

## **Estratégias em Empresas de Pequeno e Médio Porte e o *Delta Model*: Um Estudo de Caso no Setor Varejista**

**Marco Antonio Sampaio de Jesus**  
[sampaiojesus@terra.com.br](mailto:sampaiojesus@terra.com.br)  
**UNISANTOS - Universidade Católica de Santos**

**Alex Antonio Ferraresi**  
[alex.ferraresi@pucpr.br](mailto:alex.ferraresi@pucpr.br)  
**USP - Universidade São Paulo**

**Edison Fernandes Pólo**  
[polo@usp.br](mailto:polo@usp.br)  
**USP - Universidade São Paulo**

**Silvio Aparecido dos Santos**  
[sadsanto@usp.br](mailto:sadsanto@usp.br)  
**USP - Universidade São Paulo**

### **RESUMO**

Este estudo de caso investigou se as ações estratégicas de uma empresa varejista de médio porte podem ser avaliadas a partir dos conceitos do Modelo Delta (HAX; WILDE II, 1999), procurando identificar qual sua posição estratégica nesse modelo. Na investigação, foram utilizados dados primários e secundários, incluindo levantamento direto com 1681 consumidores na região metropolitana de São Paulo (Brasil), durante os meses de abril e maio de 2007. Concluiu-se que a empresa estudada direciona suas ações estratégicas para os dois vértices da base do triângulo, que são “Melhor Produto” e “Soluções Para o Cliente”, porém ainda encontra-se distante do “*Lock-in* do Sistema”. A relevância deste artigo encontra-se, principalmente, na demonstração da possibilidade do uso das tipologias de análise estratégica, que normalmente são desenvolvidas a partir de estudos envolvendo grandes organizações, também em empresas de pequeno e médio porte.

### **1 - INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos tem-se observado o fortalecimento dos consumidores, que se tornam mais exigentes, críticos e com maior poder de escolha e barganha perante o mercado.

Provavelmente, isto vem ocorrendo em função da rapidez com que novas informações são disseminadas, deixando o varejo, foco deste estudo, num processo de competitividade acirrada não só entre si, mas também com seus próprios fornecedores e distribuidores. Essa nova realidade está levando o setor varejista a procurar novos posicionamentos e a buscar melhor compreensão sobre quem é este novo consumidor e sobre o que realmente o deixa satisfeito.

O mercado varejista de alimentos, principalmente aquele que trabalha com produtos pertencentes à cesta básica do brasileiro, caracteriza-se pela existência de uma forte concorrência entre redes supermercadistas de grande porte, sendo algumas com atuação

mundial como Carrefour e Wal Mart. Nesse contexto encontram-se também os varejistas de micro, pequeno e médio porte, alguns se constituindo em pequenas redes de atuação local ou regional, que buscam sua sobrevivência de diferentes modos, como, por exemplo, serem reconhecidos pelo mercado como lojas especializadas em determinado produto ou linha de produto.

Dada a importância das micro, pequenas e médias empresas no Brasil, principalmente em termos de geração de empregos, parece ser relevante estudar e identificar seus movimentos estratégicos, no intuito de ampliar o entendimento da dinâmica desses mercados.

O artigo estudou a Rede Modelo de Açougues, uma empresa de médio porte especializada na comercialização de carnes *in natura* e seus derivados industrializados, que atua numa indústria que apresenta intensa rivalidade entre concorrentes de diversos portes. Apesar da intensidade competitiva, a empresa vem apresentando resultados significativos ao longo dos anos, sobretudo no seu processo de expansão, conforme pode ser observado no relato do caso.

O estudo tem por objetivo identificar, com base no Modelo Delta, de Hax e Wilde II (1999), os movimentos estratégicos e a posição estratégica atual de uma empresa de médio porte.

A estrutura do artigo está dividida em seis seções, sendo esta introdução a primeira. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico abordando as principais tipologias de posicionamento estratégico e, particularmente, o Modelo Delta, desenvolvido por Hax e Wilde II (1999). A seção três apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa e a quarta descreve o caso da Rede Modelo. A quinta seção apresenta a análise dos dados e a sexta seção desenvolve a conclusão.

Cabe ressaltar que o nome Rede Modelo é fictício devido à solicitação da direção da empresa de manter em sigilo o verdadeiro nome, por questões de segurança.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com a finalidade de identificar os movimentos estratégicos e a posição estratégica atual da Rede Modelo, a seguir são apresentadas algumas importantes tipologias de posicionamento estratégico.

### **2.1. Principais Tipologias de Posicionamento Estratégico**

Ansoff (1978) entende estratégia empresarial como decisões relativas às interações entre a empresa e seu ambiente. Porter (1986) contribui com o estudo mediante conceitos sobre estratégia competitiva e vantagem competitiva. De acordo com esse autor, a partir da análise das cinco forças competitivas da indústria, pode-se definir o posicionamento genérico mais adequado, ou seja, aquele que possibilite a definição de vantagens competitivas em relação à concorrência.

Porter (1980) considera três possibilidades estratégicas (estratégias genéricas) para uma empresa se posicionar em determinada indústria: liderança em custos; diferenciação; ou foco. Para ele essas posições estratégicas são excludentes entre si e por isso as empresas devem procurar a liderança em apenas uma delas, chagando a afirmar que aquelas que se arriscarem em uma posição intermediária terão grande probabilidade de fracasso por optarem por um posicionamento extremamente pobre. Para Porter (1980) a liderança nos dois primeiros posicionamentos estratégicos (custos e diferenciação) somente poderá ser alcançada por empresas de grande porte, restando às demais empresas, de menor porte e menor amplitude de atuação, a opção única pelo foco em um nicho de mercado específico.

Existem, entretanto, outras abordagens sobre estratégia genérica. Treacy e Wiersema (1995) desenvolveram uma tipologia denominada disciplinas de valor. Para os autores, as

empresas optam por uma das três proposições de valor por eles definidas, que são: **excelência operacional** (fornecer o menor custo total ao cliente por meio de produtos com melhores preços), **excelência de produto** (fornecer o melhor produto do mercado) e **intimidade com o cliente** (fornecer solução total, mediante relacionamento e atendimento personalizados). Para os autores, ao fazerem suas opções as empresas devem ter em mente que essa deve ser uma escolha estratégica duradoura, pois demanda alinhamentos do seu sistema de valor com a opção realizada.

Prahalad (1997) acredita que o modelo proposto por Porter contempla a realidade dos anos 1980 e a questão principal era como a empresa deveria se posicionar em face da estrutura da indústria em que atua. Devido às mudanças ocorridas nos ambientes dos negócios das últimas décadas, a questão principal é como formular estratégias que permitam à empresa modelar o futuro das indústrias em que atuam. Segundo Prahalad (1997), a estratégia não deve resultar de um processo analítico que desconsidera os problemas e vieses de identificação de aspectos importantes da relação entre a empresa e o ambiente, e a real percepção dos mesmos. Para o autor, a estratégia deve ser o resultado da capacidade da empresa de inovar e revolucionar a indústria onde atua.

Miles e Snow (1978) descrevem quatro abordagens estratégicas, baseadas em padrões de alinhamento entre estratégia, estrutura tecnologia, e processos. Cada abordagem tem determinada postura (atitude) estratégica para lidar com as mudanças ambientais. As tipologias estratégicas desses autores podem ser resumidas em: **defensores** (empresas com estreito escopo produto-mercado, oferecendo produtos competitivos – preço *versus* qualidade, que não procuram oportunidades fora de seu escopo); **exploradores** (empresas que procuram novas oportunidades de produtos, mercados, regiões e tecnologias, com escopo produto-mercado amplo); **analistas** (empresas posicionadas entre defensores e exploradores, que buscam escopos produto-mercado estreitos e estáveis); **reativos** (empresas que não respondem pioneiramente às mudanças ambientais, reagindo adaptativamente às pressões do ambiente).

Para Mintzberg *et al* (2000, p. 234), a abordagem de Miles e Snow (1978) possui duas tipologias básicas, os defensores e os exploradores, com os analistas constituindo uma forma híbrida e os reativos um tipo de adaptação que não leva ao sucesso.

O Modelo Delta, desenvolvido por Hax e Wilde II (2001), apresenta uma tipologia sobre as escolhas que as empresas fazem para se posicionar estrategicamente e competir nas arenas por elas identificadas. A escolha leva em consideração o nível desejado de vínculo com os clientes e a maneira como ela deseja atrair, satisfazer e reter clientes. Isso pode ser feito mediante três tipos de estratégia: melhor produto, melhor solução total para o cliente e *system lock-in* (aprisionamento do cliente).

A alternativa estratégica melhor produto corresponde à opção clássica de Porter, segundo a qual a empresa procura atrair, satisfazer e manter o cliente pelos atributos do produto, sejam eles a diferenciação ou o baixo preço, sendo a concorrência foco de constante preocupação. A opção estratégica solução total para o cliente procura manter elevado conhecimento do cliente e definir relacionamentos que propiciem envolvimento, com o cliente, superior ao da concorrência. A alternativa *system lock-in* é uma opção que engloba todo o sistema de geração de valor ao cliente, inclusive o próprio cliente, que participa da geração do valor que deseja receber. Essa alternativa trabalha com o conceito de complementadores, que são os parceiros da empresa que participam diretamente do valor a ser construído e entregue ao cliente, alinhando seus recursos e competências às características e necessidades do posicionamento estratégico escolhido e da proposta de valor definida.

Independentemente da modelo utilizado, a reputação da empresa e de suas marcas podem ser mais ou menos importantes, em consonância com a sensibilidade do mercado-alvo. No mercado B2B (*business to business*), de uma maneira geral, a sensibilidade à reputação da empresa tende a ser menor do que no mercado B2C (*business to consumer*).

## 2.2 Modelo Delta

O Modelo Delta foi desenvolvido por Hax e Wilde II (1999) após a realização de pesquisas com mais de 100 empresas, apresentando uma tipologia sobre as escolhas que as empresas fazem para se posicionar estrategicamente e competir nas arenas por elas identificadas. A escolha leva em consideração o nível desejado de vínculo com os clientes e a maneira como ela deseja atrair, satisfazer e reter clientes. Isso pode ser feito mediante quatro conceitos centrais:

1. O Triângulo = identifica três possíveis estratégias diferentes que refletem melhor as formas de competição na economia atual, que são: melhor produto, soluções totais para o cliente e *lock-in* do sistema (figura 1);
2. Processos Adaptativos = alinhamento das tarefas de execução fundamentais com a opção estratégica desejada e definida na “fase do triângulo”;
3. Medições Agregadas = estabelece as condições gerais do desempenho da empresa;
4. Medições Granulares = fornece um profundo entendimento dos condutores do negócio, que permite aprender, inovar e mudar utilizando-se de mecanismos de *feedback* adequados.

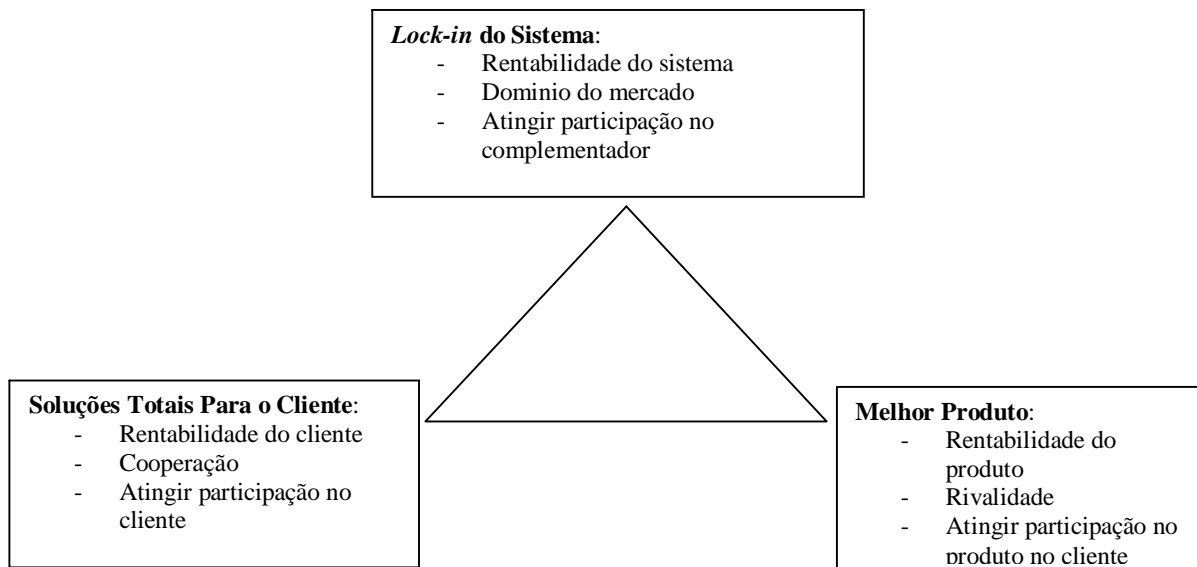


Figura 1 – O Triângulo e suas três Opções Estratégicas Distintas  
Fonte: Adaptado de Hax e Wild II (1999)

O modelo desenvolvido por Hax e Wilde II (1999) oferece três opções possíveis para o desenvolvimento do pensamento estratégico (figura 1):

### **Melhor produto (competição baseada no baixo custo ou na diferenciação)**

As empresas ligam-se aos clientes pela superioridade intrínseca de seu produto ou serviço, buscando uma ligação com os mesmos que resulte em um custo de troca significativo. A opção do Melhor Produto pode ser entendida da seguinte forma:

**Competição baseada no baixo custo:** Uma empresa pode alcançar a liderança de custo buscando agressivamente economias de escala, simplificações nos produtos e nos processos e significativa participação de mercado que lhe permita explorar os efeitos da experiência e do aprendizado.

**Competição baseada na diferenciação:** Uma empresa pode buscar a diferenciação por intermédio da utilização de tecnologia, imagem da marca, características adicionais ou serviços especiais, para aperfeiçoar os atributos do produto de forma a agregar valor para o cliente.

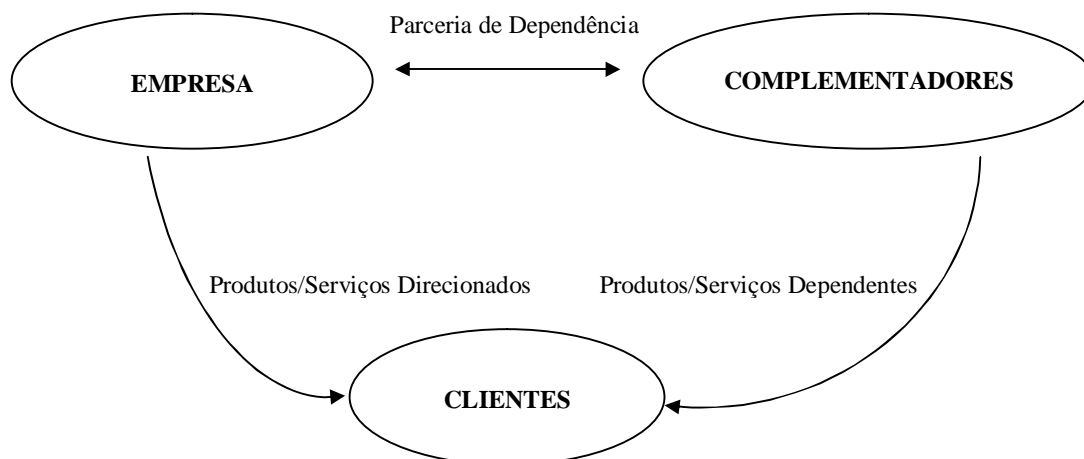
### **Soluções para o cliente (competição baseada na economia do cliente ao invés da economia do produto)**

Em função da participação de mercado do cliente, que é a medida de desempenho mais relevante desta opção estratégica, as empresas buscam oferecer uma gama de produtos e serviços desejados e customizados que satisfaça a maior parte das necessidades desses clientes. Essa ligação de proximidade com o cliente obtida pelo atendimento de suas necessidades e pela customização, permite que a empresa preveja suas necessidades e trabalhe em conjunto com o mesmo no desenvolvimento de novos produtos, gerando uma ampliação dessa ligação por intermédio do aprendizado duplo: o investimento feito pelo cliente para aprender a usar um produto ou serviço pode representar um custo de troca significativo, enquanto que o aprendizado sobre as necessidades do cliente aumentará a capacidade da empresa em satisfazer suas exigências. Muitas vezes, esta opção estratégica exige o desenvolvimento de parcerias e alianças com fornecedores, concorrentes e clientes, ligadas por suas capacidades em incrementar o sistema.

### **Lock-in do sistema (competição baseada na compreensão da arquitetura geral do sistema e na ligação entre todos os participantes significativos como forma de criar valor econômico)**

Além dos participantes normais do setor as empresas se interessam em nutrir, atrair e manter os chamados “complementadores”, que são aqueles fornecedores de produtos e serviços que possam aumentar a oferta da empresa para o mercado.

Seu foco está na criação de um padrão proprietário, ou seja, a empresa ganha a participação de complementadores para deixar os concorrentes de fora e manter seus clientes, criando um *looping de feedback* virtuoso.



Hax e Wilde II (1999) argumentam que a maior parte das estratégias fracassa não pelo plano em si, mas pela execução ineficaz, já que os processos básicos não estão alinhados com a estratégia. Dessa forma, os processos adaptativos consistem na ligação entre a formulação estratégica e sua execução por intermédio de *trade-offs* justos entre diferentes prioridades. A integração dos processos coletivos (equilíbrio dos processos) gera uma posição competitiva única e sustentável. Nesse sentido, a estratégia precisa se adaptar continuamente para adequar-se às mudanças do mercado e a uma maior compreensão do mesmo. Sendo assim, os processos fundamentais (básicos) do negócio devem receber uma atenção redobrada.

Ressalvando-se as peculiaridades de cada negócio, conforme Cuzumano e Markides (2002) existem três dimensões para a análise da opção estratégica nas organizações (quadro 1).

Figura 2 – O *lock-in* do sistema  
Fonte: Elaborado pelos autores

<b>Posicionamento Estratégico</b>			
	<b>Melhor Produto</b>	<b>Soluções para o Cliente</b>	<b>Lock-in do Sistema</b>
<b>Eficácia Operacional</b>	Custo do melhor produto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fatores determinantes do custo do produto;</li> <li>• Minimizar o custo do produto.</li> </ul>	Melhor valor para o cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a economia do cliente;</li> <li>• Melhorar as ligações horizontais entre os componentes das soluções totais.</li> </ul>	Melhor desempenho do sistema <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o desempenho do sistema;</li> <li>• Integrar complementadores.</li> </ul>
<b>Definição do Cliente</b>	Canais de distribuição almejados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar cobertura através de vários canais;</li> <li>• Obter uma distribuição de baixo custo;</li> <li>• Otimizar o mix e a lucratividade do canal.</li> </ul>	Soluções para os clientes desejados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar interfaces do cliente;</li> <li>• Explorar alianças para um “pacote” de soluções;</li> <li>• Selecionar os principais mercados verticais;</li> <li>• Examinar as opções de propriedade do canal.</li> </ul>	Arquitetura do sistema almejado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar principais complementadores no sistema;</li> <li>• Ampliar as interfaces do complementador;</li> <li>• Harmonizar a arquitetura do sistema;</li> <li>• Expandir o número e a variedade de complementadores.</li> </ul>

Inovação	Inovação do produto	Inovação gerada pelo cliente	Inovação do sistema
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver famílias de produtos com base em plataformas comuns;</li> <li>• Fluxo de produtos, primeiro a comercializar ou seguir rapidamente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Linha de produtos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e explorar o desenvolvimento conjunto ligado à cadeia de valor do cliente;</li> <li>• Expandir sua oferta até a cadeia de valor do cliente para melhorar a economia do cliente;</li> <li>• Integrar e inovar as funções do atendimento ao cliente;</li> <li>• Aumentar o <i>lock-in</i> do cliente através da customização e do aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizar características que apóiam o <i>lock-in</i>;</li> <li>• Aumentar o número de complementadores;</li> <li>• Projetar padrões proprietários dentro da arquitetura aberta:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Interfaces complexas.</li> <li>➢ Evolução rápida.</li> <li>➢ Compatibilidade atrasada.</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 1 – Dimensões Para Análise do Posicionamento Estratégico  
 Fonte: Adaptado de Cusumano e Markides (2002)

A definição do cliente caracteriza-se pela identificação, atração, satisfação e retenção de clientes atrativos por intermédio da oferta de soluções totais customizadas, podendo levar a alianças ou a processos de verticalização, tornando-se mais relevante para a posição estratégica de soluções para os clientes. A inovação consiste no fluxo contínuo de inovações em produtos/serviços, o que requer uma infra-estrutura inovadora estando, neste caso, alicerçada em um “projeto dominante” e torna-se mais relevante para a posição estratégica de *lock-in* do sistema. A eficácia operacional consiste na entrega de produtos e serviços ao cliente, devendo estar alinhada e otimizada quanto estratégia definida e torna-se mais relevante para a posição estratégica de melhor produto.

Os autores ainda se referem a Medições Agregadas e Granulares. Essas medições são indicadores (métricas) que visam monitorar o desempenho do negócio, tanto por intermédio da identificação dos impulsionadores de performance quanto da percepção de desvios (variabilidades), e fazer os ajustes necessários para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Para Hax e Wilde II (1999) essas medições são subprodutos dos processos adaptativos, servindo como instrumentos de medição para definir o desempenho estratégico, focando e refletindo um conhecimento da economia do cliente, do complementar e do produto; contrastam com as medidas de sucesso comercial que focam o desempenho apenas por intermédio de medidas financeiras, e procuram definir o desempenho estratégico sob a ótica de um *continuum* da ligação (*lock-in* do sistema).

Cozer (2006) utilizou o Modelo Delta como fundamentação para a análise do processo competitivo em ambiente de economia digital sob a ótica do marketing estratégico, e apresentou um entendimento complementar para o triângulo, explorando a existência de um caminho (*continuum*) que liga cada uma das três vértices (figura 3):

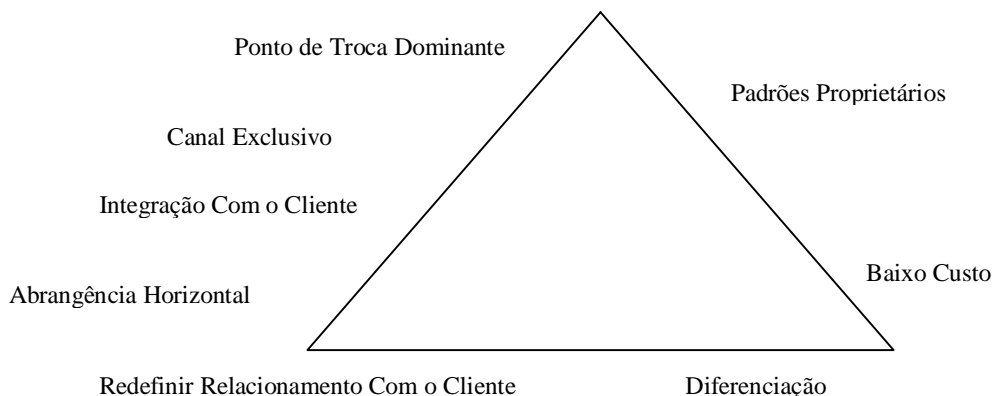


Figura 3: *Continuum* do Modelo Delta

Fonte: Adaptado de Cozer (2006)

Esse *continuum* representa um processo de evolução contínua da estratégia da organização por intermédio de um constante aprendizado que proporcione melhores performances e resultados, bem como melhores soluções para o cliente, culminando com a sua retenção.

Na medida em que a organização cria uma curva de experiência do seu negócio, a mesma evolui sua visão estratégica do mercado e da indústria em que atua, possibilitando uma melhor efetividade operacional (processos relacionados à entrega de valor ao cliente), um melhor ajuste do seu foco no cliente (processos concebidos para atração, satisfação e retenção dos clientes, e que também criem condições que favoreçam e garantam relacionamentos efetivos com os mesmos) e inovações constantes (mobilização dos recursos criativos da empresa para proporcionar um fluxo contínuo de novos produtos e serviços) (COZER, 2006).

O *lock-in* do sistema é o escopo mais abrangente do *continuum* do Modelo Delta, compreendendo organizações que tenham desenvolvido um espectro bem mais estendido da rede de valores do seu negócio, englobando a empresa, os clientes, os fornecedores e os complementadores.

### 3 - METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto, optou-se por desenvolver uma pesquisa predominantemente qualitativa, utilizando o método descritivo e exploratório, baseado em um estudo de caso. O método de estudo de caso é particularmente adequado, pois trata da “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (YIN, 2001). Neste aspecto, o estudo de caso se aplica de forma muito adequada ao estudo do *Delta Model* no âmbito de uma organização brasileira de médio porte.

Para definição da organização a se pesquisar por intermédio do método de estudo de caso considerou-se: a) haver alguma experiência significativa com ações estratégicas em andamento na organização; b) apresentar alguma relevância na indústria/segmento em que atue; e, principalmente, c) ter viabilidade organizacional para realização da pesquisa, ou seja, disponibilidade e interesse da organização em participar da pesquisa.

Foram utilizados dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos da própria empresa e também de outras fontes externas, fidedignas e confiáveis.



Os dados primários utilizados nesta pesquisa originaram-se de duas fontes, sendo que a primeira fonte foi uma entrevista não estruturada, realizada com um dos sócios da empresa que ocupa o cargo de diretor administrativo/financeiro. Cabe ressaltar aqui que, por determinação do diretor entrevistado, os nomes reais, tanto da empresa e do grupo quanto do entrevistado ou de outro sócio, não foram autorizados para serem divulgados neste estudo de caso. Segundo o entrevistado, o motivo dessa negativa é, exclusivamente, uma questão de “segurança pessoal”. Por sugestão do próprio diretor entrevistado, neste estudo, a empresa será chamada de “Empresa Modelo”.

De acordo com Richardson (1999) este modelo de entrevista é utilizada para descobrir que aspectos de determinado experimento produzem mudanças e traz as informações necessárias requeridas e relevantes ao estudo de acordo com o entendimento do entrevistado.

A segunda fonte de dados primários originou-se de entrevistas realizadas diretamente com os clientes da Rede Modelo entre os dias 09 de abril e 15 de maio de 2007, com o intuito de obter opiniões quanto aos atributos de qualidade por eles percebidos (dos produtos e dos serviços oferecidos). A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas pessoais não disfarçadas tendo como suporte um questionário, cuja elaboração considerou os resultados dos estudos de Felício (1998) e Camargo, Guazzell, Malafaia e Pinto (2003). Esses autores identificaram quais atributos de qualidade da carne bovina são percebidos pelos consumidores, a saber: a) cor vermelha de carne fresca, nem muito escura nem muito clara; b) “capinha” de gordura, porém não muita; c) maciez, carne fácil de cortar com faca e d) suculência.

Conforme os estudos citados, esses atributos de qualidade da carne bovina são percebidos pelos consumidores independentemente do sexo, grau de escolaridade e renda, traduzindo para todos os entrevistados o significado de qualidade em carne bovina.

Com essas informações foi possível avaliar a percepção de produtos e serviços diferenciados, que proporcionariam o *lock-in* do sistema (HAX e WILD II, 1999), e avaliação da consistência das informações da direção da empresa.

O questionário utilizou questões fechadas com escala de Likert de 5 pontos, sendo 8 perguntas relacionadas aos atributos de qualidade da rede de açougues Modelo, a saber: 1) coloração vermelha e fresca; 2) capa de gordura; 3) facilidade de corte com faca; 4) suculência após preparo; 5) preço; 6) aparência do ponto de venda; 7) atendimento e 8) variedade de serviços oferecidos.

Com ajuda da direção da empresa foram escolhidas seis lojas localizadas em diferentes bairros na cidade de São Paulo para o contato com os clientes. O critério utilizado foi a homogeneidade dos clientes atendidos nesses pontos: perfil social (classes B e C) com frequência média de compra de 4 vezes por semana.

Para definição do tamanho da amostra foi considerado: que a população da amostragem é infinita; a amostra é do tipo casual simples; erro máximo de 2 % ; nível de confiança de 90 % e que por não se conhecerem pesquisas anteriores para que fosse atribuído o valor da proporção ( $\hat{p}$ ), o mesmo foi definido como 0,5 por representar o maior erro possível. Conforme memória de cálculo abaixo, o tamanho da amostra para a qual se aplicou o questionário foi de 1.681 clientes.

$$n = \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot Z^2 / d^2$$

onde: n = tamanho da amostra;  $\hat{p}$  = valor da proporção;  $\hat{q}$  = diferença entre 1 -  $\hat{p}$ ; Z = valor do nível de confiança conforme tabela de distribuição normal reduzida: N(0;1); d = margem de erro tolerável.

$$n = 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,64^2 / 0,02^2$$

$$n = 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2,6896 / 0,0004$$

$$n = 0,6724 / 0,0004$$

$$n = 1681$$

#### 4 – O CASO DO GRUPO MODELO

Constituído em fevereiro de 1989, o Grupo Modelo contempla hoje uma fazenda para a cria e engorda de bois localizada no estado do Mato Grosso do Sul, dois frigoríficos abatedores de bovinos localizados no mesmo estado e uma rede de açougues (Rede Modelo) com 15 lojas localizadas na cidade de São Paulo. O início no negócio de carne bovina se deu através da locação das instalações industriais de um frigorífico que, na época, passava por dificuldades financeiras. Após um próspero período de atividades e por opção contratual, procedeu-se a aquisição desse primeiro frigorífico. O segundo frigorífico e a fazenda foram adquiridos, respectivamente, quatro e seis anos depois.

A entrada no varejo de carnes iniciou-se em 1999 com o objetivo de facilitar o escoamento da produção dos frigoríficos e, principalmente, para diminuir as perdas financeiras decorrentes da alta inadimplência da carteira de clientes. Segundo o diretor entrevistado, “alguns anos atrás contratamos uma empresa de consultoria para ‘avaliar’ nossas empresas. Foi quando tomamos conhecimento que nossas decisões de diversificação de negócios é chamada tecnicamente de integração vertical. Na verdade, fizemos isso intuitivamente: nossos objetivos sempre foram obter o máximo de autonomia, a menor dependência possível de terceiros e conseguirmos os maiores ganhos possíveis”.

Assim, a Rede Modelo de açougues emprega hoje 245 colaboradores assim distribuídos: 7 funcionários alocados no escritório para exercerem as atividades de *back-office*, 3 supervisores de loja, 18 gerentes de loja, 10 lombadores (profissionais que levam as carcaças de bovinos do caminhão frigorífico até a câmara frigorífica das lojas, carregando-as nas costas), 37 operadoras de caixa, 3 motoristas responsáveis pelo transporte dos malotes de documentos e de movimento de loja entre o escritório e as lojas, 2 motoristas responsáveis pela transferência de mercadorias entre as lojas, 2 mecânicos de refrigeração, 3 pedreiros, 1 eletricista e 159 funcionários alocados nas lojas nas funções de açougueiro e aprendiz de açougueiro.

Seu faturamento anual é da ordem de R\$ 49 milhões. A grande maioria das lojas está localizada em bairros residenciais de classe média e uma pequena parcela em regiões próximas a terminais de ônibus, metrô ou trem com grande fluxo de pedestres. As lojas comercializam derivados industrializados de carne (maturados, embutidos, defumados, curados, salgados e congelados), produtos acessórios (temperos, espetos, condimentos, bebidas, carvão, gelo) e, principalmente, carnes *in-natura* de suíno, de aves e bovina.

As carnes bovinas representam cerca de 65% do custo de mercadorias da rede de açougues. Devido às dificuldades para contratação de mão-de-obra especializada para o corte e manuseio das carnes, a empresa adota a política de formar internamente esses profissionais através da contratação de aprendizes de açougueiro. Ressalta-se que tanto os supervisores de loja quanto os gerentes de loja, que são os principais responsáveis pela formação dos aprendizes no manuseio/corte das carnes e no atendimento ao público, são profissionais com longa experiência no ramo, já tendo exercido as funções de açougueiro e de gerente em outras empresas e, em alguns casos, chegaram a ser proprietários de pequenos açougues, porém não obtiveram sucesso nos seus empreendimentos pessoais.

Uma vez contextualizado o caso, a seção seguinte desenvolve a análise dos dados, iniciando pela entrevista pessoal com a direção da empresa e, a seguir, são abordados os dados coletados junto aos clientes.

## 5 – ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1. Entrevista Com a Direção da Rede Modelo

A entrevista com o diretor da Rede Modelo, conforme já descrito na seção que trata da metodologia, procurou entender a abordagem estratégica da rede tomando como base os conceitos centrais do Modelo Delta.

Conforme declarações do diretor entrevistado, a atenção com a qualidade dos produtos é uma constante na rede. Para os derivados industrializados e os acessórios, a empresa trabalha somente com as marcas líderes. Para as carnes *in-natura* são bastante rígidas as exigências quanto aos padrões (níveis de água nos frangos, cortes de frangos e cobertura de gordura nas carcaças suínas e bovinas), frescor e o “ciclo de frio”. Neste caso, é comum a devolução de mercadorias que estejam em desacordo, inclusive aquelas fornecidas pelos próprios frigoríficos do grupo. Esta declaração demonstra o rigor e o cuidado da empresa em relação à qualidade do produto, sugerindo um alinhamento com a opção estratégica do Melhor Produto, e a competição baseada na diferenciação, descrita por Hax e Wild II (1999).

Sempre que possível a rede de açougues modelo pratica preços abaixo da concorrência local e promove constantes promoções em suas lojas. O composto promocional é praticado com freqüentes ações específicas, como por exemplo: publicidade em praças públicas que preserva e fornecimento de uniformes de futebol para equipes locais; propaganda em rádios comunitárias, jornais de bairro e distribuição de tablóides; *visual merchandising* através da decoração e ambientação interna e externa das lojas e técnicas de “vitrinismo”/exposição de mercadorias, promoção de sorteios de prêmios (com valores mínimos de compras estabelecidos para que o cliente possa participar) e distribuição de brindes de época aos clientes que fizerem suas compras nas lojas (nestes casos, independentemente do valor da compra).

A intenção de práticas de preços mais baixos do que os concorrentes parece ser decorrente muito mais da tentativa de ser competitivo frente a concorrentes de maior porte, como as redes de hiper e supermercados que oferecem uma maior gama de produtos (e, portanto maior conveniência de compra) do que um alinhamento com a abordagem de competição baseada no baixo custo descrita por Hax e Wild II (1999).

Por outro lado, a empresa procura estar sempre atualizada em relação ao mercado em que atua. Segundo o diretor entrevistado, isso é feito através da leitura de jornais e revistas de conteúdo geral e de circulação periódica (revistas Veja e Época e jornal O Estado de São Paulo), e de revistas especializadas (revistas Agronegócio da Fundação Getúlio Vargas e Açougueiro e Frigorífico), além das notícias publicadas pela Internet ou qualquer outro tipo de mídia que divulgue reportagens ou estudos sobre saúde alimentar.

Além disso, tanto os gerentes de loja quanto os supervisores de loja estão constantemente conversando com os proprietários de bares e restaurantes que já sejam clientes da rede a fim de identificar tendências de consumo de carnes nas refeições, assim como também procuram ouvir os clientes que se encontram nas dependências das lojas buscando captar suas contribuições de melhorias, suas queixas e seus elogios em relação a rede de açougues. Já os proprietários têm o hábito de almoçarem juntos uma vez por semana em restaurantes e churrascarias na cidade de São Paulo e procuram saber dos garçons quais os tipos e cortes de carnes estão sendo mais procurados e como são servidos: se com mais ou menos gordura e/ou com algum tempero ou condimento específico.

Todas as tendências captadas pelos gerentes de loja e pelos supervisores são repassadas diretamente ao diretor administrativo/financeiro que se encarrega de discutir o assunto com os demais proprietários. Contudo, nenhuma decisão é tomada sem antes serem ouvidos os

supervisores e, principalmente, os gerentes de loja. Segundo o diretor entrevistado “o pessoal de loja precisa ser ouvido sempre, pois, além de conhecerem a operação no detalhe, são eles que estão na ‘linha de tiro’ diariamente, frente a frente com nossos clientes. Isso também os motiva bastante”.

Essa atenção constante em relação às necessidades dos consumidores e também o freqüente acompanhamento de novas tendências de consumo e das ações dos concorrentes, demonstram um alinhamento com o conceito de organização “dirigida pelo mercado”.

Segundo Webster (1994, p.272) “... ser ‘dirigido pelo mercado’ exige que todas as decisões sejam tomadas com base em informações dos consumidores, inteligência competitiva e uma visão clara da proposta de valor da organização”.

Nas visitas feitas às lojas em companhia do diretor entrevistado, percebeu-se que os investimentos em automação comercial são baixos. Na sua visão, os investimentos nas lojas devem priorizar a imagem da empresa (bem-estar dos clientes e a qualidade dos produtos e do atendimento), chegando a afirmar que “preferimos ser referência positiva em carnes a estarmos na ‘vanguarda’ da informática”. Essa preocupação está coerente com os estudos de Dichter (1985, p.75) onde o autor afirma que a “[...] imagem não descreve traço individual ou qualidades, mas a impressão total que uma entidade deixa na mente das outras [...] é uma influência tão poderosa na percepção das pessoas, que deveria ter um tratamento especial na área de marketing, propaganda e comunicação”.

Já para as rotinas de *back-office* realizadas no escritório, o investimento em Tecnologia da Informação é constante. A empresa atualiza seus equipamentos de TI com freqüência e possui um sistema totalmente integrado para o tratamento das informações e controle das operações.

Percebe-se que o modelo de negócio da Rede Modelo é caracterizado por uma forte orientação para o cliente. Seus pontos fortes são a capacidade e rapidez em adaptar a oferta aos desejos dos consumidores, procurando dessa forma adaptar-se às mudanças que estejam ocorrendo ou que possam ocorrer nos hábitos de consumo de carnes pela população e, assim, disponibilizar nas lojas produtos alinhados com essas necessidades e tendências. Essa filosofia da direção para a atuação dos gerentes de maneira próxima aos clientes é compatível com a abordagem do Modelo Delta que busca soluções para o cliente.

A seguir são analisados os dados das entrevistas com os clientes finais da Rede Modelo que complementam e validam as informações passadas pela direção da empresa

## **5.2. Entrevistas Com os Clientes**

Os resultados dos dados levantados indicam que os clientes da Rede Modelo percebem atributos de qualidade positivos nas oito perguntas feitas pelo entrevistador em relação aos produtos e serviços. Juntas, as respostas positivas representam 84,64%, o que caracteriza, no momento, a eficiência das ações adotadas pela empresa no sentido de satisfazer as necessidades de seus clientes e, com isso, criar uma vantagem competitiva. A resposta de neutralidade e as respostas negativas apresentam baixa representatividade, 7,88% e 7,48% respectivamente, cabendo ressaltar que as respostas de neutralidade foram escolhidas pelos clientes que estavam comprando nos açougues da Rede Modelo pela primeira vez ou, no máximo, pela segunda vez e que, portanto, ainda não tinham uma opinião formada em relação aos atributos de qualidade pesquisados.

As questões relacionadas à qualidade do produto obtiveram alto grau de concordância positiva em todos os quesitos relacionados com os estudos de Felício (1998) e Camargo, Guazzell, Malafaia e Pinto (2003): a) cor vermelha de carne fresca, 93,90%; b) “capinha” de gordura, 77,63%; c) maciez, 90,59%; d) suculência, 90,65%. Sobre o preço, 88,18% dos clientes concordaram que os preços são mais baixos que os concorrentes, demonstrando a

eficiência da política comercial agressiva da Rede Modelo, conforme a direção da empresa havia comentado.

O ponto de venda foi considerado agradável e com boa aparência por 86,87% dos entrevistados, e o atendimento considerado bom por 84,67% dos entrevistados. A variedade de produtos e serviços, embora tenha alcançado 60,94% de indicações positivas por parte dos entrevistados, foi o quesito com menor índice de concordância entre todos testados. Isto parece ser natural se levar em conta que a Rede Modelo é especializada em carnes, enquanto os concorrentes mais fortes (hiper e supermercados) oferecem uma gama muito ampla de produtos.

O quadro 2 apresenta o resumo dos principais aspectos dos resultados da análise dos dados levantados sobre a empresa, com base na abordagem de Cuzumano e Markides (2002) sobre o Modelo Delta.

<b>Posicionamento Estratégico</b>			
	<b>Melhor Produto</b>	<b>Soluções para o Cliente</b>	<b>Lock-in do Sistema</b>
<b>Eficácia Operacional</b>	<u>Custo do melhor produto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa apresenta uma estrutura de custos enxuta (tanto custos de mercadorias quanto custos operacionais / financeiros) o que lhe permite boa flexibilidade para o estabelecimento de seus preços de venda.</li> </ul>	<u>Melhor valor para o cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Além dos baixos preços praticados pela empresa, o cliente percebe atributos de qualidade intrínsecos aos serviços prestados, tais como: qualidade das carnes, atendimento e ambientação de loja.</li> </ul>	<u>Melhor desempenho do sistema</u> <p>O fato de a empresa integrar um grupo do qual fazem parte uma fazenda para cria e engorda de bois e dois frigoríficos para abate, propicia uma relativa independência das pressões da indústria.</p>
<b>Definição do Cliente</b>	<u>Canais de distribuição almejados</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando-se as atuais 15 lojas localizadas em diferentes bairros da cidade de São Paulo e os planos de ampliação da rede, a empresa apresenta uma capilaridade compatível com seu mercado-alvo (lojas especializadas, mas não butiques);</li> <li>O mix de produtos oferecidos nas lojas é bastante adequado conforme avaliação dos próprios clientes.</li> </ul>	<u>Soluções para os clientes desejados</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as lojas oferecem estacionamento gratuito aos clientes (próprios ou conveniados);</li> <li>As lojas são bem localizadas, têm uma apresentação agradável ao cliente e oferecem variados meios para pagamento das compras (por exemplo, cartões de crédito e débito, cartões alimentação, cheques pré-datados, TEF para clientes especiais e boleto bancário para clientes PJ).</li> </ul>	<u>Arquitetura do sistema almejado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não percebido.</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<u>Inovação do produto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa está sempre atenta a novos lançamentos feitos pela indústria (por exemplo, foi uma das pioneiras na comercialização de picanha suína), além de procurar identificar rapidamente tendências nos hábitos de consumo da população.</li> </ul>	<u>Inovação gerada para o cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>O atendimento diferenciado é percebido pelo cliente como sendo “personalizado” ou “customizado”;</li> <li>O manuseio das carnes é feito às vistas dos clientes e as carnes são cortadas de acordo com seus desejos e necessidades.</li> </ul>	<u>Inovação do sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não percebido.</li> </ul>

Quadro 2 - Dimensões e Posicionamento Estratégico da Rede Modelo

O quadro 2 permite perceber que a Rede Modelo, apesar de trabalhar estrategicamente as dimensões Eficácia Operacional, Definição do Cliente e Inovação, ainda não alcança o *lock in* do sistema.

## 6. CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados e com base no *continuum* apresentado por Cozer (2006) para o Modelo Delta, percebe-se que a rede de açougues Modelo direciona suas ações estratégicas para os dois vértices da base do triângulo, que são “Melhor Produto” e “Soluções Totais Para o Cliente”. Embora possua grande controle sobre os fornecedores e procure desenvolver uma percepção forte sobre as necessidades e desejos dos clientes, ainda encontra-se distante do *lock-in* do Sistema.

Esse direcionamento pôde ser percebido durante a realização da entrevista com o diretor administrativo/financeiro da empresa que deixou claro que a mesma é focada no entendimento e atendimento do seu mercado-alvo, porém, possuindo poucas informações sobre concorrentes ou sobre possíveis complementadores dos seus serviços. Por outro lado, também se percebe com clareza que a empresa caminha para o *lock in* do sistema a partir do melhor desempenho.

A verticalização do Grupo Modelo, que é uma política explícita da direção na busca de maiores níveis de autonomia e independência de terceiros, beneficiando a Rede Modelo de açougues no sentido de poder exercer um rígido controle na qualidade dos produtos e agilidade na adoção de inovações nos produtos. Esse seria um passo para a evolução rumo ao *lock in* do sistema, porém, não é possível perceber qual o nível de verticalização pretendido pelo grupo, ou seja, não é possível afirmar que a política de verticalização, isoladamente, venha a permitir, num futuro, o domínio da cadeia produtiva para chegar a tal intento. O foco no cliente também é claramente observável, porém, os baixos investimentos em tecnologia da informação não estão permitindo uma arquitetura do sistema que permita ampliar as interfaces com os complementadores do sistema ou mesmo a identificação destes.

Da mesma forma, o sistema como um todo permanece estagnado pela limitação da infraestrutura de gestão. A troca de informações com o cliente e demais atores do sistema poderia ser muito melhor explorada para alcançar inovações no próprio sistema.

De toda forma, foi possível se fazer uma análise e avaliação da estratégia da Rede Modelo por intermédio dos conceitos do Modelo Delta. O modelo mostrou-se bastante eficaz para a identificação e classificação das políticas e ações da empresa, da mesma forma que permitiu uma avaliação das possíveis melhorias que poderiam ser feitas para tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Embora o Modelo Delta tenha sido desenvolvido a partir de estudos em grandes empresas, sua utilização para a formulação estratégica de pequenas e médias empresas parece ser bastante útil e eficiente, permitindo uma visão ampla e complexa das possibilidades competitivas.

Por tratar-se de um estudo exploratório, as informações levantadas e as conclusões expostas sugerem alguns caminhos para novas pesquisas junto a pequenas e médias empresas.

Nesse sentido, uma questão que parece ser relevante é avaliar se os mecanismos de medição e controle (Medições Agregadas e Granulares) expostos por Hax e Wild II (1999) são compatíveis com as estruturas das pequenas empresas, ou seja, testar sua aplicabilidade em estruturas menos complexas e que utilizam tecnologia da informação com baixa intensidade.

Outra questão relevante é procurar perceber se o Modelo Delta é capaz de detectar e classificar as várias posições estratégicas que as pequenas empresas assumem. Neste caso, deve-se levar em conta que o nível de concorrência a que estão expostas essas empresas e a “agilidade” das estruturas de negócios menores, permitem que as mesmas assumam papéis diferentes (simultaneamente ou isoladamente), num mesmo negócio (ou em outro) e/ou num mesmo segmento (ou num diferente), o que pode dificultar o processo de análise de suas ações estratégicas.

Finalmente, espera-se que este trabalho tenha contribuído para o estudo da estratégia em organizações e para a aplicação de tipologias de análise estratégica em pequenas e médias empresas, particularmente aquelas que atuam no varejo brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Strategic management**, The Macmillan Press, Nova York: 1978.

CAMARGO, Maria Emilia; GUAZZELL, Fernando Verdi; MALAFAIA, Guilherme Cunha; PINTO, Marcelo Machado Barbosa; Um Estudo Sobre o Processo de Decisão de Compra do Consumidor de Carne Bovina no Município de Vacaria/RS, **Revista Administração On Line**, São Paulo, v.04, n.02, p.1-7, abr/mai/jun 2003.

COZER, Mateus Tavares da Silva; **O Projeto Delta Sob a Perspectiva do Marketing Estratégico: Uma Abordagem em Ambiente de Economia Digital**, Dissertação (Mestrado) FEA/USP, São Paulo, 2006.

CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos C.; Capítulo 3 – **O Modelo Delta: Gestão Adaptativa para um Mundo em Transformações**, in *Pensamento Estratégico*, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DICHTER, E. What’s in an image. **Journal of Consumer Marketing**, v. 2, n. 1, p. 75-81, 1985.

FELICIO, Pedro E. de; Desdobramento da Qualidade da Carne Bovina, **Revista Higiene Alimentar**, São Paulo/SP, v.12, n.54, p.16-22, 1998.

HAX, A.C., WILDE II, D.L.; The Delta Model; Adaptive Management for a Changing World, **Sloan Management Review**, p.11-28, Winter 1999.

\_\_\_\_\_ **The delta project: discovering new sources of profitability in a Networked Economy**. Palgrave, Nova York: 2001.

MILES, R.E. e SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw- Hill, 1978.

MINTZBERG, H *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E.; **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_ **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência.** Campus: Rio de Janeiro, 1986.

PRAHALAD, C.K. Estratégias na globalização. **HSM Management**, Edição nº 5, São Paulo, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **As disciplinas dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado.** 3.ed., RJ: Rocco, 1995.

WEBSTER JR., F.E.; **Market Driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value,** New York: John Wiley, 1994.

YIN, R.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos,** 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.