

Análise Estatística da Estratégia de Diferenciação e Rentabilidade de Empresas da Indústria de Autopeças no Brasil¹

Analysis of Differentiation Strategy and Profitability of Business Auto Parts Industry in Brazil

Submissão: 21 set. 2012 - Aprovação: 27 fev. 2013

Viviane Chunques Gervasoni

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Doutoranda pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professora na Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

E-mail: viviane.gervasoni@uol.com.br.

Endereço: Av. Dr. Adolpho Pinto, 109 - Barra Funda - 01156-050 - São Paulo/SP – Brasil.

George Bedinelli Rossi

Mestre e Doutor em Marketing pela FGV/EAESP. Professor na ESPM e na EACH/USP.

E-mail: george.rossi@gmail.com.

Dirceu da Silva

Mestre em Física pela Universidade de São Paulo – USP e Doutor em Educação pela UNICAMP. Professor na UNICAMP e na Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

E-mail: dirceuds@gmail.com.

¹ Os autores deste artigo agradecem aos pareceristas da revista pelas contribuições fundamentais dadas a este trabalho.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar quanto os custos e as despesas explicam a rentabilidade da empresa com ênfase na Análise Estatística da Estratégia de Diferenciação em Qualidade de Produto. A revisão da literatura indica que a rentabilidade da empresa depende da estratégia genérica adotada por esta para lidar com as forças estruturais da indústria. Dentre essas estratégias, a de diferenciação deve focar características únicas e valoradas pelos compradores e, ao mesmo tempo, atentar aos custos. Este estudo foi feito usando os valores dos custos, despesas, patrimônio líquido e vendas de sete empresas, extraídos originalmente dos demonstrativos contábeis das mesmas, divulgados pela BM&F BOVESPA. As análises feitas via regressão múltipla indicam que custos e despesas explicam a rentabilidade na indústria de autopeças quando adotada a gestão estratégica genérica de diferenciação em qualidade do produto.

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia de diferenciação, custos e rentabilidade.

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate how costs and expenses explain the profitability of the company with emphasis on Statistical Analysis of Differentiation Strategy in Product Quality. The literature review indicates that the company's profitability depends on the generic strategy adopted to deal with this structural force in the industry. Among these strategies should focus on the differentiating features unique and valued by the purchasers and at the same time, attempt to costs. This study was done using the values of costs, expenses, and net sales of seven companies, originally extracted from the financial statements of the same, published by BM&F BOVESPA. These analyzes via multiple regression indicate that costs and expenses explain the profitability in the auto parts industry when it adopted the generic strategy of differentiation management in product quality.

KEYWORDS:

Differentiation strategy, costs and profitability.

1. INTRODUÇÃO

Porter (1989) diz que o valor dos custos de uma empresa tem importantes implicações para o sucesso da estratégia de diferenciação. Para a indústria de autopeças a maneira mais usual de mensurar a qualidade dá-se por meio das certificações que têm por objetivo garantir o estabelecimento de critérios padrões entre as relações de clientes e fornecedores (LAMENZA, 2008).

O problema desta pesquisa surgiu com base na ideia de Porter (2004) de que, para o uso da gestão da estratégia de diferenciação, os custos devem ser dimensionados, porém para explicar quanto os custos refletem na rentabilidade é necessário dimensionar também o valor das despesas.

Conforme Iudícibus et al. (1998), despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receita, assim o problema desta pesquisa é: quanto os custos e as despesas explicam a rentabilidade da empresa com ênfase na estratégia genérica de diferenciação em qualidade de produto?

O objetivo desta pesquisa é investigar a importância relativa de custos e despesas para explicar a rentabilidade da empresa que adota a estratégia genérica de diferenciação em qualidade de produto na indústria de autopeças. Portanto, a hipótese desta pesquisa é: custos e despesas explicam a rentabilidade na indústria de autopeças quando adotada a estratégia genérica de diferenciação em qualidade do produto?

Este estudo foi feito usando os valores dos custos, despesas, patrimônio líquido e vendas das empresas da indústria de autopeças brasileiro, extraídos originalmente dos demonstrativos contábeis das mesmas, divulgados pela BM&F BOVESPA. A coleta de dados foi exploratória, tipo documental (MALHOTRA, 2001). A amostra de sete empresas da indústria de autopeças compreende: Fras-Le S/A; Iochpe Maxion S/A; Mahle-Metal Leve S/A; Marcopolo S/A; Randon S/A Implementos e Participações; Tupy S/A e Metalúrgica Riosulense S/A.

Aplicou-se a análise de regressão em que a variável dependente estudada foi o valor da rentabilidade e as variáveis independentes foram os valores de vendas, custos, despesas, patrimônio líquido e lucro operacional.

2. DESENVOLVIMENTO

O início da indústria automobilística no Brasil coincide com a política de internacionalização da produção de autoveículos de grandes corporações e os incentivos oferecidos pelo governo (financeiros, protecionismo, instalação de infraestruturas de rodagem e reformas administrativas) (SENHORAS; DIAS, 2005).

No século XXI, face à necessidade de lançamentos de produtos com agilidade no mercado, as empresas estão aplicando o desenvolvimento simultâneo do produto, com diversos departamentos trabalhando de maneira integrada, poupando tempo e produzindo um efeito positivo pela omissão de algumas etapas de desenvolvimento (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Desta forma, a troca mútua de informações tende a melhorar a qualidade do projeto e o produto passa a ter mais chances de sucesso comercial (BAXTER, 2000).

A maior integração de fornecedores e montadoras nas atividades de desenvolvimento de produto tem possibilitado reduzir a complexidade do projeto, encurtar o prazo de execução, as horas de engenharia necessárias e renovar, com mais frequência, tanto o produto como a tecnologia utilizada, com menores custos e divisão de responsabilidades. Tais fatores têm contribuído para que as parcerias com fornecedores sejam reconhecidas como importantes para a aceleração do ciclo de desenvolvimento de produto, uma vez que um percentual significativo do custo do veículo vem de partes compradas das empresas de autopeças (CUSUMANO; NOBEOKA, 1993).

O envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de produtos contribui significativamente para a melhoria do desempenho do processo em termos de tempo e qualidade (CLARK; FUJIMOTO, 1991; WOMACK, et al., 1990; BROWN; EISENHARDT, 1995; KESSELER, 1997).

A especialização dos fornecedores permite inovações tecnológicas mais rápidas e libera a empresa para se especializar naquilo que é o seu *core business* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), ou seja, o projeto e a montagem do veículo, e não de suas partes específicas por meio de estratégias organizacionais.

Para Hofer e Schendel (1978), estratégia evidencia-se pela existência dos níveis quando os mesmos explicam que há estratégia voltada para a corporação e assim voltada para a unidade de negócios.

Mintzberg (1987), por exemplo, forneceu cerca de cinco sinônimos para a palavra estratégia no campo dos negócios:

- Um plano.
- Uma manobra – *play*.
- Um padrão.
- Um posicionamento.
- Uma perspectiva.

Ansoff e McDonnell (1993) definem a estratégia como um conjunto de regras que auxilia no processo de tomada de decisão e visa orientação do comportamento de uma organização para alcançar seus objetivos.

Nesse sentido, qualidade para Garvin (1992) possui cinco definições principais que são:

- Transcendente.
- Baseada no produto.
- Baseada no usuário.
- Baseada na produção.
- Baseada no valor.

Quando se fala na definição de qualidade entende-se que signifique “excelência inata” e que as diferenças percebidas na mesma podem ser vistas em algum ingrediente ou atributo do produto. Segundo Oliveira (2004), a qualidade dentro da gestão estratégica deve ser definida diante de padrões fixos e internos, são os clientes que determinam a aceitação de um produto, é a necessidade dos clientes que precisa ser atendida.

Narasimhan, Ghosh e Mendez (1993), afirmam que a qualidade e os custos são compatíveis para a liderança em estratégias empresariais. Sendo assim, os custos devem realmente diminuir mais rapidamente com a aquisição de maior experiência em se produzir produtos de alta qualidade.

O ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no que diz respeito à guerra de preços (PORTER, 2004).

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custos.

A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes (PORTER, 2004).

Para Porter (1989) o sucesso e o objetivo da estratégia passaram a ser conquista, uma vantagem competitiva. Na década de 1990, Porter (1989) relacionou vantagem competitiva com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, ultrapassa o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta de uma empresa frente às outras.

No caso dos fornecedores, o poder de negociação manifesta-se quando o mercado é dominado por poucas organizações e não existem produtos substitutivos; a indústria não representa cliente importante; os produtos dos compradores dependem dos produtos dos fornecedores e os produtos dos fornecedores são diferenciados (PORTER, 1989).

Segundo Hill e Jones (1998), uma empresa tem uma vantagem competitiva quando a sua lucratividade é maior que a média industrial; e ela é sustentável quando consegue manter essa maior lucratividade a longo prazo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo estudado nesta pesquisa é a indústria de autopeças brasileira e a amostra compõe-se de sete empresas. Usou-se como critério de escolha da amostra de empresas uma seleção não probabilística e por julgamento (MALHOTRA, 2001), pois as seleções das empresas aqui estudadas têm capital aberto e, sendo assim, divulgam seus dados contábeis.

As empresas analisadas foram: Fras-Le S/A; Iochpe Maxion S/A; Mahle-Metal Leve S/A; Marcopolo S/A; Randon S/A Implementos e Participações; Tupy S/A e Metalúrgica Riosulense S/A. Considerando-se que, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto, deve-se controlar ou até reduzir os custos (PORTER, 2004), foram pesquisadas as sete empresas já citadas, listadas na BM&F BOVESPA (2009) da indústria de autopeças no período de 1996 a 2007.

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa exploratória documental com base nos relatórios disponibilizados pela BM&F BOVESPA. As informações de vendas, custos, despesas, patrimônio líquido, lucro operacional foram extraídas dos balanços patrimoniais divulgados no *site* da BM&F BOVESPA.

Para as análises de dados foram usadas as técnicas de regressão múltiplas e de correlação de Pearson, já que os dados têm naturezas métricas e são descritos por grandezas bem definidas. Os

dados foram analisados com o *software* SPSS 5.0, no qual foi avaliada a aderência à distribuição normal.

Foram utilizados os testes de Levene para se avaliar a homogeneidade das variâncias (homocedasticidade). As distâncias de Cook para se avaliar os pontos discrepantes ou extremos (*outliers*) no modelo de regressão. Os valores da colinearidade (Variance Inflation Factor - VIF) para verificar se as variáveis independentes têm forte correlação entre si, além de análise da aderência à distribuição normal dos resíduos não padronizados, pois como pressupostos da regressão linear múltipla é necessário que a variável dependente tenha distribuição normal e que as variáveis independentes apresentem-se de forma homoscedásticas (DOBSON, 2002).

Com base nos testes estatísticos realizados foi possível observar que custos explica 36% da rentabilidade da indústria de autopeças das sete empresas estudadas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Porter (1989) diz que o valor dos custos de uma empresa tem importantes implicações para o sucesso da estratégia de diferenciação.

A partir dos dados obtidos nos demonstrativos contábeis das empresas, fez-se uso da regressão linear múltipla para cada uma das empresas a fim de quantificar a importância de custos e despesas sobre a rentabilidade para averiguar a proposição de Porter (2004) de que custos devem ser minimizados quando adotada a estratégia de diferenciação, qualidade de produto.

A variável de rentabilidade ROE (retorno do capital próprio) foi obtida por meio da divisão do lucro líquido (LL) pelo patrimônio líquido (PL) (KASSAI; KASSAI; SANTOS, 2000).

$$\text{Rentabilidade ou ROE} = \frac{LL}{PL}$$

As outras variáveis, a saber: vendas, custos, despesas, patrimônio líquido e lucro operacional, foram usadas com seus valores originais.

Esclarecendo mais, entende-se por vendas ou receita a entrada de elementos para o ativo (direitos da organização), sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondente, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços (IUDÍCIBUS et al., 1998). Os custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços (MARTINS, 2008). Já as despesas entendem-se conforme Iudícibus et al. (1998), como o consumo de bem ou serviços que, direta ou indiretamente, ajude na produção de receita e assim aumente a rentabilidade. Lucro operacional é o valor do lucro obtido com a venda de produtos ou serviços da empresa (GITMAN, 1997).

Por fim, como patrimônio líquido (PL) entende-se a diferença entre o valor de ativo (direitos) e do passivo (obrigações) de uma empresa, em um determinado momento (IUDÍCIBUS et al., 1998). Ainda segundo Gitman (2004) a rentabilidade ou ROE mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas da empresa. Quanto maior for este número melhor para os proprietários.

Resumindo, coletaram-se dados de 1996 a 2007 de sete empresas, segundo cinco variáveis e uma calculada (tomada como variável dependente do modelo de regressão linear).

Mais especificamente as análises de dados, segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov (Tabela 1), revelaram que as variáveis independentes (vendas, custos, despesas, patrimônio líquido e lucro operacional) e a variável dependente (rentabilidade) se mostraram com valores da probabilidade de significância (p-valor) acima de 0,05, indicando que todas podem ser descritas por distribuições normais. Essa constatação atende o primeiro pressuposto dos modelos de regressão linear (MALHOTRA, 2001).

TABELA 1

Teste de aderência à distribuição normal de Kolmogorov-Smirnov para os resíduos não padronizados.

	KOLMOGOROV-SMIRNOV (A)		
	ESTATÍSTICA	GL	P-VALOR
Resíduos não padronizados	0,073	56	0,200

A = Correção de significância de Lilliefors.

Quanto à homogeneidade das variâncias, o teste de Levene mostrou os seguintes valores de probabilidade de significância (p-valor):

$$p_{\text{Vendas}} = 0,114$$

$$p_{\text{Custos}} = 0,078$$

$$p_{\text{Despesas}} = 0,410$$

$$p_{\text{PL}} = 0,099$$

$$p_{\text{Lucro operacional}} = 0,191$$

O que indica falha em rejeitar a hipótese nula do teste, pois as variâncias são homogêneas e têm *shapes* semelhantes para as variáveis independentes (MAROCO, 2005).

A análise de possíveis valores extremos ou *outliers* mostrou que as distâncias de Cook apresentaram valores menores que 0,50.

A distância de Cook é uma medida que se destina a avaliar a influência individual de cada observação sobre a estimativa do vetor de coeficientes β . Em outras palavras, avalia-se se a regressão mudaria muito se cada valor fosse eliminado de cada vez. Assim, valores maiores que 0,50 indicam que os dados são atípicos ou aberrantes e devem ser investigados com cuidado. Para esse estudo, retirar cada valor analisado não mudaria a regressão (DOBSON, 2002).

Os cálculos dos valores das colinearidades (VIF) mostraram que $VIF_{\text{Custos}} = 6,046$; $VIF_{\text{Despesas}} = 3,130$; $VIF_{\text{PL}} = 6,906$ e $VIF_{\text{Lucro operacional}} = 3,337$. Portanto, todos os valores estão abaixo de 10,0, o que indica que as variáveis mantêm boa e razoável independência entre si.

Quando os valores das colinearidades são maiores que 10,0, os coeficientes de regressão estimados tendem a ser imprecisos e as estimativas dos coeficientes variam bastante de uma amostra para outra (MAROCO, 2005). Porém, para a variável vendas o valor do VIF se apresenta maior que 1.000 e assim a variável deve ser eliminada do modelo. De fato, o p-valor do cálculo do teste de

independência *t* de *student* se mostra não significativa ($p = 0,434$). A interpretação do valor de beta quando o teste *t* é não significativo é que ele não contribui para o modelo de regressão múltipla e, por assim dizer, é igual a zero (DOBSON, 2002).

Entrando mais especificamente no modelo de regressão linear múltipla, vê-se que os valores dos coeficientes beta padronizados (coeficientes com aplicação do *z-score* para facilitar a interpretação dos resultados), indicam que a maior contribuição é da variável lucro operacional, pois $\beta = 1,526$ e que a menor contribuição é da variável despesas ($\beta = -0,275$), conforme mostra a Tabela 2.

TABELA 2

Valores dos coeficientes padronizados do modelo de regressão linear múltipla.

MODELO	COEFICIENTES PADRONIZADOS		
	BETA	T	P-VALOR
(Constant)		12,170	0,000
Custos	0,360	2,960	0,005
Despesas	-0,275	-3,143	0,003
PL	-1,119	-8,606	0,000
Lucro operacional	1,526	16,882	0,000

a) Variável dependente: rentabilidade.

Ainda, para se verificar a qualidade do modelo ajustado deve-se observar o valor do coeficiente de determinação de Pearson (R^2) (veja Tabela 3). O valor do R^2 é de 93,5% e o R^2 Ajustado (com o *z-score*) é de 86,5%. Tanto um como o outro indicam um ajuste excelente (DOBSON, 2002). Confirma-se assim, que o modelo ajustado pode ser interpretado. Ainda, o teste de Durbin-Watson se mostrou menor que 2,0 indicando que o modelo não tem variáveis autocorrelacionadas de forma significativa e que não há problemas com os dados que impossibilitem a interpretação dos resultados ou que apresente possíveis interpretações errôneas (DOBSON, 2002).

TABELA 3

Valores da qualidade de ajuste do modelo de regressão linear múltipla.

MODELO	R	R ² AJUSTADO	ERRO PADRÃO ESTIMADO	DURBIN-WATSON
1	0,935 a	0,865	0,063	1,402

a) Preditores: (Constant), lucro operacional, despesas, custos e pl.

b) Variável dependente: rentabilidade.

A Tabela 3 sinaliza que a rentabilidade das empresas é influenciada pelos custos, despesas, PL e lucro operacional. Dentre estes, os fatores que mais influenciam a rentabilidade são o lucro operacional e os custos.

Ainda, resta analisar os resíduos do modelo ajustado. Tal análise tem grande importância, pois uma das condições de aceitação dos modelos de regressão é a necessidade dos resíduos respeitarem uma distribuição normal, caso contrário, há valores discrepantes que podem indicar má qualidade dos ajustes.

A Tabela 4 mostra o teste de Kolmogorov-Smirnov para os resíduos não padronizados. O valor da probabilidade de significância (p-valor) indica que não há diferença entre os valores dos resíduos em questão e uma distribuição normal ($p = 0,200$). Assim, a condição de validade do modelo é respeitada.

TABELA 4

Teste de aderência à distribuição normal de Kolmogorov-Smirnov para os resíduos não padronizados.

	KOLMOGOROV-SMIRNOV(A)		
	ESTATÍSTICA	GL	P-VALOR
Resíduos não padronizados	0,073	56	0,200

a) Correção de significância de Lilliefors.

A consideração sobre os resíduos é confirmada pelo teste ANOVA (veja Tabela 5), pois o p-valor é menor que 0,001 ($p < 0,001$), mostrando que há independência entre as variáveis e os seus respectivos resíduos e, mais uma vez, confirmando que o modelo está ajustado adequadamente.

TABELA 5

Teste ANOVA entre as variáveis (modelo de regressão linear múltipla) e os resíduos do mesmo modelo.

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	GL	MÉDIA QUADRÁTICA	F	P-VALOR	
1	Regressão	1,459	4	0,365	89,347	0,000 a
	Resíduos	0,208	51	0,004		
	TOTAL	1,667	55			

a) Preditores: (Constant), lucro operacional, despesas, custos e PL.

b) Variável dependente: rentabilidade.

Por fim, pode-se escrever a equação de regressão linear múltipla como: $\text{rentabilidade} = 0,360 \text{ custos} - 0,275 \text{ despesas} - 1,119 \text{ PL} + 1,526 \text{ lucro operacional}$.

A equação acima revela que custos explica 36% da rentabilidade, indicando assim, uma relação positiva entre investimentos em produção e seus serviços, e rentabilidade. Nesse sentido, a equação evidencia que, mais investimentos relativos à produção, tendem a aumentar a rentabilidade das empresas deste setor estudado.

Isso se mostra coerente com as assertivas de Porter (2004) de que investimentos em produção e nos serviços relativos à produção geram mais escala que aumentam a rentabilidade dessas empresas.

Quanto às despesas, observa-se que estas têm relação inversa com a rentabilidade, representando - 27,5%, evidenciando que o controle efetivo das despesas é um importante fator a contribuir para a rentabilidade das empresas.

O que chama a atenção é que o valor de patrimônio líquido (PL) também está negativado. Assim, a pesquisa evidencia que a maioria das empresas desta indústria deve estar com altos níveis de endividamento, capacidade ociosa ou com baixas vendas e, se este for caso, deve-se procurar aumentar as vendas para a otimização dos ativos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este artigo baseou-se na ideia de Porter (2004) de que, para o uso da gestão da estratégia de diferenciação, os custos devem ser dimensionados, porém para explicar quanto os custos refletem na rentabilidade é necessário dimensionar também o valor das despesas.

Conforme Iudícibus et al. (1998), despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receita, assim o problema desta pesquisa é: quanto os custos e as despesas explicam a rentabilidade da empresa com ênfase na estratégia genérica de diferenciação em qualidade de produto?

Para esta questão, com base no estudo feito por esta pesquisa, observou-se que, tanto custos quanto despesas explicam a estratégia genérica de diferenciação em qualidade do produto.

Custos explicam a rentabilidade em 36% e despesas em -27,5%, o que indica que um melhor aproveitamento das despesas contribuirá ainda mais para a rentabilidade.

O objetivo desta pesquisa foi investigar a importância relativa de custos e despesas para explicar a rentabilidade da empresa que adota a estratégia genérica de diferenciação em qualidade de produto da indústria de autopeças. A análise dos dados obtidos por meio do modelo de regressão linear múltipla resultou na equação:

Rentabilidade = 0,360 custos – 0,275 despesas – 1,119 PL + 1,526 lucro operacional.

Com base nesta equação pode-se concluir que o valor de custos explica 36%, do fator rentabilidade para essas empresas nessa indústria.

Os valores de investimentos feitos têm sido maiores do que as receitas obtidas por estes. Portanto, o valor do patrimônio líquido (PL), (-1,119) tem se reduzido e as despesas não tem contribuído efetivamente para a produção da receita (-0,275), já que os valores de custos, a saber, os gastos feitos para a produção de novos bens ou serviços utilizados na produção tem sido constantes.

Desta forma, o lucro operacional que consiste no valor do lucro obtido com a venda de produtos ou serviços da empresa está positivo, mostrando que há lucratividade. O que se sugere como equação mais fundamentada nos aspectos teóricos seria:

- Custos serem mantidos ou ainda, esses gastos na produção ocorrerem de forma a visar maior rentabilidade (ROE).
- Redução de despesas.

O reflexo seria estagnação ou aumento do patrimônio líquido (PL) e, possivelmente, aumento considerável do lucro operacional e da rentabilidade (ROE). Portanto, quando Porter (1989) assevera que o valor dos custos de uma empresa tem importantes implicações para o sucesso da estratégia de diferenciação, neste estudo, para essas empresas, nesse período e indústria, a afirmação mostra-se factível em sua plenitude.

A equação revela que custos é um importante fator para a rentabilidade, pois, explica 36% da rentabilidade para as empresas que competem por meio de diferenciação de produto corroborando

os achados do autor de que, embora empresas que competem em diferenciação devem atentar aos custos.

Para essas empresas, indústria e período o sucesso na estratégia de diferenciação deveria basear-se em: diminuir as despesas com o objetivo de produzir receita, aumentar o patrimônio líquido, aumentar o lucro operacional e, assim, aumentar a rentabilidade (ROE). Os custos poderiam ser mantidos na forma que se apresentam ou elevados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAXTER, Mike. *Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BM&F BOVEPSA. *Empresa para investidores*. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Empresas/InformacoesEmpresas/FormConsultaEmpresas.asp>>. Acessado em: 27 mai. 2009.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings, and future decisions. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

CUSUMANO, M. A.; NOBEOKA, K. Strategy, structure and performance in product development: observations from the auto industries. *Research Policy*, v. 21, p. 265-293, 1993.

DOBSON, A. J. *An Introduction to Generalized Linear Models*. 2. ed. Boca Raton: Chapman e Hall, 2002.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Pearson, 1997.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic Management: an Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

- IUDÍCIBUS, Sérgio et al. *Contabilidade introdutória*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia; SANTOS, Ariovaldo dos. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KESSELER, A. *Evolution of supplier relations in European automotive industry: product development challenge for a first tier supplier*. Actes du Gerpisa, n.19, 1997.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAMENZA, Ademir. *Estratégias empresariais: pesquisas e casos brasileiros*. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- MAROCO, J. *Análise estatística: com a utilização do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2005.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. Strategy Concept: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p.11-24, 1987.
- MOKYR, Joel. *The lever of riches: technological creativity and economic progress*. Nova York: Oxford University Press. 1990.
- NARASIMHAN, Ram; GHOSH, Soumen; MENDEZ, David. A dynamic model of product quality and pricing decisions on sales response. *Decision Sciences*, U.S.A., v. 24, n. 5, p. 893-907, 24 set. 1993.
- OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PRAHALAD. C. K.; HAMEL, G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SENHORAS, Eloi; DIAS, Josimara. *Tendências da indústria automotiva brasileira: um estudo do caso FIAT*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/223.pdf>>. Acessado em: 27 jan. 2011.
- WOMACK, J. P. et al. *The machine that changed the world*. New York, NY, Maxwell MacMillian.1990.