

## ValueLinks Módulo 3 Estratégia de Melhoria da CV

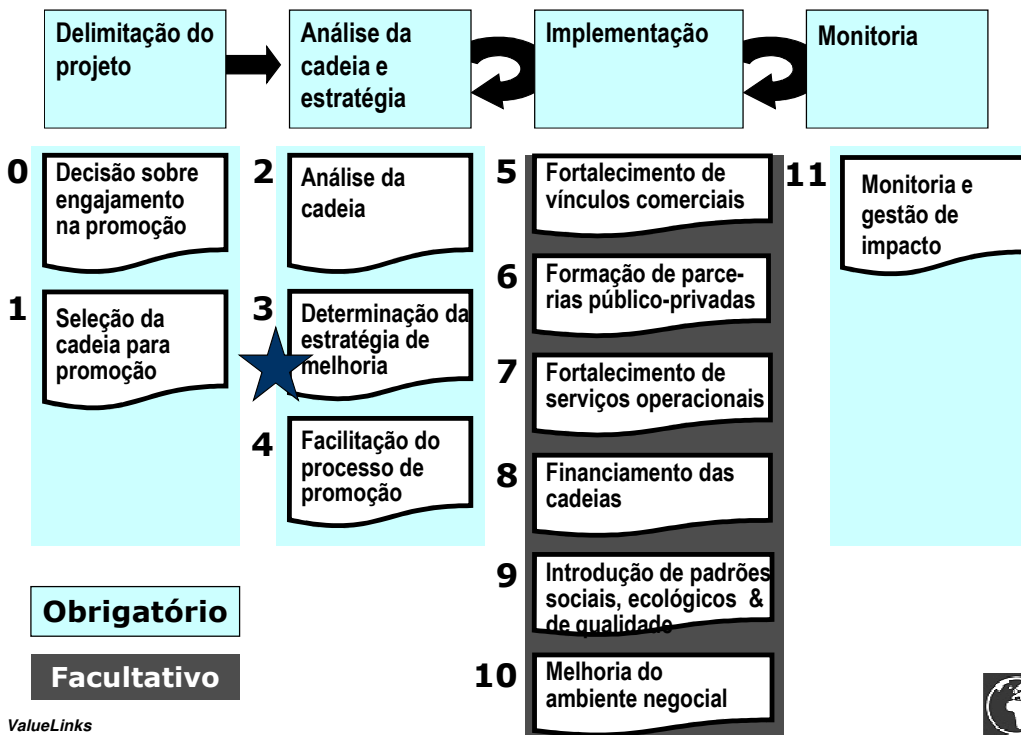
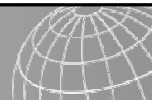
# Desenhar um projeto de melhoria da cadeia



1

ValueLinks

## ValueLinks Módulos



2

ValueLinks



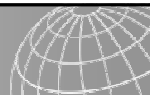


## Desenho do projeto de melhoria da CV

### Conteúdo

- 1 Visão e estratégia de Melhoria da Cadeia
- 2 Diagnóstico de Oportunidades e Limitações
- 3 Desenho de um Projeto de Melhoria da Cadeia

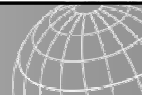
## Melhoria / Facilitação



### *2 dimensões do desenho de um projeto de CV*

- A primeira refere-se à necessidade dos atores da CV de se tornarem competitivos e de gerarem maior valor agregado  
➔ a chamada *estratégia de melhoria da CV*
- A segunda diz respeito ao papel dos facilitadores, por exemplo governos e agências de desenvolvimento responsáveis por projetos de desenvolvimento de cadeias e por provisão de assistência  
➔ a chamada *facilitação da melhoria ou “promoção da CV”*





### Por que estabelecer uma visão?

- A visão foca nas oportunidades
- A visão fornece direção estratégica
  - Como deve ser a cadeia de valor em 5 anos?  
A resposta para essa pergunta deve estar bem definida para possibilitar a escolha de ações e manutenção do foco
- A visão é a base para o consenso entre os atores da CV
  - Os atores só estarão motivados para cooperar no futuro se compartilharem a mesma visão

1

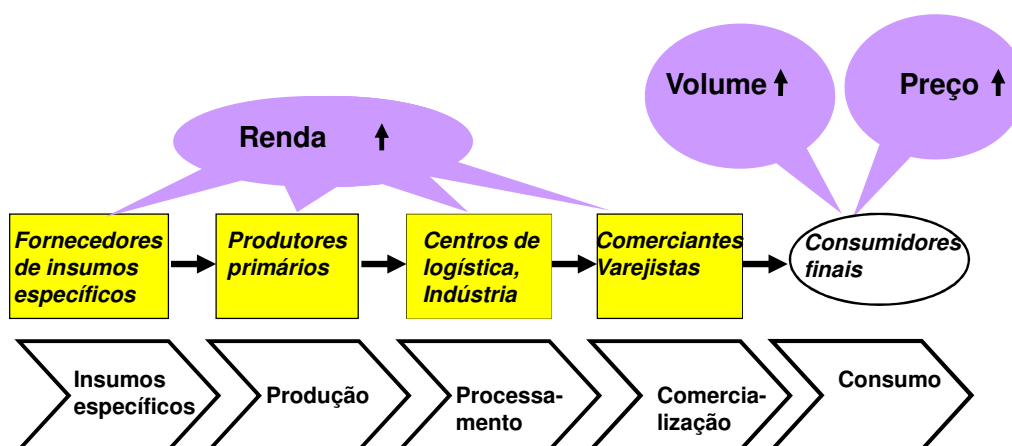


5



... valor agregado = preço obtido \* volume vendido

O foco pode ser no volume, nos preços ou em ambos

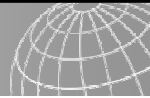


1



6



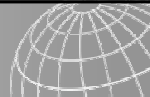


### *A visão depende de...*

	<b>... situação do mercado</b>	<b>Forte crescimento do mercado</b>	<b>Mercado saturado</b>
<b>1</b>	<b>... vantagem competitiva da CV</b>	<b>Baixo custo da produção</b>	<b>Único no mercado, produto de alta qualidade</b>

7

ValueLinks



### *Identificação de oportunidades de mercado – e suas implicações*

- Tendências gerais da demanda (preços e volumes)
- Falhas de fornecimento
- Requisitos para acesso ao mercado
- Existência de investidores
- Avaliação de concorrentes e seus produtos

1

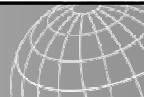
### *Pesquisa de mercado – entrevista com compradores*

- Julgamentos qualitativos
- Requisitos específicos dos compradores
- Tendências específicas de demanda
- Identificação de oportunidades reais de mercado

8

ValueLinks



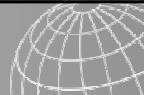


### Igor Ansoff “matriz do produto / mercado”

1

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados Atuais	<i>Estratégia de penetração no mercado</i>	<i>Estratégia de desenvolvimento de produtos</i>
Novos mercados	<i>Estratégia de desenvolvimento do mercado</i>	<i>Estratégia de diversificação</i>

9



### *Avaliação de vantagem competitiva – e suas implicações*

- Características do produto (valioso, raro, difícil de copiar ou substituir)
- Ativos específicos e competências (local, proximidade a mercados, habilidades, capital social, boa organização, tecnologias, reputação, caso de sucesso)
- Comparação de custos com outros fornecedores de produtos similares (baixo custo se comparado aos concorrentes)

1

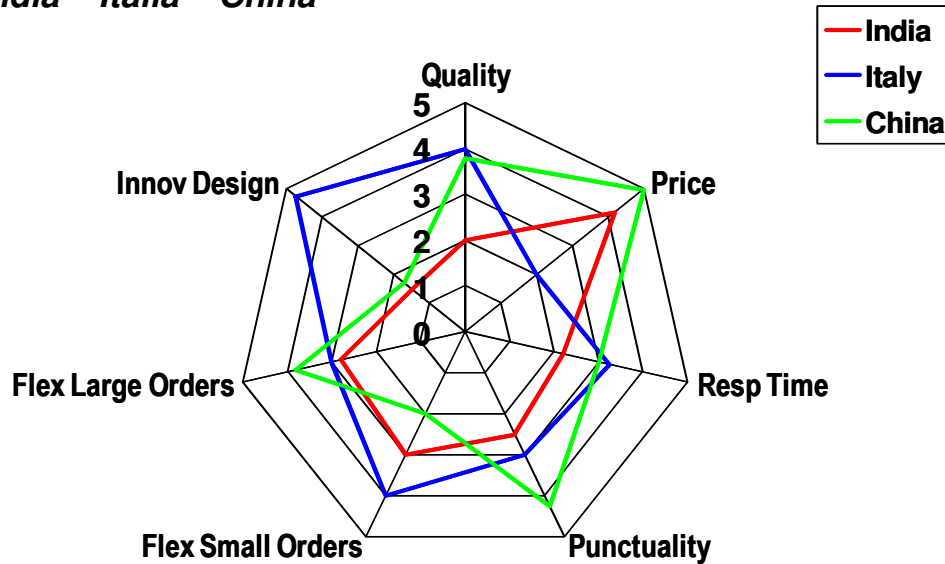
### *Fatores de vantagem competitiva – diamante de Porter*

- Estrutura da empresa e rivalidade = Existe competição?
- Condições da demanda = Compradores pedem melhores produtos?
- Indústrias de apoio relacionadas = Acesso a insumos e serviços?
- Condições/fatores = mão-de-obra qualificada, infraestrutura, capital

10



**Comparação de desempenho no setor de calçados:  
Índia – Itália – China**



Sources: *Learning From Global Buyers*; H. Schmitz, P. Knorringer and *Market based Solutions to MSME Constraints*, AFE – Action for Enterprise

1

11

ValueLinks



***Estratégias genéricas...***

**Estratégia de inovação / qualidade**

**Estratégia de redução de custo**

**Estratégia de investimento (estrangeiro)**

**Estratégia de redistribuição**

**Estratégia “verde”**

***...que podem ser combinadas***

1

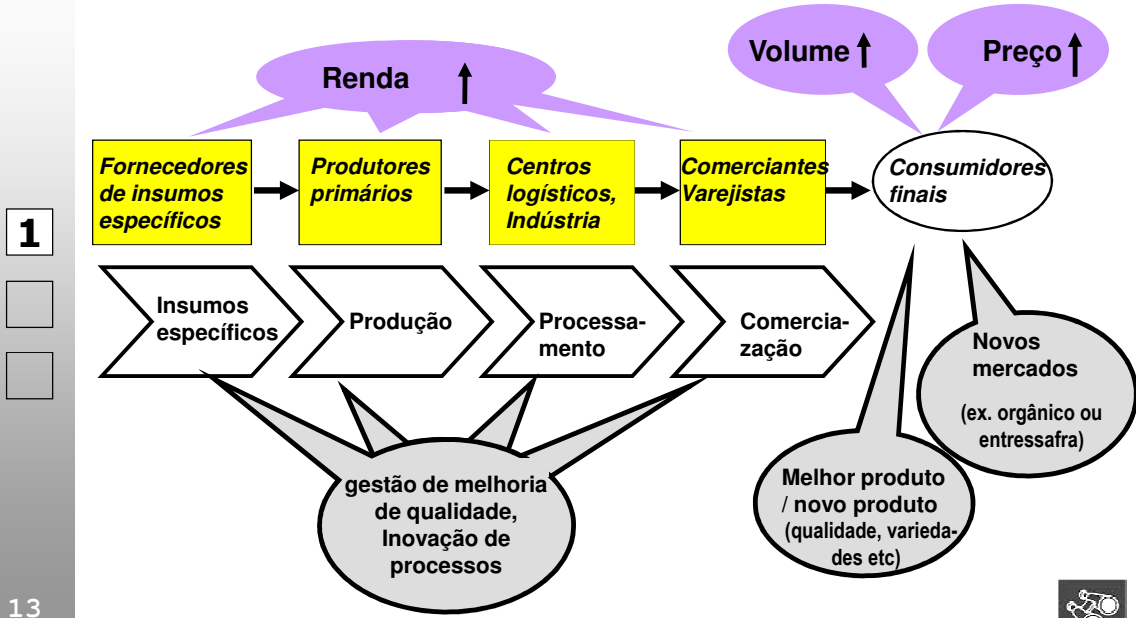
12

ValueLinks



## Estratégia de inovação / qualidade

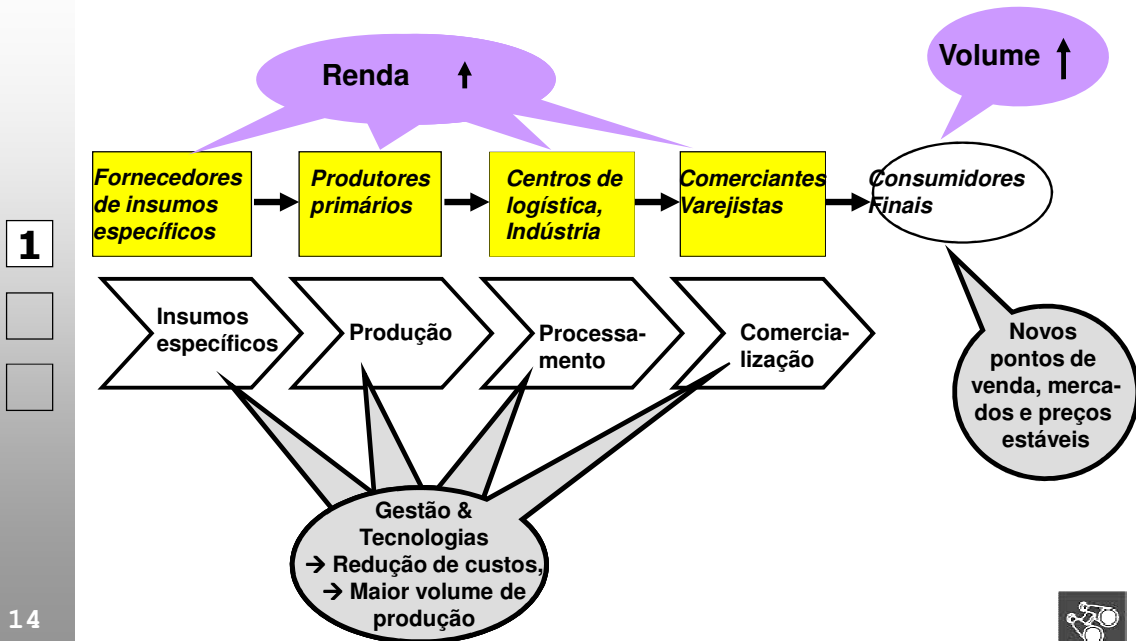
= inclusiva se produtores (homens + mulheres) pertencem a grupos de pobreza



13

## Estratégia de redução de custos

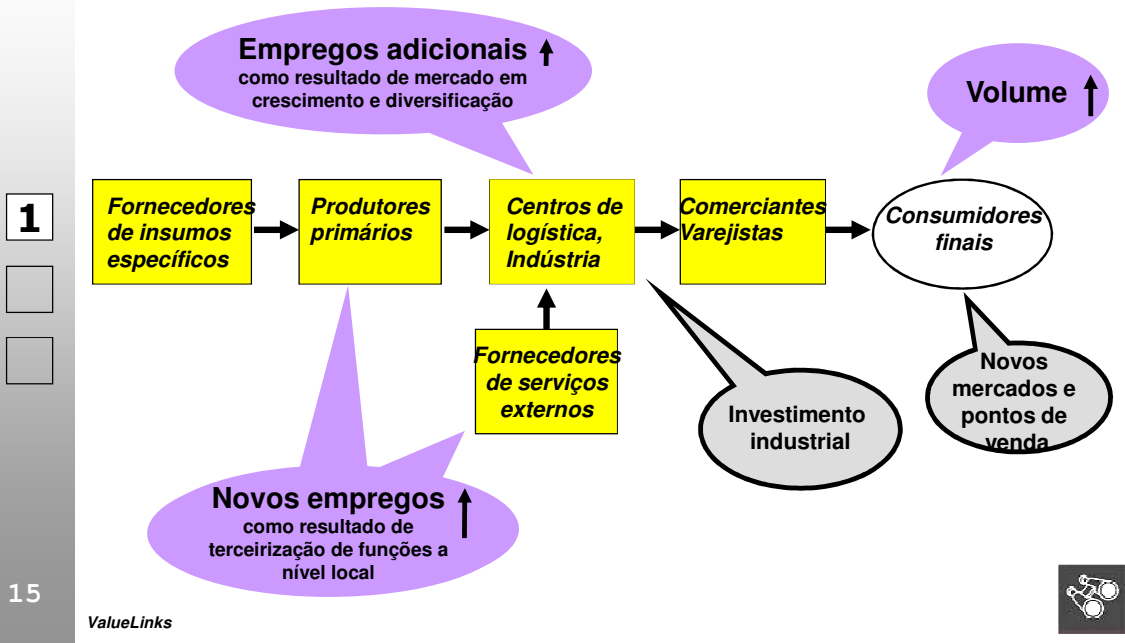
= inclusiva se produtores (homens + mulheres) pertencem a grupos de pobreza



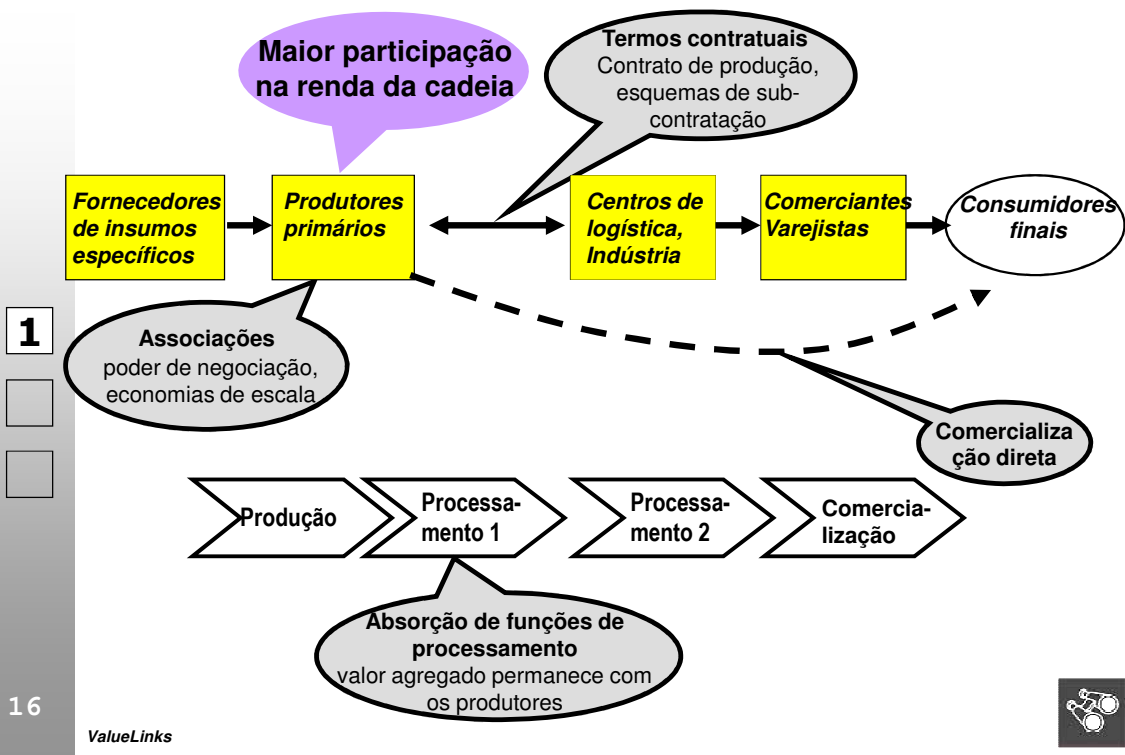
14

## Estratégia de investimento (estrangeiro)

= inclusiva se oportunidades de empregos estiverem disponíveis para grupos de pobreza (homens + mulheres)



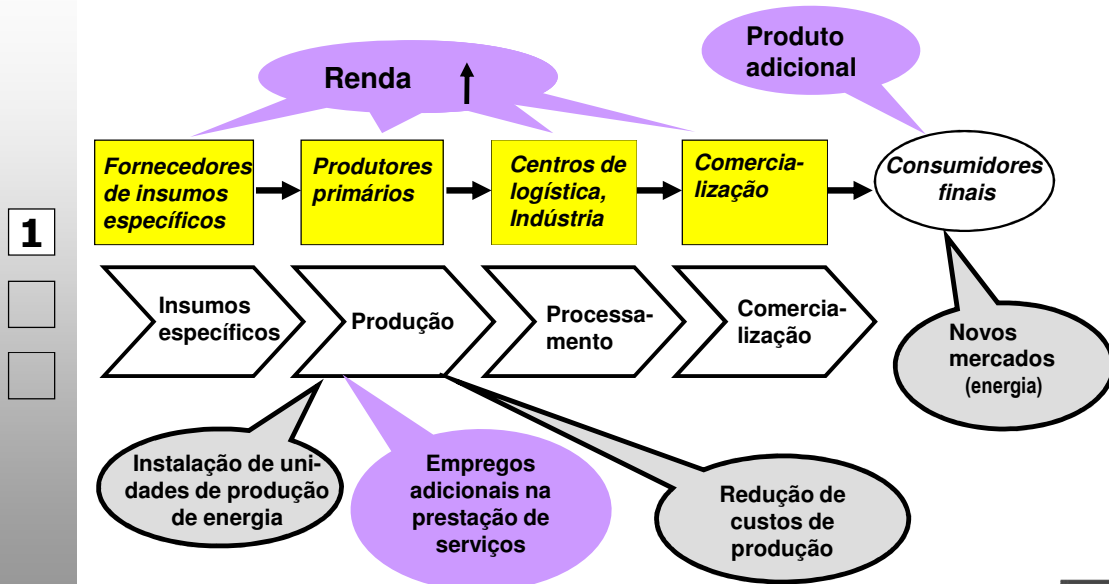
## Estratégia de redistribuição





## Estratégia “verde”

= benefícios ambientais e eficiência de recursos



17

ValueLinks



## Desenho do projeto de melhoria da CV

### Conteúdo

- 1** Visão e estratégia de Melhoria da Cadeia
- 2** Diagnóstico de Oportunidades e Limitações
- 3** Desenho de um Projeto de Melhoria da Cadeia

18

ValueLinks

***Passos até o momento...***

- Avaliação de oportunidade de mercado e vantagem competitiva
- Acordo sobre a visão e estratégia para a melhoria da CV

***... e como continua:***

- Análise de oportunidades de melhoria da CV, necessidades e limitações
- Determinação estratégica das áreas de melhoria
- Escolha dos atores que implementarão a estratégia de melhoria
- Acordo sobre ações a serem praticadas
- Antecipação do impacto da melhoria da CV

**2**

19

ValueLinks

***Questões-chave***

- 1. Quais as razões de estagnação da CV?**
- 2. Quais as incongruências entre os requerimentos de uma CV segundo a visão do mercado e sua estrutura e desempenho atuais?**
- 3. Que limitações reduzem a competitividade dos produtores pobres (homens e mulheres) e impedem a integração deles na CV?**

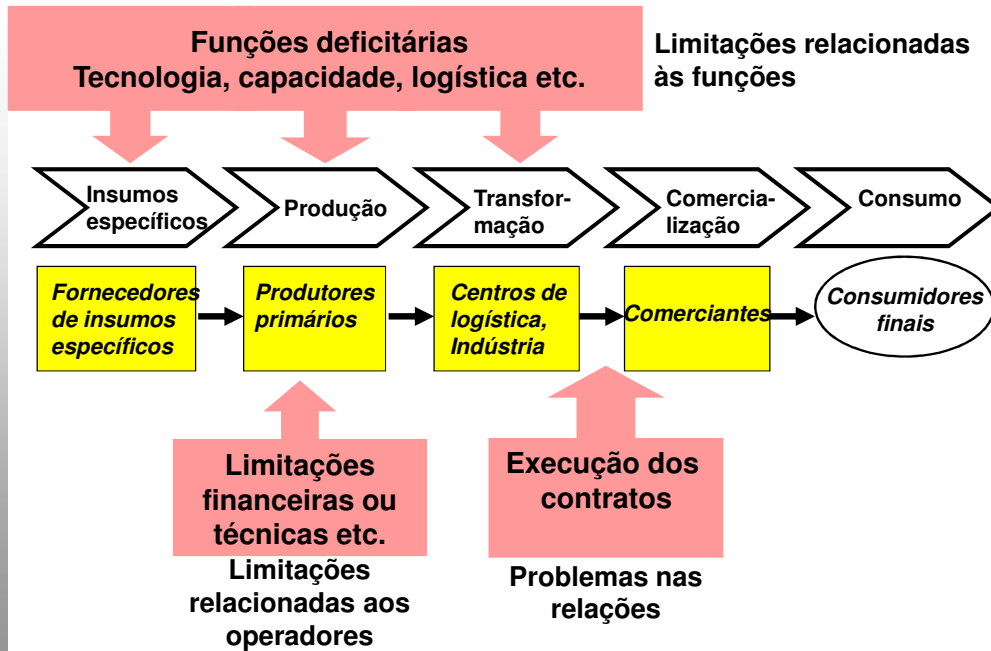
**2**

20

ValueLinks



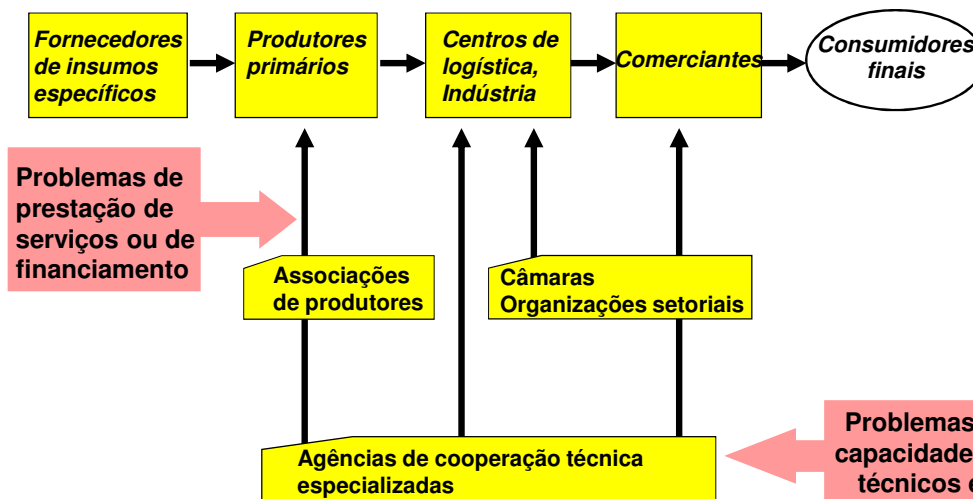
## Pontos críticos – nível micro



21



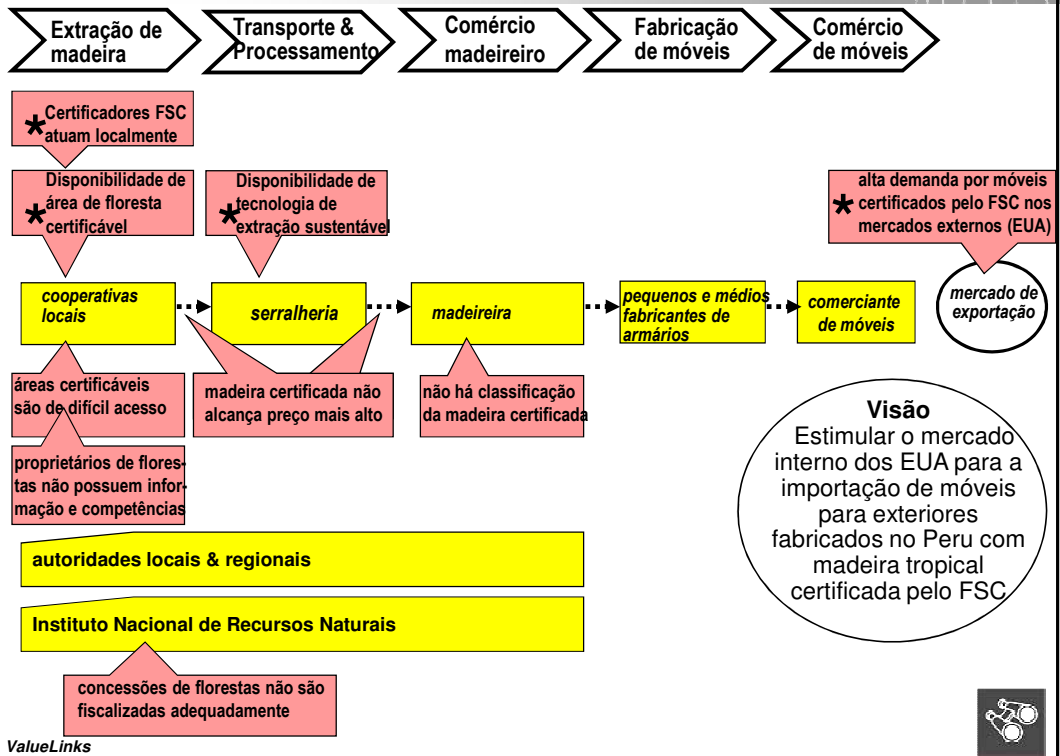
## Pontos críticos – nível meso



22



## Exemplo: Cadeia de Móveis no Peru



## O que deve mudado na CV?

### Identificação de “áreas de melhoria”

*Limitação / necessidade / oportunidade relacionada a.. Área de Melhoria*

Acesso a mercados Condições contratuais	Vínculos comerciais verticais Associação de produtores	
Tecnologia, informação de insumos Financiamento Capacitações	Acordos de prestação de serviços Capacitação de prestadores de serviço Acordos de financiamento	 
Garantia de qualidade Acesso a mercados especializados <u>Segurança do produto</u>	Introdução de padrões Implementação de padrões Sistemas de certificação	
Ambiente de negócios Degradação de recursos	Diálogo público-privado Política econômica setorial	 

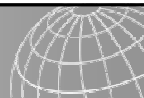


## Desenho do projeto de melhoria da CV

### Conteúdo

- 1 Visão e estratégia de Melhoria da Cadeia
- 2 Diagnóstico de Oportunidades e Limitações
- 3 **Desenho de um Projeto de Melhoria da Cadeia**

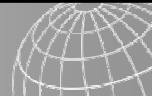
## Operacionalização



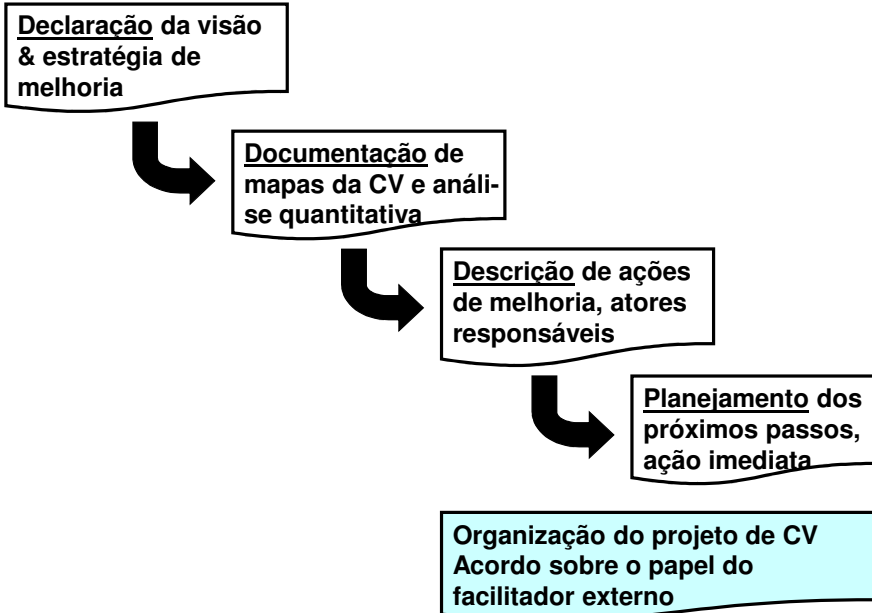
### *Elementos básicos dos planos de ação*

- Visão e estratégia devem ser traduzidas em planos de ação realistas e concretos
- ...e do outro lado: qualquer ação de melhoria deve estar relacionada à visão e à estratégia
- Atores da cadeia devem assumir responsabilidades para a ação de melhoria
- Atentar para clara divisão de tarefas entre atores privados e públicos que contribuem para o desenvolvimento da cadeia
- Evitar elaborar um plano de melhoria muito abrangente. Concentrar-se nos próximos passos e em ações imediatas.

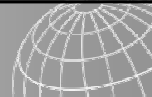




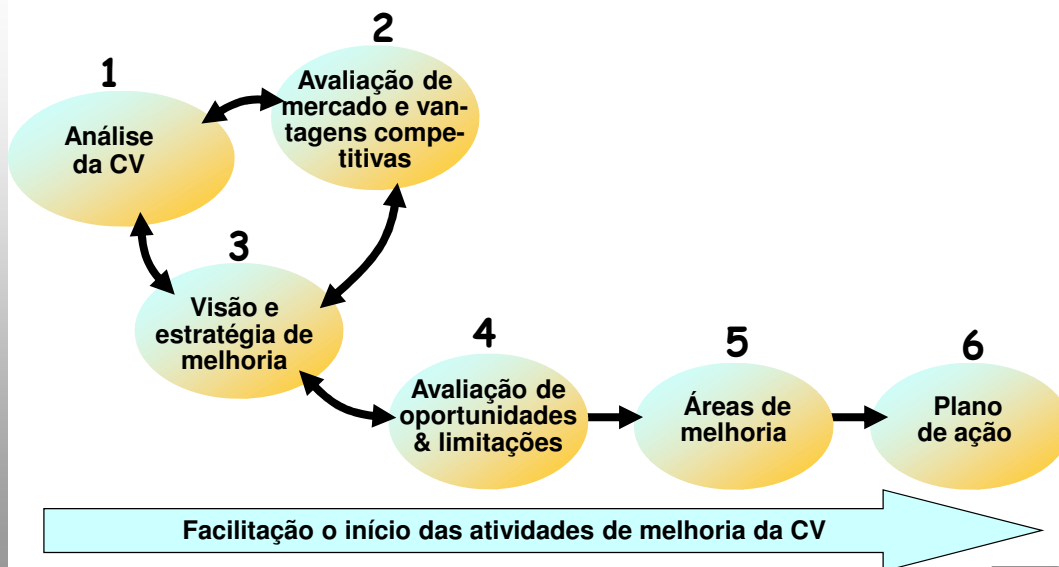
## Documentação do projeto de CV



- 
- 
- 3



## Como elaborar um projeto de cadeia de valor



- 
- 
- 3

