

Novos modelos de negócio para os mercados da “base da pirâmide”: características e desafios dos projetos

Carlos Rufín

Fórum LGP – POLI/USP

São Paulo, 12 novembro 2014

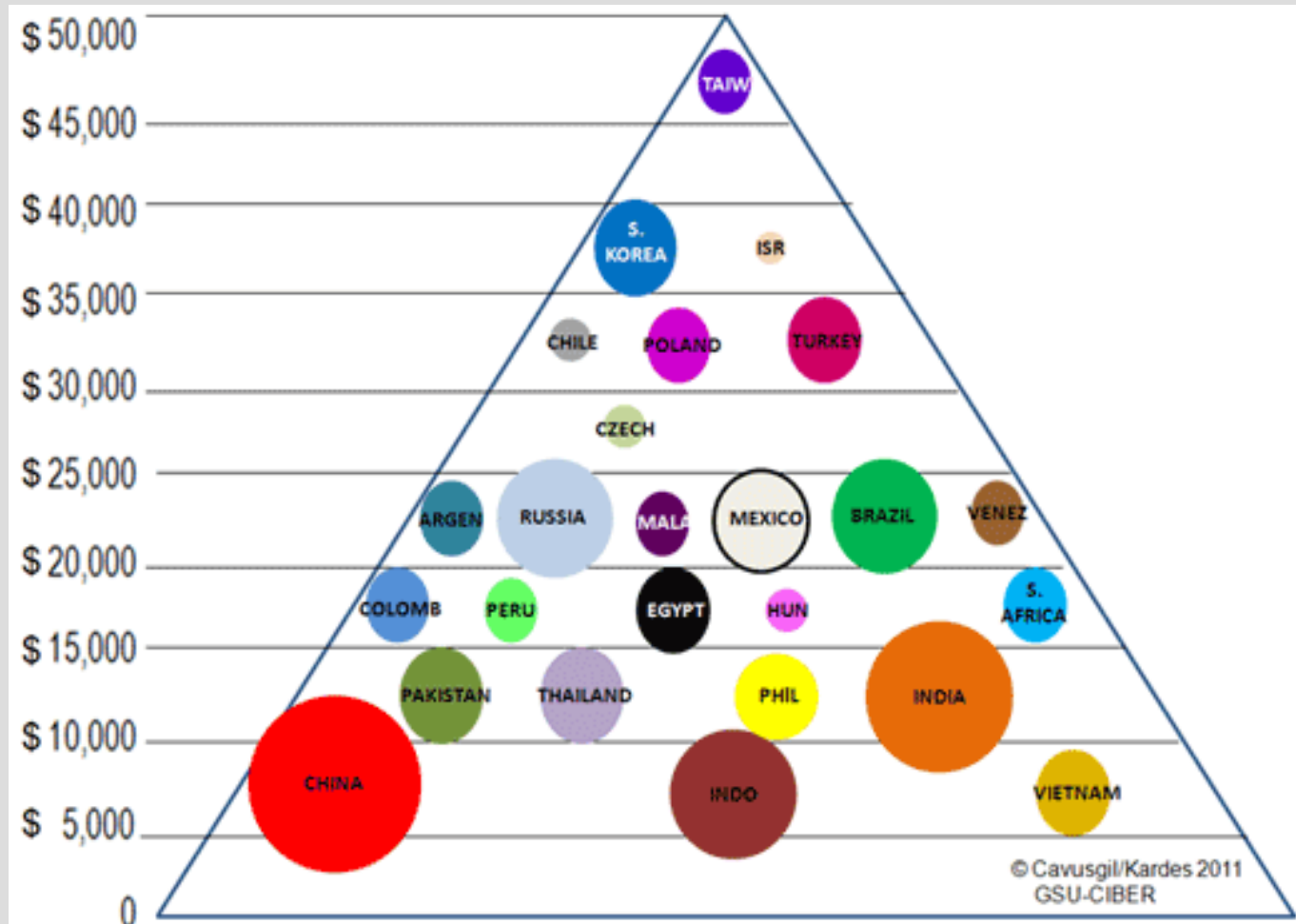
Agenda

1. O que é a Base da Pirâmide (BdP)?
2. O conceito de modelo de negócio para projetos na BdP
3. Desafios e avanços
4. Desafios ainda por resolver
5. Considerações finais

O que é a Base da Pirâmide?



Pirâmide global de população e renda



Dados de 2010, base pop. urbana

Mercado potencial

BOP market—\$5 trillion

TOTAL BY INCOME SEGMENT



 WORLD RESOURCES INSTITUTE

Impacto sobre a pobreza

- Microcrédito
 - Investimento em ativos produtivos
- Telefonia celular
 - Acesso à informação
 - Serviços financeiros
 - Internet e aplicativos



Desafios



A BdP e a gestão de projetos

- Iniciativas da BdP se desenvolvem através de projetos (pilotos)
 - SC Johnson: Nairobi
 - Eletropaulo: Paraisópolis
- Complexidade de projetos BdP
- Inovação na BdP
- A questão da “escalabilidade” dos projetos

A inovação em projetos para a BdP

- Custo
- Entorno da BdP—o “ecossistema”—apresenta variação enorme

Inovação é fundamental para projetos na BdP!

Uma ferramenta valável: o conceito de modelo de negócio

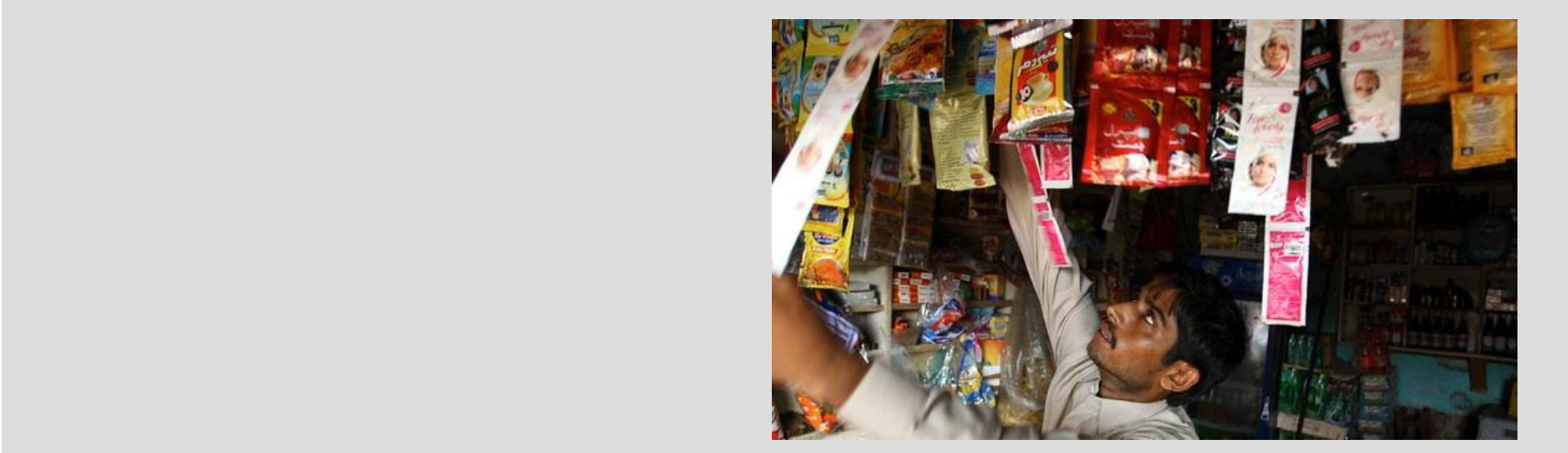
Desafios para a inovação

- Custo: reduções maciças necessárias!
 - Adaptação a níveis de renda muito mais baixos, e com instabilidade muito maior
 - Operação a escalas frequentemente pequenas, e com escassa infraestrutura
- Organização
 - Entorno radicalmente diferente: infraestrutura, instituições, segurança, cadeia de valor
 - Interação com BdP não apenas econômica mas social, cultural e até política

Relacionamento social

Na BdP, o relacionamento com a comunidade normalmente vai muito além das relações de mercado (consumo, emprego, suprimento)

- Interação com as instituições locais—muitas vezes informais
 - Governança das relações de mercado
 - Segurança
- Dimensões econômicas e não econômicas misturadas
- Impactos culturais (p.ex. Fair & Lovely)



<http://im.ft-static.com/content/images/750b468e-3568-41b6-afc6-e94bac28e518.img>

Modelos de negócio



O conceito de modelo de negócio

- Não há definição amplamente aceita
 - Conjunto de conceitos que descrevem a lógica de negócio de uma empresa
 - A versão prática da estratégia da empresa
 - Elementos que viabilizam a inovação bem sucedida
- 3 perspectivas principais
 - Estratégica
 - Operativa
 - Econômica

Elementos do modelo de negócio

Perspectiva	Temas focais	Elementos para decisão
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento de mercado • Interações inter-organizacionais • Vantagens competitivas • Oportunidades de crescimento • Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de “stakeholders” • Criação de valor • Diferenciação • Visão • Valores • Redes e alianças
Operativa	Processos internos de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizativa • Desenho de infraestruturas • Métodos de fornecimento de produtos ou serviços • Processos administrativos • Fluxos de recursos • Gestão do conhecimento • Trajetórias logísticas
Econômica	Lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de receita • Metodologias de precificação • Estruturas de custo • Margens comerciais • Volumes previstos

Modelos para a BdP na China

- Semelhanças com outros países
 - Focados para consumidores da BdP através de modelos de baixo lucro unitário e alto volume de vendas
 - Uso da BdP como fonte de insumos de baixo custo
 - Foco em população rural
 - Poucas multinacionais; maioria de empresas nacionais
- Aspectos diferentes
 - “B2B” em vez de “B2C”
 - Produtos com tecnologia e características avançadas
 - BdP usada como fonte de produtos valáveis e únicos
 - Uso do conceito de plataforma para tecnologia avançada
 - Inovação em processos através da colaboração com a BdP

Modelo de negócio x projeto

- O modelo de negócio deve definir os elementos constituintes dos projetos
- Essa articulação permite a coerência interna entre estratégia da empresa e as ações de implementação através de projetos
- Portanto, o modelo de negócio deve dar as diretrizes para as inovações procuradas em projetos específicos

Exemplo: papel da BdP

Foco no mercado (BdP como mercado de consumidores)	Focado nos recursos (BdP como fonte de recursos)
<ul style="list-style-type: none">• Novo produto ou serviço• Inovação em sistema ou modelo de marketing, inclusive canais de marketing, desenho de marcas, propagandas, e gestão do relacionamento com consumidores• Apoio em parceiros não empresariais (entidades do Estado, organizações comunitárias ou não governamentais) para a aproximação a comunidades ou grupos• Inovação complementar em sistemas de apoio à criação de valor, como fluxos de produção, estruturas organizacionais, sistemas de empresa, cultura organizacional, e equipe de gestão	<ul style="list-style-type: none">• Redesenho e integração de redes de suprimento, da cadeia de valor da produção, e das redes de vendas e distribuição para integrar as pessoas da BdP no sistema de valor da empresa• Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos da BdP• Outras inovações nos sistemas de apoio à criação de valor, como fluxos de produção, estruturas organizacionais, sistemas de empresa, cultura organizacional, e equipe de gestão, afim de incluir pessoas da BdP neles e de alavancar as suas destrezas e capacidades

A inovação em modelos e projetos

- Recursos
 - Uso dos recursos existentes para minimizar custos
 - Novos recursos: produtos naturais; cultura
- Co-criação
 - Foco em como a comunidade cobre as necessidades (M-PESA)
 - Compatibilidade da tecnologia com ecossistema local (pós-venda, produtos complementários, insumos)
- Governança: avalancar as instituições da BdP
 - Substitutos para as instituições “formais”
 - Relacionamento com a BdP além do aspecto econômico

Co-criação: Iquique (Chile)



Casas do Estudio Elemental, Quinta Monroy, Iquique. © Cristóbal Palma

Governança: Grameen Bank



<http://www.neilpeterson.com/index.php/23-blog/sustainable-living/104-upside-down-assumptions>

Exemplo: Serviços básicos em favelas

- Inovação
 - Uso de tecnologias renováveis de pequeno porte: quebra do paradigma dominante
 - Microempresas locais: menor custo

<http://www.rioonwatch.org>



Exemplo: Serviços básicos em favelas

- Adaptação institucional: processo participativo
 - Desenvolvimento de confiança e compatibilidade cultural
 - Também permite co-criação



Os desafios por resolver



Ainda há muito caminho na frente!

- A rentabilidade dos projetos da BdP segue sendo na média baixa ou nula
 - Multinacionais deslocaram projetos para ação puramente filantrópica
- O impacto social ainda não foi bem analisado
- Os impactos ambientais precisam ser muito mais considerados e incorporados aos modelos de negócio e projetos
- A escalabilidade é provavelmente o maior desafio, mas o conceito de modelo de negócio pode ser utilizado para identificar os parâmetros a serem aplicados em múltiplos projetos

Do projeto para o modelo

- Gestão do conhecimento
 - Codificação das características institucionais
 - Rotinização das interações com comunidades
 - Complexidade: O Protocolo da BdP
- Adaptação e uso das inovações—da dimensão local para fora
 - Semelhante a processo típico de P&D—do piloto ou protótipo à produção maciça
 - Elementos-chave devem ser incorporados ao modelo de negócio (retroalimentação)

Considerações finais

- A BdP é um importante laboratório para a gestão de projetos incorporando inovação e sustentabilidade
- O conceito de Modelo de Negócio pode ser integrado com o desenho e gestão de projetos afim de assegurar a coerência estratégica e interna dos projetos na BdP
- Muitos desafios ainda pendentes, especialmente escalabilidade, mas também passíveis de aprimoramento com a ajuda do conceito de Modelo de Negócio