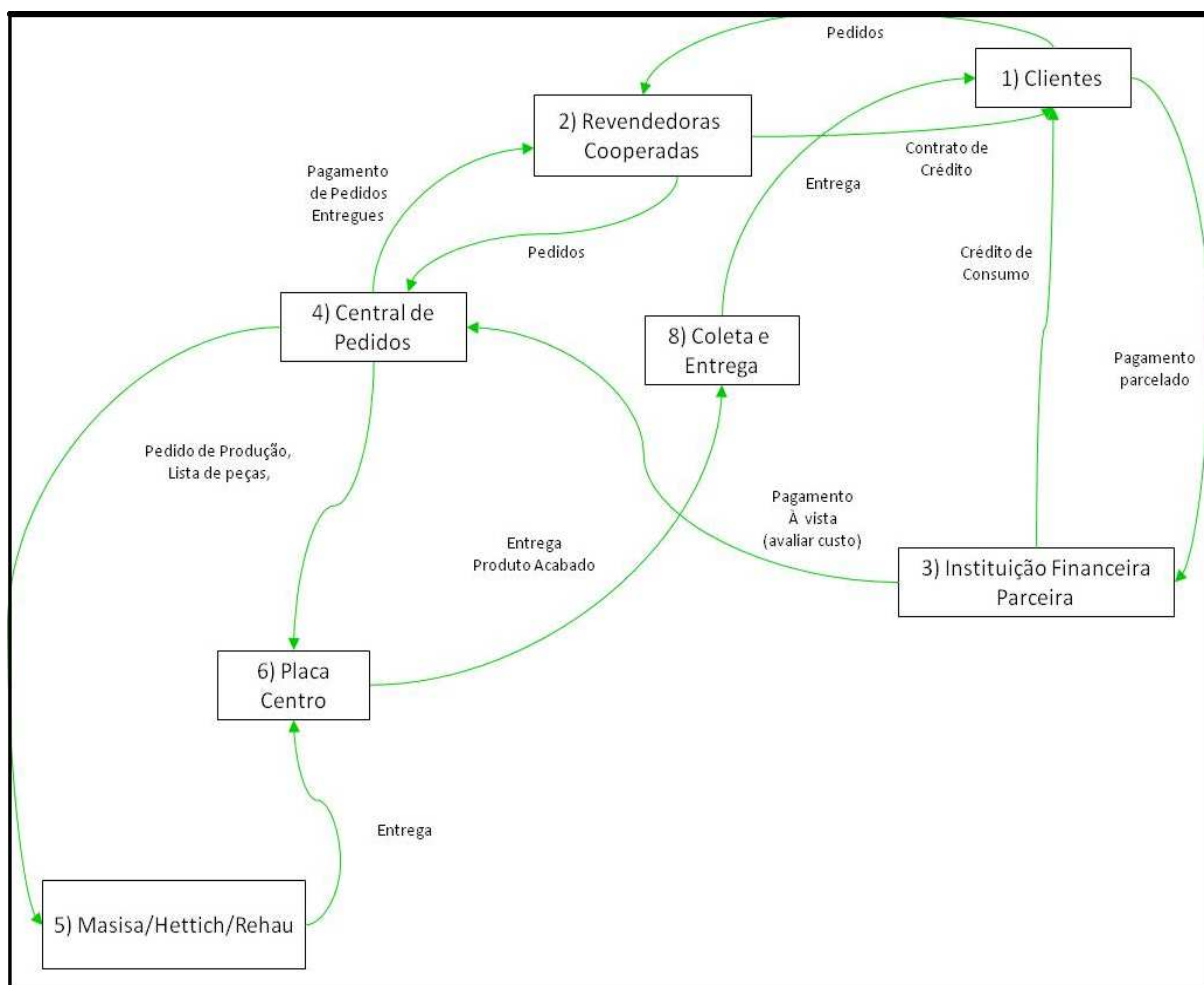


Figura 9 – Modelo de Negócio do Projeto Casa Melhor

Fonte: Aliança Empreendedora (2008)

A abordagem inovadora do Projeto Casa Melhor: venda de móveis através de catálogos, venda porta a porta, envolvimento na cadeia varejista e montagem dos móveis empreendedores de baixa renda, não se demonstrou desalinhado com os princípios das organizações e com os conceitos de um Negócio Inclusivo. O que ocorre é a ausência de uma metodologia e processos que permitam que o modelo de negócio definido, ao ser implementado, gere efetivamente inovações e alcance os resultados esperados.

No Quadro 5, que será apresentado a seguir, faz-se uma análise dos objetivos previstos pelo projeto e assinala-se aqueles que estão alinhados com os conceitos de Negócios Inclusivos e *Design Thinking*. Tem-se claro, que esta análise não diz respeito à execução do projeto e sim ao que estava previsto no modelo de negócio analisado.

Objetivos do Projeto Casa Melhor	Negócios Inclusivos	Design Thinking
Desenvolver idéias e soluções que possam servir como um novo mercado à MASISA, HETICH, PLACAS CENTRO e demais parceiros do projeto;		
Integrar pessoas da Base da Pirâmide a cadeia de produção de móveis permitindo retorno tanto aos parceiros como à Cooperativa de Revendedores/Montadores/Marceneiros;	X	
Ampliar a renda dos marceneiros, revendedores e montadores participantes através de capacitação e assessoria para a organização, gestão, comercialização e produção para os integrantes da cooperativa;	X	
Elevar a auto-estima e desenvolver o espírito empreendedor das pessoas e comunidades envolvidas no projeto;		
Ampliar o acesso pela Base da Pirâmide aos bens de consumo propostos pelo projeto através de produtos de alta qualidade, utilidade, durabilidade e facilidade de pagamento. Produzindo móveis adequados as necessidades do público da base da pirâmide e que tenham preços justos a esse público;	X	
Estabelecer um processo produtivo descentralizado, localizado diretamente nas comunidades carentes de Curitiba e Região Metropolitana;		
Utilizar a rede Placacentro como suporte à produção e acabamento;		
Proporcionar infra-estrutura de produção e capital de giro necessário para o desenvolvimento das atividades;		
Fomentar a cultura de empreendedorismo junto aos beneficiados diretos e indiretos, reduzindo sua dependência (de ONG's, Associações, Governo etc) e consolidar o associativismo bem como o capital social como elo de ligação entre integrantes do grupo;		
Se tornar um modelo referência e inspirador para geração de renda e empreendedorismo em grupo para outras empresas, ONGs, grupos e comunidades do Brasil e América Latina;	X	

Quadro 5 – Análise dos Objetivos do Projeto Casa Melhor

Fonte: Aliança Empreendedora (2008)

Analisando os objetivos do projeto percebe-se que apenas um deles refere-se ao mobiliário adequado as necessidades do público de baixa renda. Os demais

objetivos estão relacionados aos interesses dos investidores e principalmente ao empreendedorismo para baixa renda, que no projeto são considerados os vendedores (Cooperativa de Revendedores), montadores de móveis e marceneiros.

Segundo Brown (2010) acredita-se que a possível causa do insucesso de um projeto ocorre pela ausência dos princípios do *Design Thinking* em uma organização, e que se os estudos nessa área forem intensificados e os processos de desenvolvimento de produtos adotem essas práticas, as organizações tendem a lucrar.

No Projeto Casa Melhor, muitos objetivos dão possibilidade para ações que envolvam o processo de *Design Thinking*, que podem contemplar desde o projeto dos móveis até a formação de redes de montadores e vendedores.

Já existem inúmeras ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking* que poderiam ter sido utilizadas para o desenvolvimento do modelo de negócio, dentre elas o HCD (Human Centered Design), da IDEO.

Conclui-se que um Modelo de Negócio Inclusivo que considere o *Design Thinking* durante a definição do Modelo de Negócio tem maiores chances de gerar inovações que efetivamente atendam as necessidades da Base da Pirâmide.

Desta forma, com este estudo de caso, objetivou-se um melhor entendimento prático do potencial de aplicação do *Design Thinking* como processo de geração de modelos de Negócios Inclusivos.

Com base no que não foi contemplado no Projeto Casa Melhor propõe-se um modelo de Negócio Inclusivo fundamentando em ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking* e utilizando a metodologia *Business Model Generation*.

4 DESENVOLVIMENTO DO NOVO MODELO DE NEGÓCIO INCLUSIVO

Após análise do estudo de caso desenvolvido pelos autores e discussão dos conceitos de *Design Thinking*, definiram-se as etapas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de Negócio Inclusivo.

Inicialmente, optou-se pela utilização de ferramentas usadas na metodologia de *Design Thinking*, que são: *Brainstorming*, *Storyboard* e *System Map*. Posteriormente aplica-se a metodologia do livro *Business Model Generation* para a geração de um modelo de negócio *Canvas*, seguindo as perguntas norteadoras presentes no livro e aliadas ao conhecimento gerado durante a pesquisa.

4.1 ETAPA 1 – BRAINSTORMING

O processo de desenvolvimento do novo modelo de negócio do Projeto Casa Melhor ocorreu no dia 13/03/2011 e foi realizado pelos acadêmicos Thiago Alves de Souza e Thiago Luiz Aires Santos, e é demonstrado através da Figura 10.

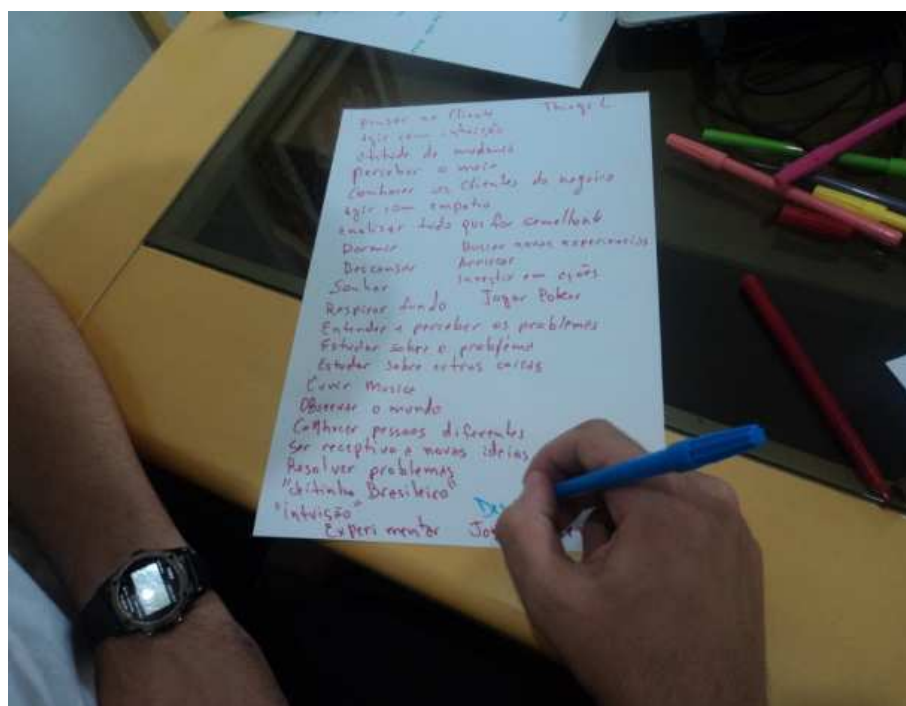


Figura 10 - Processo de *Brainstorming*

Fonte: Os Autores (2011).

O objetivo de realizar um *Brainstorming* no início do processo de desenvolvimento do Modelo de Negócio é permitir que os conceitos teóricos e análises críticas sejam equilibrados através da intuição dos autores.

O tema do *Brainstorming* foi: “Como poderia ser um novo modelo de negócio inclusivo para o Projeto Casa Melhor”. Os autores tiveram 10 minutos para gerar ideias. Nesse momento não existiram críticas e nem análises aprofundadas do que estava sendo proposto.

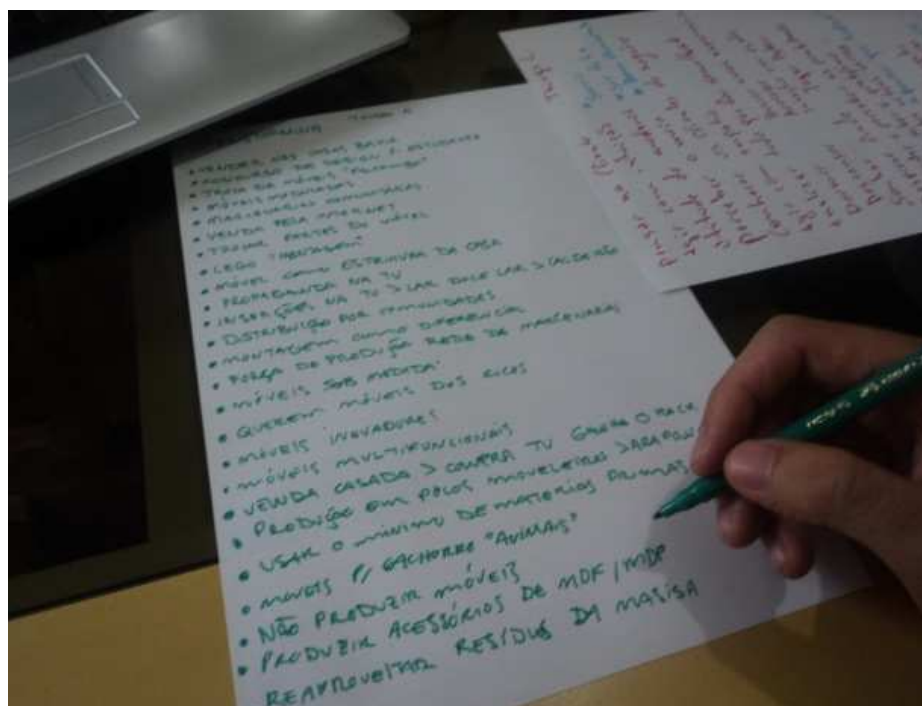


Figura 11 - Processo de *Brainstorming*

Fonte: Os Autores (2011).

Após esta etapa, cada participante explicou o que tinha pensando quando escreveu cada item. Com isso, as ideias eram discutidas de forma colaborativa, a fim de definir os pontos chave que seriam considerados nas outras etapas do projeto.

As Figuras 12 e 13 mostram o processo de seleção individual das ideias anotadas, e que foram posteriormente discutidas, a fim de fomentar as estruturas teóricas para concepção do novo modelo de Negócio inclusivo para o Projeto Casa Melhor.

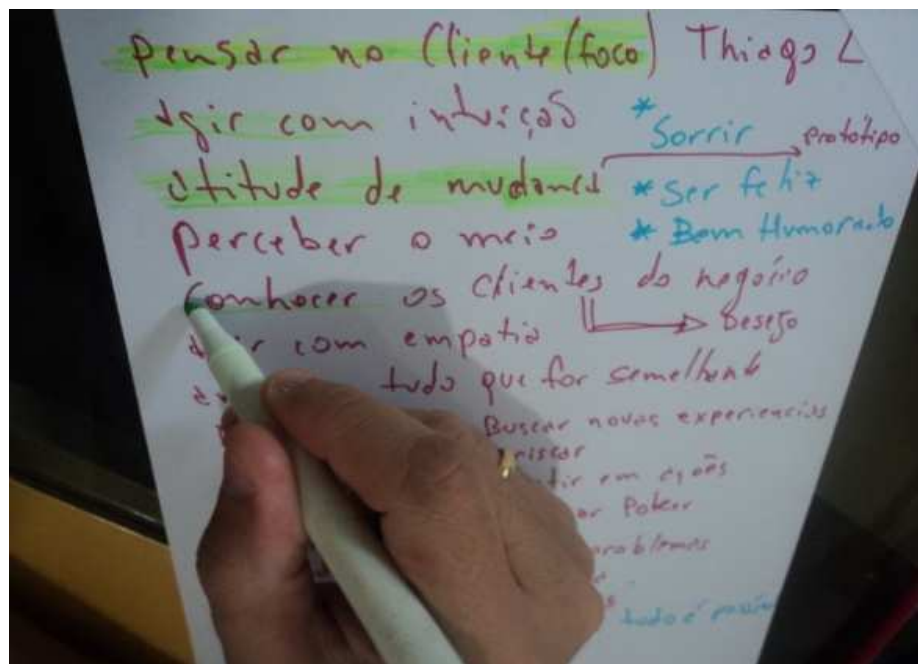


Figura 12 – Seleção de Ideias do *Brainstorming*

Fonte: Os Autores (2011).

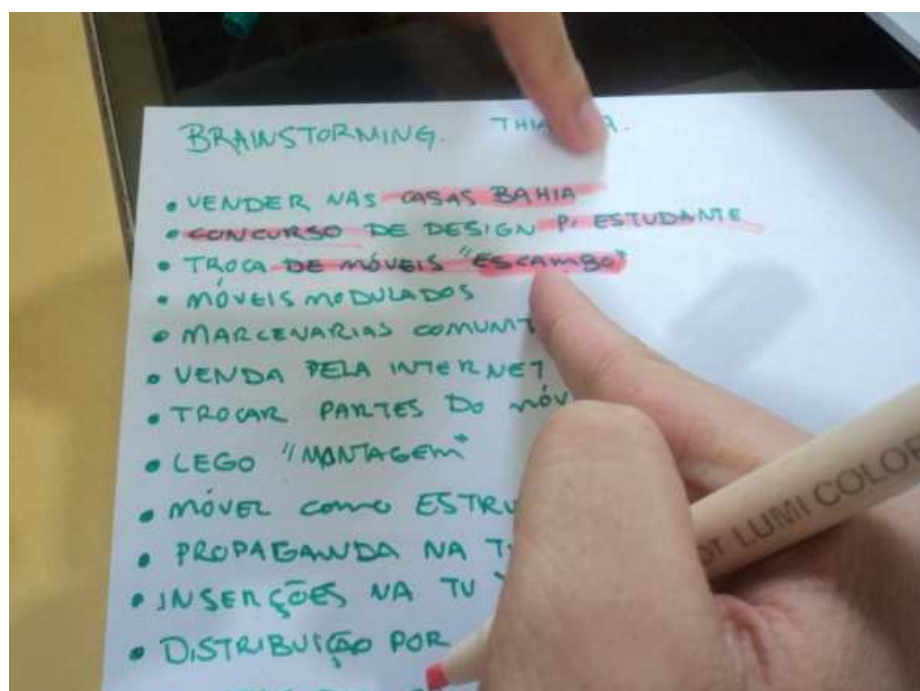


Figura 13 – Seleção de Ideias do *Brainstorming*

Fonte: Os Autores (2011).

Selecionadas as alternativas, optou-se por outra ferramenta para tornar as ideias mais visuais e factíveis: O *Storyboard*.

4.2 ETAPA 2 – STORYBOARD

Buscou-se utilizar essa ferramenta para ilustrar o funcionamento do negócio sob a perspectiva da Masisa, Marcenarias, Projeto Casa Melhor, Lojistas e Cliente Final. As Figuras 14 e 15 mostram os 2 primeiros quadros do *Storyboard* e representam o processo de distribuição da matéria-prima a ser utilizada nos produtos desenvolvidos pelos marceneiros/empreendedores participantes do Novo Projeto Casa Melhor;



Figura 14 – Quadro Nº 1 do *Storyboard*

Fonte: Os Autores (2011).



Figura 15 – Quadro Nº 2 do *Storyboard*

Fonte: Os Autores (2011).

Conforme mostrado nas Figuras 14 e 15, é possível observar a logística de distribuição da matéria-prima a ser utilizada no projeto. De acordo com o novo processo desenvolvido pelos autores, o projeto se inicia na fábrica de chapas de MDF e MDP da Masisa, em Ponta Grossa (PR), com destino a Placa Centro de Curitiba (ou de outras cidades, conforme a expansão do projeto). Por ser um negócio do grupo Masisa, a Placa Centro, pode ser utilizada como interposto de distribuição, sendo responsável também pelo cortes básicos das chapas de MDF e MDP.

Um fator importante para o sucesso do novo modelo de negócio é que a Masisa comercialize as chapas em um valor inferior, inclusive ao comercializado com grandes indústrias, assim é possível revendê-las às marcenarias comunitárias a um preço acessível. Essas marcenarias devem ser responsáveis por comprar a matéria prima da Masisa, via Placa Centro, e de levar o material para seus respectivos empreendimentos. As marcenarias que aderem a proposta do novo modelo de negócio do Casa Melhor tem o perfil de serem administradas por empreendedores individuais que constituíram seus empreendimentos em comunidades de baixa renda de Curitiba e Região Metropolitana.



Figura 16 – Quadro Nº 3 do StoryBoard

Fonte: Os Autores (2011).



Figura 17 – Quadro Nº 4 do *Storyboard*

Fonte: Os Autores (2011).

Com base na experiência adquirida com a gestão de marcenaria de porte similar as que podem se beneficiar do Projeto Casa Melhor, um dos autores, que participou da geração do novo modelo de negócio, identificou algumas demandas latentes de marcenarias de pequeno porte e que poderiam ser solucionadas por um escritório de *design*. Neste modelo de negócio, expandiu-se o conceito e definiu-se que o que aqui se denomina Casa Melhor é uma equipe do projeto contratada e dedicada a atuar como um escritório de *Design Thinking* focado em otimizar os resultados das marcenarias e garantir o sucesso do novo modelo de negócio.

As Figuras 16 e 17 representam algumas das ações que são de responsabilidade do Casa Melhor, dentre elas: pesquisa de necessidades do usuário final; desenvolvimento de móveis que atendam a necessidade do público de baixa renda; desenvolver estratégia de *branding* e ações de *marketing* do projeto; orientar na produção e logística das marcenarias. Complementar a esse trabalho, os assessores da Aliança Empreendedora devem realizar capacitações em gestão dos empreendimentos.

Essas ações devem contemplar a elaboração de planos de negócios do empreendimento e auxílio/ consultoria aos empreendedores.

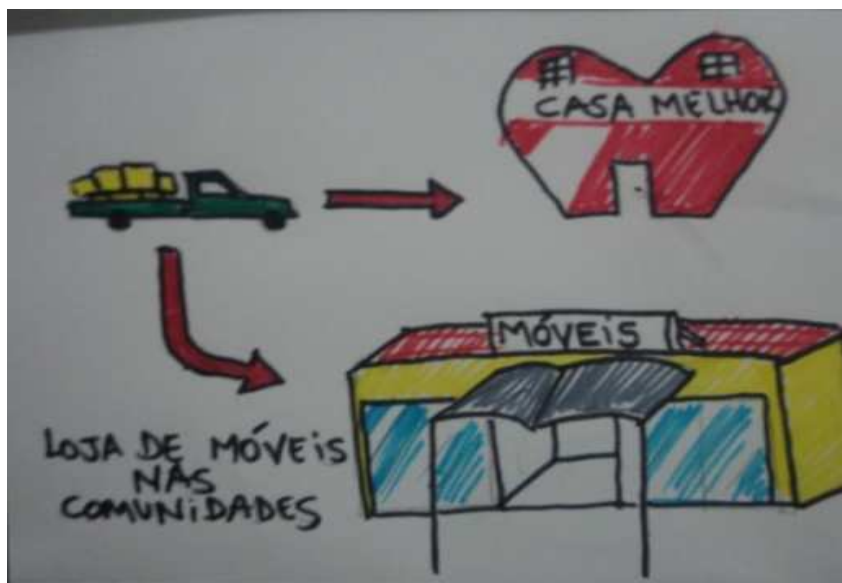


Figura 18 – Quadro N°5 do Story Board
 Fonte: Os Autores (2011).



Figura 19 – Quadro N°6 do Story Board
 Fonte: Os Autores (2011).

Após a produção dos móveis nas marcenarias, as mesmas devem ser responsáveis pela logística de distribuição. Quando os empreendedores das marcenarias optarem pela comercialização em lojas da região onde estão localizados, com apoio da equipe Casas Melhor, poderão realizar a venda direta para esses canais de distribuição.

Com isso pretende-se estimular o empreendedorismo à medida que o marceneiro expande sua atuação na cadeia produtivo-comercial dos móveis. Para o marceneiro é vantagem comercializar localmente, pois agindo assim este conseguirá

maior lucratividade uma vez que é responsável pela negociação. Essa modalidade de venda é importante para o projeto, pois permitirá que os móveis sejam adquiridos nas próprias comunidades de baixa renda onde as marcenarias estão localizadas, gerando assim um desenvolvimento econômico local.

O potencial de compra das classes C e D vêm aumentando. Estas estão habituadas a adquirir móveis em grandes redes varejistas que comercializam móveis (de supermercados até lojas especializadas no comércio de eletrodomésticos e móveis). Visualizando o potencial da rede produtiva que o Casa Melhor tem acesso, optou-se por centralizar a etapa de negociação de produtos com grandes varejistas, junto a equipe do projeto.

Desta forma, o Casa Melhor atua como central de pedidos que repassa para as marcenarias realizarem a produção. Para operacionalizar esse processo, com o crescimento do projeto, será necessário criar uma central de pedidos, equipe especializada em grandes negociações e utilização de *softwares* que otimizem a gestão e controle da produção dos móveis nas marcenarias.

A equipe do Projeto Casa Melhor também terá um papel fundamental para fortalecer a marca, através do *branding* e *marketing* do projeto. À medida que a marca se tornar conhecida pelo consumidor de baixa renda, a tendência é que as vendas aumentem, tanto pelo interesse de redes varejistas quanto pela procura pelo cliente final em lojas locais. Atentar-se para a expansão do acesso a internet para o público de baixa renda e observar o aumento das vendas através do *e-commerce*, são pontos que merecem atenção durante a gestão do modelo de negócio.

O *Storyboard* permite visualizar o funcionamento do modelo de negócio, porém é preciso compreender os possíveis pontos de contatos, para entender as mudanças propostas de um modelo para o outro. Para isso foi utilizada a ferramenta *System Map*.

4.3 ETAPA 3 – SYSTEM MAP

Para compreender as mudanças do modelo de negócio original para o aqui proposto, optou-se pela utilização do *System Map*, uma ferramenta utilizada por *Design Thinkers* para indicar os pontos de contato e inter-relações entre elementos de forma gráfica.

Para elaboração do *System Map* do Casa Melhor utilizou-se a ferramenta de elaboração de mapas mentais disponível no site www.cacoo.com, conforme segue:

Através da representação da Figura 20, logo abaixo, é possível perceber as principais mudanças propostas no novo modelo de negócios. A primeira delas é a de que o novo modelo propõe, conforme princípios de *Design Thinking*, que o foco esteja voltado para o cliente final, o consumidor de baixa renda que se beneficiará dos móveis.

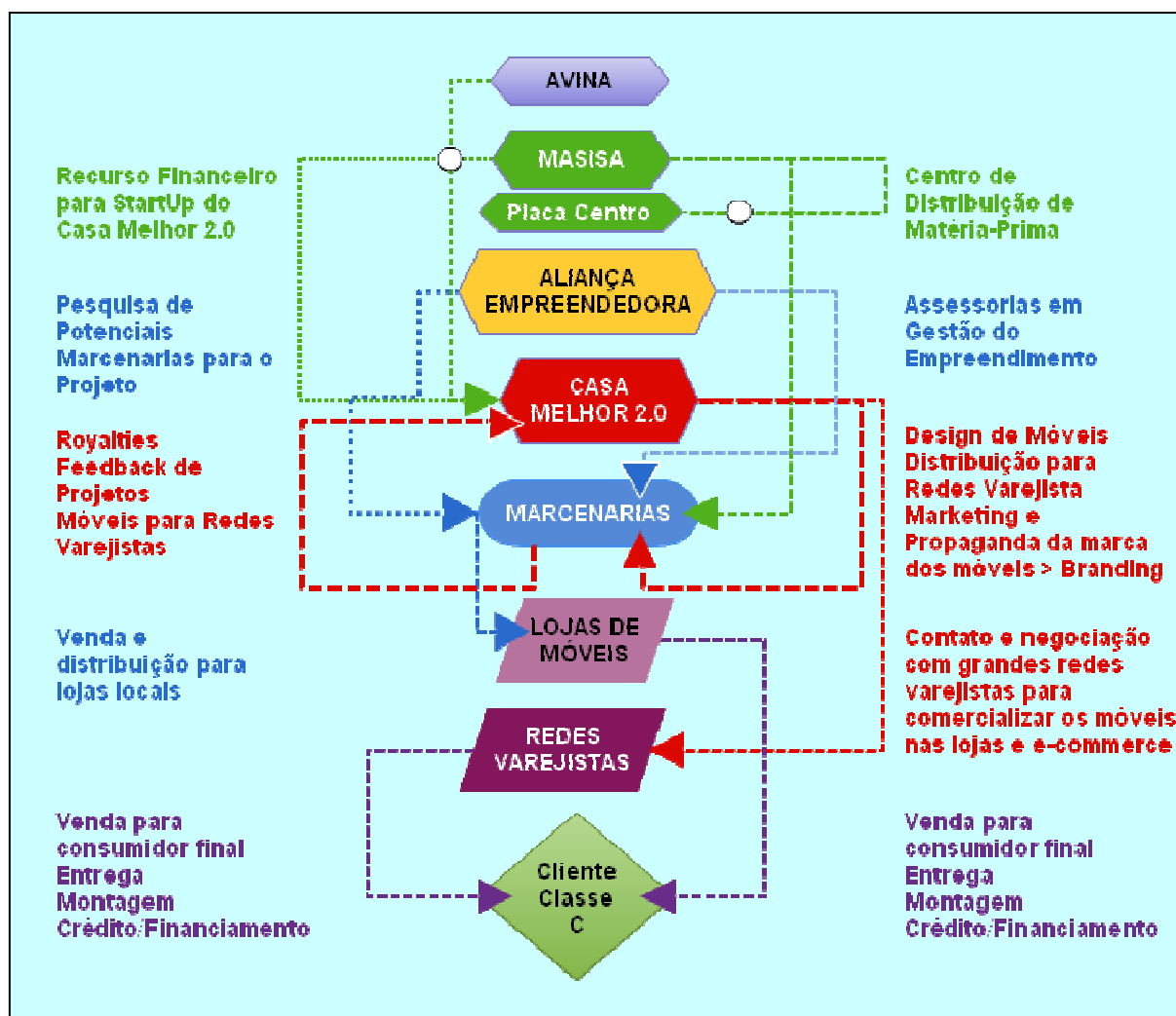


Figura 20 – *System Map* proposto para o Projeto Casa Melhor

Fonte: Os Autores (2011).

Outra mudança significativa é como o modelo de negócio inclui empreendedores de baixa renda. Além de oferecer o benefício proveniente das soluções inovadoras presentes nos móveis, também inclui pessoas de baixa renda no processo produtivo junto a marcenarias localizadas em comunidades da periferia

de Curitiba e Região Metropolitana. Em troca dos benefícios provenientes do Casa Melhor, os empreendedores das marcenarias comprometem-se a seguir os princípios de Negócios Inclusivos, tais como empregar mão de obra local a fim de gerar o desenvolvimento da própria comunidade de baixa renda em que estão inseridos.

Para os parceiros e investidores do projeto, busca-se não diversificar na forma de atuação. Sendo assim a Aliança Empreendedora deve atuar através de assessorias em gestão a microempreendimentos (marcenarias). A AVINA investe recurso para contratação de equipe que atuará no Projeto Casa Melhor, a qual será responsável pelo desenvolvimento e gestão do modelo de negócio até que o mesmo esteja auto-sustentável. A Masisa subsidiará o valor das placas de MDF e MDP, para que o preço do móvel consiga ser competitivo com o produzido em grandes pólos moveleiros.

O *System Map* é uma ótima forma de explicar o projeto focado nas responsabilidades de cada parte integrante no modelo de negócio e ajuda a desenvolver a próxima etapa que consiste no que tradicionalmente chama-se de projeto escrito ou Plano de Negócio. Neste trabalho optou-se pela utilização da metodologia *Business Model Generation*, que por sua vez resultou no Modelo de Negócio *Canvas* do Projeto Casa Melhor.

4.4. ETAPA 4 – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Optou-se pela utilização do Modelo de Negócio *Canvas* em detrimento do Plano de Negócio para desenvolver o novo modelo de negócio do Projeto Casa Melhor. Isso, pois o *Canvas* parte de princípios norteados pela intuição do desenvolvedor. Outro motivo é devido a adaptabilidade a mudanças durante andamento do projeto. Ambas justificativas estão alinhadas a conceitos de *Design Thinking* conforme esse trabalho propôs-se a utilizar.

Inicialmente construiu-se um quadro contendo as nove áreas que compõem o modelo de negócio *Canvas*, conforme mostrado na Figura 21.

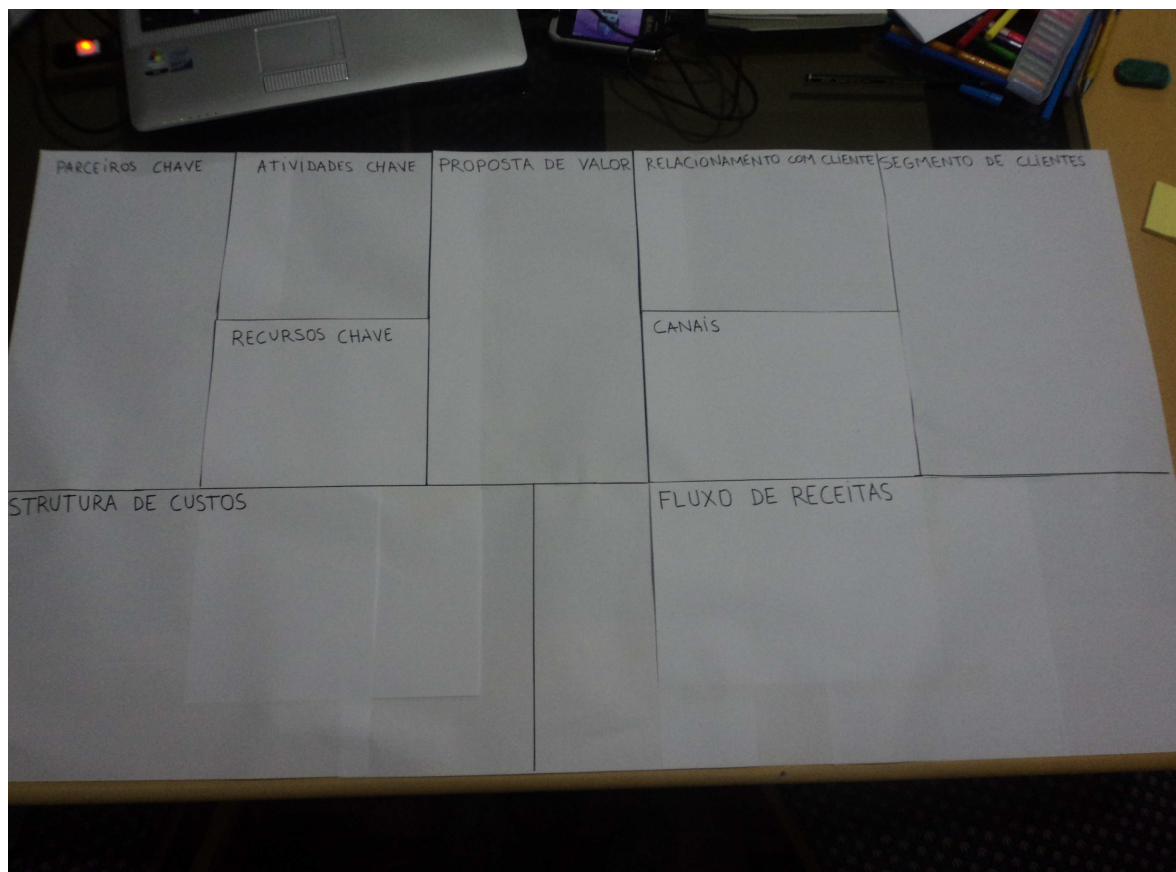


Figura 21 – Quadro das 9 áreas do Canvas

Fonte: Os Autores (2011).

Após isso, embasado pelo referencial teórico e pelo resultado do *Brainstorming*, *Storyboard* e *System Map*, iniciou-se o desenvolvimento do modelo de negócio através do preenchimento das informações chaves em *post-it*, que permitem maior flexibilidade para montagem de um modelo como esse.

A metodologia utilizada para a elaboração do *Canvas* é a mesma sugerida no livro *Business Model Generation*, que aconselha iniciar pelas áreas que estimulam o lado direito do cérebro (emocional) e depois as áreas que estimulam o lado esquerdo do cérebro (lógica). Desta forma, seguiu-se a seguinte ordem:

1. Segmento de Clientes
2. Relacionamento com Clientes
3. Canais
4. Proposta de Valor
5. Fluxo de Receitas
6. Parceiros Chave

7. Atividades Chave
8. Recursos Chave
9. Estrutura de Custo.

Para o preenchimento de cada área utilizaram-se perguntas orientadoras existentes no livro de referência, *Business Model Generation*. Porém, essas eram muito gerais e foram complementadas com a observação pessoal dos autores embasados pelos outros resultados da pesquisa e do processo de *Design Thinking*.

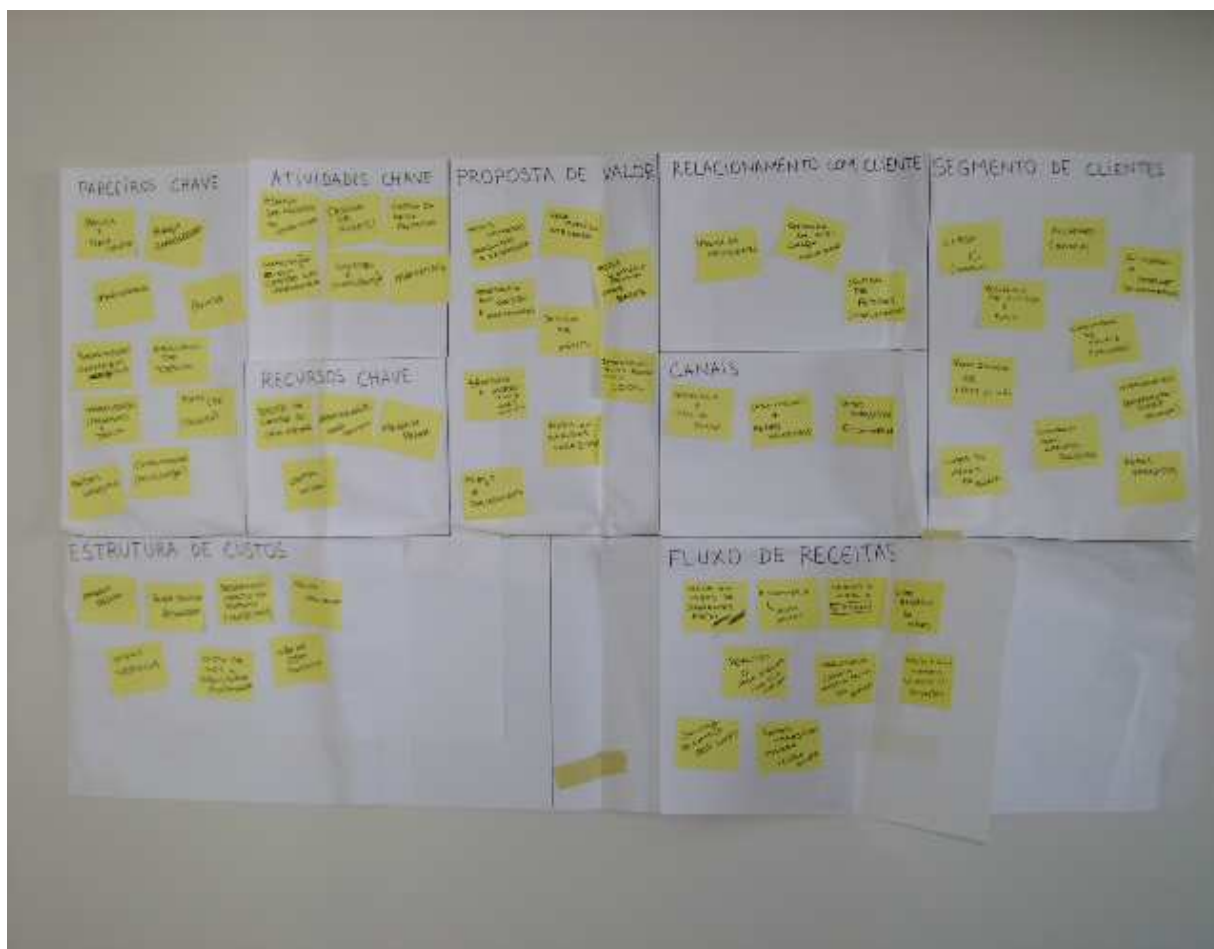


Figura 22 – Geração do Canvas

Fonte: Os Autores (2011).

O Quadro 6, exibe em detalhes o resultado dos itens no *Canvas*, listados em suas respectivas áreas.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes
Masisa	Necessidades do Consumidor	<i>Design</i> de Móveis	Pesquisa de Necessidades	Classe C e D
Placa Centro	<i>Design</i> de Móveis	Móveis Inovadores que solucionem problemas do Consumidor	<i>Software</i> de Integração produtiva e comercial com marcenarias	Mulheres
Aliança Empreendedora	Gestão da Rede Produtiva (Marcenarias)	Rede Produtiva Integrada	Central de Pedidos	Com acesso a Internet (e-commerce)
Avina	Capacitação em Gestão para Marcenarias	Matéria Prima mais barata		Periferia de Curitiba e RMC
Marcenarias	Logística e Distribuição	Desenvolvimento econômico local		Consumidor de Móveis Populares
Fornecedores (Ferragens e Acessórios)	Marketing e Propaganda	<i>Branding e Marketing</i>		Faixa Salarial R\$1.000
Escritórios de <i>Design</i>		Vendas para grandes redes varejistas		Marceneiros (Empreendedores)
Plano CDE		Preço e parcelamento		Compram a prazo, crediário Loja de Móveis (em Bairros Periféricos)
Universidades				Redes Varejistas
Redes Varejistas				
Consumidores				
	Recursos Chave		Canais	
	Equipe de Gestão do Casa Melhor Mão de Obra produtiva Matéria Prima Capital Inicial		Lojas em Comunidades Redes Varejistas <i>E-commerce</i>	
Estrutura de Custo		Fluxo de Receitas		
Matéria-Prima Hora Técnica (Equipe Casa Melhor) <i>Design</i> - Protótipos Mão de Obra Produtiva Logística e Distribuição <i>Marketing</i> e Propaganda		Venda em Redes Varejistas - atacado Venda em Lojas de Móveis <i>E-commerce</i> - venda indireta Venda a vista e a prazo Custo Benefício do móvel Royalties Compra de Matéria Prima Investimento de Masisa e Avina Solicitação de Compra - Varejo		

Quadro 6 – Resultado do Modelo Canvas

Fonte: Os Autores (2011).

O Modelo *Canvas* não exige explicação dos itens que foram definidos, mas para fins deste trabalho, serão abordadas as áreas para esclarecer porque cada item foi definido. O modelo *Canvas*, quando desenvolvido pela equipe executora do projeto configura-se como uma ferramenta da gestão dinâmica, pois em qualquer momento pode-se incluir um novo ponto ou retirar um ponto de alguma área, adequando o projeto as novas orientações e caracterizando-se como um modelo de negócio altamente flexível e prototipável.

Na área de Segmento de Clientes, definiu-se que o cliente final dos móveis são geralmente, mulheres, de classe C ou D, consumidores de móveis modulares e populares, residentes em bairros periféricos de Curitiba e Região Metropolitana, que têm uma renda média de R\$1.000,00 por mês. Iniciando-se o projeto, uma das primeiras ações deve ser: entender as necessidades desse segmento de mercado aqui definido através de ferramentas de *Design Thinking*.

Outro tipo de cliente presente no modelo de negócio são as marcenarias que compram matéria-prima da Masisa e tornam o modelo de negócio interessante para esse parceiro investidor. E ainda, definem-se como clientes, as lojas de móveis das comunidades (bairros) onde as marcenarias estão localizadas, uma vez que compram móveis do Projeto Casa Melhor para revender. Nesta mesma linha, as redes varejistas também são clientes, pois revendem móveis provenientes de negociações realizadas com a equipe do Casa Melhor. Um ponto de atenção é o potencial cliente que compra através da internet, que por ser uma rede virtual aberta, proporcionará que diversos segmentos de mercado tenham acesso aos móveis.

Na área de Relacionamento com Cliente é perceptível a influência do *Design Thinking* na concepção do novo modelo de negócio, uma vez que define-se que a pesquisa das necessidades do consumidor como principal ponto. Isso justifica-se do ponto de vista do *design* de móveis, que necessita desse conhecimento para desenvolvimento de produtos inovadores que atendam as necessidades da população de baixa renda. Para o Projeto Casa Melhor é fundamental a integração com as marcenarias, que pode ser viabilizada através de um sistema virtual e que proporcione desta forma a concepção de uma central de pedidos e relacionamento com lojas de móveis e redes varejistas. Atendendo a necessidade desses canais de venda, garante-se que o produto esteja disponível para o cliente final.

Diferente do modelo de negócio anterior optou-se por não inovar nos canais de comercialização, mas sim fortalecê-los e acessar grandes redes varejistas. Sabe-

se que o mercado consumidor de baixa renda vem crescendo nos últimos anos, e para dar conta da demanda, optou-se por focar o novo modelo de negócio no *design* e produção dos móveis de forma inovadora, além de manter os canais e formas de comercialização existentes, conforme citado no *Canvas* (Lojas de Móveis nas Comunidades, Redes Varejistas e *E-commerce*).

Entendendo as necessidades do cliente, através de ferramentas de *Design Thinking* será possível atingir a Proposta de Valor definida no *Canvas*. A proposta de valor, prima pelo *design* do móvel, ponto que foi subjugado no antigo modelo de negócio. Esse *design* deve solucionar problemas do consumidor de baixa renda, como por exemplo, ser um móvel multifuncional e que se adapte a pequenos espaços das residências dos segmentos alvo.

Para atingir um *design* inovador será preciso integrar a rede produtiva, de modo a potencializar as características produtivas das marcenarias em prol do desenvolvimento de soluções de *design* coerentes e viáveis. Para isso, é fundamental que o preço da matéria prima comercializada pela Masisa viabilize, de forma econômica, a produção de móveis que chegam ao consumidor final com preço competitivo ao da concorrência (indústrias de pólos moveleiros).

Os princípios de desenvolvimento econômico local vão de encontro aos interesses das organizações parceiras como a Aliança Empreendedora e Masisa. As marcenarias, adotando os princípios de Negócios Inclusivos e gerando desenvolvimento local acabam promovendo um ciclo virtuoso, onde a população local, com maior poder aquisitivo, passa a ter acesso a bens de consumo que não acessava anteriormente, a exemplo dos móveis.

O mercado de móveis populares é altamente competitivo, por esta razão, na proposta de valor foram definidos dois pontos chaves. O primeiro relacionado a *Branding* e *Marketing*, acreditando-se que com uma marca forte e conhecida é possível gerar o interesse tanto das redes varejistas quando do consumidor final. E o outro ponto é relacionado à forma e condições de pagamento, onde é preciso encontrar maneiras de comercializar os produtos que sejam boas para o revendedor, mas que ao chegarem ao consumidor final estejam alinhadas ao poder de compra do cliente. É uma equação que deve ser estudada caso a caso, sempre tendo em mente quanto o cliente final vai pagar e como será um possível parcelamento de modo que não prejudique o repasse de recurso para as marcenarias.

Quanto ao Fluxo de Receitas, além dos pontos que já foram citados anteriormente, existe uma inovação, que diz respeito aos *Royalties*. Como o *Design* dos móveis é realizado pelo Casa Melhor, como garantir que os marceneiros continuarão fazendo parte do projeto e respeitando as orientações válidas para todas as marcenarias? O modelo de *Royalties* é um protótipo que vale a pena ser testado. Acredita-se que com ele o Casa Melhor torna-se sustentável e independente de investimentos da Masisa e AVINA e ao mesmo tempo gera vínculo e compromisso dos marceneiros com a proposta.

O lado esquerdo do *Canvas* é mais lógico, desta forma torna-se mais fácil relacionar diretamente duas áreas, como é o caso de Parceiros Chave com Atividades Chave, abaixo lista-se os principais parceiros e suas respectivas atividades, que são de grande importância para o sucesso do modelo de negócio:

- Masisa: fornecer matéria prima a baixo custo;
- Placa Centro: interposto de distribuição e cortes básicos das chapas de MDP e MDF;
- Aliança Empreendedora: assessorias em gestão para marcenarias;
- Avina: Capital inicial para contratação da equipe do Casa Melhor;
- Marcenarias: Produção e comercialização (lojas locais) dos móveis;
- Fornecedores (ferragens e Acessórios): parceria para fornecer produtos com desconto;
- Escritórios de *Design*: parceria para desenvolvimento de novas linhas de móveis;
- Plano CDE: empresa especializada em pesquisa das necessidades da Base da Pirâmide, pode ser terceirizada para realizar o serviço de pesquisa com os consumidores, junto a equipe de *design* do Casa Melhor;
- Universidades: auxílio em pesquisa de matérias, *design*, pesquisa de necessidades dos clientes;
- Redes Varejistas; parceria para divulgar de forma diferenciada os produtos com a marca Casa Melhor;
- Consumidor: quando satisfeito atua como parceiro divulgando o produto “boca a boca”.

É preciso ater-se aos Recursos Chave, pois esses garantem o sucesso da operação do modelo de negócio. No *Canvas* destaca-se a competência da equipe de gestão do Casa Melhor, pois serão responsáveis por ações estratégicas, como o desenvolvimento de novos produtos e de alto impacto, como a negociação com redes varejistas.

A qualificação da mão de obra das marcenarias é outro ponto que deve ser garantido, pois a força de produção, por ser descentralizada em pequenas marcenarias, torna-se um desafio no que tange a padronização de processos e qualidade de execução. E não menos importante, o capital inicial, investido pela Avina e Masisa que garantirá o início da operação do modelo de negócio. Sem o mesmo, dificilmente as marcenarias assumirão um risco alto de ingressar em um novo modelo de negócio.

Por fim a última área do *Canvas*, Estrutura de Custos. Diferente do modelo anterior, onde gastou-se uma energia para estimar fluxos de receitas, fluxo de caixa, entradas e saídas, neste novo modelo atentou-se para alguns pontos que foram desconsiderados na proposta original. O principal deles é a prototipagem. Como se está criando um novo produto para um mercado em crescimento como é o de baixa renda no Brasil hoje, é preciso testar antes de arriscar-se em grandes lançamentos, ou seja, antes de negociar uma grande venda com redes varejistas é preciso prototipar e testar a aceitação do produto em lojas de menor porte, por isso a importância do modelo de negócio ter uma vertente comercial através das marcenarias e da venda nas próprias comunidades.

Errar em menor escala no início evitará grandes fracassos no futuro. Sem os insumos decorrentes das demais áreas do *Canvas* é impossível definir uma planilha de custos do projeto, o que, segundo os princípios do *Design Thinking* pode ser pensado no início da execução do projeto.

Concluindo, o novo modelo de negócio inclusivo do Projeto Casa Melhor, ao ser desenvolvido através do *Design Thinking* e utilizando-se da metodologia *Canvas* objetivou a definição de orientações genéricas, que auxiliam gestores e executores do projeto a tomarem decisões mais acertadas.

5 GUIA PRÁTICO PARA *DESIGN* DE MODELOS DE NEGÓCIO INCLUSIVO

Após a geração da proposta de modelo de Negócio Inclusivo para o Projeto Casa Melhor, percebeu-se a importância de sistematizar o conhecimento adquirido durante o trabalho, de modo que outras pessoas possam fazer uso do mesmo para o desenvolvimento de novos modelos de Negócios Inclusivos.

Desta forma optou-se por desenvolver, somado ao Canvas, um Guia Prático para desenvolvimento de modelos de Negócio Inclusivo (Anexo A), aqui denominado de Guia Prático para *Design* de Modelos de Negócios Inclusivos.



Figura 23 – Capa do Guia
Fonte: Os Autores (2011).

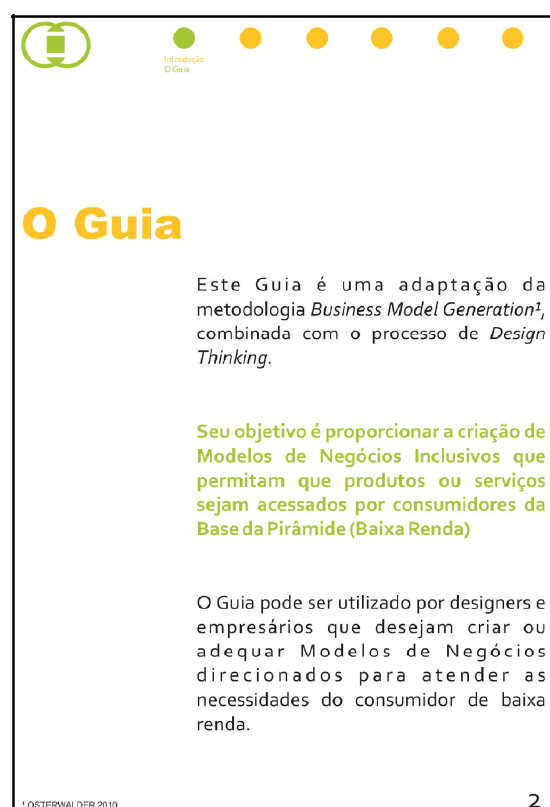


Figura 24 – Conteúdo do Guia
Fonte: Os Autores (2011).

O Guia pode ser utilizado tanto por designers quanto por empreendedores de outras áreas que desejam desenvolver modelos de Negócios Inclusivos. A proposta é que seja um guia rápido que trata primeiramente sobre os conceitos de Negócios Inclusivos, Base da Pirâmide e *Design Thinking*.

Também são apresentadas as ferramentas utilizadas em processos criativos e de *Design Thinking*, apresentando justificativa de uso e dicas de aplicação.

Design Thinking
Brainstorm

Brainstorm

A técnica de *Brainstorm* propõe que em grupo (2 até 10 pessoas), através da **divergência de pensamentos e idéias**, sejam geradas **propostas inovadoras** que contribuam para o desenvolvimento do projeto.⁵

Por que Brainstorm?

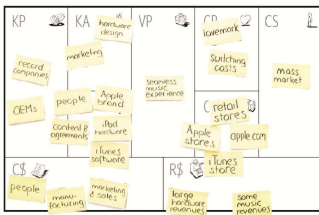
Permite pensar de forma ampla e sem restrições, o que aumenta as chances de gerar **soluções inovadoras** para o Modelo de Negócio voltado para a Base da Pirâmide.

⁵(Osborn, 1953) 7

Aplicação Prática
Passo 3

3 - Elaboração do CANVAS

Utilizar post-its ou tarjetas para completar às áreas do *CANVAS* é uma sugestão para otimizar o processo criativo. Recomenda-se que esse etapa seja realizada através de sessões de *brainstorm* orientadas por perguntas referentes a cada um dos 9 blocos do *CANVAS* (p.17).



Exemplo de Construção de Canvas
Fonte: (OSTERWALDER, 2010)

21

Figura 25 – Ferramenta de Design
Fonte: Os Autores (2011).

Figura 26 – Canvas no Guia Prático
Fonte: Os Autores (2011).

Após apresentar as principais ferramentas, o guia sugere 3 passos para a elaboração de um modelo de negócio *Canvas*. Essas 3 etapas sugeridas são as mesmas utilizadas na metodologia deste trabalho.

Com esse material espera-se que o conteúdo do trabalho tenha aplicação prática e possa auxiliar no desenvolvimento de novos modelos de negócios fundamentados na metodologia aplicada e sugerida no Guia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo de caso do projeto Casa Melhor sob a ótica do *Design Thinking*, percebeu-se que uma das possíveis causas para o insucesso do referido projeto foi a falta do planejamento de um produto que atendessem de fato as necessidades do público-alvo.

O estudo detalhado das ferramentas utilizadas no *Design Thinking*, como *System Map*, *Brainstorming*, *Blueprint* e *Story Board* foram responsáveis por agregar o conhecimento necessário para a geração de um novo modelo de negócios para o projeto Casa Melhor.

O conhecimento adquirido pelo estudo da teoria do *Design Thinking* aplicado na estrutura do novo projeto Casa Melhor resultou no modelo de negócios *Canvas*, uma ferramenta responsável por idealizar/vizualizar os passos de um novo projeto Casa Melhor.

Após a geração do novo modelo de Negócio Inclusivo para o Projeto Casa Melhor, percebeu-se a importância de contextualizar a experiência desenvolvida neste trabalho através de um guia, que visa incentivar outras pessoas no desenvolvimento de novos modelos de Negócios Inclusivos.

Essa ferramenta, denominada aqui como Guia Prático para *Design* de Modelos de Negócios Inclusivos, descreve sistematicamente as ações e as ferramentas utilizadas na concepção do novo modelo de Negócio Inclusivo para o Projeto Casa Melhor.

Espera-se com isso, que além da contribuição teórica, este trabalho sirva como um marco inicial no desenvolvimento de modelos de Negócios Inclusivos através de ferramentas de *Design*.

REFERÊNCIAS

ALFONSO, German C. **Utilizando o Business Model Canvas**, 2010. Disponível em <<http://inovacaoestrategia.com.br/2010/09/utilizando-o-business-model/>>. Acesso em 30 de outubro de 2010.

ALIANÇA EMPREENDEDORA. **Projeto Casa Melhor**, Curitiba, 2007.

AMIT R., ZOTT C. **Value Creation in E-Business. Value Creation in E-Business**. Publicado em Strategic Management Journal, 2001. Disponível em: <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf> Acesso em 14 de março de 2011.

AVINA. **Negócios Inclusivos – Origem do Conceito**. Disponível em: <<http://www.avina.net/web/siteavina.nsf/0/C4B6C4C5F38411300325742F006690B1?opendocument&sistema=1&plantilla=2&Idioma=port&cate=NegociosInclusivos&>> Acesso em 10 de abril de 2011.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos**. 2ª edição – São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **O Setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf>. Acessado em 12 de maio de 2011.

BOER, Gustavo; BONINI, Luiz Alberto. **Design Thinking: Uma nova Abordagem para a Inovação**, 2010. Artigo disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/artigo-designthinking.pdf>>. Acessado em 10 de junho de 2010.

BROWN, Tim. **Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York, Harper Collins, 2010.

CAMPANHOLO, T; FONTES, G. G.; SILVA, A. A. **A riqueza na Base da Pirâmide – Inclusão Social pelo consumo e criação de novos mercados**. Disponível em: <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica/artigosv2n3/01-Admin.pdf>> Acesso em 1 de julho de 2011.

CHESBROUGH H, ROSENBLOOM R. **The role of the business model in capturing value from innovation**: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Artigo publicado no site Industrial & Corporate Change, 2002. Disponível em:

<<http://icc.oxfordjournals.org/content/11/3/529.short>>. Acesso em 25 de maio de 2011.

COMINI, Graziella M. **Mapa de Soluções Inovadoras - Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. Instituto WallMart e Ashoka, 2011. Disponível em:

<http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapuEstudo1Finalpdf.pdf>. Acesso em 10 de Agosto de 2011.

COUTINHO, André. **Design de Negócios**. Disponível em

<<http://andrecoutinho.wordpress.com/2010/07/04/o-design-de-negocios/>>. Acesso em 15 de janeiro de 2011.

DEVIDES, M. T. C. **Design, projeto e produto: o desenvolvimento de móveis nas indústrias do pólo moveleiro de Arapongas**. 2006. Dissertação (Mestrado) - FAAC-UNESP, Bauru, 2006.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENGINE, Service Design. **Storyboard**. Disponível em:

<http://www.enginegroup.co.uk/service_design/m_page/storyboarding> Acesso em 30 de junho de 2011.

ERIKSSON, H., PENKER, M.: **Business Modeling with UML: Business Patterns at Work**. John Wiley & Sons, 2000.

FOLZ, R. R. **Mobiliário na habitação popular**. Dissertação (Mestrado)— Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GAZIRI, Letícia C. **Condicionantes da Inovação na Indústria Moveleira do Paraná**. Dissertação (Mestrado) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2010.

GORINI, A.P.F. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, 1998.

HART, Stuart L. Negócios na base. Mundo Corporativo Nº 19, 1º trimestre 2008.

IDEO, **HCD - Human Center Design - Kit de Ferramentas**. 2ª Edição, 2009.

KALAKOTA,R.; ROBINSON, M. **Services Blueprint: Roadmap for Execution**, Addison-Wesley, Boston, 2004.

KISS, Ellen. **Design Thinking: design como inspiração para inovação e transformação organizacional**, 2010. Disponível em:
<<http://www.designbrasil.org.br/blog/design-thinking-design-como-inspiracao-para-inovacao-e-transformacao-organizacional>>. Acessado em 10 de fevereiro de 2011.

MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter**. Publicado na Harvard business review, 2002. Disponível em:
<http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196207/Magretta__2002.pdf>. Acesso em 2 de junho de 2011.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER,G. **Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos**. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E; BERGER, G. Negócios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Ibero América. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios: Por que o Design Thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos Negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

MELO, Jenny. **¿Quieres hacer tu tesis en Negocios Inclusivos? Una guía para empezar** . Organizado por NextBillion en Español. Disponível em:
<<http://www.negociosinclusivos.org/resource/items/Q/u/Quieres%20hacer%20tu%20tesis%20en%20Negocios%20Inclusivos%20V2010.pdf>> Acesso em 10 de janeiro de 2011.

MOGGRIDGE, Bill. **Interaction Designing**, The MIT Press, Cambridge, 2006.

MORELLI, Nicola. **Técnicas de Representação para o projeto em uma perspectiva sistêmica**, artigo apresentado no Design Inquires, Estocolmo, 2007.

NASCIMENTO, Marilzete B.; SOARES, Melri A. T. **Moradia e Mobiliário Popular: Problema Antigo Solução (Im)Possível?** Artigo publicado na Revista Da Vinci, v. 5, n. 1, Curitiba, 2008, p. 69-96.

NOGUEIRA, Claudia M. ; CUNHA, Pedro P. **Entre o Topo e a Base da Pirâmide: Quem são os Brasileiros?** Artigo Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/entre-o-topo-e-base-da-piramide-quem-sao-os-brasileiros>> Acessado em 13 de março de 2011.

OCDE. **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: Finep, 1997.

OSBORN, Alex. **Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking**, Estados Unidos, 1953.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley Trade, 2010.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C. **Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept**. Artigo publicado na revista da Association for Information Systems, 2005.

OTTONI, Guilherme Porto. **Planejando idéias**. Disponível em: <<http://www.gn2.ufrj.br/index.php/blog/2-blog/107-planejando-ideias>> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento. **Creating Value for All: Strategies for Doing Business With the Poor**. Nova York. 2008. Disponível em: <http://www.undp.org/publications/Report_growing_inclusive_markets.pdf> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RICART, Joan E. **Modelo de Negócio: El eslabón perdido en la dirección estratégica**. Artigo publicado na Universia Business Review, 2009. Disponível em: <http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf>. Acesso em 3 de junho de 2011.

ROCHA A.; SILVA, J. F. **Inclusão Social E Marketing Na Base Da Pirâmide: Uma Agenda De Pesquisa**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. **A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável**. Rev. Adm. Pública vol.42 no. 6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2008.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. In: BNDES setorial, Rio de Janeiro, n.25, 2007.

RUFFO, Ricardo. **Design Thinking como ferramenta poderosa para os negócios**. Disponível em: <<http://www.designechos.com>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2011.

SANGIORGI, Daniela, **Il design dei Servizi vêm de Design dei Sistemi di Attività: la Teoria dell'attività Applicata alla Progettazione dei Servizi, tesi di ricerca dottorato di Disegno Industriale em, tutor Giuliano Simonelli, Politecnico di Milano, 2004.**

SANTOS, Eric. **Manual da Start Up. Desenhando o modelo de negócio da Startup**. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/desenhando-o-modelo-de-negocio-da-startup/#>> Acesso em 20 de Maio de 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Tendências do Mercado Brasileiro para o Setor de Móveis**. Unidade de Acesso a Mercados – Núcleo de Inteligência de Mercados, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4386F300C55D52FF832576A300603FDF/\\$File/NT00042FEE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4386F300C55D52FF832576A300603FDF/$File/NT00042FEE.pdf)> Acessado em 20 de maio de 2011.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas; ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing. **Móveis para Cozinha – Estudos de Mercado**, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B9CC0B872FB3A2378325753E005E974B/\\$File/NT0003DB0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B9CC0B872FB3A2378325753E005E974B/$File/NT0003DB0A.pdf)> Acessado em 22 de maio de 2011.

SHOSTACK, Lynn G. **How to Design a Service**, no European Journal of Marketing nº16, 2001.

VERTELNEY, L; CURTIS, G. **Storyboards e Protótipos - Esboço de interface para visualização rápida**, Tutorial CHI, 1990.

WRI – World Resource Institute. **The Market of the Majority: The BOP Opportunity of Latin America and the Caribbean**, publicado em 2006. Disponível em: <<http://www.wri.org/publication/market-of-the-majority>> Acessado em 30 de maio de 2011.

GLOSSÁRIO

Branding - Identidade visual de um produto

E-commerce - Comércio de produtos por meios eletrônicos

Marketing - Conjunto de métodos e atividades relacionadas com o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor

Softwares - Segmento de comandos executados, manipulados, redirecionados, modificados ou seguidos gerando a alteração de uma informação (dado) ou evento. Popularmente chamados de Programas de Computador.

Feedbacks - O retorno de informações sobre o resultado de um processo ou atividade.



Guia Prático para

DESIGN de
Modelos de
NEGÓCIOS INCLUSIVOS



VOCÊ QUER ...

Desenvolver, produtos, serviços e experiências para o público da Base da Pirâmide e não sabe por onde começar?



Introdução
O Guia



O Guia

Este Guia é uma adaptação da metodologia *Business Model Generation*¹, combinada com o processo de *Design Thinking*.

Seu objetivo é proporcionar a criação de Modelos de Negócios Inclusivos que permitam que produtos ou serviços sejam acessados por consumidores da Base da Pirâmide (Baixa Renda)

O Guia pode ser utilizado por designers e empresários que desejam criar ou adequar Modelos de Negócios direcionados para atender as necessidades do consumidor de baixa renda.

¹ OSTERWALDER, 2010



Negócios
Inclusivos

O que são Negócios Inclusivos?

São iniciativas de custo-eficácia ambiental e responsabilidade social, que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas com baixa renda, possibilitando:

- A participação na **cadeia de valor** como fornecedores de matérias-primas, agentes que agregam valor aos produtos ou serviços, ou vendedores, fornecedores de bens ou serviços;
- Acesso a **serviços básicos** essenciais de melhor qualidade ou preço mais baixo;
- O acesso a produtos ou serviços que lhes permitem introduzir um "círculo virtuoso" de **oportunidades de negócio** ou melhorar o seu status **sócio-econômico**².



Negócios
Inclusivos

O que é Base da Pirâmide?

A definição original do termo **Base da Pirâmide** baseava-se numa premissa simples. O conceito fora originalmente introduzido no intuito de chamar atenção para os 4-5 bilhões de pobres não atendidos ou mal atendidos pelas grandes organizações do setor privado, entre elas as empresas multinacionais. Esse grupo, até bem pouco tempo ignorado pelo setor privado, é um **potencial mercado consumidor** de produtos e serviços.³

³ PRAHALAD (2010, p.27)



Design
Thinking



Por que Design Thinking?

O ***Design Thinking*** se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que negligenciamos por práticas mais convencionais de resolução de problemas. O ***Design Thinking*** se baseia em nossa capacidade de ser **intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver idéias** que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A **abordagem integrada** que reside no centro do processo de design sugere um “terceiro caminho”.⁴

⁴(BROWN, 2010, p.4)



Design Thinking
Ferramentas

Ferramentas

Dentre as diversas ferramentas utilizadas no processo de **Design Thinking**, selecionaram-se aquelas com maior relevância e aplicação para a geração de **Modelos de Negócio**, conforme se apresenta a seguir:

BRAINSTORM

STORYBOARD

SYSTEMMAP



Design Thinking
Brainstorm

Brainstorm

A técnica de *Brainstorm* propõe que em grupo (2 até 10 pessoas), através da **divergência de pensamentos e idéias**, sejam geradas **propostas inovadoras** que contribuam para o desenvolvimento do projeto.⁵

Por que Brainstorm?

Permite pensar de forma ampla e sem restrições, o que aumenta as chances de gerar **soluções inovadoras** para o Modelo de Negócio voltado para a Base da Pirâmide.

⁵(Osborn, 1953)



Dicas para Brainstorm

- **Adie o julgamento das próprias idéias e idéias alheias**
- Estimule idéias radicais
- **Construa sobre as idéias dos outros**
- Mantenha o foco no tópico do *brainstorm*
- **Represente visualmente quando possível**
- Uma pessoa falando por vez
- **Almeje uma grande quantidade de ideias**
- Não explicar exaustivamente a ideia
- **Sessões de *Brainstorm* de no máximo 5 minutos por tema**



Storyboard

O **Storyboard** é uma ferramenta derivada da tradição cinematográfica, é a representação de casos de uso através de uma série de **desenhos ou imagens**, colocados juntos em uma **sequência narrativa**.⁶

Por que StoryBoard?

- Para **Estimular** uma discussão centrada em torno de características-chave;
- Para **Imaginar interações** com mais detalhes;
- Para obter **insights úteis** para estimular a fase de protótipos;
- Para fornecer os detalhes necessários para permitir que as pessoas possam compreender algumas das **características** mais **complexas**.

⁶ (Vertelney e Curtis, 1990)

⁷ (ENGINE, 2011)



Dicas para Storyboard

- O mais importante é o conteúdo e não a qualidade das imagens e desenhos;
- Utilizar recortes de imagens pode ser uma boa opção para aqueles que não tem prática com desenho;
- Utilizar o *Storyboard* para representar a jornada de consumo do cliente pode trazer importantes *insights* para a elaboração do Modelo de Negócio.



System Map

O **System Map** é uma representação visual da organização, onde são indicados os diferentes atores envolvidos, suas relações recíprocas e os **fluxos** de materiais, energia, informação e dinheiro através do **sistema**.⁸

Por que System Map?

O objetivo de representar através de um **mapa sistêmico** é descrever de forma **sintética** como o serviço ou produto chega até o cliente. Este tipo de ferramenta permite que os *designers* façam seus primeiros **juízos qualitativos** sobre a implicação da solução de *design* que estão criando.⁹

⁸ (Morelli, 2007)

⁹ (Moggridge, 2006)



Dicas para System Map

- **Buscar representar no *System Map* todos os envolvidos na produção, distribuição e comercialização do produto ou serviço;**
- Destacar o papel de cada organização, empresa e ator envolvido na cadeia produtiva e comercial;
- **O *System Map* não é o momento para se aprofundar nos detalhes, mas ele deve ter um aprofundamento suficiente para que as relações sejam compreendidas - textos explicativos são importantes.**



Design Thinking
BluePrint

BluePrint

É uma ferramenta gráfica que apresenta as **funções e relações para cliente**, destacando os pontos de contato e os processos secundários, que são devidamente documentados e alinhados com a **experiência do usuário/cliente**.¹⁰

Por que BluePrint?

Mais indicada para Modelos de Negócios Inclusivos focados em **prestação de Serviço**, pois destaca os pontos de contato do cliente com relação ao serviço e experiência que vivência.

¹⁰ (Shostack, 2001)



Dicas para Blueprint

- **Focar-se na representação da jornada do cliente durante a prestação de um serviço;**
- Buscar registrar pontos de contato entre produto, cliente, espaço físico;
- **Elaborar uma ficha que descreva a jornada dos clientes;**
- Estar atento que o mesmo serviço pode ser experienciado de formas diferentes conforme as características do cliente, o *Blueprint* deve registrar essas especificidade.



Modelo de
Negócio

O que é um Modelo de Negócio?

Modelo de Negócio é uma forma de representar e responder questões como:

Quem é o cliente e o que valoriza?

Qual a **lógica econômica** que indica como trazer para o cliente o que ele valoriza a um preço acessível?

Objetivos

- Articulação da proposta de valor;
- **Identificação de um segmento de mercado;**
 - Definição da cadeia de valor;
- **Previsão da estrutura de custos e potencial de benefícios;**
- Descrição da posição da empresa no mercado e;
 - **Formulação de uma estratégia competitiva.**

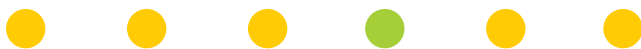


O que é um Modelo de Negócio CANVAS?

Desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, o *Canvas Business Model* foi publicado em seu livro *Business Model Generation*, em 2010. O modelo de negócio descreve a lógica de como as organizações criam, implementam e capturam valor.

Metodologia

A metodologia do *Business Model Generation* baseia-se essencialmente em um CANVAS (tela) onde estão dispostos os nove elementos principais de um Modelo de Negócio: **Segmentos de Clientes**, Proposições de Valor, **Canais**, Relacionamento com Clientes, **Fontes de Receita**, Recursos-Chave, **Atividades-Chave**, Parcerias-Chave e **Estrutura de Custos**.



Áreas e Questões Norteadoras?

- 1. Segmento de Clientes: para quem está criando valor?**
2. Proposições de Valor: que valor entrega aos clientes?
- 3. Canais: como alcança e quer alcançar os clientes?**
4. Relacionamento com Clientes: que tipo de relacionamento espera ter com os clientes?
- 5. Fontes de Receitas: por que valor os clientes estão dispostos a pagar?**
6. Recursos Chave: quais os principais recursos que a proposta de valor requer?
- 7. Atividades Chave: quais as principais atividades requeridas pela proposta de valor?**
8. Parceiros Chave: quem são os principais parceiros?
- 9. Estrutura de custos: quais são os principais custos?**



Aplicação
Prática



Aplicação Prática

A seguir é apresentada uma metodologia **passo a passo** para o desenvolvimento de um Modelo de Negócio Inclusivo.

Outras ferramentas de *design* podem ser utilizadas no processo criativo, aqui recomenda-se uma seqüência que já foi testada e com elas atingiu resultados satisfatórios.



1 - Análise do Negócio Inclusivo

Preencher o quadro a seguir com as características do Modelo de Negócio que está sendo proposto, conforme as características de um Negócio Inclusivo. Lembrando que para ser Inclusivo, não é necessário contemplar todas as características

Características dos Negócios Inclusivos	Características do Modelo de Negócio Proposto
Pessoas de baixa renda participantes da cadeia de valor como fornecedores de matérias-primas.	
Pessoas de baixa renda agregam valor aos produtos ou serviços.	
Pessoas de baixa renda atuantes como vendedores ou fornecedores de bens ou serviços.	
Acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou preço mais baixo para pessoas de baixa renda.	
Acesso a produtos ou serviços que permitem que pessoas de baixa renda façam parte de um "círculo virtuoso" de oportunidades de negócio.	
Acesso a produtos ou serviços que permitem que pessoas de baixa renda melhorem o seu status sócio-econômico.	



2 - Definição do Processo de Design Thinking

Definir como acontecerá o processo de Design Thinking. Aqui utiliza-se o o processo seguido pela IDEO, mas pode-se adaptar conforme as necessidades.

ENTENDER – Como pesquisará sobre o nicho de mercado da Base da Pirâmide que quer atender?

OBSERVAR – Quais ferramentas e processos utilizará? Entrevistas? Vivências?

DEFINIR – Qual a Proposta de Valor do Modelo de Negócio? Qual a atividade principal?

IDEALIZAR – Qual é o processo criativo e quais ferramentas de design utilizará?

PROTOTIPAR – Quem e como irá Elaborar do Modelo de Negócio *CANVAS*?

TESTAR – Quando e como aplicará o Modelo de Negócio *CANVAS* e como fará eventuais ajustes necessários?



3 - Elaboração do CANVAS










Utilizar post-its ou tarjetas para completar às áreas do CANVAS é uma sugestão para otimizar o processo criativo. Recomenda-se que esse etapa seja realizada através de sessões de *brainstorm* orientadas por perguntas referentes a cada um dos 9 blocos do CANVAS (p.17) .



Exemplo de Construção de Canvas
Fonte: (OSTERWALDER, 2010)



Modelo CANVAS

 1.CS Segmentos de Clientes	 4.CR Relacionamento com Clientes	 3.CH Canais	 5.R\$ Fontes de Receitas
 2.VP Proposições de Valor	 7.KA Atividades Chave	 6.KR Recursos Chave	 9.C\$ Estrutura de Custos
 8.KP Parceiros Chave			



Referências

AVINA. **Negócios Inclusivos – Origem do Conceito**. Disponível em <<http://www.avina.net/>> Acesso em 10 de abril de 2011. .

BROWN, Tim. **Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York, Harper Collins, 2010

CHESBROUGH H, ROSENBLOOM R. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. Artigo publicado no site Industrial & Corporate Change, 2002.
MOGGRIDGE, Bill. **Interaction Designing**, The MIT Press, Cambridge, 2006.

ENGINE, Service Design. **Storyboard**. Disponível em <http://www.enginegroup.co.uk/service_design/m_page/storyboarding> Acesso em 30 de junho de 2011.

MORELLI, Nicola. **Técnicas de Representação para o projeto em uma perspectiva sistêmica**, artigo apresentado no Design Inquires, Estocolmo, 2007.

OSBORN, Alex **Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking**, Estados Unidos, 1953.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley Trade, 2010.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SHOSTACK, Lynn G. **How to Design a Service**, no European Journal of Marketing nº16, 2001.

VERTELNEY, L; CURTIS, G. **Storyboards e Protótipos - Esboço de interface para visualização rápida**, Tutorial CHI, 1990.



Autores

Este Guia foi elaborado por **Thiago Alves de Souza** e **Thiago Luiz Aires dos Santos**, como produto final do Trabalho de Diplomação do Curso de **Tecnologia em Design de Móveis**, da **UTFPR** - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, no ano de 2011.

O Título do Trabalho em que esse Guia foi baseado é: ***Design Thinking* aplicado na Geração de um Modelo de Negócio Inclusivo.**

Curitiba, 2011



Guia Prático para

**DESIGN de
Modelos de
NEGÓCIOS INCLUSIVOS**

ANEXO B

 **MÓVEL** fácil
em MDF e OSB

Projeto de Empreendedorismo na Base da Pirâmide

Índice

1. Resumo Introdutório da Proposta	4
2. Comunidades-Alvo	5
3. Objetivos Gerais	5
4. Fundamentos.....	6
5. Principais Ações	7
a. Mobilização de Potenciais Cooperados e Parcerias Locais.....	7
b. Adequação dos Produtos e Serviços ao Perfil do Público-Alvo	7
c. Inscrições, Seleção e Termos de Compromisso ao Projeto	8
d. Formalização da Cooperativa e Início das Atividades	10
e. Treinamento de Marceneiros, Montadores e Revendedoras.....	8
f. Campanhas e Mutirões de Vendas de Móveis	9
g. Infra – Estrutura, Tecnologia, Microcrédito Produtivo e Capital de Giro	9
h. Assessoria em Gestão, Encontros Gerais e Voluntariado	10
i. Cadeia de Valor – da Produção à Comercialização	11
j. Potenciais Parceiros	12
k. Organizações Envolvidas	13
6. Cronograma do Projeto.....	14
7. Metas, Resultados e Impactos Esperados em 24 meses	Erro! Indicador não definido.
8. Indicadores de Desempenho	17
9. Prestação de Contas, Reporte à Masisa e Repasses de Recursos	17
10. Orçamento do Projeto – 24 meses	18
11. Plano de Aplicação.....	19
12. Projeções de Sustentabilidade	21
13. Anexo 1 – Resultados da Pesquisa de Perfil.....	26
14. Anexo 2 – Resultados da Pesquisa de Opinião.....	27
15. Anexo 3 – Perfil da Organização Proponente	30

1. Resumo Introdutório da Proposta

O projeto Móvel Fácil de Empreendedorismo na Base da Pirâmide busca desenvolver uma rede de revendedores / montadores / prestadores de serviços conveniados para produzir e comercializar móveis e produtos utilitários voltados para as necessidades do público da Base da Pirâmide, fortalecendo assim a estratégia da Masisa, e demais parceiros, de desenvolver negócios inclusivos.

As comunidades-alvo iniciais do projeto são 9: Vila Zumbi, Vila Verde, Alto Maracanã, Alto da Cruz, Cajuru, Pinhais, Jardim Tropical, Jardim Belizário e São Marcos que possuem uma realidade de pobreza, dependência e ausência de políticas públicas como realidade comum.

Através do estabelecimento de um processo produtivo descentralizado, consolidando parte dos serviços realizados diretamente nas comunidades de Curitiba e Região Metropolitana e utilizando a rede Placacentro como suporte à produção, o projeto busca se tornar um modelo referência e inspirador para geração de renda e empreendedorismo em grupo para outras empresas, ONGs, grupos e comunidades do Brasil e América Latina.

O desenvolvimento de idéias, produtos e soluções que possam servir como um novo mercado à MASISA e à Cooperativa serão aliados à inclusão econômica e ampliação direta na renda dos marceneiros e revendedores beneficiados diretamente. Durante os 24 meses de atuação, o projeto capacitar cerca de **400** revendedores/montadores formando uma rede de **200** revendedores/montadores atuantes, que atingirão ao final do 24 mês de projeto uma renda média de **R\$370,00**. Também serão capacitados **7** marceneiros que atuarão na fabricação de leques de chapas, utilizados como mostruário pela Masisa e ao final dos 24 meses terão renda média de **R\$ 450,00**. Estes marceneiros poderão também atuar na fabricação de móveis para a rede e na prestação de serviços de corte e furação para outros marceneiros da região do projeto. O total de beneficiados indiretos será de **1300** pessoas (familiares) e cerca de 20000 pessoas que terão através do projeto acesso a móveis de qualidade à preço acessível. Além disso, o projeto prevê a participação de voluntários da Masisa em áreas de conhecimentos específicas.

Durante os 24 meses de funcionamento, a Cooperativa demandará o investimento de **R\$ 361.639,40** na parte do projeto referente a produção de móveis que inclui: a formação da rede de revendedores e montadores, capacitações e treinamentos, elaboração do design dos móveis, catálogos e material de divulgação e a gestão do projeto. Estes valores representam um investimento por beneficiado direto atuante no projeto (200 revendedores/montadores) da ordem de **R\$1.205,46** por pessoa. Para a instalação de maquinário e treinamento dos marceneiros que fabricarão os leques será necessário um investimento total de: **R\$ 47.220,00**. Vale ressaltar que este investimento refere-se à implantação de uma cooperativa que se torna totalmente auto-sustentável a partir do 12º mês e auto-gerida a partir do 24º mês.

2. Comunidades-Alvo



As comunidades atendidas pelo projeto possuem um perfil cultural bastante comum. Em sua maioria, são áreas ilegais com uma população de baixa renda que convive com a ausência de políticas públicas e o cotidiano de desemprego e violência.

A **Vila Zumbi dos Palmares – Colombo – PR**, surgiu de uma invasão

ocorrida em 1991, hoje é composta por 1.784 famílias, totalizando cerca de 6500 habitantes, sendo que a maior parte deles reside na Vila há mais de 5 anos. Segundo a COMEC (Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba, dados de janeiro de 2004), a renda média dos moradores da Vila é de 1 a 3 salário mínimos, grande parte oriunda do trabalho informal, o desemprego é de 15% e o analfabetismo é de 10%. Vale ressaltar também que a Vila é famosa por ser a comunidade mais violenta da Região Metropolitana de Curitiba e outra dificuldade da região se dá ao fato de ser atendida por apenas 1 linha de transporte coletivo, sendo assim, 50% dos trabalhadores gastam mais de 1h para chegar ao trabalho.



O **Cajuru – Curitiba – PR** é um dos bairros mais antigos, violentos (1 morte a cada 2 dias) e o 3º mais populoso da capital. Cresceu de forma rápida e desordenada e abriga hoje mais de 20 vilas e áreas de invasão. Mais de 100 mil pessoas, com idades entre 25 e 30 anos, moram na região. A maioria (58,9%) não chegou a concluir o ensino fundamental e apenas 8,8% cursaram ou estão cursando o 2º grau. O mercado de trabalho é informal (46,7% dos moradores) e índice de desemprego na região é 2 vezes maior que a taxa da grande Curitiba. As profissões mais comuns são as de pedreiro, doméstica, vendedor, motorista, zelador, catador de papel, pintor, auxiliar de serviços gerais e babá. O bairro abriga 5% da população de Curitiba, mas responde por 10,2% dos 361 homicídios na cidade.



As comunidades de **Pinhais, Jardim Tropical (Piraquara), Jardim Belizário (Almirante Tamandaré), Vila Verde (CIC – Curitiba), Alto Maracanã e Alto da**

Cruz (Colombo) e São Marcos (São José dos Pinhais) vivenciam as mesmas realidades de exclusão, violência, descaso de políticas públicas, infra-estrutura precária e dependência de políticos e ações assistencialistas, sendo que estas carecem de um melhor estudo estatístico e sócio econômico específico.

3. Objetivos Gerais

- Desenvolver idéias, produtos e soluções que possam servir como um novo mercado à MASISA, HETICH, PLACAS CENTRO e demais parceiros do projeto;

- Integrar pessoas da Base da Pirâmide a cadeia produtiva de produção de móveis permitindo retorno tanto aos parceiros como à Cooperativa de Revendedores/Montadores/Marceneiros;
- Ampliar a renda dos marceneiros, revendedores e montadores participantes através de capacitação e assessoria para a organização, gestão, comercialização e produção para os integrantes da cooperativa.
- Elevar a auto-estima e desenvolver o espírito empreendedor das pessoas e comunidades envolvidas no projeto;
- Ampliar o acesso pela Base da Pirâmide aos bens de consumo propostos pelo projeto através de produtos de alta qualidade, utilidade, durabilidade e facilidade de pagamento. Produzindo móveis adequados as características e necessidades do público da base da pirâmide que tenham preços justos e acessíveis a esse público;
- Estabelecer um processo produtivo descentralizado, localizado diretamente nas comunidades carentes de Curitiba e Região Metropolitana;
- Utilizar a rede Placacentro como suporte à produção e acabamento;
- Proporcionar infra-estrutura de produção e capital de giro necessário para o desenvolvimento das atividades;
- Fomentar a cultura de empreendedorismo junto aos beneficiados diretos e indiretos, reduzindo sua dependência (de ONG's, Associações, Governo etc) e consolidar o associativismo bem como o capital social como elo de ligação entre integrantes do grupo;
- Se tornar um modelo referência e inspirador para geração de renda e empreendedorismo em grupo para outras empresas, ONGs, grupos e comunidades do Brasil e América Latina.

4. Fundamentos

O Projeto Aliança Masisa de Empreendedorismo na Base da Pirâmide possui como fundamento o estudo realizado com moradores (potenciais consumidores) da Vila Zumbi dos Palmares. Apresentamos abaixo um briefing dos dados coletados durante a pesquisa disponibilizados com mais detalhes no Anexo 1 deste documento:

- Confiança como pré-requisito;
- Preço-Desempenho como diferencial competitivo;
- Inovação a partir de soluções híbridas: tecnologia avançada + estrutura disponível + capilaridade / cadeia de negócios;
- Desenvolvimento de soluções escaláveis;
- Inovação a partir da conservação de insumos: eliminar, reduzir e reciclar;
- Envolvimento de áreas estratégicas das instituições parceiras: modificações marginais em produtos não são soluções efetivas;
- Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes;

- Ambientação dos clientes quanto ao uso dos produtos;

5. Principais Ações

a. Mobilização de Potenciais Cooperados e Parcerias Locais

Nesta primeira etapa, serão mobilizados moradores da região que se mostrarem interessados em integrar à Cooperativa tanto como revendedores ou montadores de móveis.

O objetivo destas reuniões será apresentar o projeto a estas pessoas convidando-as e avaliando-as segundo nível de interesse, comprometimento e potencial empreendedor.

Neste sentido, o projeto será divulgado através de cartazes colocados nos locais de maior fluxo de pessoas na comunidade como supermercados, igrejas, centros de convivência, escolas e colégios.

Também nesta etapa inicial serão selecionados pessoas interessadas em trabalhar como marceneiros que inicialmente atuarão na fabricação de leques utilizados como mostruário de chapas pela Masisa, mas que posteriormente poderão prestar serviços de corte, furação e fabricação de móveis para a comunidade e a própria estrutura produtiva da cooperativa. Para a instalação do maquinário no espaço adequado de um barracão com toda a infra-estrutura necessária contaremos com a disponibilização do espaço e apoio da Prefeitura Municipal de Colombo, cidade onde se localiza a Vila Zumbi dos Palmares e Alto Maracanã comunidades que serão beneficiadas pelo projeto.

b. Adequação dos Produtos e Serviços ao Perfil do Público-Alvo

A partir dos resultados coletados na pesquisa de perfil e opinião realizada na sede da Associação de Empreendedores Zumbi dos Palmares. Em estudos de mercado e nas experiências dos parceiros envolvidos os móveis que farão parte do catálogo inicial serão:

- Armários de Cozinha (módulos de pia de 2 portas e 3 gaveteiros, módulos aéreos de 2 e 3 portas, módulos laterais de 2 e 3 portas verticais);
- Guarda-Roupas 2, 4 e 6 portas;
- Mesa de cabeceira (criado-mudo);
- Rack simples para TV e Som.

Posteriormente se buscará a ampliação do portfólio disponível para incluir camas, estantes, cômodas e outros móveis demandados pelo público-alvo.

Alguns pontos deverão ser atendidos na definição da linha de móveis de acordo com os principais pontos levantados pelos pesquisados durante a avaliação dos protótipos realizados na Vila Zumbi:

- Relação de preço/ qualidade adequada à faixa de renda da população;
- Preferência por uma linha de móveis modulares;
- Opção de rodas e/ou pés para facilitar a limpeza e deslocamento dos móveis;

c. Inscrições, Seleção e Termos de Compromisso ao Projeto

Com o objetivo de se formar um grupo coeso com propósitos comuns, alinhados aos princípios do cooperativismo e confirmar seu entendimento de suas responsabilidades, os interessados em participar da Cooperativa serão entrevistados e encaminhados aos treinamentos e cursos necessários para início das atividades, detalhados no item seguinte.

Todos os interessados pré-selecionados deverão assinar um termo de compromisso e responsabilidade (contrato). As inscrições para ambos os programas (revendedores/montadores e marceneiros) poderão ser realizadas nos seguintes locais: durante os eventos de divulgação nas próprias comunidades, nos grupos empreendedores já assessorados pela Aliança Empreendedora, em parceiros nas próprias comunidades ou na sede da Aliança Empreendedora. Após ser entrevistado(a), o candidato inscrito somente é incluído a um dos programas (revendedor/ montador ou marceneiro) após assinar um termo de parceria e compromisso (contrato pessoal) confirmando sua dedicação e entendimento das responsabilidades e deveres de ambas as partes. De acordo com o número de candidatos aprovados, serão formados grupos de treinamento de revendedores e montadores.

As comunidades serão inseridas no projeto gradualmente, a taxa de aproximadamente de uma nova comunidade a cada 2 meses, procurando perfazer um aumento de 10 novos revendedores ativos a cada mês à partir do terceiro mês de projeto (conforme o cronograma apresentado no fluxo de caixa de móveis, em anexo), até se atingir o número de 200 revendedores ativos nos 24 meses de projeto. Para esse objetivo se tentará capacitar o dobro do número de revendedores em cada comunidade; levando-se em conta que alguns revendedores poderão tornar-se apenas revendedores esporádicos ou desistir do projeto. Para cada comunidade será selecionado um número de revendedores de acordo com a capacidade de demanda daquela comunidade, evitando saturação de revendedores em cada comunidade.

Após as capacitações os interessados passarão por um período de experimentação, onde já irão realizar vendas, e assim será possível avaliar na prática o comprometimento, responsabilidade, dedicação e resultados de cada interessado. Após ser aprovado o interessado passará a efetivamente a integrar o projeto como cooperado.

d. Treinamento de Marceneiros, Montadores e Revendedoras

Os Marceneiros, Montadores e Revendedoras selecionadas para integrar à Cooperativa serão encaminhados a uma seqüência de treinamentos e capacitações com o objetivo de se tornarem aptos a iniciar os trabalhos.

Neste sentido, o treinamento de montadores será liderado por um consultor indicado pela Masisa e contratado pelo projeto por um período de 3 meses. Será este consultor a pessoa a pensar em conjunto com o Gerente Geral do projeto o layout de produção,

capacidade produtiva e quais conhecimentos serão necessários para os marceneiros e montadores desenvolverem os Leques e Móveis iniciais.

O treinamento das Revendedoras será iniciado em conjunto com o treinamento de marceneiros e tem como objetivo trabalhar as seguintes necessidades:

- Atendimento ao Cliente
- Técnicas de Venda
- Comunicação pessoal e oratória
- Marketing e propaganda
- Negociação
- Prospecção de Clientes e Formação de Redes de Relacionamento
- Cooperativismos e trabalho em equipe
- Comportamento do Consumidor
- Capacitação sobre o Mercado de Móveis
- Recrutando novas revendedoras
- Capacitação para a montagem dos móveis do catálogo
- Capacitação para usar o sistema de controle da Cooperativa

e. Campanhas e Mutirões de Vendas de Móveis

As campanhas de vendas serão realizadas nas próprias comunidades anunciando os novos produtos. Tais campanhas utilizarão veículos e linguagem de fácil entendimento, como folhetos distribuídos porta a porta e cartazes explicativos distribuídos em locais estratégicos, carros de som, jornal e revistas dos bairros, dentre outros. De acordo com o resultado da Pesquisa realizada com os moradores da Vila Zumbi dos Palmares, grande parte das pessoas preferem ver o móvel pessoalmente antes de adquiri-lo. Neste sentido, as revendedoras contarão com Show Rooms localizados em Grupos Empreendedores já assessorados pela Aliança Empreendedora ou em outros parceiros que façam parte das comunidades-alvo do projeto.

O catálogo será a principal ferramenta de venda das revendedoras e será elaborado em conjunto pelos parceiros e pelo Núcleo de Design da Aliança Empreendedora seguindo as etapas de seleção de produtos, fotografia e ambientação, diagramação e layout, impressão prévia e final. Cada revendedora receberá um kit de vendas composto pelo catálogo, controles de visitas, encomendas e vendas, mostruário de leques com as amostras de cores e chapas de madeira dos móveis.

f. Infra – Estrutura, Tecnologia, Microcrédito Produtivo e Capital de Giro

O projeto busca desenvolver, estruturar e fortalecer uma Cooperativa de produção de móveis e prestação de serviços de marcenaria. Neste sentido, será composto um fundo de microcrédito para flexibilizar a compra de máquinas leves que não estão contempladas no

projeto e que serão mapeadas pelos marceneiros e montadores / revendedoras ao longo da expansão do projeto.

As solicitações de microcrédito produtivo deverão ser encaminhadas à Aliança Empreendedora juntamente com o um Plano de Aplicação e um Plano de Pagamento. O fundo de microcrédito previsto no projeto será exclusivamente destinado à compra de máquinas leves, equipamentos, ferramentas, matérias-primas ou despesas diretamente relacionadas com a produção e propósitos da cooperativa. Para solicitar um novo repasse, a Cooperativa deverá ter quitado o empréstimo anterior. O período de carência é de 1 mês e o prazo limite de pagamento é 12 meses. Os juros são de 1,50% ao mês.

Como forma de integrar a produção, venda e entrega dos produtos, será desenvolvido um Software de Gerenciamento o qual será responsável por:

- Cadastro de Cooperados: marceneiros, montadores e revendedoras;
- Cadastro de Clientes Pessoa Física e Jurídica
- Cadastro de Fornecedores e Matérias Primas
- Módulo de Estoque de Produtos
- Módulo de Vendas
- Módulo de Compras
- Módulo Financeiro e Contábil
- Módulo de Acompanhamento de Pedidos
- Módulo de Revendedoras
- Acessos restritos por login e senhas
- Módulo de Relatórios Gerais de Desempenho (estoque, vendas, compras, finanças, indicadores do projeto, etc)
- Interface para Acompanhamento dos Parceiros

g. Formalização da Cooperativa

O processo de formação de um grupo coeso passa por um período de avaliação e acompanhamento das pessoas interessadas. Desta forma, um prazo será utilizado como período de adaptação, seleção, organização e formação do espírito de cooperação entre os participantes do projeto, para então iniciar o processo de formalização da cooperativa. Caberá à assessoria contábil direcionar e encaminhar os documentos necessários (estatuto social, ata de assembléia de fundação e eleição da diretoria, CNPJ, Inscrição na Receita Estadual, Alvará de funcionamento e Nota Fiscal)

h. Assessoria em Gestão, Encontros Gerais e Voluntariado

Ao longo do projeto serão realizadas reuniões, encontros de capacitações e assessorias visando o empoderamento dos cooperados e auto-sustentabilidade da cooperativa. Estes encontros e assessorias serão focados na aplicabilidade, melhoria e desenvolvimento dos micro-empresendedores e serão realizados diariamente com os

cooperados internos (montagem dos leques) e semanalmente com revendedores e montadores de cada comunidade. Será o gerente geral do projeto (educador) o responsável por identificar as necessidades, demandas de conhecimento e fraquezas dos cooperados e da cooperativa como um todo. O objetivo das assessorias em gestão é tornar a cooperativa auto-gerida no máximo em 24 meses.

Todo o processo envolve documentos e ferramentas pedagógicas de suporte bastante simples, práticos e adaptáveis, elaborados e fornecidos pela Aliança Empreendedora em diversos temas de interesse dos micro-empresendedores, incentivando hábitos de gerenciamento e empreendedorismo.

O voluntariado será uma importante fonte de conhecimento no projeto e será administrado pela área de Voluntariado da Aliança Empreendedora, de acordo com o seguinte processo:

- 1) Identificação da demanda de conhecimento
- 2) Divulgação e mobilização de voluntários
- 3) Entrevista e cadastro de voluntários
- 4) Balanceamento de expectativas e Treinamento de Voluntários
- 5) Atuação do voluntário (pontual ou assessoria)

Ao longo do projeto serão realizados encontros gerais bimestrais onde todos os envolvidos no projeto (revendedoras, marceneiros, Masisa, Aliança Empreendedora, Placacentro e demais parceiros) poderão compartilhar conhecimento e melhores práticas, interagir com os cooperados e realizar capacitações em temas específicos. Abaixo apresentamos a estrutura base para realização de tais encontros gerais:

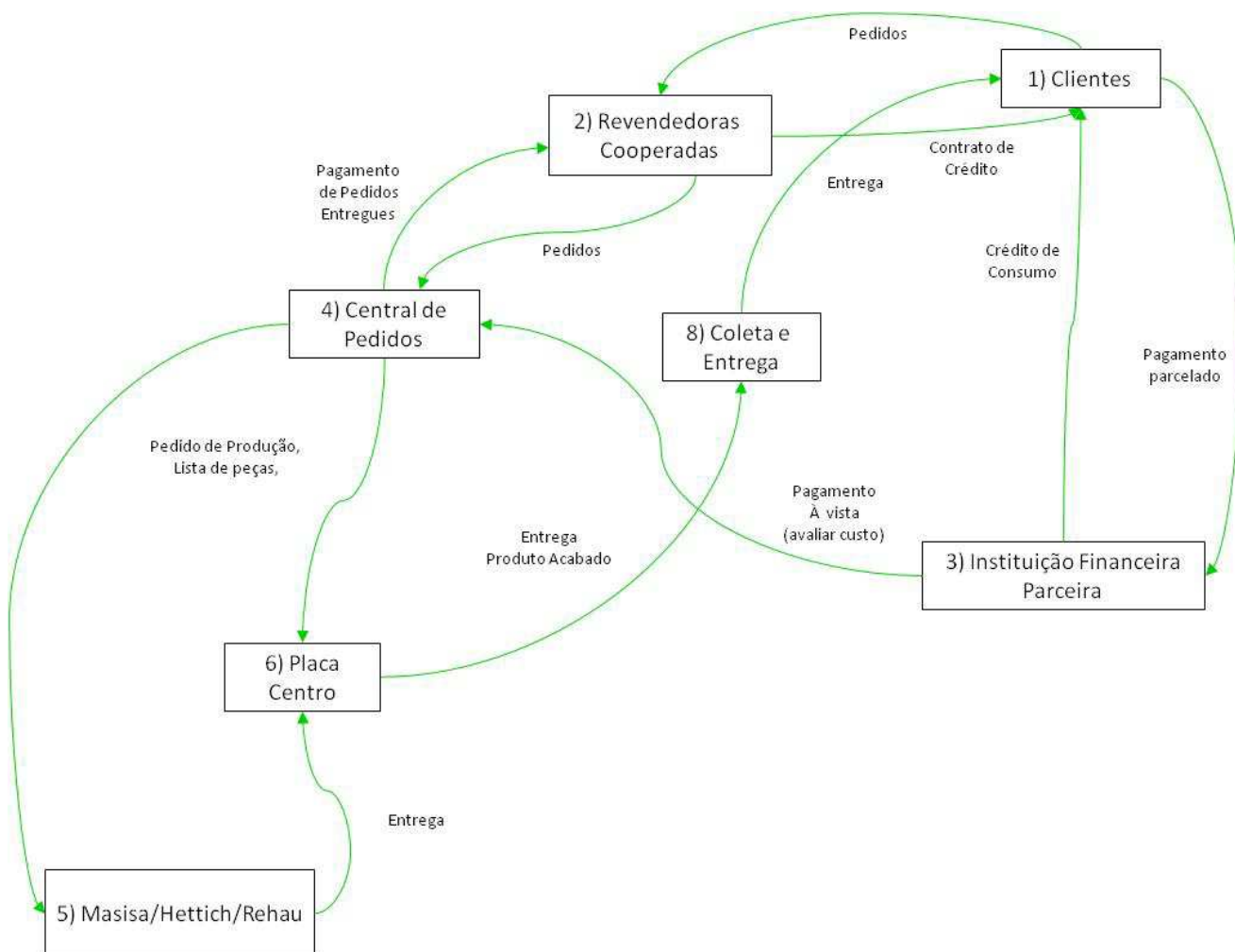
- Apresentação do Conteúdo a ser trabalhado no dia
- Apresentação dos resultados da Cooperativa
 - Vendas, Despesas e Lucro
 - Número de Revendedoras, Número de Marceneiros
- Apresentação de novas estratégias
 - Captação de novas revendedoras / marceneiros
 - Novos catálogos
 - Novos móveis
- Capacitações em temas específicos
 - Vendas, marketing pessoal, finanças pessoais
- Troca de experiências e praticas de sucesso dos revededores

i. Cadeia de Valor – da Produção à Comercialização

A cadeia de valor se inicia quando o cliente realiza um pedido de compra a um revendedor em sua comunidade. Ao realizar um pedido, o revendedor oferece ao cliente a

opção de compra parcelada ou a vista. Caso o cliente opte pela primeira opção, o revendedor irá orientar e acompanhar o cliente para conseguir um contrato de crédito junto a uma instituição financeira parceira. Este contrato sustenta a relação de pagamento, o qual deverá ser realizado em qualquer agência bancária ou caixa eletrônico da instituição.

Após a efetivação do primeiro pagamento o revendedor deve repassar o pedido à Central de Pedidos, através de telefone, fax, e-mail, site da cooperativa ou pessoalmente. Cabe à Central de Pedidos encaminhar o pedido para entrega das chapas de madeira e assessórios no Placacento, ao receber o material o Placacento realizará os serviços de corte, furação, filetagem e irá embalar o móvel com todos os assessórios necessários recebidos dos parceiros. Os móveis serão então entregues nas casas dos clientes, que posteriormente receberão a visita do montador para instalar o móvel.



j. Potenciais Parceiros

O projeto prevê o relacionamento com outras instituições como forma de potencializar os resultados. Desta forma, as organizações listadas abaixo possuem algumas características ou desenvolvem trabalhos que podem ser utilizados pela Cooperativa:

- SENAI – capacitação em marcenaria
- UTFPR, UFPR, UNICENP – estagiários, voluntários
- Wal-Mart Brasil – compra de produtos
- DIA – Design, Inovação e Arte
- Proadec – fornecedora de fitas de borda

k. Organizações Envolvidas

Este projeto é consequência do esforço conjunto de organizações que acreditam que o desenvolvimento de produtos e mercados de forma inclusiva com foco na Base da Pirâmide pode contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento sustentável de comunidades carentes.

- Aliança Empreendedora – integração, capacitação e fortalecimento do rede
- Solidarium Comércio Ético e Justo – suporte na comercialização
- Masisa – investidora e fornecedora exclusiva de chapas de MDF, OSB e MDP
- Hettich International – fornecedora exclusiva de acessórios e voluntariado
- Placacentro A Medida Certa – serviços de corte, furação e filetagem dos móveis
- Avina – orientação estratégica

7. Metas, Resultados e Impactos Esperados em 24 meses

- **Produzir e comercializar 23.350 móveis em 24 meses de projeto**
- **Possuir uma força de vendas formada por 200 revendedores/montadores atuantes e 400 revendedores/montadores cadastradas**
- **Atingir cerca de 24.500 beneficiados indiretos: considerando-se familiares dos cooperados e famílias que usufruirão dos móveis de qualidade a preços acessíveis.**
- **Gerar uma renda média de R\$266,00 por revendedor ao final do 24º mês de projeto**
- **Atingir 10 móveis vendidos por revendedor por mês a partir do 17º mês de projeto**
- **Faturamento total da venda de móveis (preço médio do móvel: R\$ 150,00) = R\$3.500.000,00**
- **Faturamento da Masisa com a venda de chapas (30% do valor do móvel) = R\$1.050.000,00**
- **Faturamento da Hettich com a venda de acessórios e ferragens (8% do valor do móvel) = R\$ 280.320,00**
- **Faturamento da Proadec com a venda de fitas de borda (2% do valor do móvel) = R\$ 70.080,00**
- **Faturamento do Placa centro com serviços de corte, furação e filetagem (15% do valor do móvel) = R\$525.610,00**
- **Criar e Desenvolver uma linha completa de móveis com excelente relação de preço/desempenho adequado ao público da base da pirâmide**
- **Promover a formação de revendedores e montadores em pelo menos 9 comunidades de Curitiba e Região Metropolitana**

	ano 2008	ano 2009	Total
--	----------	----------	-------

METAS FINANCEIRAS

móveis montados/vendidos	4026	19.335	23.361
ingresso total com venda móveis (R\$150 preço médio)	R\$ 603.825	R\$ 2.900.250	R\$ 3.504.075
ingresso bruto painéis Masisa (30% preço médio)	R\$ 181.148	R\$ 870.075	R\$ 1.051.223
ingresso bruto acessórios e ferragens Hettich (8% preço médio)	R\$ 48.306	R\$ 232.020	R\$ 280.326
ingresso bruto fita de borda (2% preço médio)	R\$ 12.077	R\$ 58.005	R\$ 70.082
ingresso bruto corte, furação, filetagem Placa Centro (15% preço médio)	R\$ 90.574	R\$ 435.038	R\$ 525.611

INVESTIMENTO

investimento previsto	R\$ 253.750	R\$ 107.850	R\$ 361.600
fator R\$ / pessoa / ano	R\$ 2.417	R\$ 539	
Investimento Masisa	R\$ 108.000	R\$ 72.819	R\$ 180.819
Investimento Hettich			R\$ 72.330
Investimento Proadec			R\$ 36.163
Investimento Placa Centro			R\$ 0

META DE GERAÇÃO DE RENDA

renda per capita (16% móvel)	R\$ 206	R\$ 266
------------------------------	---------	---------

METAS SOCIAIS

pessoas capacitadas (fator desistência 30%)	210	400
pessoas no projeto (montador/vendedor)	105	200
móveis/pessoa mês	6,3	9,6
pessoas impactadas direta (projeto) e indiretamente (cliente)	4.131	19.535

-

8. Indicadores de Desempenho

- Número de Móveis Vendidos por revendedor
- Renda média por cooperado (Revendedoras e Montadores)
- Número de Revendedores/Montadores Atuantes - (Taxa de Revendedores Ativos)
- Número de Revendedores/Montadores capacitados Cadastradas
- Número de Beneficiados Indiretos
- Receitas Totais, Despesas Totais e Lucro da Cooperativa
- Taxa de Inadimplência de Vendas a Prazo
- Retorno de faturamento dos parceiros
- Número de participantes nos encontros gerais

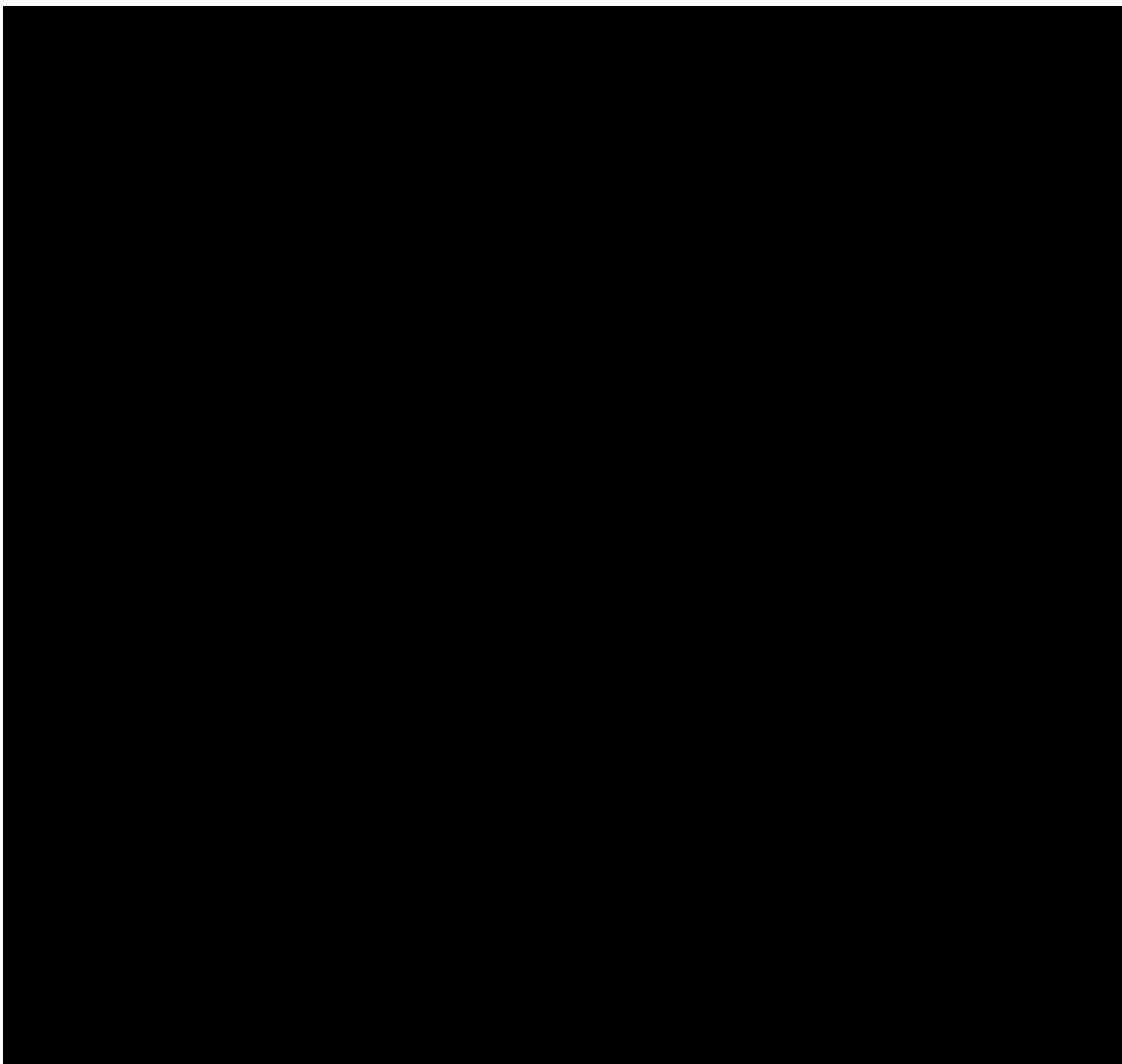
9. Prestação de Contas, Reporte aos Parceiros e Repasses de Recursos

A Aliança Empreendedora compromete-se em realizar relatórios de prestação de contas, desempenho do projeto e solicitações de ajustes. Abaixo detalhamos cada um deles:

- Prestação de Contas: este relatório contempla o desembolso mensal do projeto, apresentado de acordo com o Plano de Aplicação que consta nesta proposta;
- Desempenho do Projeto: resultados, indicadores, avaliação de desempenho do trabalho dos educadores, fotos, voluntários envolvidos e atividades realizadas;
- Solicitações de Ajustes: pedidos de autorização para ajustes, mudanças e remanejamentos necessários;
- Toda a aplicação dos recursos é regularmente demonstrada e comprovada mediante notas, relatórios e publicação oficial no final de cada exercício financeiro do balanço patrimonial e social da entidade.
- Uma conta corrente específica será aberta para o investimento deste projeto, dando maior transparência ao processo.
- Considerando-se que a Aliança Empreendedora é qualificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), **todo o investimento, até o limite de 2% do lucro operacional (antes de computado o investimento), é passível de dedução fiscal nos termos da Lei do IR.**

10. Orçamento do Projeto – 24 meses

O investimento detalhado abaixo refere-se a 24 meses de projeto de formação da rede de revendedores/ montadores, conforme ações especificadas nesta proposta e serão aplicados de acordo com o Plano de Aplicação detalhado no item seguinte. O Investimento por posto de trabalho gerado será **R\$1.205,46**. Perfazendo um total de **R\$361.639,15**



Abaixo o orçamento para a instalação do projeto de fabricação dos mostruários de leques:

Orçamento - 24 meses						
Categoria	Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Mensal	Valor Total	% do projeto
Infra-estrutura (Máquinas, Equipamentos e Ferramentas de Trabalho)	Serra Horizontal (Seccionadora)	1	R\$ 25.000,00		R\$ 25.000,00	52,94%
	Furadeiras pneumática Hettich	2	R\$ 2.500,00		R\$ 5.000,00	10,59%
	Mesa para Montagem	1	R\$ 1.000,00		R\$ 1.000,00	2,12%
	Móvel para estoque	1	R\$ 500,00		R\$ 500,00	1,06%
	Compressor 10 pés cúbicos (usado)	1	R\$ 3.000,00		R\$ 3.000,00	6,35%
	Exaustor 5 hp	1	R\$ 2.500,00		R\$ 2.500,00	5,29%
	EPI (Luva, Máscara, Protetor Auricular, Óculos de Proteção, Bota, Uniforme)	4			R\$ 630,00	R\$ 2.520,00
Treinamento	Consultor	3		R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	5,72%
Capital de Giro	Fundo para capital de giro e compra de equipamentos e ferramentas	1	R\$ 5.000,00		R\$ 5.000,00	10,59%
TOTAL					R\$ 47.220,00	100,00%

11. Plano de Aplicação (projeto de formação da rede revendedores/montadores)

Ação	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Gestão e Administração do Projeto (horas técnicas)	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Computador	R\$ 4.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Software de integração da cadeia produtiva e Web Site		R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet		R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Impressora deskjet	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartucho para impressora deskjet	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Combustível para deslocamento da equipe	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Fundo para capital de giro e compra de máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 9.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.000,00
Faixa de Identificação para divulgação dos produtos e serviços nas comunidades	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00
Caminhão baú para entregas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 85.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Manutenção caminhão	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Distribuição de documentos	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Registro de documentos na Junta Comercial	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxa de Alvará	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Emissão de Nota Fiscal	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resmas de papel A4 reciclado	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Pastas para documentos	R\$ 180,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CDs graváveis	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Papel para Flip Chart	R\$ 96,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Fotocópias	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Catálogos de comercialização (fotos e impressão)	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00
Flyers de Divulgação dos Produtos	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00
Adesivos para revendedoras	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartões de Visita para revendedoras	R\$ -	R\$ 240,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Tags / Etiquetas para Produtos	R\$ -	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Divulgação em Rádio e Jornal Local	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
KIT revendedora (mostruário e sacola)	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00
Impressão de Cartazes para Divulgação do Concurso de Design	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impressão de cartazes de divulgação dos produtos/projeto	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Desenvolvimento de Mostruário para exposição e mutirão de vendas	R\$ 3.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.600,00	R\$ -
Material e transporte para treinamentos/ multirões de venda	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Treinamento - Educadores marceneiros	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -
Assessoria Contábil	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Assessoria Jurídica	R\$ 350,00	R\$ 350,00				R\$ 350,00						R\$ 350,00
Vales Transporte para 2 pessoas (1 designer e 2 educadores)	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63
Vales Alimentação para 2 pessoas (1 designer e 2 educadores)	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00
Gestor Central de Pedidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Gerente Educador do Projeto contratado (CLT)	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Encargos, Férias e 13º Central de Pedidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31
Encargos, Férias e 13º Gerente Geral	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30
VALOR MENSAL	R\$ 31.341,93	R\$ 20.070,93	R\$ 9.380,93	R\$ 94.030,93	R\$ 12.278,24	R\$ 18.428,24	R\$ 9.278,24	R\$ 8.328,24	R\$ 8.978,24	R\$ 8.328,24	R\$ 12.278,24	R\$ 21.028,24
EM DOLAR	\$17.412,18	\$11.150,51	\$5.211,63	\$52.239,40	\$6.821,24	\$10.237,91	\$5.154,58	\$4.626,80	\$4.987,91	\$4.626,80	\$6.821,24	\$11.682,35
												ANO R\$ 253.750,58
												SEMESTRE R\$ 68.219,41
												TRIMESTRE R\$ 41.634,71
												SEMESTRE R\$ 185.531,17
												TRIMESTRE R\$ 124.737,40
												TRIMESTRE R\$ 26.584,71

Ação	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	TOTAL
Gestão e Administração do Projeto (horas técnicas)	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Computador	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Software de integração da cadeia produtiva e Web Site	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Impressora deskjet	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartucho para impressora deskjet	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 480,00
Combustível para deslocamento da equipe	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Fundo para capital de giro e compra de máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Faixa de Identificação para divulgação dos produtos e serviços nas comunidades	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300,00
Caminhão baú para entregas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Manutenção caminhão	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Distribuição de documentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Registro de documentos na Junta Comercial	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxa de Alvará	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Emissão de Nota Fiscal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resmas de papel A4 reciclado	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 168,00
Pastas para documentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CDs graváveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Papel para Flip Chart	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Fotocópias	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Catálogos de comercialização (fotos e impressão)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Flyers de Divulgação dos Produtos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00
Adesivos para revendedoras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartões de Visita para revendedoras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Tags / Etiquetas para Produtos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Divulgação em Rádio e Jornal Local	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00
KIT revendedora (mostruário e sacola)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00
Impressão de Cartazes para Divulgação do Concurso de Design	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00
Impressão de cartazes de divulgação dos produtos/projeto	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Desenvolvimento de Mostruário para exposição e mutirão de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.600,00
Material e transporte para treinamentos/ multirões de venda	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Treinamento - Educadores marceneiros	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 2.100,00
Assessoria Contábil	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Assessoria Jurídica													R\$ -
Vales Transporte para 2 pessoas (1 designer e 2 educadores)	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 149,63	R\$ 1.795,50
Vales Alimentação para 2 pessoas (1 designer e 2 educadores)	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 3.780,00
Gestor Central de Pedidos	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 6.600,00
Gerente Educador do Projeto contratado (CLT)	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00
Encargos, Férias e 13º Central de Pedidos	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 397,31	R\$ 4.767,72
Encargos, Férias e 13º Gerente Geral	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 1.372,30	R\$ 16.467,60
VALOR MENSAL	R\$ 8.678,24	R\$ 8.328,24	R\$ 8.978,24	R\$ 8.328,24	R\$ 12.878,24	R\$ 9.078,24	R\$ 8.678,24	R\$ 8.328,24	R\$ 9.278,24	R\$ 8.328,24	R\$ 8.678,24	R\$ 8.328,24	R\$ 107.888,82
EM DOLAR	\$4.821,24	\$4.626,80	\$4.987,91	\$4.626,80	\$7.154,58	\$5.043,46	\$4.821,24	\$4.626,80	\$5.154,58	\$4.626,80	\$4.821,24	\$4.626,80	\$59.938,23
													ANO R\$ 107.888,82
													SEMESTRE R\$ 51.619,41
													TRIMESTRE R\$ 25.334,71
													SEMESTRE R\$ 51.619,41
													TRIMESTRE R\$ 25.334,71

12. Plano de Aplicação (projeto de fabricação dos leques)

Ação	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Seccionadora	R\$ 25.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Máquina para Furação	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Mesa para Montagem	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Móvel para estoque	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compressor 10 pés cubicos (usado)	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Exaustor 5 hp	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
EPI (Luva, Máscara, Bota, Uniforme)	R\$ 630,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 630,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Consultor para Treinamento na produção de Leques	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Treinamento - Educadores marceneiros	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -
Fundo para capital de giro e compra de equipamentos e ferramentas	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
VALOR MENSAL	R\$ 41.380,00	R\$ 900,00	R\$ 1.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 980,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -

Ação	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	VALOR TOTAL
Seccionadora	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.000,00
Máquina para Furação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00
Mesa para Montagem	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.000,00
Móvel para estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00
Compressor 10 pés cubicos (usado)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.000,00
Exaustor 5 hp	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.500,00
EPI (Luva, Máscara, Bota, Uniforme)	R\$ 630,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 630,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.520,00
Consultor para Treinamento na produção de Leques	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.700,00
Treinamento - Educadores marceneiros	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 4.200,00
Fundo para capital de giro e compra de equipamentos e ferramentas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00
VALOR MENSAL	R\$ 980,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 980,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 47.240,00

13. Fluxo de Caixa Móveis

ITEM	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
N. de Revendedoras	0	0	15	25	35	45	55	65	75	85	95	105
N. de Pedidos / Revendedora	0	0,0	5,0	5,3	5,5	5,8	6,1	6,4	6,7	7,0	7,4	7,8
Renda Média / Revendedora	#DIV/0!	#DIV/0!	R\$ 133,04	R\$ 139,69	R\$ 146,68	R\$ 154,01	R\$ 161,71	R\$ 169,80	R\$ 178,29	R\$ 187,20	R\$ 196,56	R\$ 206,39
N. de Móveis Vendidas	0	0	75	131	193	260	334	415	503	598	702	814
N. Móveis Vendidos a Vista			23	39	32	78	100	124	70	179	211	107
N. Móveis Vendidos a Prazo			53	92	161	182	234	290	433	419	491	707
Fluxo de Pagamento do Crédito	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.262,18	R\$ 3.502,55	R\$ 7.426,95	R\$ 11.907,08	R\$ 17.642,02	R\$ 24.763,21	R\$ 34.042,81	R\$ 42.102,83	R\$ 50.199,01	R\$ 63.009,41
Vendas 1ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.262,18	R\$ 2.208,82	R\$ 3.869,18	R\$ 4.383,39	R\$ 5.625,36	R\$ 6.980,56	R\$ 10.398,82	R\$ 10.064,08	R\$ 11.810,50	R\$ 17.008,11
Vendas 2ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.293,73	R\$ 2.264,04	R\$ 3.965,91	R\$ 4.492,98	R\$ 5.765,99	R\$ 7.155,07	R\$ 10.658,79	R\$ 10.315,68	R\$ 12.105,76
Vendas 3ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.293,73	R\$ 2.264,04	R\$ 3.965,91	R\$ 4.492,98	R\$ 5.765,99	R\$ 7.155,07	R\$ 10.658,79	R\$ 10.315,68
Vendas 4ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.293,73	R\$ 2.264,04	R\$ 3.965,91	R\$ 4.492,98	R\$ 5.765,99	R\$ 7.155,07	R\$ 10.658,79
Vendas 5ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.293,73	R\$ 2.264,04	R\$ 3.965,91	R\$ 4.492,98	R\$ 5.765,99	R\$ 7.155,07
Vendas 6ª parcela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.293,73	R\$ 2.264,04	R\$ 3.965,91	R\$ 4.492,98	R\$ 5.765,99
Saldo Inicial	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.532,50	R\$ 31.464,38	R\$ 32.276,38	R\$ 34.125,69	R\$ 36.498,97	R\$ 39.443,99	R\$ 41.271,25	R\$ 45.517,18	R\$ 50.499,91
Receitas	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.303,66	R\$ 19.781,41	R\$ 28.520,82	R\$ 39.256,21	R\$ 50.378,80	R\$ 62.515,51	R\$ 73.999,19	R\$ 90.130,54	R\$ 105.770,84	R\$ 119.789,68
Móveis Pagamentos à vista (30%)	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.730,58	R\$ 6.528,52	R\$ 5.305,72	R\$ 12.955,84	R\$ 16.626,67	R\$ 20.632,18	R\$ 11.606,25	R\$ 29.746,05	R\$ 34.907,87	R\$ 17.740,99
Móveis Pagamentos à prazo (70%)	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.573,08	R\$ 13.252,89	R\$ 23.215,10	R\$ 26.300,36	R\$ 33.752,14	R\$ 41.883,33	R\$ 62.392,94	R\$ 60.384,49	R\$ 70.862,97	R\$ 102.048,69
Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.771,16	R\$ 18.849,53	R\$ 27.708,82	R\$ 37.406,90	R\$ 48.005,52	R\$ 59.570,49	R\$ 72.171,94	R\$ 85.884,61	R\$ 100.788,11	R\$ 116.967,26
Chapa (Masisa)	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.627,53	R\$ 6.348,17	R\$ 9.331,82	R\$ 12.597,95	R\$ 16.167,37	R\$ 20.062,24	R\$ 24.306,17	R\$ 28.924,34	R\$ 33.943,57	R\$ 39.392,40
Acessórios (Hettich)	R\$ -	R\$ -	R\$ 937,25	R\$ 1.640,18	R\$ 2.411,07	R\$ 3.254,94	R\$ 4.177,17	R\$ 5.183,49	R\$ 6.280,00	R\$ 7.473,20	R\$ 8.770,02	R\$ 10.177,84
Borda (Rehau)	R\$ -	R\$ -	R\$ 252,45	R\$ 441,78	R\$ 649,42	R\$ 876,71	R\$ 1.125,11	R\$ 1.396,16	R\$ 1.691,51	R\$ 2.012,89	R\$ 2.362,19	R\$ 2.741,38
Placa-centro	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.834,90	R\$ 3.211,07	R\$ 4.720,28	R\$ 6.372,37	R\$ 8.177,88	R\$ 10.148,00	R\$ 12.294,70	R\$ 14.630,69	R\$ 17.169,54	R\$ 19.925,71
Revendedor	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.663,03	R\$ 2.910,30	R\$ 4.278,14	R\$ 5.775,49	R\$ 7.411,88	R\$ 9.197,47	R\$ 11.143,09	R\$ 13.260,28	R\$ 15.561,33	R\$ 18.059,33
Transporte	R\$ -	R\$ -	R\$ 879,88	R\$ 1.539,79	R\$ 2.263,49	R\$ 3.055,72	R\$ 3.921,50	R\$ 4.866,23	R\$ 5.895,62	R\$ 7.015,79	R\$ 8.233,24	R\$ 9.554,89
Montador	R\$ -	R\$ -	R\$ 332,61	R\$ 582,06	R\$ 855,63	R\$ 1.155,10	R\$ 1.482,38	R\$ 1.839,49	R\$ 2.228,62	R\$ 2.652,06	R\$ 3.112,27	R\$ 3.611,87
ICMS de 18%	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.243,53	R\$ 2.176,17	R\$ 3.198,97	R\$ 4.318,61	R\$ 5.542,22	R\$ 6.877,39	R\$ 8.332,23	R\$ 9.915,35	R\$ 11.635,96	R\$ 13.503,83
Lucro Líquido (gestão)	R\$ -	R\$ -	R\$ 532,50	R\$ 931,88	R\$ 812,00	R\$ 1.849,31	R\$ 2.373,28	R\$ 2.945,03	R\$ 1.827,26	R\$ 4.245,93	R\$ 4.982,73	R\$ 2.822,42
Saldo Final	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.532,50	R\$ 31.464,38	R\$ 32.276,38	R\$ 34.125,69	R\$ 36.498,97	R\$ 39.443,99	R\$ 41.271,25	R\$ 45.517,18	R\$ 50.499,91	R\$ 53.322,33

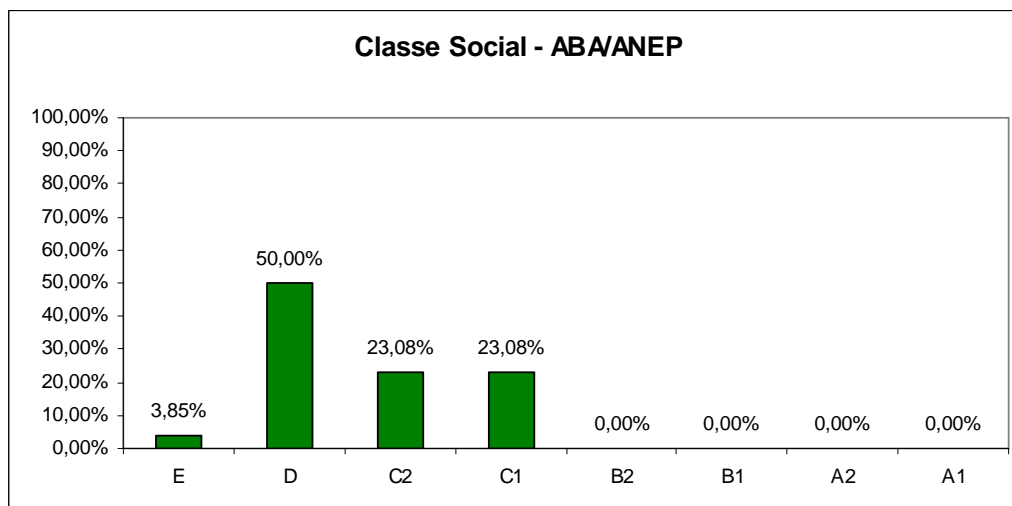
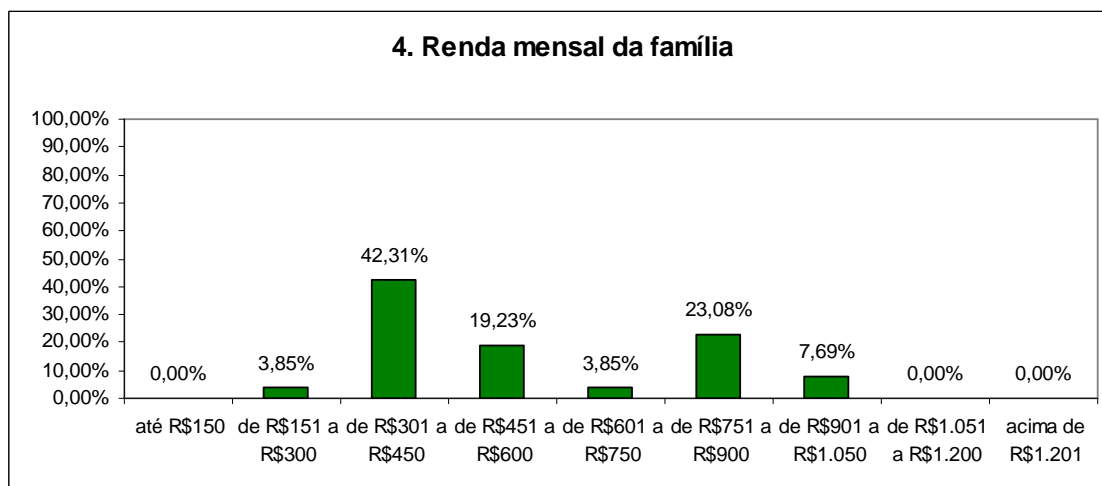
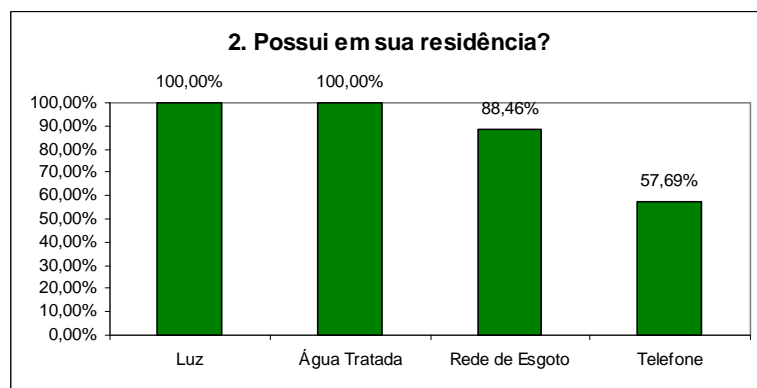
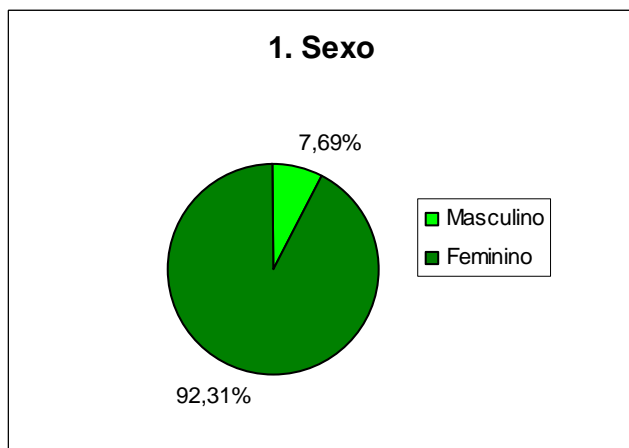
MÊS 13	MÊS 14	MÊS 15	MÊS 16	MÊS 17	MÊS 18	MÊS 19	MÊS 20	MÊS 21	MÊS 22	MÊS 23	MÊS 24	TOTAL
115	125	135	145	155	165	175	185	195	200	200	200	200
8,1	8,6	9,0	9,4	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
R\$ 216,71	R\$ 227,55	R\$ 238,92	R\$ 250,87	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 266,08	R\$ 215,28
937	1069	1212	1367	1550	1650	1750	1850	1950	2000	2000	2000	23360,38
281	321	364	410	465	210	525	555	585	600	600	600	6479,14
656	748	849	957	1085	1440	1225	1295	1365	1400	786	1400	16267,24
R\$ 73.430,97	R\$ 84.659,60	R\$ 94.850,79	R\$ 108.052,06	R\$ 122.606,54	R\$ 140.445,15	R\$ 154.605,11	R\$ 168.035,78	R\$ 180.720,55	R\$ 191.616,99	R\$ 184.617,90	R\$ 183.263,16	
R\$ 15.762,35	R\$ 17.989,64	R\$ 20.400,25	R\$ 23.006,95	R\$ 26.085,06	R\$ 34.619,80	R\$ 29.450,87	R\$ 31.133,78	R\$ 32.816,69	R\$ 33.658,14	R\$ 18.896,64	R\$ 33.658,14	R\$ 391.089,30
R\$ 17.433,32	R\$ 16.156,41	R\$ 18.439,38	R\$ 20.910,26	R\$ 23.582,12	R\$ 26.737,18	R\$ 35.485,30	R\$ 30.187,14	R\$ 31.912,12	R\$ 33.637,10	R\$ 34.499,59	R\$ 19.369,06	R\$ 366.366,94
R\$ 12.105,76	R\$ 17.433,32	R\$ 16.156,41	R\$ 18.439,38	R\$ 20.910,26	R\$ 23.582,12	R\$ 26.737,18	R\$ 35.485,30	R\$ 30.187,14	R\$ 31.912,12	R\$ 33.637,10	R\$ 34.499,59	R\$ 346.997,88
R\$ 10.315,68	R\$ 12.105,76	R\$ 17.433,32	R\$ 16.156,41	R\$ 18.439,38	R\$ 20.910,26	R\$ 23.582,12	R\$ 26.737,18	R\$ 35.485,30	R\$ 30.187,14	R\$ 31.912,12	R\$ 33.637,10	R\$ 312.498,29
R\$ 10.658,79	R\$ 10.315,68	R\$ 12.105,76	R\$ 17.433,32	R\$ 16.156,41	R\$ 18.439,38	R\$ 20.910,26	R\$ 23.582,12	R\$ 26.737,18	R\$ 35.485,30	R\$ 30.187,14	R\$ 31.912,12	R\$ 278.861,18
R\$ 7.155,07	R\$ 10.658,79	R\$ 10.315,68	R\$ 12.105,76	R\$ 17.433,32	R\$ 16.156,41	R\$ 18.439,38	R\$ 20.910,26	R\$ 23.582,12	R\$ 26.737,18	R\$ 35.485,30	R\$ 30.187,14	R\$ 246.949,06
R\$ 53.322,33	R\$ 59.972,31	R\$ 67.561,95	R\$ 76.168,61	R\$ 85.875,01	R\$ 96.880,03	R\$ 102.452,02	R\$ 114.877,05	R\$ 128.012,07	R\$ 141.857,10	R\$ 156.057,12	R\$ 81.688,16	R\$ 30.000,00
R\$ 141.162,32	R\$ 161.109,17	R\$ 182.697,80	R\$ 206.042,52	R\$ 233.609,04	R\$ 242.537,57	R\$ 263.752,14	R\$ 278.823,70	R\$ 293.895,25	R\$ 301.431,02	R\$ 212.862,03	R\$ 301.431,02	R\$ 3.420.800,24
R\$ 46.588,22	R\$ 53.171,34	R\$ 60.296,30	R\$ 68.000,83	R\$ 77.098,69	R\$ 84.818,76	R\$ 87.046,91	R\$ 92.021,02	R\$ 96.995,13	R\$ 99.482,19	R\$ 99.482,19	R\$ 99.482,19	R\$ 1.074.264,46
R\$ 94.574,10	R\$ 107.937,83	R\$ 122.401,49	R\$ 138.041,69	R\$ 156.510,35	R\$ 207.718,80	R\$ 176.705,23	R\$ 186.802,67	R\$ 196.900,12	R\$ 201.948,84	R\$ 113.379,85	R\$ 201.948,84	R\$ 2.346.535,79
R\$ 134.512,34	R\$ 153.519,52	R\$ 174.091,14	R\$ 196.336,12	R\$ 222.604,02	R\$ 236.965,57	R\$ 251.327,12	R\$ 265.688,67	R\$ 280.050,22	R\$ 287.231,00	R\$ 287.231,00	R\$ 287.231,00	R\$ 3.354.912,06
R\$ 45.301,26	R\$ 51.702,53	R\$ 58.630,67	R\$ 66.122,37	R\$ 74.968,91	R\$ 79.805,61	R\$ 84.642,32	R\$ 89.479,02	R\$ 94.315,72	R\$ 96.734,08	R\$ 96.734,08	R\$ 96.734,08	R\$ 1.129.872,20
R\$ 11.704,52	R\$ 13.358,42	R\$ 15.148,44	R\$ 17.084,08	R\$ 19.369,76	R\$ 20.619,43	R\$ 21.869,09	R\$ 23.118,75	R\$ 24.368,41	R\$ 24.993,24	R\$ 24.993,24	R\$ 24.993,24	R\$ 291.925,79
R\$ 3.152,59	R\$ 3.598,07	R\$ 4.080,21	R\$ 4.601,57	R\$ 5.217,21	R\$ 5.553,81	R\$ 5.890,40	R\$ 6.226,99	R\$ 6.563,59	R\$ 6.731,89	R\$ 6.731,89	R\$ 6.731,89	R\$ 78.629,69
R\$ 22.914,56	R\$ 26.152,49	R\$ 29.656,92	R\$ 33.446,42	R\$ 37.921,23	R\$ 40.367,76	R\$ 42.814,29	R\$ 45.260,82	R\$ 47.707,36	R\$ 48.930,62	R\$ 48.930,62	R\$ 48.930,62	R\$ 571.518,86
R\$ 20.768,23	R\$ 23.702,88	R\$ 26.879,06	R\$ 30.313,61	R\$ 34.369,28	R\$ 36.586,65	R\$ 38.804,02	R\$ 41.021,40	R\$ 43.238,77	R\$ 44.347,46	R\$ 44.347,46	R\$ 44.347,46	R\$ 517.986,64
R\$ 10.988,12	R\$ 12.540,79	R\$ 14.221,26	R\$ 16.038,42	R\$ 18.184,21	R\$ 19.357,38	R\$ 20.530,56	R\$ 21.703,73	R\$ 22.876,90	R\$ 23.463,49	R\$ 23.463,49	R\$ 23.463,49	R\$ 274.058,00
R\$ 4.153,65	R\$ 4.740,58	R\$ 5.375,81	R\$ 6.062,72	R\$ 6.873,86	R\$ 7.317,33	R\$ 7.760,80	R\$ 8.204,28	R\$ 8.647,75	R\$ 8.869,49	R\$ 8.869,49	R\$ 8.869,49	R\$ 103.597,33
R\$ 15.529,41	R\$ 17.723,78	R\$ 20.098,77	R\$ 22.666,94	R\$ 25.699,56	R\$ 27.357,60	R\$ 29.015,64	R\$ 30.673,67	R\$ 32.331,71	R\$ 33.160,73	R\$ 33.160,73	R\$ 33.160,73	R\$ 387.323,55
R\$ 6.649,97	R\$ 7.589,64	R\$ 8.606,66	R\$ 9.706,40	R\$ 11.005,02	R\$ 5.572,00	R\$ 12.425,02	R\$ 13.135,02	R\$ 13.845,03	R\$ 14.200,03	R\$ (74.368,96)	R\$ 14.200,03	R\$ 65.888,18
R\$ 59.972,31	R\$ 67.561,95	R\$ 76.168,61	R\$ 85.875,01	R\$ 96.880,03	R\$ 102.452,02	R\$ 114.877,05	R\$ 128.012,07	R\$ 141.857,10	R\$ 156.057,12	R\$ 81.688,16	R\$ 95.888,18	R\$ 95.888,18

14. Fluxo de Caixa Confeção Leques

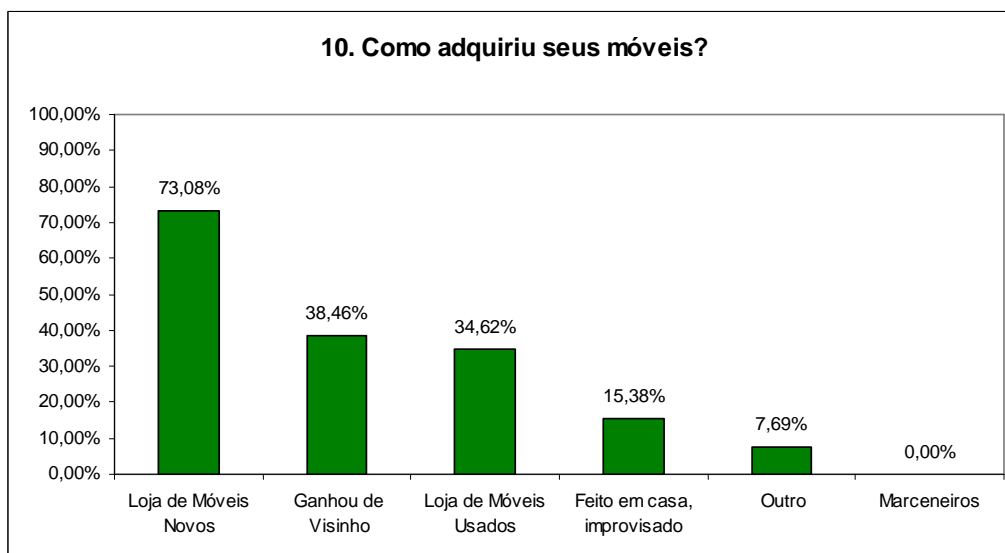
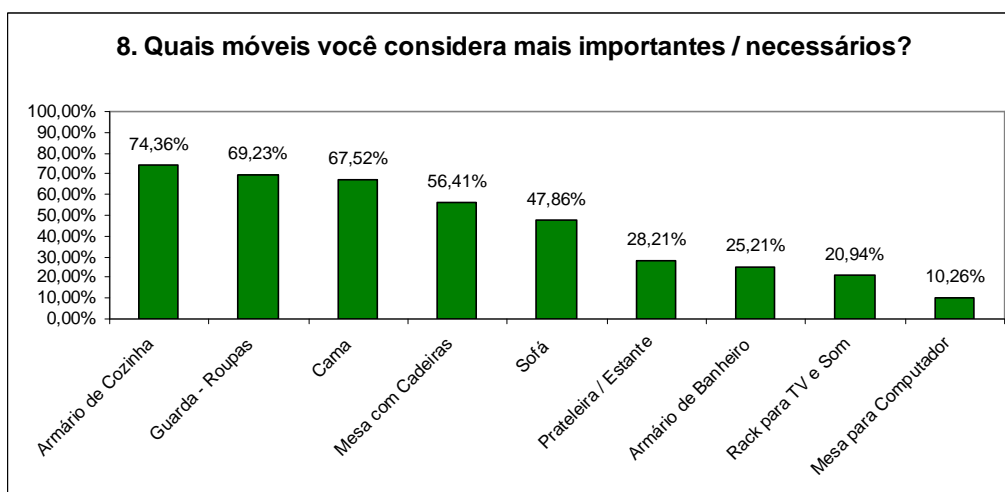
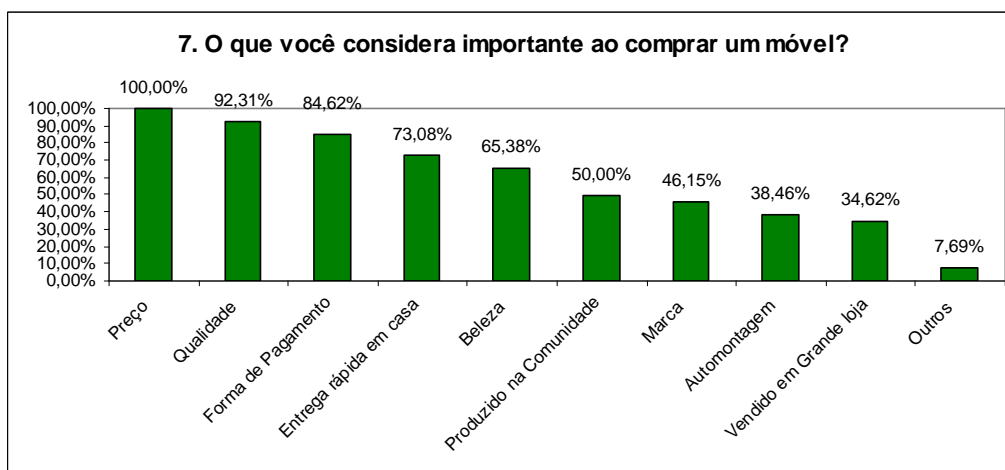
ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
N. de Peças Produzidas / Vendidas	0	1000	1500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
N. de Cooperados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
N. de Peças / Cooperado	0,0	200,0	300,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Total de Peças Estocadas	0	1000	2500	5000	7500	10000	12500	15000	17500	20000	22500	25000
Investimento Inicial / Mensal												
Receitas	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 4.000,00
Venda de Peças	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Venda de Peças - entrega de produção												R\$ (1.000,00)
Despesas Totais	R\$ 300,00	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.181,50	R\$ 4.115,00
Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00	R\$ 3.549,00
Aluguel												
Luz		R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Água		R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Telefone		R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Manutenção Geral		R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Salários Pessoal		R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00
Vale Transporte e Vale Refeição		R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00	R\$ 819,00
Financiamento												
Despesas Não Operacionais	R\$ 300,00	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 566,00
Assessoria Contábil	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Cofins 3%	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 120,00
PIIS 0,65%	R\$ -	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 26,00
Imposto sobre Serviços 3% (ISS)	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 120,00
Lucro Líquido Antes IR	R\$ (300,00)	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ 818,50	R\$ (115,00)
Base de Cálculo para IR Lucro Presumido	R\$ -	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.280,00
Imposto de Renda 15% Lucro Presumido				R\$ 480,00				R\$ 720,00				R\$ 720,00
Contribuição Social sobre Lucro Líquido 9%	R\$ -	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ 144,00	R\$ -
Lucro Líquido Depois IR e CSLL	R\$ (300,00)	R\$ 674,50	R\$ 674,50	R\$ 194,50	R\$ 674,50	R\$ 674,50	R\$ (45,50)	R\$ 674,50	R\$ 674,50	R\$ (45,50)	R\$ 674,50	R\$ (115,00)
Fundo Obrigatório 5%		R\$ 33,73	R\$ 33,73	R\$ 9,73	R\$ 33,73	R\$ 33,73		R\$ 33,73	R\$ 33,73		R\$ 33,73	
FAT 10%		R\$ 67,45	R\$ 67,45	R\$ 19,45	R\$ 67,45	R\$ 67,45		R\$ 67,45	R\$ 67,45		R\$ 67,45	
Saldo Inicial	R\$ 5.000,00	R\$ 4.700,00	R\$ 5.273,33	R\$ 5.846,65	R\$ 6.011,98	R\$ 6.585,30	R\$ 7.158,63	R\$ 7.113,13	R\$ 7.686,45	R\$ 8.259,78	R\$ 8.214,28	R\$ 8.787,60
Saldo Final	R\$ 4.700,00	R\$ 5.273,33	R\$ 5.846,65	R\$ 6.011,98	R\$ 6.585,30	R\$ 7.158,63	R\$ 7.113,13	R\$ 7.686,45	R\$ 8.259,78	R\$ 8.214,28	R\$ 8.787,60	R\$ 8.672,60

MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	Total
4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	4167	75000
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	595,2	12143
4167	8333	12500	16667	20833	25000	4167	8333	12500	16667	20833	25000	
R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 162.000,00
R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 115.000,00
					R\$ 24.000,00							R\$ 47.000,00
R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 7.355,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 5.759,10	R\$ 118.531,20
R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 5.126,60	R\$ 100.558,20
												R\$ -
R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 3.450,00
R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 690,00
R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 3.450,00
R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 3.450,00
R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 66.750,00
R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 1.146,60	R\$ 22.768,20
												R\$ -
R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 2.228,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 632,50	R\$ 2.228,50	R\$ 17.973,00
R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 7.200,00
R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 870,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 4.860,00
R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 188,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 188,50	R\$ 1.053,00
R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 870,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 870,00	R\$ 4.860,00
R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ 21.644,90	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ 21.644,90	R\$ 43.468,80
R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 9.280,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 9.280,00	R\$ 51.840,00
R\$ 672,00			R\$ 720,00			R\$ 1.872,00			R\$ 720,00			R\$ 5.904,00
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 835,20	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 835,20	R\$ 3.110,40
R\$ (1.431,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (1.479,10)	R\$ (759,10)	R\$ 20.809,70	R\$ (2.631,10)	R\$ (759,10)	R\$ (759,10)	R\$ (1.479,10)	R\$ (759,10)	R\$ 20.809,70	R\$ 34.454,40
					R\$ 1.040,49						R\$ 1.040,49	R\$ 2.326,77
					R\$ 2.080,97						R\$ 2.080,97	R\$ 4.653,54
R\$ 8.672,60	R\$ 7.241,50	R\$ 6.482,40	R\$ 5.723,30	R\$ 4.244,20	R\$ 3.485,10	R\$ 21.173,35	R\$ 18.542,25	R\$ 17.783,15	R\$ 17.024,05	R\$ 15.544,95	R\$ 14.785,85	R\$ 32.474,09
R\$ 7.241,50	R\$ 6.482,40	R\$ 5.723,30	R\$ 4.244,20	R\$ 3.485,10	R\$ 21.173,35	R\$ 18.542,25	R\$ 17.783,15	R\$ 17.024,05	R\$ 15.544,95	R\$ 14.785,85	R\$ 32.474,09	R\$ 32.474,09

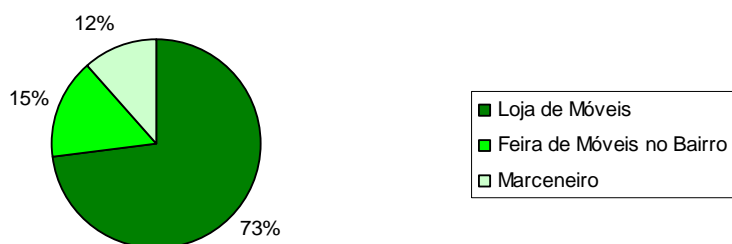
15. Anexo 1 – Resultados da Pesquisa de Perfil



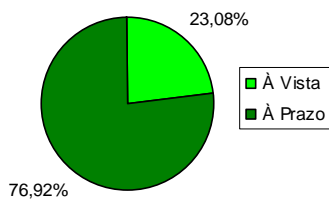
16. Anexo 2 – Resultados da Pesquisa de Opinião



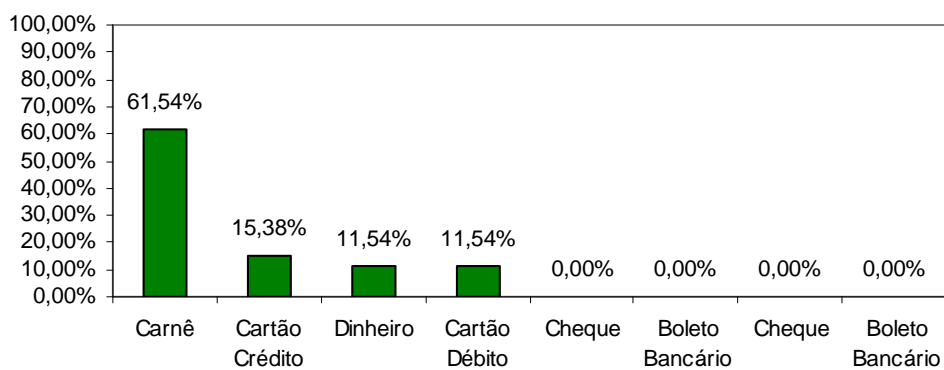
11.Qual o melhor local para comprar móveis?



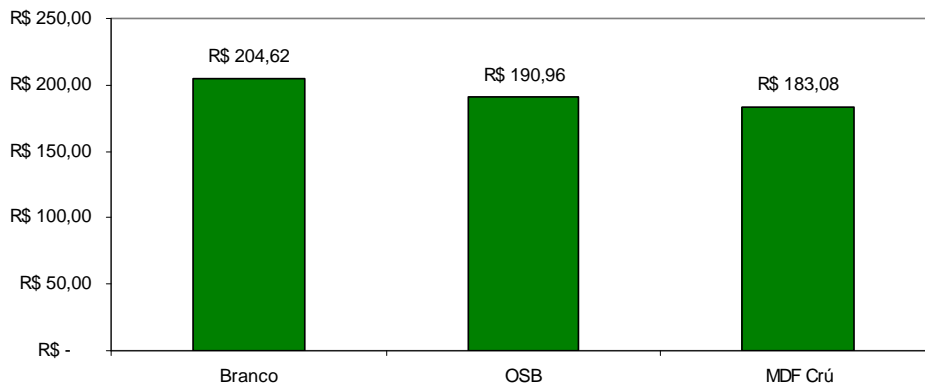
Forma de Pagamento



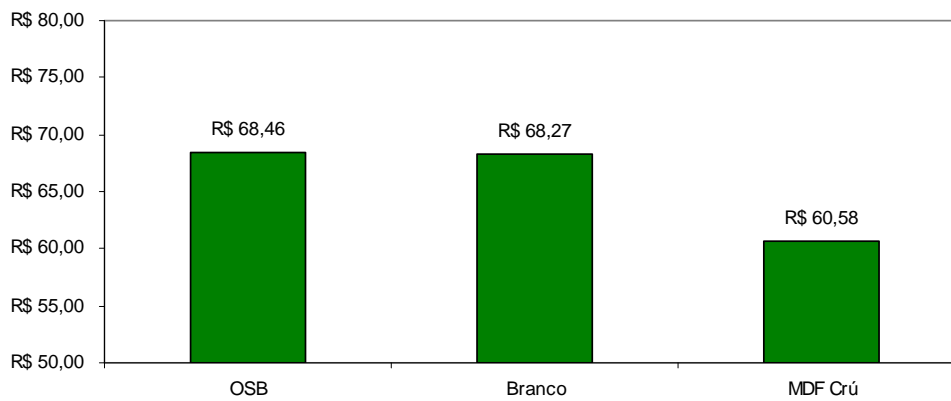
Forma de Pagamento - detalhes



Quanto pagaria pelo ARMÁRIO



Quanto pagaria pelo RACK



17. Anexo 3 – Perfil da Organização Proponente

Aliança Empreendedora

Organização que desenvolve projetos e ações de fomento e apoio ao empreendedorismo e geração de trabalho e renda, através do suporte a microempreendedores e grupos produtivos de comunidades e públicos de baixa renda, atuando em prol da inclusão e do desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Missão - "Unir forças para gerar trabalho, renda e desenvolvimento local através do fomento ao empreendedorismo e fortalecimento de microempreendedores e grupos comunitários em comunidades carentes"

Visão - "Fazer da Economia um lugar para todos"

Vertentes e princípios de atuação

- Fomento da cultura empreendedora e auto estima dos participantes e comunidades, fortalecendo a ambição positiva e capacidades de sonhar, planejar e empreender..
- Fortalecer a autonomia através da construção de competências duráveis.
- Promover o intercâmbio e fortalecer o Capital Social entre grupos e comunidades.
- Equilibrar ações emergenciais e estruturantes, de curto, médio e longo prazos.
- Organização aberta em que todos os envolvidos co-constroem sua evolução.
- Conectar idéias, pessoas e oportunidades como forma de gerar trabalho e renda.
- Dar oportunidades e desafios ao invés de assistencialismo e paternalismo.

Objetivos dos Projetos e Ações:

- Aumentar renda dos participantes e número de postos de trabalho gerados.
- Aumentar a capacidade gerencial, produtividade, qualidade e comercialização dos produtos e serviços confeccionados pelos grupos e empreendedores.
- Aumentar o capital social e integração entre comunidades, microempreendedores e grupos comunitários.
- Se tornar referência e inspiração de geração de renda e empreendedorismo no Brasil.

Inovação e Metodologia

A Aliança Empreendedora é a primeira organização no Brasil que desenvolveu, aplica e constantemente aprimora uma metodologia integral de apoio e fortalecimento de grupos comunitários e microempreendedores. Pra isso, envolve uma série de parceiros que com foco em fortalecer 5 pilares

estratégicos complementares, verdadeiras lacunas e dificuldades responsáveis pelo fracasso dos microempreendimentos no Brasil. Chamamos estes pilares de “Os 5 Acessos”:

1. **Acesso a Conhecimento:** Materiais, capacitações, assessorias, etc;
2. **Acesso a Design e Comercialização:** Núcleo de Design Sustentável, Feiras de comércio justo, catálogos, e-commerce, quiosques, loja, parcerias, etc;
3. **Acesso a Capital e Investimento:** Microcrédito, parcerias, investidores, etc;
4. **Acesso à infra-estrutura e tecnologia:** Máquinas, ferramentas e equipamentos;
5. **Acesso a Cidadania:** Apoio para medidas de suporte à geração de renda tais como Saúde, Alimentação, Educação, etc;

Prêmios, Redes e Reconhecimentos

- Líder AVINA – 2004
- Case BAWB (Business as Agents of World Benefit) – 2003 e 2005
- Tecnologia social integrante da Rede de Tecnologia Social – 2005
- Signatária Global Compact ONU - 2006
- Fellow Ashoka Empreendedores Sociais – 2007
- Visionaris UBS - 2007

Aliança Empreendedora em Números e Resultados

- 31 grupos comunitários apoiados.
- 15 comunidades / municípios beneficiados.
- 2 Estados de Atuação: Paraná e Pernambuco.
- 332 microempreendedores participantes de grupos diretamente beneficiados e 1.428 indiretamente através de seus familiares.
- 59 microempreendedores individuais apoiados.
- Aumento médio de 30% a 60% nas receitas dos grupos e renda de seus participantes, chegando a mais de 100% no caso de catadores de reciclados.
- Geração em média de 3 a 5 novos canais de comercialização por grupo de microempreendedores participantes.
- Criação e melhorias de design em 5 a 15 produtos por grupo.
- 800 pessoas capacitadas em programas de educação empreendedora e técnicas de produção, gestão e empreendedorismo.
- 160 voluntários inscritos e 75 já atuantes.

- 19 Projetos já realizados.
- 3 Prêmios e Reconhecimentos
- Aumento da pró-atividade, ambição positiva e atitude empreendedora dos participantes, grupos e microempreendedores.
- Aumento da capacidade técnica e gerencial por parte dos grupos e microempreendedores.
- Aumento do capital social e integração de grupos comunitários, microempreendedores e comunidades através de encontros gerais bimestrais.

Contato:

Endereço: Rua Ébano Pereira, 44 – sala 1004 – 10º andar

Curitiba – Paraná – Brasil – CEP: 80410-240

Telefone / Fax: 55 (41) 3013-2409

Site: www.aliancaempreendedora.org.br / Weblog: www.blogae.org.br

E-mail: tiago@aliancaempreendedora.org.br / paschenda@aliancaempreendedora.org.br