

# 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

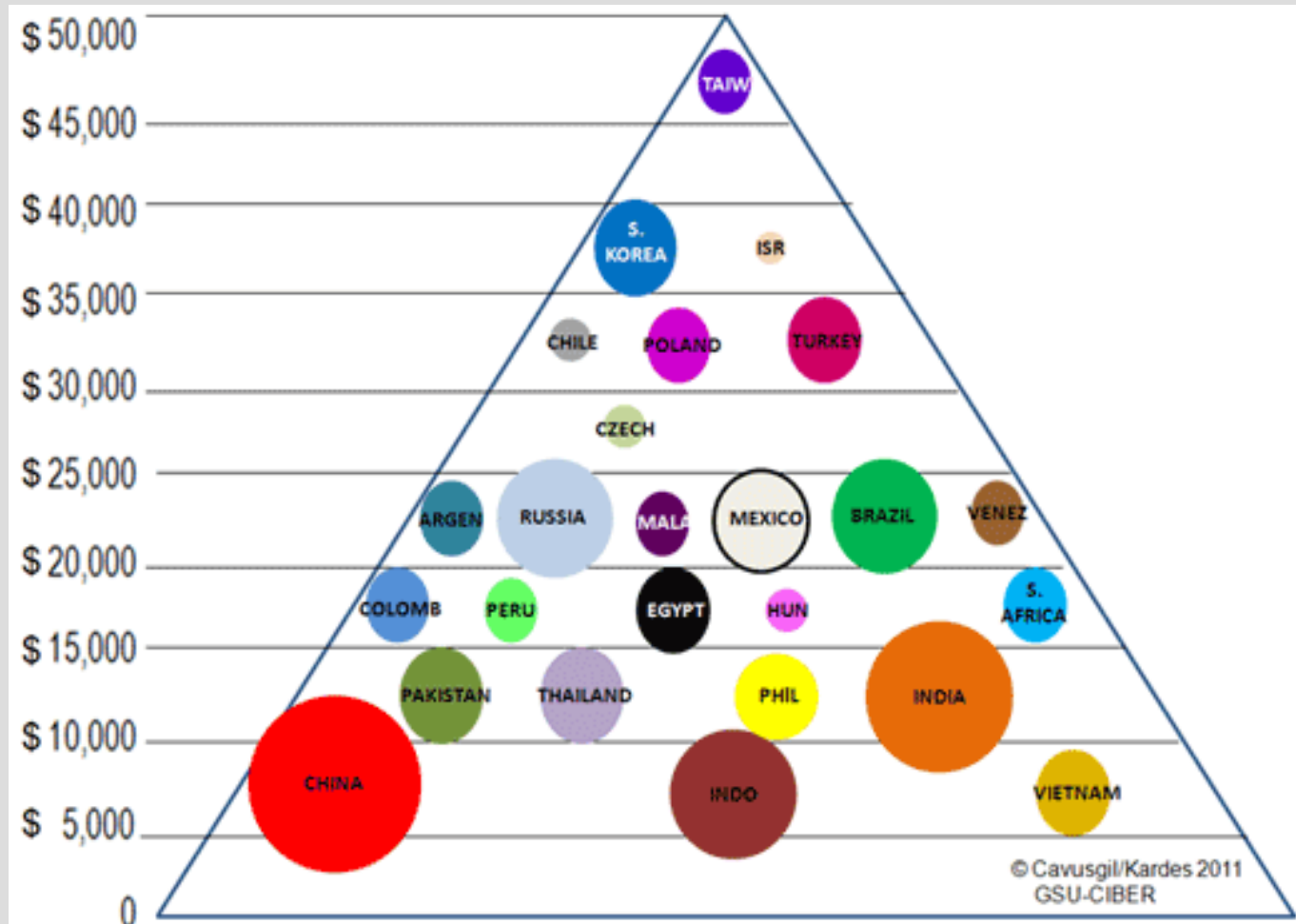
# Agenda

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

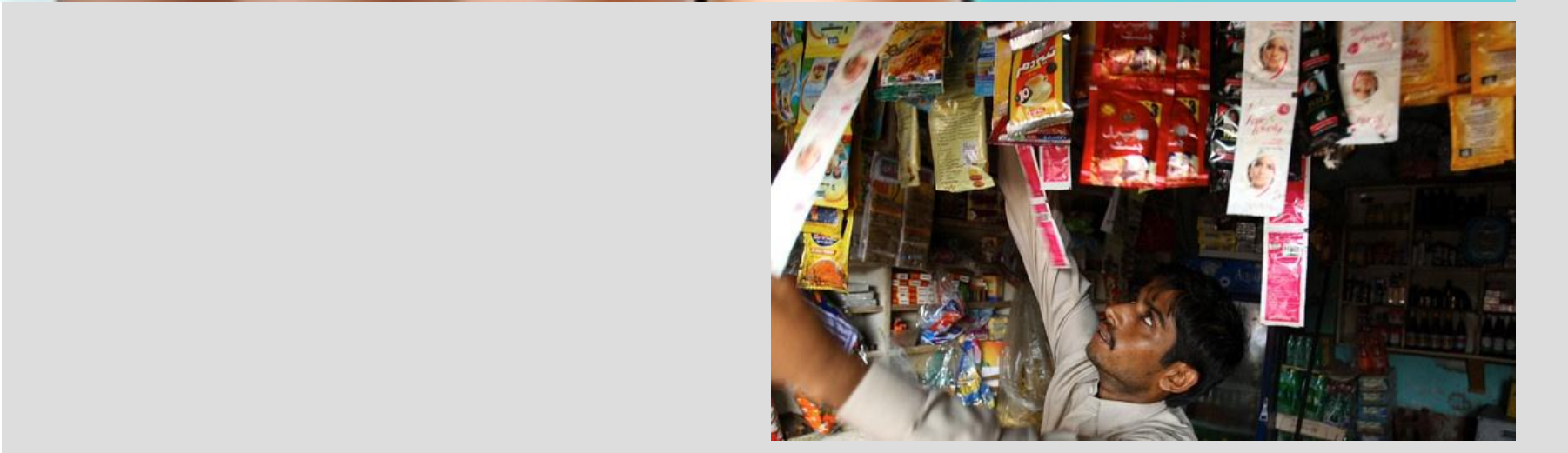
- Custo: reduções maciças necessárias!
  - Adaptação a níveis de renda muito mais baixos, e com instabilidade muito maior
  - Operação a escalas frequentemente pequenas, e com escassa infraestrutura
- Organização
  - Entorno radicalmente diferente: infraestrutura, instituições, segurança, cadeia de valor
  - 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"> <li>• Posicionamento de mercado</li> <li>• Interações inter-organizacionais</li> <li>• Vantagens competitivas</li> <li>• Oportunidades de crescimento</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de “stakeholders”</li> <li>• Criação de valor</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Visão</li> <li>• Valores</li> <li>• Redes e alianças</li> </ul>
Operativa	Processos internos de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizativa</li> <li>• Desenho de infraestruturas</li> <li>• Métodos de fornecimento de produtos ou serviços</li> <li>• Processos administrativos</li> <li>• Fluxos de recursos</li> <li>• Gestão do conhecimento</li> <li>• Trajetórias logísticas</li> </ul>
Econômica	Lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontes de receita</li> <li>• Metodologias de precificação</li> <li>• Estruturas de custo</li> <li>• Margens comerciais</li> <li>• Volumes previstos</li> </ul>

# 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

<b>Foco no mercado (BdP como mercado de consumidores)</b>	<b>Focado nos recursos (BdP como fonte de recursos)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Novo produto ou serviço</li><li>• Inovação em sistema ou modelo de marketing, inclusive canais de marketing, desenho de marcas, propagandas, e gestão do relacionamento com consumidores</li><li>• Apoio em parceiros não empresariais (entidades do Estado, organizações comunitárias ou não governamentais) para a aproximação a comunidades ou grupos</li><li>• 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos da BdP</li><li>• 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</li></ul>

# 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