

Área temática: Administração Geral  
**A Estratégia Empresarial enquanto um corpo teórico:  
Uma avaliação crítica do Modelo Delta de Hax e Wilde**

**AUTORES**

**ANNELISE VENDRAMINI DA SILVA CARIDADE**

Universidade de São Paulo

anne\_vendramini@yahoo.com.br

**EDSON RICARDO BARBERO**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

barbero@usp.br

**ADEMIR ANTONIO FERREIRA**

Universidade Paulista

adefer@usp.br

-- Sumário --

<b>Resumo</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>1. Introdução, Justificativas e Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>2. Referencial Teórico</b>	
a) <b>Modelo Delta</b>	<b>3</b>
b) <b>Escolas da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do Posicionamento</b>	<b>6</b>
c) <b>Diálogo entre Modelo Delta, RBV e Posicionamento</b>	<b>9</b>
<b>3. Discussão crítica</b>	<b>9</b>
<b>4. Considerações finais, limitações e direcionamentos futuros</b>	<b>11</b>
<b>5. Referências bibliográficas</b>	<b>11</b>

Área temática: Administração Geral  
**A Estratégia Empresarial enquanto um corpo teórico:  
Uma avaliação crítica do Modelo Delta de Hax e Wilde**

**Resumo**

Uma das etapas mais importantes para a evolução do saber científico na área de Administração de Empresas refere-se à reflexão crítica sobre os modelos conceituais desenvolvidos em outros países e sua adequação à realidade nacional. Este artigo visa a contribuir neste sentido e apresentar, de maneira crítica, o chamado Modelo Delta devido a HAX e WILDE II (2001; 2002; 2003). Este modelo refere-se a uma nova concepção de estratégias genéricas procurando ultrapassar a tradicional de PORTER (1990) de estratégias de custos e diferenciação. O Modelo Delta objetiva formatar estratégias para uma economia em rede em que as empresas necessitam entender a relação estratégica existente não somente em sua unidade de negócios, mas também de toda a cadeia de suprimentos e seus complementadores. A conclusão que se chegou – embora parcial e inicial - é que o Modelo Delta é bastante adequado para um tipo especial de empresas e possui, em seu bojo, dilemas éticos ainda por serem solucionados. Embora este trabalho não tenha almejado desenvolver um estudo empírico sobre o tema, tem o mérito de apresentar um modelo ainda pouco conhecido e, além disso, propor uma reflexão crítica a seu respeito.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial, Modelo Delta, Economia em Rede.

**Abstract**

A critical analysis of how – or better, to what extent- business frameworks and competing schemes regarding corporate dynamics conceived in other countries can be fully applicable in companies in Brazil is indeed of great importance to the development of academic knowledge. In this sense, this paper aims to present and discuss the Delta Model (Hax and Wilde II, 2001, 2002, 2003). The Model expands the scope of the methodology proposed by Porter (1990) by including the customer and the complementor dimensions and enriched by bonding as an economic force. Our preliminary conclusion is that the Delta Model can be adequate to certain enterprises. Nevertheless, the Model has ethical matters yet to be resolved. Although this paper is not backed up with empirical research, it intends to present the summary of reflections on a quite new strategy framework, which is still little known.

**Key-words:** Competitive Strategy, Delta Model, Networked Economy

## 1. Introdução, Justificativas e Objetivos

O objetivo central deste artigo é descrever e efetuar uma crítica construtiva ao Modelo Delta de Estratégia Empresarial recentemente desenvolvido por HAX e WILDE II (2001). Este alicerce teórico procura ser uma integração entre as duas mais divulgadas escolas de Administração Estratégica: A Escola do Posicionamento e A Visão Baseada em Recursos. Além disso, o arcabouço conceitual destes autores, respectivamente pertencentes ao *Massachusetts Institute of Technology* e a empresa de consultoria Dean Company, almeja dar indicativas para a formulação de estratégias em um ambiente econômico cada vez mais articulado através de redes organizacionais. Parece consenso entre os pesquisadores da área de Estratégia Empresarial que a competição se dá – ao contrário das tradicionais escolas supracitadas – não mais entre empresas, mas entre redes de negócios. O modelo Delta parece contribuir neste sentido.

O exemplo da Microsoft e seu sistema operacional Windows é emblemático. Esta empresa não possui nem o melhor produto (os especialistas de informática em sua maioria afirmam ser os programas da Apple), nem a líder de custos. Ainda assim, como será visto ao longo deste artigo, é líder em seu setor de negócios e configura-se como uma das empresas de maior sucesso da história do capitalismo. A Microsoft, segundo HAX e WILDE II (2001), desenvolve uma estratégia denominada de *lock-in* em que “aprisiona” os compradores e *lock-out* através da qual exclui outros rivais da competição. Somos, enquanto compradores de sistemas operacionais, obrigados a ter *Microsoft Windows*.

Esta constatação da obsolescência das Estratégias Genéricas de Porter para explicar o sucesso da Microsoft e de outras gigantes americanas sobretudo do setor de informática, contudo, não parece interessante a todos os contextos. Em especial, nota-se que há diversas adequações a serem feitas para que o Modelo Delta – detalhado no item 3 deste artigo – seja aderente aos países de economia menos desenvolvida.

Se a falta de estudos que reflitam a realidade nacional é uma deficiência nos demais campos da Administração, é ainda mais enfático que no tocante ao tema Estratégia Empresarial os trabalhos acadêmicos devam refletir as particularidades nacionais. Isso porque os diferentes contextos influenciam fortemente a competitividade das empresas (PORTER, 1990). Uma implicação desta fraqueza é que as generalizações baseadas em análises feitas em outros países podem ser mais prejudiciais do que benéficas tanto à composição das teorias sobre Estratégia como à própria prática de gestão estratégica. Urge o momento em que construamos teorias adequadas ao Brasil.

Este artigo busca, modestamente, avaliar um modelo de gestão estratégica que paulatinamente vem ganhando forças nos Estados Unidos. Ele se organiza da seguinte maneira: inicialmente, descreve-se de maneira sucinta o Modelo Delta; em seguida, apresentam-se as escolas com visão baseada em recursos (RBV) e a de posicionamento de maneira ao leitor compreender o desejo de HAX e WILDE II de construir a ponte entre estes dois modelos conceituais tradicionais; por fim, descreve-se a análise crítica do modelo.

## 2. Referencial Teórico

### a. Modelo Delta

O Modelo Delta é um método de análise e configuração estratégica desenvolvida por Hax e Wilde (2001). O modelo pressupõe que o objetivo central da firma deve ser o de atrair, satisfazer e reter o cliente que é em última análise, a razão de sua existência. Em outras palavras, o modelo coloca o cliente no centro da gestão de negócios e o *customer bonding* (conceito explicado mais adiante) como força central na formulação estratégica. O modelo foi

desenvolvido sobre o pressuposto de que as empresas operam em uma economia em rede, possibilitando um alto grau de relacionamento entre clientes, fornecedores, prestadores de serviço, alterando assim, os *drivers* de rentabilidade e conseqüentemente, da formulação estratégica.

De fato, as empresas têm notado que a competição global e os avanços rápidos das tecnologias, meios de comunicação e transportes criaram novas oportunidades. Uma tendência inexorável está associada à comunicação. Pessoas, organizações e grupos estão em contato de uma maneira nunca antes vista. Estamos vivendo em uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999), conectados por computadores e telefones.

Concomitantemente a tais oportunidades, no entanto, elevou-se o custo de se fazer negócios e progressivamente dificultou-se que as empresas se aproveitem sozinhas dessas oportunidades. Neste sentido, uma das tendências marcantes no campo das teorias organizacionais refere-se à formatação de organizações em rede. Mas do que isso, a própria sociedade tem-se estruturado enquanto redes (CASTELLS, 1999). Sendo assim, tanto em nível social, político, como no ambiente de negócios, a sociedade contemporânea tem trabalhado o conceito de rede em várias esferas e contextos. Atualmente, na era da informação, a economia, a sociedade e a cultura está sendo estudada como uma sociedade em rede.

Apesar disso, *Frameworks* clássicos enfatizam a orientação ao produto como estratégia. Desta maneira, há uma tendência de “comoditizar” o cliente, oferecendo produtos padronizados por meio de canais de distribuição em massa, havendo pouco esforço em identificar e reconhecer as necessidades individuais de cada classe de clientes. Frequentemente, o único ponto de contato da empresa com o cliente é a sua força de vendas. Empresas da “velha economia” tendem a seguir esta cartilha. A rivalidade entre concorrentes neste tipo de indústria é grande, baseada em quem tem o melhor produto.

A conectividade advinda da Economia em Rede – na qual a Internet possui importância sempre crescente – oferece a possibilidade de se criar posições competitivas baseadas no relacionamento com cliente, independentemente do produto. Assim, um negócio pode estabelecer um vínculo profundo, inquebrantável, caracterizado por conhecimento profundo e relacionamento próximo com seus clientes. A este conceito, Hax e Wilde atribuem o nome de *customer bonding*:

*“The intimacy and connectivity of a networked economy offer opportunities to create competitive positions based upon the structure of the customer relationship itself, independent of the product. A business can establish an unbreakable link, deep knowledge, and close relationship that we refer to as customer bonding.”* (Hax e Wilde, 2001, p.8)

Este *customer bonding* pode ser estabelecido diretamente pela empresa com seu cliente ou indiretamente pelo intermédio dos complementadores, sendo ambos fontes poderosas de margem e sustentabilidade. O complementador é um parceiro engajado na entrega de produtos e serviços que alavanca o *portfolio* de produtos e serviços da empresa. Complementadores surgem como um conceito importante no Modelo Delta porque de acordo com este modelo, a empresa passa a trabalhar com um escopo de operações estendido, incluindo em sua formulação estratégica clientes, fornecedores e complementadores.

A premissa do modelo é que tanto a empresa da velha como da nova economia devem utilizar a tecnologia como ferramenta importante para a formulação estratégica (ao contrário de a tecnologia ser a estratégia) e, portanto, como meio de propiciar a criação de *customer bonding*. O cliente e o complementador devem estar no centro da estratégia corporativa.

O Modelo Delta apresenta um *framework* que, ao formular sua estratégia, a firma incorpora o conceito de *customer bonding*. Sucintamente, as contribuições do Modelo podem ser apresentadas como se segue:

i) O **Triângulo Estratégico**: o modelo considera 3 opções de posicionamento estratégico que resultam em diferentes níveis de *customer bonding*, representadas por um triângulo (a letra Delta grega que significa transformação):

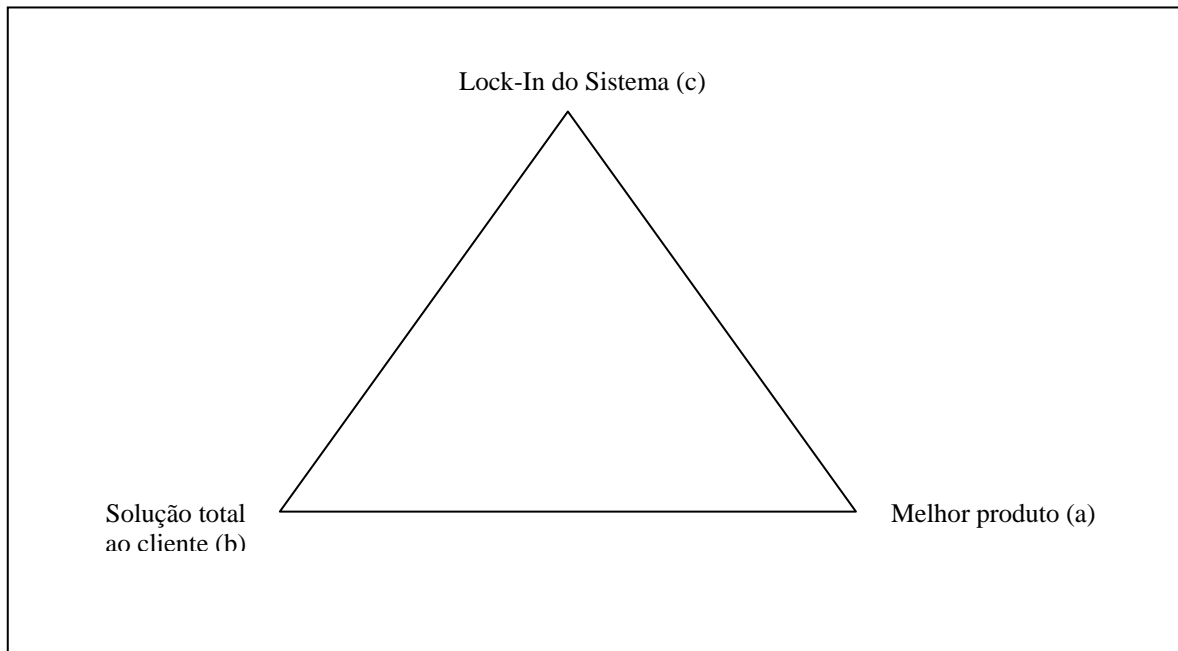


Figura 1 (Hax e Wilde, 2001, p.10)

Onde, de acordo com Hax e Wilde (2001):

- (a) Estratégia de melhor produto: clássica forma de competição na qual o cliente é atraído pelas características do produto, seja pelo Baixo Custo – que propicia uma vantagem de preço ao cliente – ou pela Diferenciação, que introduz características únicas pelas quais os clientes estão dispostos a pagar um prêmio. O cliente tende a ser genérico, numeroso e sem uma face conhecida. O foco central da estratégia é o competidor. A vantagem competitiva é derivada da rentabilidade do produto e de sua cadeia de valor interna. Inovação está centrada no processo de desenvolvimento interno do produto. A adoção desta estratégia resulta em pouco *customer bonding*, diminuindo as barreiras para novos entrantes.
- (b) Estratégia de solução total para o cliente: contrariamente a estratégia de melhor produto, a estratégia de solução total para cliente busca o conhecimento profundo e relacionamento com o cliente que permita o desenvolvimento de proposições de valor que atraia o cliente. Ao invés de focar na concorrência, o objetivo é redefinir formas de capturar e servir o cliente por meio de das competências corporativas também buscando externamente parceiros que possam alavancar o *portfolio* de produtos. A inovação está centrada em iniciativas conjuntas com os clientes principais para o desenvolvimento de produtos distintivos.
- (c) Estratégia de *lock-in* do sistema: é a que tem o escopo mais estendido, incluindo a firma, os clientes, os fornecedores e os complementadores na gestão e formulação estratégica. A inovação percorre a empresa como um todo, e não somente no desenvolvimento de produtos. Os complementadores são cruciais nesta estratégia, pois a riqueza e profundidade destes dando suporte e apoiando o produto ou serviço

aprisionam seu produto no sistema e agem como barreira a novos entrantes. Microsoft é um exemplo desta estratégia já que as pessoas escolhem o Windows da Microsoft para ganhar acesso ao maior número de aplicativos disponíveis no mercado; por sua vez, os provedores de aplicativos usam Windows porque usando Windows acessam o maior número de pessoas. O acesso a canais de distribuição é também um exemplo desta estratégia. Por possuir ou restringir o acesso a canais de distribuição, os competidores podem ser mantidos de fora do sistema. Nesta estratégia, a proposição de valor para o cliente está na interação com outros clientes, levando à união (*bonding*) com clientes existentes e novos.

ii) **Processo adaptativo:** os autores ressaltam a importância do alinhamento estratégico nos processos organizacionais. Para tanto, são descritos 3 processos que representam as atividades principais da empresa e é por onde se faz a ligação entre a estratégia e a execução: efetividade operacional que é a produção e entrega de produtos e serviços; busca de clientes, que é o gerenciamento da interface com os clientes e inovação que é o processo de desenvolvimento de um novo produto. Estes 3 processos são chamados de processos adaptativos por estarem em constante mudança e serem os suportes à opção estratégica. O papel esperado de cada um destes 3 processos varia em função do posicionamento estratégico (melhor produto, solução total para o cliente, *lock-in* do sistema).

iii) **Métricas:** o Modelo alinha indicadores de desempenho ao posicionamento estratégico escolhido, sendo as métricas fundamentalmente diferentes dependendo da opção estratégica. As métricas agregadas possibilitam uma visão integrada dos negócios e do desempenho da firma, enquanto as granulares gerenciam o *bonding*. Enquanto os indicadores convencionais focam em medidas de desempenho financeiro como retorno sobre o patrimônio, retorno sobre ativos, lucro antes dos impostos e juros (EBIT) as métricas propostas pelo Modelo Delta refletem o desempenho da execução da estratégia adotada.

## b. Escolas da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do Posicionamento

### A Escola da Visão da Firma Baseada em Recursos (RBV)

Esta escola considera que toda empresa tem um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos e a partir deste portfólio a empresa pode criar vantagens competitivas (Krogh e Ross, 1995 apud Fleury, 2004). Isto caracteriza esta abordagem como sendo de “dentro para fora”(*outside-in*), colocando o foco nos sistemas de produção e no desenvolvimento de competências para competir em mercados globalizados. Os recursos da empresa formam um agrupamento singular de recursos e são estes que consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação que existe latente nos mercados. (Fleury, 2004)

A RBV tem sua origem na teoria econômica especialmente devido a PENROSE (1959) que defendeu que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas através das imperfeições do mercado (no conceito econômico) e que as singularidades advindas destas imperfeições provêm a base para o desenvolvimento de capacidades únicas ou recursos intraempresarialmente. Isto pode se dar, por exemplo, pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhorias na capacidade de produção, compreensão das necessidades dos clientes etc. Perceba o leitor que este desenvolvimento se aproxima bastante do conceito de Aprendizagem Organizacional da Teoria Administrativa.

KOR e MAHONEY (2000) resumem a contribuição de PENROSE (1959) nas dez assertivas a seguir:

1. O crescimento das empresas é um processo dinâmico de gestão dos recursos

2. As empresas são criadas por pessoas para atender os objetivos das pessoas
3. Os serviços promovidos pelos recursos são os direcionadores (*drivers*) das heterogeneidades entre as empresas
4. Os recursos humanos e materiais criam as oportunidades específicas para cada empresa
5. O crescimento das empresas é função da experiência específica em equipes
6. A capacidade gerencial é uma restrição “cega” não crescimento da empresa
7. O excesso de capacidade produtiva é impulsionador para o crescimento das empresas
8. Serviços de recursos inutilizados pode ser fonte de inovação
9. A diversificação das empresas se baseia em seus recursos
10. Experimentação é um importante componente do processo competitivo

Descobrir como e por que as empresas obtém Vantagens Competitivas, isto é, de que forma se diferenciam de seus concorrentes e conseguem angariar mercados de forma perene e sustentável é a preocupação central das teorias em Gestão Estratégica já há muitos anos (RUMELT et al. 1994). A Visão Baseada em Recursos advoga que a obtenção desta Vantagem Competitiva se dá através da construção de competências que assegura uma posição sustentável no ambiente.

A justificativa para tal pressuposto é a de que as mudanças ambientais súbitas, comuns da década de 1990 e início do século, tornam obsoleta a visão estruturalista, à maneira de Porter, que visa quase que somente o estabelecimento de uma posição diante das “forças ambientais”. Segundo STALK, EVANS e SHULMAN (1992):

*“Quando a economia era relativamente estática, a estratégia podia se dar ao luxo de ser estática. Em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades estáveis do consumidor, mercados nacionais e regionais bem definidos e concorrentes claramente identificados, a competição era uma “guerra de posições” (...)*

*(...)Hoje, a competição é uma “guerra de movimentos” na qual o sucesso depende da previsão das tendências de mercado e da resposta rápida às mudanças nas necessidades dos clientes. Os concorrentes bem sucedidos entram e saem rapidamente de produtos, mercados e por vezes até de negócios inteiros (...) Neste ambiente, a essência da Estratégia não é a estrutura da indústria (como vê Porter e a Escola do Posicionamento), mas sim a dinâmica de seu comportamento” (pg. 62) (o grifo é nosso).*

A natureza dinâmica da Estratégia foi ressaltada por TEECE, PISANO e SHUEN (1991) que desenvolveram o conceito de “capacidades dinâmicas” ou “capacidade de uma organização aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se com o tempo”. À guisa de definições, a fim de clarear os conceitos e a compreensão desta escola, seguem abaixo algumas definições importantes.

Neste artigo, recurso é definido como todos os ativos, processos, atributos, informação, conhecimento etc. controlados pela empresa e que são capazes de dar à empresa condição para implementação da Estratégia e melhorar desempenho. Na linguagem das escolas dos estudos anteriores de Estratégia tratam-se dos “Pontos Fortes” (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH, 1969).

Nem todos estes recursos são, evidentemente, de importância estratégica para a empresa. Eles são úteis, entretanto, para a implementação de melhorias operacionais. Os recursos Estratégicos, que na literatura denominam-se competências essenciais, são aqueles que alavancam a Vantagem Competitiva Sustentável para a Companhia.

Duas outras definições permeiam todo o trabalho e valem ser definidas mais rigorosamente. Segundo BARNEY (1991), uma empresa tem Vantagem Competitiva quando

implementa uma Estratégia com “criação de valor” que não é simultaneamente implementada por nenhum concorrente real ou potencial. Uma vantagem competitiva sustentável é conseguida quando isto é acrescentado ao fato de esta Estratégia não ser passível de ser imitada.

Competência essencial, termo cunhado por PRAHALAD e HAMEL (1990) e muito falado no meio executivo, é o mesmo que o definido por BARNEY (1991) como “recurso que dá Vantagem Competitiva Sustentável à empresa” (p. 105) que para atingir tal diferenciação deve ter qualidades intrínsecas, a saber: (1) Valor; (2) Raridade; (3) Impossibilidade de imitação e (4) Inexistência de substituto. Mais detalhadamente:

1. Valor – Trata-se da qualidade do recurso de possibilitar melhorias e implementar Estratégia para a empresa;
2. Raridade – Recursos de valor quando possuídos por um conjunto de competidores não pode ser fonte de Vantagem Competitiva. Recursos Intangíveis como o conhecimento são tipicamente raros;
3. Impossibilidade de Imitação – Patentes, conhecimentos tácitos e outros tipos de recursos são de difícil imitação, isto é, não podem ser possuídos pelos concorrentes com facilidade e a baixos custos; e
4. Inexistência de substituto – De nada adiantaria os requisitos acima se o recurso pudesse ser substituído por outro de igual impacto estratégico.

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), autores tidos como principais divulgadores desta corrente perante o ambiente empresarial, uma estratégia focada em Competências Centrais (*Core Competences*) poderá tornar as empresas líderes efetivas, não pelo fato de se posicionarem melhor (como afirma PORTER), mas por se transformarem e transformarem o setor em que atuam.

Em sua obra “Competindo pelo Futuro” (1995) HAMEL e PRAHALAD procuram demonstrar como empresas foram capazes de desenvolver estratégias apoiadas no conceito de Competências Essenciais. Os exemplos mais notáveis citados por eles parecem ser três: os casos Honda, Canon e 3M..

Soichiro Honda foi um talento mecânico que centrou seus esforços no desenvolvimento dos chamados “power trunks”. Como resultado, a Honda competiu com maestria em motocicletas, automóveis, veículos utilitários, equipamentos mecânicos diversos e equipamentos de jardinagem. Caso esta empresa Japonesa tivesse se visto como “produtora de Motocicletas” sua história empresarial seria sem dúvidas diferente (TAMPOE, 1994).

O caso da Canon é outro exemplo da combinação de capacidades em mecânica fina, tecnologia fotográfica e tecnologia da Informação. Como resultado deste enfoque em competências, a Canon desbancou a gigantesca Xerox no mercado norte-americano, angariou *royalties* na tecnologia “*ink-jet*” e a posicionou como líder na produção de equipamentos de medicina de alto valor agregado. A 3M, outro caso extensamente discutido por HAMEL e PRAHALAD (1995) e em toda a literatura de Administração, colocou em sua competência de “adesividade”, partindo de lixas no final do século passado para os campos magnéticos atuais, sua estratégia empresarial.

## Escola do Posicionamento

Esta escola enfatiza as próprias estratégias e não o processo pelo qual são formuladas (Mintzberg et al. 2000). Seu principal autor é Michael Porter (1990) que aplica conceitos oriundos da Economia, notadamente a organização industrial à estratégia competitiva. A escola do posicionamento usa um conjunto de ferramentas analíticas para a formulação



estratégica, colocando a análise dos mercados, da competição e da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como as bases para o processo de formulação estratégica. É considerada uma abordagem “de fora para dentro” (*inside-out*) (Fleury, 2004).

Segundo Porter (1990), o posicionamento estratégico da organização dependerá da análise das cinco forças competitivas do ambiente em que a organização opera e o seu posicionamento estratégico definido pela análise estrutural da indústria. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Além disso, segundo o *framework* estratégico proposto por Porter, as estratégias competitivas genéricas podem ser diferenciação de produto, baixo custo ou enfoque, em custo ou diferenciação, conforme seu escopo competitivo.

De maneira geral, as fontes de vantagem competitiva em custo são economia de escala, tecnologia patenteadas, acesso preferencial às matérias-primas, atividades de marketing. Na estratégia de diferenciação, a empresa seleciona um ou mais atributos - que muitos compradores na indústria considerem importantes - posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Tais atributos devem ser únicos, ou ser considerados únicos, pelo qual se pague um preço-prêmio. Já a estratégia de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito (um grupo de segmentos selecionados) para o qual dirigirá seus esforços competitivos, seja enfoque em custos ou enfoque em diferenciação.

Muitas críticas são feitas a esta abordagem, especialmente quanto à sua natureza estática, baseada em vantagens competitivas supostamente sustentáveis em um mundo crescentemente complexo, dinâmico e em constante mudança.

### **c. Diálogo entre Modelo Delta, RBV e Posicionamento**

A escola do posicionamento e a RBV propõem a busca por vantagens competitivas sustentáveis. A RBV com a visão de “dentro para fora” (Fleury, 2004), mantendo o foco nos recursos da firma e suas competências; na escola do posicionamento, esta vantagem competitiva será obtida por uma análise “de fora para dentro” (Fleury, 2004), colocando a análise da indústria e suas forças competitivas como pontos de partida para o posicionamento estratégico. Em ambas as escolas, o pressuposto é a busca pela superação dos concorrentes, seja estabelecendo uma posição dominante na indústria ou pela mobilização de recursos e competências singulares. Entretanto, nenhuma destas escolas coloca o consumidor como fator essencial e central para a formulação estratégica. Apesar de uma das 5 forças de Porter estar baseada no poder de barganha dos compradores, o cliente em si não é um fator central de posicionamento estratégico, mas uma das forças atuantes sobre a rivalidade na indústria.

A economia em rede e a conectividade são realidades atuais. As escolas RBV e do posicionamento não consideram economias e empresas em rede como fatores importantes de criação e manutenção de relacionamento entre clientes, fornecedores e complementadores. O Modelo Delta põe luz sobre o cliente e a capacidade da firma de atrair, satisfazer e reter os clientes, criando uma rede de relacionamentos e de ligação, união ímpar. É o cliente no centro das proposições estratégicas. Desta forma, o objetivo do Modelo é complementar as escolas RBV e do posicionamento, provocando a integração entre estas diferentes abordagens.

### **3. Discussão crítica**

A falta de estudos que reflitam a realidade nacional é uma deficiência no campo da Estratégia Empresarial. Os trabalhos acadêmicos que pretendem servir de base para a

implementação prática e, também, para contribuir para o corpo teórico, devem refletir as particularidades nacionais.

O modelo propõe que a posição no topo do triângulo, na estratégia de *lock-in* do sistema, seja a estratégia onde a posição da empresa é mais fortalecida frente aos concorrentes, já que estes são mantidos fora do sistema (*lock-out*). Como *framework* estratégico, é o objetivo a ser atingido. Para alcançar esta estratégia, Hax e Wilde (2003) propõem três caminhos: (i) pelo desenvolvimento e propriedade dos padrões da indústria, como Microsoft e Intel que se complementam no mercado de computadores pessoais. Exemplo: Microsoft como sistema operacional e Intel como chip. Esta parceria criou um padrão na indústria que hoje é consumido por milhões de pessoas no mundo; (ii) possuir exclusividade dos canais de distribuição que os clientes usam para chegar até o produto, eliminando, assim, a presença dos concorrentes nas prateleiras; (iii) obter uma posição dominante no mercado, onde suas competências servem aos clientes de maneira única como e-Bay, que serve como *link* único entre vendedores e compradores.

Entretanto, os três caminhos propostos pelo modelo parecem limitar os setores industriais que poderiam alcançar o topo da pirâmide, não caracterizando o modelo como um *framework* estratégico genérico. Os três caminhos devem ser trilhados pela empresa e seus complementadores, para que a rede se fortaleça, atingindo, portanto, o *lock-in* do sistema.

Analisando-se alguns setores industriais, como montadoras de veículos, por exemplo, em termos gerais, nota-se que apresentam características de um setor com ampla concorrência, em que o nível tecnológico dos concorrentes é próximo e com características de uma indústria já consolidada, em que fatias de mercado são disputadas com intensa rivalidade entre os concorrentes. A possibilidade de que uma delas atinja uma posição em que os concorrentes sejam colocados de fora do sistema (*lock-out*) seja pelo desenvolvimento e propriedade dos padrões da indústria, posse de exclusividade dos canais de distribuição ou pela obtenção de uma posição dominante no mercado, parece-nos remota dadas as características do setor. Adicionalmente, a posição dominante de que trata o modelo aproxima-se do conceito de diferenciação proposto por Porter.

O setor bancário é outro exemplo. Supondo que um banco qualquer aspirasse atingir a posição de *lock-in* do sistema para uma determinada classe de clientes. Ao estabelecer parcerias exclusivas com complementadores, que podem ser, por exemplo, estabelecimentos comerciais de grande importância para estes clientes-alvo (que passariam a aceitar somente cartões de débito deste banco), empresas (que passariam a realizar seus pagamentos de salários somente por este banco) etc, o banco criaria uma rede poderosa (por outro lado, inovações tecnológicas seriam rapidamente copiadas pelos concorrentes e o *lock-in* não seria duradouro). Entretanto, analisando-se o setor bancário brasileiro, “com um sofisticado sistema financeiro extremamente desenvolvido tecnologicamente, que oferece uma ampla gama de serviços” (Nichter et. al, 2002:11) e “de longe o maior e mais desenvolvido da América Latina” (idem, p.12), com concorrência acirrada e ao considerarmos que o Brasil conta com leis e órgãos que zelam pela livre concorrência, parece-nos improvável que a estratégia de *lock-in* seja atingida.

Além destas considerações relativas à aplicabilidade do modelo, não há como deixar de citar as questões éticas. O modelo propõe, denominando de *lock-in*, uma tentativa de não dar alternativas para o cliente. Isto, sem dúvidas, é tentar estabelecer um poder de monopólio no mercado. O caso da Microsoft é mais uma vez cabível de análise. Embora com um discurso de “focar no cliente” e obter sua “lealdade”, a verdade é que isto leva a uma baixa capacidade de escolha do cliente, procurando estabelecer no longo prazo o poder de monopólio. Caso o ambiente econômico permita tal prática – como a não existência de organismos regulatórios que zelem pela livre concorrência – os clientes devem perder capacidade de compra e poder de barganha.

#### 4. Considerações finais, limitações e direcionamentos futuros

Uma das etapas mais importantes para a evolução do saber científico na área de Administração de Empresas refere-se à reflexão crítica sobre os modelos conceituais. Este artigo visou a contribuir neste sentido e apresentar, de maneira crítica, o chamado Modelo Delta. Esta contribuição refere-se a uma nova concepção de estratégias genéricas procurando ultrapassar a tradicional de PORTER (1990) de estratégias de custos e diferenciação.

Há muito, entretanto, o que se desenvolver. Este artigo visou apenas a iniciar o debate sobre um tema pouco conhecido e ainda por ser implementado no Brasil. Sugerimos que estudos futuros sejam desenvolvidos. Em particular, é preciso desenvolver-se investigações empíricas que mostrem a aplicabilidade do Modelo Delta.

#### 5. Referências bibliográficas

- CASTELLS, M. A era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – V.1: A sociedade em Rede. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M<sup>a</sup>. T. L Estratégias Empresariais e Formação de Competências, um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAX, Arnaldo C. and WILDE, Dean L., "The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy". MIT Sloan Working Paper No. 4261-02, September 2002.
- \_\_\_\_\_. "The Delta Model -- A New Framework of Strategy". Journal of Strategic Management Education , Senate Hall Academic Publishing: 2003.
- \_\_\_\_\_. THUROW.L The Delta Project : Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: Palgrave, 2001
- KOR, Y. e MAHONEY, J.T. *Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity* In: *Journal of management Studies*. V. 37, n.1, Janeiro, 2000.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. e GUTH W.D. **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, Richard Irwin, 1965.
- MAHONEY, J. T. e RAJENDRAN P. *The Resource-Based view within the conversation of Strategic Management* In: **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**, Editora Bookman, Porto Alegre, 2000.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990
- PENROSE, E.T. I *The theory of the growth of the firm*. New York, 1959.
- RUMELT, R.P. ; SCHENDEL D.E. e TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy** *Harvard Business School Press*, 1994.
- SIMEON, N. GOLDMARK,L. FIORI, A. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro: Programa de Desenvolvimento Institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/02livreto.pdf>. Acesso em 10/05/2005.
- STALK, G.; EVANS, P. e SHULMAN, E. *Competing on capabilities: the New rules of Corporate Strategy*. In: **Harvard Business Review**, Março-Abril, 1992.
- TAMPOE, M. *Exploiting the core competences of your organization* In: **Long Range Planning** , V. 27, n.4, 1994

TEECE, D.J.; PISANO, G. e SHUEN A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Monografia. *Center for Research in Management*. Universidade da Califórnia, Berkeley, 1991.

SCHENDEL, D.E. e HOFER, C.W. *Strategic Management: A new view of Business Policy and Planning* . Boston, Little Brown, 1979.