

6

Discussão e Conclusão

6.1

Discussão

Foi apresentado o papel preponderante da criação de valor no grupo RCH e sua implicação no desenvolvimento das empresas do Grupo, baseado na análise das entrevistas dos respondentes. Os eventos de criação de valor são exemplificados por sete blocos: Fundação da empresa, Criação da área de serviços, Era dos projetos especiais, Era dos contratos, Era dos centros de serviços e Inauguração do laboratório.

Na análise deste cenário, nota-se que os eventos de criação de valor são duradouros, ou seja, aconteceram no passado e perduram com a sua superposição até os dias atuais.

Na análise qualitativa dos dados permitiu-se a identificação de oito conjuntos de atributos primordiais percebidos: Qualidade no atendimento e Satisfação do Cliente; Comprometimento e Confiança; Confiabilidade e Garantia; Contrato, Lealdade e Fidelização; Inovação e Tecnologia de produtos e serviços; Parcerias com clientes e fornecedores; Política de preços; Treinamento e Conhecimento.

Após as reflexões sobre as entrevistas realizadas e a importância das valiosas informações obtidas, mesmo em determinadas circunstâncias divergentes, observou-se que alguns pontos do relacionamento com clientes e fornecedores, podem ser considerados excelentes indicadores para a definição do posicionamento estratégico e como, por exemplo, os atributos percebidos mais valorizados pelos gestores e dois dos principais clientes e fornecedores, que sob a ótica do modelo Delta foi possível classificá-los no arcabouço teórico.

Não foi necessário realizar uma análise mais acurada em que fossem utilizadas as demais contribuições do modelo Delta, como: os processos adaptativos, medições agregadas e granulares.

Foi também percebido que as empresas do Grupo RCH não adotam uma política de criação de valor e alguns dos principais gestores, apesar das qualificações necessárias ao exercício de suas atribuições, desconhecem sobre posicionamento estratégico, apesar deles demonstrarem profundo conhecimento do dia - a - dia do negócio.

Quando houve a fundação da empresa em 1985, a empresa foi instalada para ser somente uma revenda de peças e componentes hidráulicos. Na época, devido a ausência de uma estrutura de serviços, o percentual de vendas de produtos era de 100%. Sob a luz do Modelo Delta, pode-se avaliar que a dimensão estratégica “melhor produto” é caracterizada.

Com o passar dos anos a organização foi se desenvolvendo, inovando, criando valor e notou-se que a partir desse desenvolvimento foi ocorrendo uma mudança no posicionamento estratégico da empresa. Os gestores das empresas foram categóricos em afirmar que a empresa se posicionava melhor para a opção solução dos clientes, mas, após a avaliação dos dados e conforme os atributos percebidos em consonância com o modelo Delta, foi ratificada a proposição da caracterização de dimensão estratégica para “solução para o cliente”.

A importância da influência da criação de valor na organização é ratificada quando se observa o desempenho da participação do setor de serviços de 78% nas vendas totais da empresa no Ano de 2005.

O setor de serviços abrange a área de assistência técnica, de reparos de peças e equipamentos, de engenharia e projetos, de limpeza química e testes hidrostáticos em tubulações.

Numa análise dos dados mais acurada verificou-se que os atributos percebidos mais valorizados pelos gestores e dois dos principais fornecedores e clientes, chegou-se à conclusão que existe uma enorme dificuldade de mensurar e caracterizar esses pressupostos. A dimensão estratégica não pode ser considerada uma posição estanque, imutável, até porque, as organizações vivem num ambiente de intensa mudança. Assim como, a própria dificuldade de caracterizar os atributos e em qual dimensão estratégica irão se enquadrar no arcabouço teórico.

O conhecimento da conceituação teórica do modelo Delta e da influência da criação de valor na mudança do posicionamento estratégico do grupo de empresas RCH, pode influenciar fundamentalmente no desenvolvimento da organização.

Essa postura dos gestores permite superar as limitações dos atributos percebidos e do próprio posicionamento estratégico para buscar o melhor critério de tomada de decisões eficazes em toda a atividade econômica empreendedora.

6.2

Conclusão e Recomendações

Essa pesquisa buscou estudar a influência da criação de valor no posicionamento estratégico das empresas do grupo RCH, portanto, buscou-se fundamentar no Modelo Delta proposto por Hax & Wilde II, para se encontrar uma melhor estratégia competitiva de posicionamento no mercado.

Foi elaborada uma proposição básica, após a contextualização do problema, para o estudo responder: **Como a criação de valor influenciou o posicionamento estratégico das empresas do Grupo RCH desde a sua fundação até os dias de hoje?**

Como resposta foi elaborada, primeiramente, uma tabela, onde se apresenta o papel preponderante da criação de valor no grupo RCH e sua implicação no desenvolvimento das empresas do Grupo.

Tabela de Eventos de Criação de Valor x Dimensão Estratégica Modelo Delta

ANO	Forma	Eventos de Criação de valor	Dimensão Estratégica
1985	Triângulo 1	Fundação da RCH	Melhor Produto
1988	Triângulo 2	Criação da Área de Serviços	Melhor Produto
1994	Triângulo 3	Era dos Projetos Especiais	Solução para o Cliente
2000	Triângulo 4	Homologação de Patentes	Solução para o Cliente
2002	Triângulo 5	Era dos Contratos	Solução para o Cliente
2004	Triângulo 6	Era dos Centros de Serviços	Solução para o Cliente
2006	Triângulo 7	Inauguração do Novo Laboratório	Solução para o Cliente

Para concluir uma figura foi criada e foi denominada - Túnel do Tempo - que relaciona a linha do tempo ao modelo Delta. Esta figura demonstra a influência da criação de valor no posicionamento estratégico da organização.

Foram criados círculos sobrepostos alinhados de forma decrescente para dar a visão de perspectiva de um túnel, que simboliza a idéia de transição. Inscritos nesses círculos, estão sete triângulos que de acordo com Hax & Wilde II essa figura geométrica é representada pela letra Delta que significa transformação.

Em cada vértice desses sete triângulos estão as três opções estratégicas: melhor produto, solução para o cliente e o lock-in do cliente. O menor triângulo, que representa a Fundação da RCH em 1985, encontra-se em uma das extremidades do túnel. Como ilustrado na figura pode - se observar um ponto azul no vértice, que indica a dimensão estratégica de melhor produto.

Ao longo do túnel de tempo observam-se as datas dos principais eventos de criação de valor ocorridos na organização. À medida que os anos passam, aumenta-se a figura do triângulo que representa o grau de importância da criação de valor e suas dimensões estratégicas. O deslocamento do ponto azul demonstra a transformação na posição estratégica do Grupo de empresas RCH.

É importante salientar que apesar do deslocamento do ponto azul ser de difícil caracterização, as análises das entrevistas comprovam que o Grupo de Empresas RCH se enquadra na dimensão estratégica solução para o cliente.

Os objetivos dos gestores do grupo RCH para os próximos anos é a busca do posicionamento estratégico para o sistema lock-in.

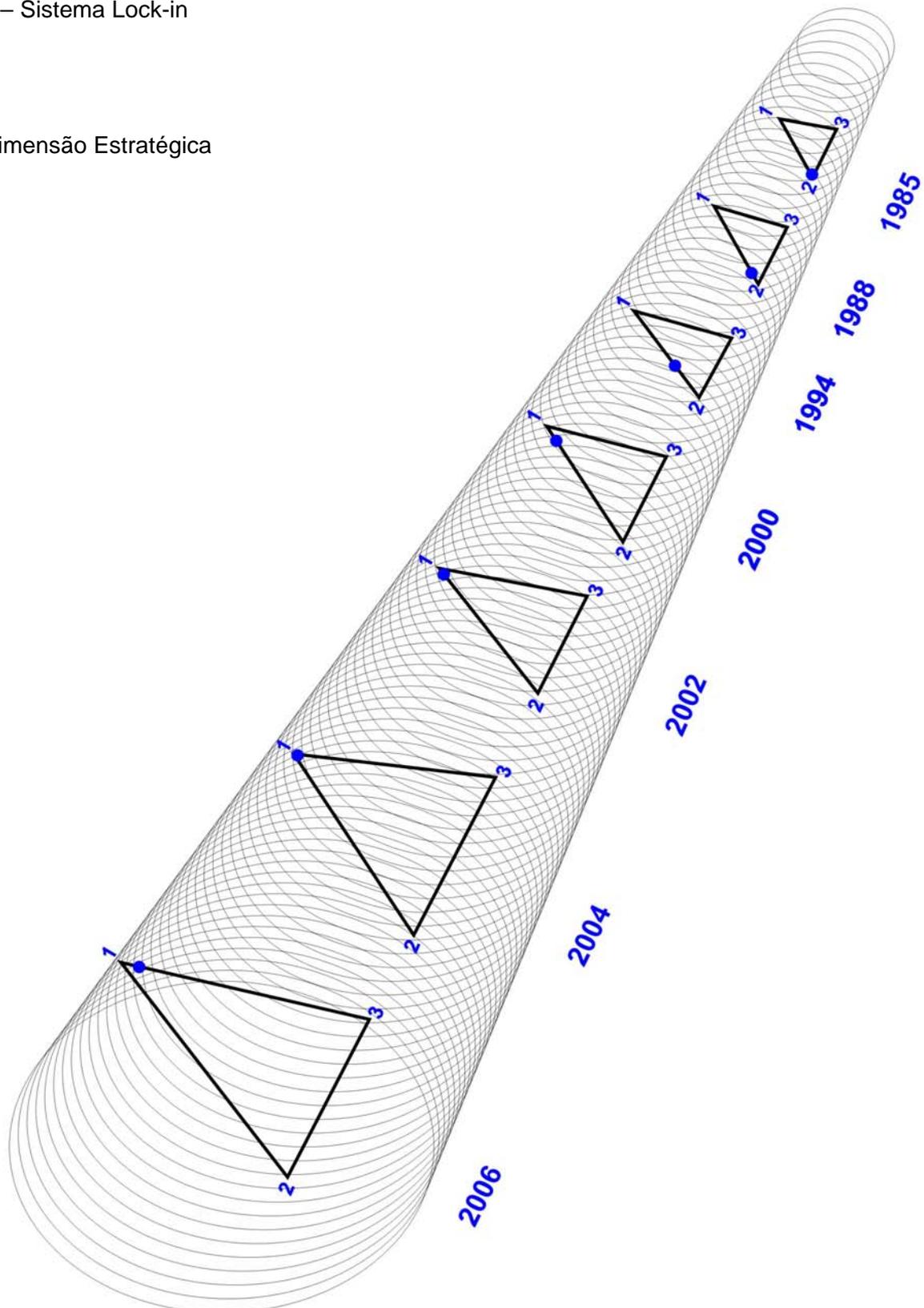
Após reflexões das análises foi construída a figura do Túnel do Tempo que sintetiza os conceitos abordados no estudo de caso.

Figura 9 - Linha do Tempo x Modelo Delta

LEGENDA:

- 1 – Sistema Melhor Produto
- 2 – Sistema Solução para o Cliente
- 3 – Sistema Lock-in

- Dimensão Estratégica



Para finalizar deve-se considerar que alguns aspectos dessa dissertação não foram abordados para não fugir aos objetivos traçados. Dessa forma, recomendam-se outras pesquisas que podem vir a aprofundar as implicações dos efeitos da política de criação de valor e a sua consequência dentro da organização.

O modelo Delta tem diversas aplicações no mundo acadêmico e pode ser objeto de estudo para outras pesquisas.

Uma outra recomendação importante seria a análise mais ampla dos efeitos da criação de valor à luz do modelo Delta aplicando pesquisa semelhante em outras pequenas e médias empresas visando a comparação com outras empresas dessa indústria e em outros setores da economia.