

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Jorge Luiz Correia de Araújo**

**A Criação de Valor Influenciando o Posicionamento  
Estratégico – Estudo de Caso do Grupo RCH**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Paulo César de Mendonça Motta

Rio de Janeiro

Abril de 2006



**Jorge Luiz Correia de Araujo**

**A Criação de Valor Influenciando o Posicionamento  
Estratégico – Estudo de Caso do Grupo RCH**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Alberto Zietlow Duro**

Flexcorp

**Prof. Cecilia Lima de Queiros Mattoso**

ESPM

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 3 de abril de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Jorge Luiz Correia de Araújo**

Graduou-se em Engenharia Química pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 1984. Trabalhou em multinacionais como Texaco Chevron e Amitech Brasil sempre na área técnica comercial. Trabalha na RCH Automação Industrial desde 2004, na função de Gerente Comercial.

Ficha catalográfica

Araújo, Jorge Luiz Correia de

A Criação de Valor Influenciando o Posicionamento Estratégico – Estudo de Caso do Grupo RCH / Jorge Luiz Correia de Araújo ; orientador: Paulo César de Mendonça Motta. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2006.

100 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Modelo Delta. 3. Posicionamento estratégico. 4. Atributos. 5. Criação de valor. I. Motta, Paulo César de Mendonça. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico esse sonho a três grandes mulheres, à minha esposa Liliane, por seu incondicional apoio e por nossa união, à minha filha Marcella pelo carinho e força e à minha mãe Nazaré, pelos ensinamentos preciosos dos valores morais e éticos.

O sonho é hoje realidade.

## Agradecimentos

A DEUS pela força indispensável nas horas difíceis, onde eu precisei lutar, ter discernimento e paciência para alcançar um grande sonho de minha vida.

Agradecimento especial ao meu orientador Professor Paulo César Motta pelo apoio e pelas valiosas idéias e reflexões que foram essenciais para a realização do trabalho.

A todos os meus ex - professores que transmitiram conhecimentos e participaram da minha formação.

Aos companheiros de turma que desde os tempos de Colégio Militar do RJ, da UFRJ e do IAG – PUC/ RJ, pela excelente convivência nesses 20 anos de estudo.

Ao meu pai que sempre está presente na minha vida.

A toda a minha família, em especial às minhas três irmãs (Ione, Jeane e Shirley) que me incentivaram e criaram um ambiente para que eu sempre estudasse.

Ao meu amigo-irmão Júlio que acreditou em mim e me ajudou na execução desse projeto de vida.

Aos meus sobrinhos que torcem pelo meu sucesso.

Aos meus sogros (Eliane e José Luiz) que vieram completar a minha família.

Aos meus cunhados (Lílian e Marco) pelo incentivo e ajuda na realização do trabalho.

Aos companheiros da empresa RCH, em especial aos seus Diretores (Ferreira e Henrique) que me deram oportunidade para a realização desse trabalho.

Aos meus amigos que entenderam a minha ausência.

Aos entrevistados que contribuíram para a realização desse trabalho.

Ao povo brasileiro que me proporcionou ensino gratuito desde o ensino elementar até a graduação.

## Resumo

Araújo, Jorge Luiz Correia; Motta, Paulo César de Mendonça (Orientador). **A Criação de Valor Influenciando o Posicionamento Estratégico – Estudo de Caso do Grupo RCH**. Rio de Janeiro, 2006. 100p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a constante evolução do mercado, o posicionamento estratégico nas organizações é uma preocupação recorrente de seus gestores; uma abordagem relevante é a utilização do modelo Delta proposto por Hax & Wilde. O projeto Delta redefine a avaliação do mercado em três novas dimensões competitivas e justifica as forças econômicas mais complexas, integrando a estratégia à execução nos negócios. Foi construído um estudo de caso de acordo com a metodologia de Yin (2003), que utiliza dados coletados através de pesquisas documentais e análises qualitativas de entrevistas com a alta e média gerência assim como com os principais fornecedores e clientes do grupo RCH. Após a interpretação e análise dos dados, os resultados obtidos mostram os principais atributos valorizados pelos gestores, fornecedores e clientes da empresa, característicos do modelo Delta. O estudo identifica a importância da criação de valor e sua influência no reposicionamento estratégico do grupo RCH. Como resposta a essa proposição, foi construída uma figura denominada – Túnel do Tempo - que relaciona a linha do tempo com o modelo Delta e demonstra o deslocamento da dimensão estratégica do melhor produto para a dimensão estratégica de solução para o cliente desde a sua fundação até a data de hoje.

## Palavras-chave

Modelo Delta; Posicionamento Estratégico; Atributos; Criação de Valor.

## Abstract

Araújo, Jorge Luiz Correia; Motta, Paulo César de Mendonça (Advisor). **The Creation of Value Influencing the Strategical Positioning – Study of a Case of the Group RCH.** Rio de Janeiro, 2006. 100p. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Due to the ongoing market evolution, the strategic positioning in most organizations is a recurrent concern among the managerial board; the use of the Delta Model proposed by Hax & Wilde is a relevant approach. The Delta Project redefines the market evaluation in three new competitive dimensions and it accounts for more complex economic forces, linking business strategy to business execution. A case study has been built according to the Yin Methodology (2003), which uses collected data from documentary research and qualitative analysis of interviews done with RCH senior and middle management as well as with its main suppliers and customers. After data interpretation and analysis, results show the main attributes characteristic of the Delta Model of significant value to the Company's management, suppliers and customers. The study identifies the importance of value creation and its influence in the strategic repositioning of the group RCH. As an answer to this proposition, a figure named – Time Tunnel – has been built. It relates the time line to the Delta Model and it shows the consequent change from strategic dimension of best product to strategic dimension of total customer solution since its foundation until present date.

## Keywords

Delta Model; Strategic Positioning; Attributes; Value Creation.

# Sumário

1. Introdução	11
1.1. Definição do Problema	11
1.2. Objetivos Final e Intermediário	14
1.3. Delimitação do Estudo	14
1.4. Relevância do Estudo	15
1.5. Estrutura da Dissertação	15
2. Revisão da Literatura	16
2.1. A Criação de Valor e Inovação de Valor	16
2.2. A Inovação Estratégica	18
2.3. Posicionamento Estratégico	21
2.4. O Modelo Delta	25
2.4.1. O Triângulo	27
2.4.2. Os Processos Adaptativos	29
2.4.3. Medições Agregadas	30
2.4.4. Medições Granulares	31
2.4.5. Experimentação e Feedback	32
3. As Empresas do Grupo RCH	34
3.1. Histórico	34
4. Metodologia	37
4.1. Tipo de Pesquisa	37
4.2. Tratamento dos Dados	39
4.3. Limitações do Método	40
5. Análise de Tratamento dos Dados	41
5.1. Análise dos Dados	41
5.1.1. Atributos Percebidos	44
5.2. Análises da Linha do Tempo	74
5.3. Considerações Finais	87
6. Discussão e Conclusão	89
6.1. Discussão	89
6.2. Conclusão e Recomendações	91
Referências Bibliográficas	95
Anexo	98



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Posicionamento Estratégico	24
Tabela 2 - Contribuições do Modelo Delta	26
Tabela 3 - Frequência de Características – Modelo Delta	44
Tabela 4 - Princípios Básicos para Construção de Parceria	64

## Lista de Figuras

Figura 1 - Criação de Valor	18
Figura 2 - Triângulo Modelo Delta	27
Figura 3 - Modelo Delta – Um Diagrama de Estratégia Integrada	33
Figura 4 - Porcentagem de Vendas por Empresas ano 2005	36
Figura 5 - Triângulo Modelo Delta – Competição	36
Figura 6 - Principais Atributos Percebidos conforme Modelo Delta	73
Figura 7 - Gráfico dos Principais Atributos Percebidos	74
Figura 8 - Linha do Tempo	75
Figura 9 - Linha do Tempo x Modelo Delta	93