



Universidade de Coimbra
Faculdade de Ciências e Tecnologias
Departamento de Engenharia Informática

Delta Cafés

Análise do Negócio

Análise de Negócio realizada para a
Disciplina de Planeamento Estratégico
de Sistemas de Informação

Paulo José dos Santos Guilhoto
guilhoto@student.dei.uc.pt

Visão

A visão da Delta Cafés passa pela entrada em força no canal de distribuição retalhista europeu, tornando-se assim numa marca prestigiada no mercado europeu de cafés, à semelhança do que tem vindo a acontecer no nosso país.

Missão

“Potencializar a rentabilidade global do negócio dos nossos clientes, é a nossa aposta. Desde sempre, centrámos na fidelização a razão do nosso sucesso. Estabelecemos relações personalizadas baseadas numa amizade que faz de cada cliente um amigo. Hoje, somos uns parceiros de negócio, onde a consultadoria permanente, a assistência técnica, a qualidade de serviço global, assim como a nossa preocupação permanente de contribuirmos para o sucesso e rentabilidade dos nossos clientes, assinam a diferença do Grupo. Cultivamos a humildade e a amizade como base das acções concretas de todos os colaboradores para os clientes, fornecedores, comunidade e entidades publicas e privadas, que connosco se relacionam.”

in www.delta-cafes.pt

Objectivos

Os objectivos da Delta Cafés enquanto organização passam pela definição de três objectivos primordiais, que podem ser facilmente ser extraídos da missão descrita no parágrafo acima:

- Fidelização dos clientes;
- Qualidade do serviço prestado;
- Cultivar a imagem da Delta Cafés em todos os relacionamentos externos da organização.

Competências chave

A Delta Cafés adquiriu ao longo dos seus 40 anos de existência competências chave nas mais diversas áreas.

- Gestão e manutenção da rede de distribuição, quer em termos de frota quer em termos de recurso humanos;
- Gestão e controlo da qualidade ao longo de todos os processos de negócio, tendo recebido em 1994 o estatuto de Empresa Certificada pelo IPQ.
- Capacidade de análise dos perfis de clientes e de mercado, permitindo responder da melhor forma às suas exigências;
- Gestão da imagem de marca, através da selecção criteriosa dos eventos aos quais a Delta Cafés se deve associar;

Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso decorrem da análise dos objectivos da organização efectuada mais acima. Sendo assim, podemos distribuir os objectivos em quatro factores críticos de sucesso, apresentados de seguida. Para cada um dos factores, é apresentada uma justificação assim como uma explicação sucinta de como estes factores críticos podem ser alcançados e como podem ser medidos.

- Diferenciação dos produtos e serviços
 - grande variedade de produtos e serviços para responder aos diversos níveis de exigência dos clientes (comuns, *gourmets*, etc.).
 - grande variedade de produtos e capacidade de adaptação dos diversos *blends* (lotes finais) de forma a responder às exigências dos clientes dos países onde os produtos são comercializados.
 - mecanismos de controlo de forma a garantir que os *blends* são sempre idênticos. Esta é uma das exigências às quais o sistema de informação dedicado ao controlo da produção deverá responder.
Este factor pode ser facilmente medido pela quantidade e variações de produtos colocados à disposição dos clientes, assim como pelos diversos níveis de serviço prestados aos mesmos.

- Qualidade dos produtos
 - dado que, e especialmente neste caso, a qualidade dos produtos depende em muito da matéria prima utilizada, o café verde, é importante o controlo através de métodos de prova antes da entrada das matérias primas.
 - imposição de regras de gestão de qualidade rígidas e definidas
A qualidade pode ser comprovada pela superação do processo de certificação de uma das normas internacionais, tal como a ISO 9002.

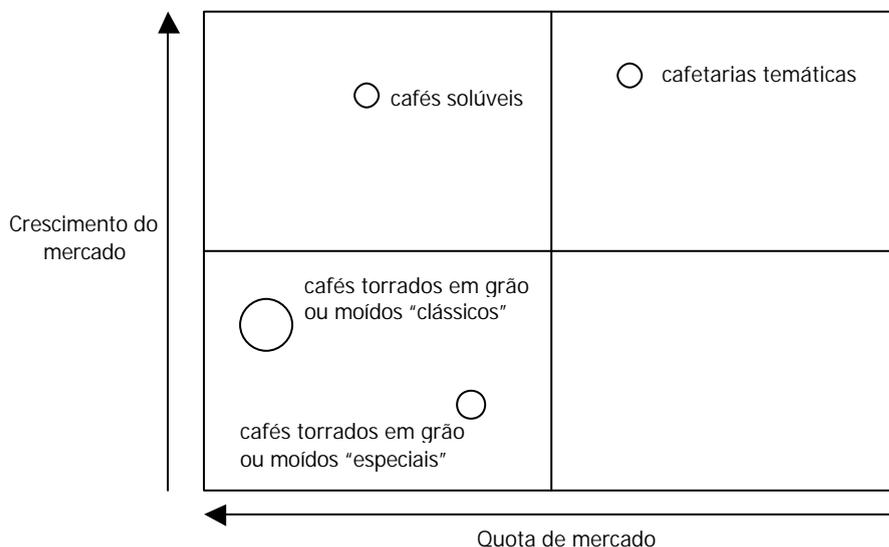
- Distribuição alargada
 - canais de distribuição abrangentes, de forma a exercer uma cobertura total de todos os clientes. Um bom serviço de distribuição poderá passar pela criação de uma hierarquia de canais.
 - mecanismo de controlo dos meios logísticos disponíveis de forma a proceder à escolha daquele que poderá melhor servir o cliente. Para isso, o sistema de informação deverá desempenhar um papel primordial na escolha desses meios e na reposição de stocks.
Este factor poderá ser medido pelo número de actuais distribuidores e pela área geográfica abrangida.

- Relacionamento com o exterior
 - serviços de apoio ao cliente, através da assistência técnica após venda e do fabrico de complementos de apoio à comercialização dos produtos. Os relacionamentos com o cliente podem ser beneficiados através do recurso à personalização proporcionada por ferramentas de CRM adequadas.
 - acções de *merchandising*.
Este factor poderá ser medido sobretudo pelo grau de satisfação dos clientes, através de um estudo estatístico.

Matriz de Boston

Dado que este negócio gira muito à volta do mundo dos cafés, os diferentes produtos a colocar na matriz de Boston são muito restritos. No entanto, conseguem-se identificar várias classes de cafés, destinadas claramente a clientes distintos. Estas classes são constituídas pelos cafés torrados dito “clássicos”, que é possível encontrar nas cafetarias ou bares tradicionais, os cafés torrados de lotes “especiais”, com origens bem demarcadas, e os cafés solúveis, nos quais a Delta Cafés só recentemente começou a apostar. Dentro destas classes ou categorias, inserem-se muitos outros produtos, tais como p.e. os descafeinados, não se justificando no entanto a sua presença na matriz de Boston.

Para além do negócio da produção e comercialização de cafés, a Delta Cafés inovou há uns anos atrás com a criação de um conceito inovador para a época, o conceito de cafeteria temática, que merece também destaque na matriz de Boston.



SWOT

A Delta Cafés apresenta uma consistência invejável graças ao pioneirismo e inovação que tem demonstrado desde o início da sua actividade. Por isso, como se irá ver a seguir, as forças são muitas, ao contrário das fraquezas.

Forças

- Diversidade de produtos – a Delta Cafés consegue assim abranger o mercado de cafés na sua globalidade, atingindo mesmo os pequenos nichos geralmente sujeitos a um monopólio, como no caso dos cafés solúveis, dominado pela marca Nescafé da multinacional Nestlé.
- Criação de ferramentas de fidelização do cliente – através do conceito Cartão Delta, e das suas ofertas e vantagens para o cliente, a Delta Cafés tem a possibilidade de criar uma base de dados de perfis de consumo e comportamentos de clientes bastante invejável, e sobretudo muito invulgar neste tipo de negócio.
- Inovação e rapidez na tomada de decisões – somente possível com um estudo de mercado fiável e um sistema de informação com capacidade de análise de dados eficiente. É exemplo disso a rede de cafetarias idealizada pela Delta Cafés em “primeira mão”.
- Criação de empresas estratégicas para o reforço da actividade principal - são exemplo disso as empresas Toldiconfex, Nabeirorest, Nabeirodist, e que, embora tenham surgido para dar apoio ao negócio da Delta Cafés, conseguiram-se afirmar nos seus respectivos ramos de negócio.
- Internacionalização do negócio – através de uma estratégia bem definida e com risco associado controlado. A aposta no continente africano permitiu uma aproximação aos produtores que poderá vir a ser determinante para o futuro.
- Oferta de um serviço global – através da disponibilização aos clientes de formação técnica, manutenção do equipamento e utilização de meios materiais e promocionais personalizados.
- Imagem de marca criada pela política social da organização – através do apoio a instituições de solidariedade social e não só, a Delta Cafés ganha a confiança dos portugueses. A colocação de mensagens nas embalagens de açúcar alusivas a campanhas alusivas à segurança nas praias ou mais recentemente à entrada do Euro, demonstra bem como é que se podem aproveitar certas sinergias para a criação de canais de comunicação eficazes.

Fraquezas

- Localização geográfica do edifício fabril, em Campo Maior, no seio do Alentejo – isso obriga a uma gestão rigorosa da hierarquia de distribuição.

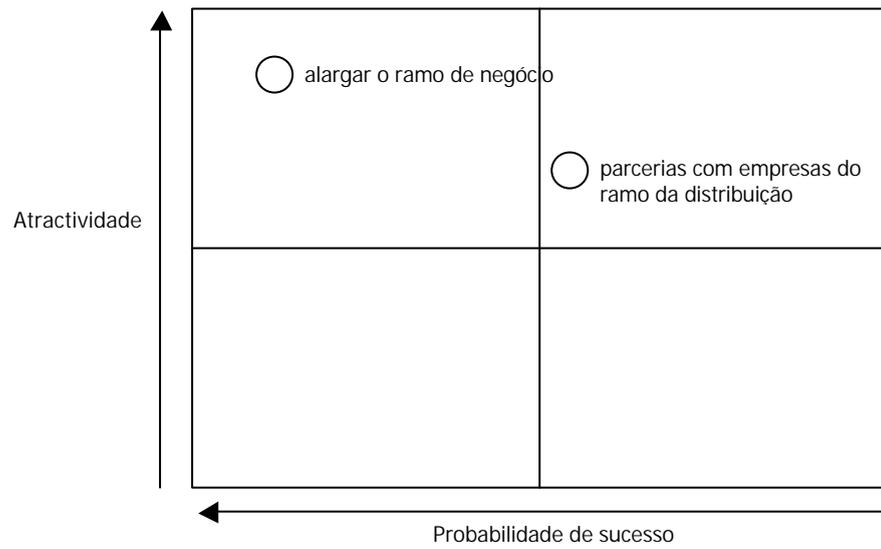
Oportunidades

- Alargar o ramo de negócio a outros produtos para as quais a Delta Cafés já tenha desenvolvido boas competências e com os quais os clientes se possam identificar – como por exemplo, ramo dos chocolates e dos chás.
- Criação de parcerias com empresas do ramo da distribuição, como a Jerónimo Martins, de forma a tornar possível a entrada em mercados europeus inatingíveis, pelo menos teoricamente.

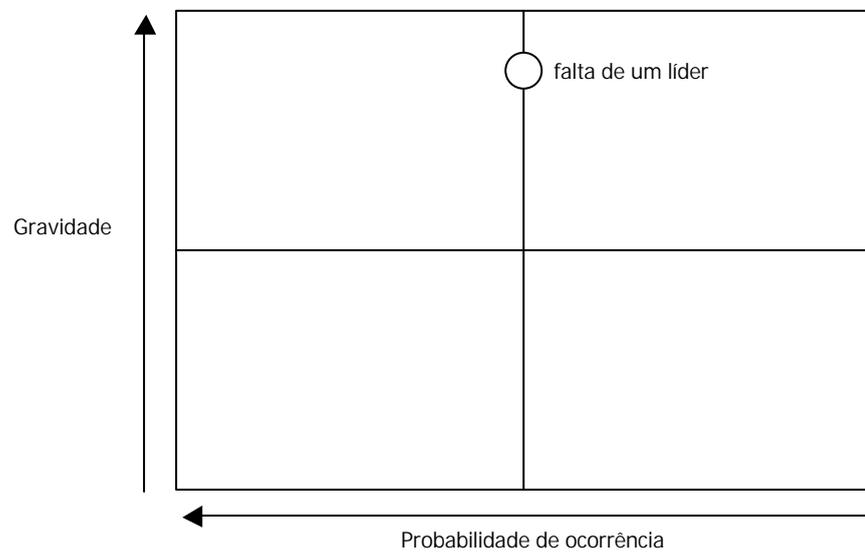
Ameaças

- Todo o Grupo tem seguido a filosofia de um homem, Rui Nabeiro – poderá acontecer que, quando este se retirar do negócio, a Delta Cafés fique marcada pela falta de um líder.

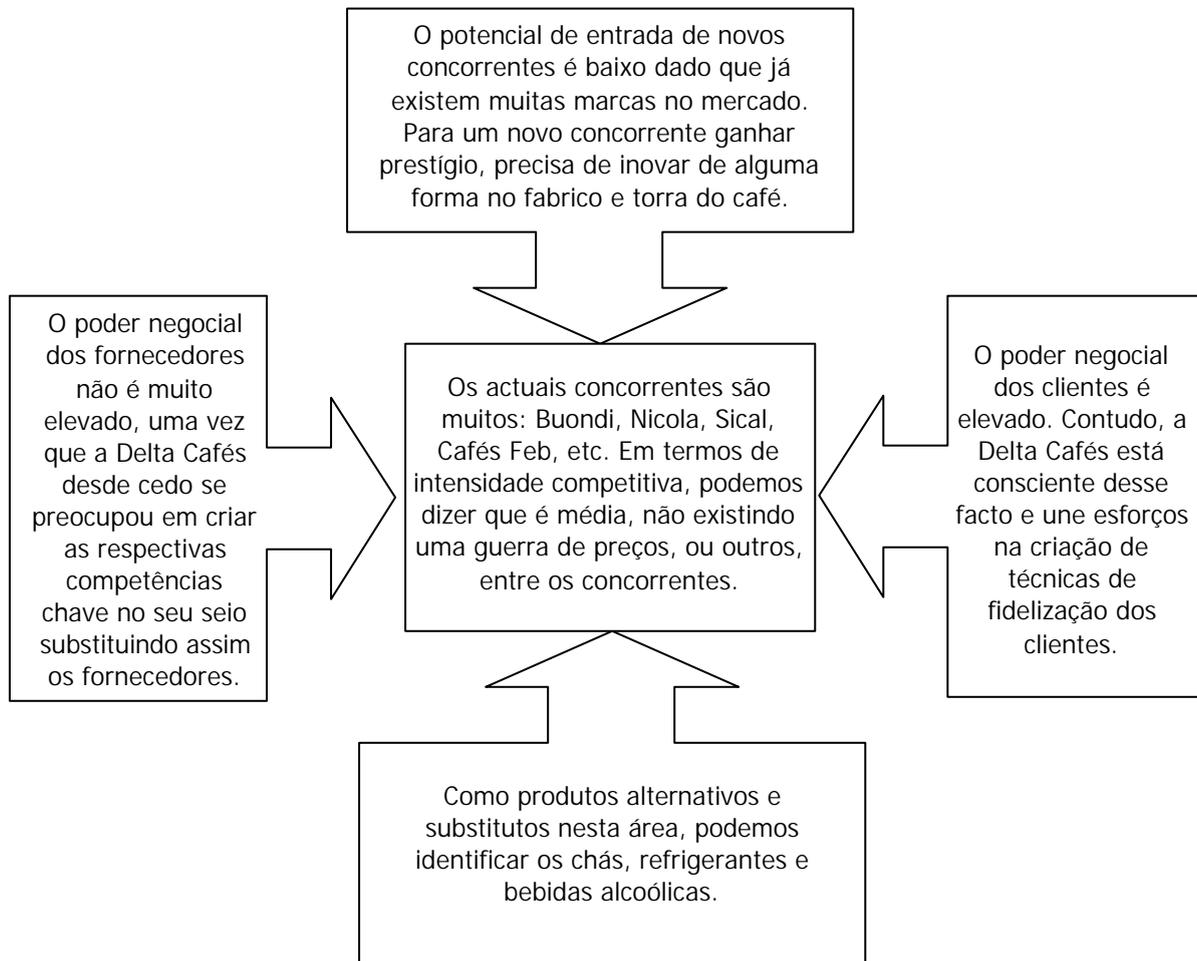
Matriz de oportunidades



Matriz de ameaças

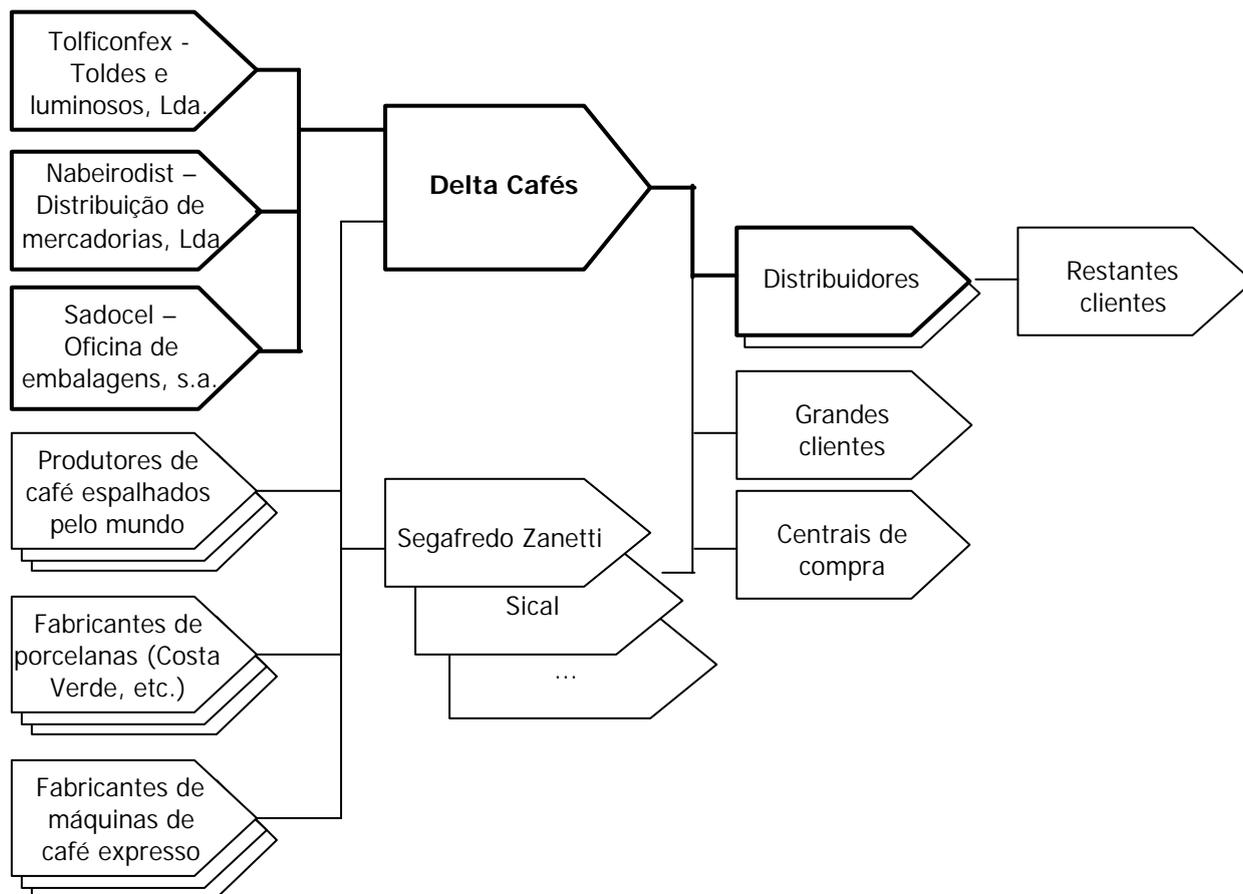


Cinco forças concorrenciais



Cadeia de valor externa

Não se pode dizer que a Delta Cafés ainda não tenha demonstrado preocupação em explorar da melhor forma a sua cadeia de valor externa. Um exemplo disso são as empresas criadas especificamente para servirem a empresa mãe, permitindo evitar assim as margens de lucro praticadas pelo recurso a outros fornecedores. Quando não foi possível a aquisição ou criação de empresas fornecedoras, a Delta Cafés tentou criar parcerias tanto a montante como a jusante da cadeia. Actualmente, detém parcerias para fornecimento exclusivo com um dos maiores fabricantes mundiais de máquinas de café expresso, uma empresa italiana. Por outro lado, foram já assinados vários acordos de exclusividade com distribuidores.



Cadeia de valor interna

As informações disponibilizadas pela Delta Cafés acerca da sua estrutura interna foram escassas e os poucos dados existentes eram já antigos. Desta forma, não foi possível construir uma cadeia de valor interna muito completa.

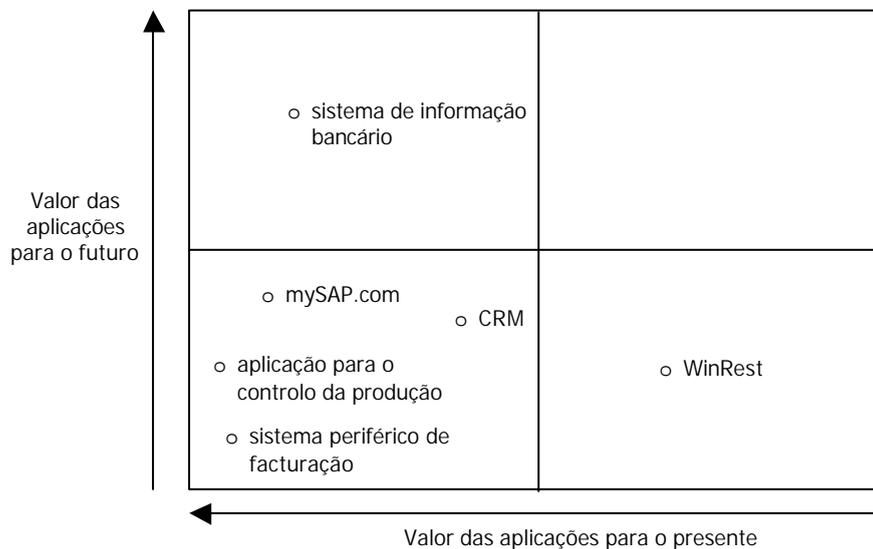
Direcção Administrativa e Financeira				
Direcção de Recursos Humanos				
Direcção de Marketing				
Direcção da Qualidade				
Logística de entrada: Sector de materiais	Operações: Sector de produção Sector de manutenção Sector de empacotamento	Logística externa: Sector de armazém de produtos acabados Distribuição	Vendas: Sector de vendas	Serviços: Formação técnica Manutenção do equipamento Utilização de meios materiais e promocionais personalizados Cartão Delta.

Grelha estratégica de McFarlan

Dadas as informações recolhidas e disponibilizadas no estudo de caso da Delta Cafés, existe algum desconhecimento em relação a certas áreas do sistema de informação. É exemplo disso a ausência de informação relevante no que toca à existência de uma aplicação de CRM. Contudo, e dada a filosofia da organização, é certamente de esperar a existência de uma aplicação deste tipo para assistência aos clientes.

A maioria das aplicações inserem-se nitidamente no quadrante III, correspondente às aplicações críticas para o negócio, dado que não trazem nada de novo em termos de perspectivas de futuro. A aplicação que se destaca no quadrante II, pertencente às aplicações estratégicas, é o sistema de informação no qual, e regressamos mais uma vez ao mundo das suposições, se espera que residem os dados referentes às compras efectuadas pelos clientes. Esta aplicação torna-se assim vital para a caracterização dos clientes e oferta personalizada de produtos.

Dado que os módulos instalados do SAP (Finanças, Logística e Recursos Humanos) não permitem o controlo da produção, deverá existir uma aplicação especialmente para este efeito.



Gerador de opções estratégicas

Alvo estratégico			
Fornecedores		Clientes	
Tipo de impulso estratégico			
Diferenciação Através da oferta de serviços exclusivos aos clientes, como o Cartão Delta.	Inovação Através do desenvolvimento de novos serviços, como os conceitos de cafeteria.	Crescimento Através do aumento da gama de produtos oferecidos aos clientes.	Aliança Concretiza-se através de parcerias com fornecedores.
Natureza do impulso			
Ofensivo Os impulsos descritos acima destinam-se a fortalecer a posição de liderança da Delta Cafés no mercado nacional de cafés.			
Sentido do impulso			
Utilização O sistema de informação subjacente destina-se à sua utilização pela Delta Cafés no sentido de fortalecer vantagens competitivas. Um exemplo disso são os sistemas de informação ligados ao Cartão Delta.			