

**Área temática:** Marketing

**Título do trabalho:** A importância da gestão de custos na estratégia de diferenciação no setor de autopeças

## **AUTORES**

**VIVIANE CHUNQUES GERVASONI BRAGA**

UNINOVE Universidade Nove de Julho

viviane.gervasoni@uol.com.br

**FERNANDA LONGHINI FERREIRA**

fernandalonghini@globo.com

**JOÃO ABINAJM FILHO**

joao.abinajm@terra.com.br

**GEORGE BEDINELLI ROSSI**

Universidade de São Paulo

gbrossi@usp.br

## **Resumo**

A presente pesquisa discute o seguinte problema: A redução dos custos das empresas do setor de autopeças provoca maior rentabilidade usando a estratégia de diferenciação na qualidade do produto? O objetivo desta pesquisa é quantificar a proposição de Porter relativamente à importância da redução dos custos das empresas do setor de autopeças, que provoca maior rentabilidade. E, considerando-se as proposições de Porter e Garvin a hipótese desta pesquisa é: A redução dos custos das empresas do setor de autopeças implica em maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto. Este estudo foi feito usando os valores mínimos dos custos de sete empresas do setor de autopeças de capital aberto extraídos originalmente dos demonstrativos contábeis das mesmas, divulgados pela BM&F BOVESPA. São usados para isso os valores de vendas, custos, despesas, lucro operacional e patrimônio líquido. As análises evidenciaram que a hipótese de que a redução dos custos das empresas do setor de autopeças causa maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação via qualidade de produto foi corroborada, pois a redução dos custos das empresas do setor de autopeças causa maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto. Assim, conclui-se que minimizar os custos é fator crítico para a estratégia de diferenciação na qualidade do produto como exposto por Porter, a qualidade para ter sucesso é dependente da minimização dos custos.

**Palavras-chave:** Estratégia de diferenciação, custo, e rentabilidade.

## **Abstract**

This study discusses the following problem: Does cost reduction at car part companies lead to greater profitability when using the differentiation strategy in product quality? The objective of this study is to quantify Porter's proposition related to the importance of cost reduction at car part companies, leading to greater profitability. And considering Porter's and Garvin's propositions, this study's hypothesis is: Does cost reduction at car part companies lead to

greater profitability when using the differentiation strategy in product quality? This study was conducted using minimum values for costs at seven publicly held car part companies, originally obtained from their accounting statements disclosed by BM&F BOVESPA. Sales, costs, expenses, operating profit and net equity values are used for this. Analyses showed that the hypothesis that cost reduction at car part companies leads to greater profitability when adopting the differentiation strategy via product quality was corroborated because cost reduction at car part companies leads to greater profitability when adopting the differentiation strategy in product quality. It was thus concluded that minimizing costs is a critical factor for differentiation strategy in product quality as exposed by Porter. For quality to be successful costs must be minimized.

**Key Words:** Differentiation strategy, cost, and profitability.

## **Introdução**

Porter (1989) assevera que qualidade de produto é uma das maneiras de se diferenciar, ou seja, qualidade de produto compõe a estratégia de diferenciação e, para o autor, a estratégia de diferenciação deve ter seus custos controlados de forma que à empresa possa se manter competitiva no mercado. Pois, se os custos referentes à estratégia de liderança em custos frente à diferenciação, visar qualidade ou custo, o mercado tenderá a comprar o de menor custo.

Assim, considerando-se a proposição acima descrita esta pesquisa investiga a importância da qualidade no setor de autopeças. Para este setor a maneira mais usual de mensurar a qualidade dá-se por meio das certificações que tem por objetivo garantir o estabelecimento de critérios padrões entre as relações de clientes e fornecedores. (LAMENZA, 2008).

Para Garvin (1992) a rentabilidade está associada à qualidade e, segundo Porter (2004), a efetividade da estratégia de diferenciação, necessariamente, deve buscar continuamente a minimização de custos. Assim, o problema desta pesquisa é: A redução dos custos das empresas do setor de autopeças provoca maior rentabilidade usando a estratégia de diferenciação na qualidade do produto?

O objetivo desta pesquisa é quantificar a proposição de Porter (2004) relativamente à importância da redução dos custos das empresas do setor de autopeças, que provoca maior rentabilidade. E, considerando-se as proposições de Porter (2004) e Garvin (1992) a hipótese desta pesquisa é: A redução dos custos das empresas do setor de autopeças implica em maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto.

Este estudo foi feito usando os valores mínimos dos custos das empresas extraídos originalmente dos demonstrativos contábeis das mesmas, divulgados pela BM&F BOVESPA, a coleta de dados deve-se via pesquisa exploratória, tipo documental (MALHOTRA, 2001). São usados para isso os valores de vendas, custos, despesas, lucro operacional e patrimônio líquido. Foram calculados os seguintes valores: representatividade dos custos e rentabilidade de uma amostra de sete empresas do setor de autopeças; as empresas estudadas 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.

As análises evidenciaram que a hipótese de que a redução dos custos das empresas do setor de autopeças causa maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação via qualidade de produto foi corroborada, pois a redução dos custos das empresas do setor de autopeças causa maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto. Assim, conclui-se que minimizar os custos é fator crítico para a estratégia de diferenciação na qualidade do produto como exposto por Porter (2004), a qualidade para ter sucesso é dependente da minimização dos custos.

## **Revisão Bibliográfica**

Segundo Porter (2004) a estratégia de diferenciação do produto ou serviço baseia-se em alguns quesitos, tais como a produção de algo único em toda a indústria, o desenvolvimento da tecnologia empregada na fabricação dos produtos, assim como a qualidade do produto final. Esta diferenciação faz com que os consumidores tornem-se fiéis ao produto e à marca, afastando empresas e produtos rivais.

Porém, de acordo com Consoli, Pereira e Rebelatto (2001) para garantir esta diferenciação, e ainda obter lucratividade, estas empresas devem:

- Manter custos baixos, e garantir a qualidade do produto;
- Ser capazes de desenvolver e atualizar seus sistemas, de modo a evitar imitações e produtos rivais;
- Ser capazes de desenvolver projetos, com velocidade, atendendo às demandas das montadoras;
- Valorizar os recursos humanos, com melhores salários, e qualificação da mão-de-obra;
- Aperfeiçoar os métodos administrativos adotados pela empresa;
- Repensar e investir na logística da empresa, englobando desde a entrada da matéria-prima, até a entrega do produto final.

Atingir à diferenciação, atendendo os requisitos acima, torna-se um risco para as empresas, uma vez que os consumidores fiéis buscam menor preço e o volume de compras pode diminuir de acordo com a sofisticação dos compradores, com a imitação do produto ou mesmo a concorrência (PORTER, 2004).

Assim, torna-se necessário analisar a equação dos custos, já que à quantidade produzida soma-se custo de produção, transporte e custos fixos. Todos estes custos, somados, podem gerar gráficos com curvas côncavas, demonstrando que a empresa trabalha com a estratégia de diferenciação, em que é possível aumentar o preço do produto, sem comprometer o mercado, ou curvas convexas, em que a empresa trabalha com a estratégia de custos, não podendo aumentar o preço do produto, sob pena de perder mercado (LEDERER, 2003).

Os conceitos acima demonstram que quando não há cooperação entre as empresas, suas estratégias baseiam-se em quantidade de produção, fazendo com que os custos não permaneçam constantes e com isso a quantidade produzida determina o preço a ser praticado (LEDERER, 2003).

Mas é importante, também, tornar os custos de diferenciação uma vantagem competitiva, já que quando se minimizam os custos, objetiva-se aumentar as vendas e a rentabilidade da empresa. Assim algumas atividades que devem ser incorporadas às empresas, visando a redução de custos. São elas (SHANK, 1993 *apud* CONSOLI; PEREIRA; REBELATTO, 2001):

- Análise da Cadeia de Valor: compreender o comportamento dos custos e das fontes de diferenciação desde a matéria-prima até o consumidor final;
- Análise do Posicionamento Estratégico: estabelecer um sistema de controle e planejamento, levando-se em consideração o ambiente externo e interno de cada organização;
- Análise dos Direcionadores de Custos: analisar o comportamento dos custos e suas interações, explicando suas variações nas atividades de valor.

Estas atividades têm por finalidade viabilizar, analisar e mensurar, dentro de uma organização, as cinco forças propostas por Porter (1989), de forma a proporcionar a Gestão Estratégica da empresa, com a diferenciação nos custos.

Aliada às cinco forças de Porter, a estratégia precisa avaliar sempre a ambiência externa (oportunidades e ameaças) e a ambiência interna (pontos fortes e pontos fracos) cruzando as informações adquiridas é possível avaliar e reavaliar a estratégia existente. Encontrar pontos que devem ser aprimorados e aqueles que devem ser intensificados (MINTZBERG, 1990).

Desta forma, torna-se imprescindível saber aproveitar bem os recursos existentes na empresa, sejam os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos que quando controlados pelas empresas lhe permitem compreender e colocar em ação a estratégia com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia, gerando redução de custos ou a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Tendo em vista que o pilar da economia moderna é a alocação de recursos de maneira eficiente e eficaz, recursos estes que devem ser geridos pela mão visível, através dos gestores das organizações, alocando o mercado em função dos preços praticados, aumentando a concorrência (GOLDMAN; GORTON, 2000).

O fato de se ter a estratégia de diferenciação em tecnologia como objetivo não é suficiente para garantir a rentabilidade das organizações estudadas, se os seus gestores não tiverem uma postura de “agente trabalhista” dentro deste cenário (GOLDMAN; GORTON, 2000). Assim, com as palavras de Drejer (2002) as empresas estudadas encontram-se na Escola Complexa de Gestão Estratégica e tendem a uma forte formação de redes.

Dentro de um contexto econômico pode-se dizer que as organizações estudadas não estão sob o conceito de mão invisível que regula o mercado, estando, portanto dentro da teoria da mão visível, pois, o mercado é o gerador de demanda para a produção dos bens e para a prestação de serviços (GOLDMAN; GORTON, 2000).

Segundo Coase (1937) as empresas e os mercados alocam recursos diferentes, por isso as empresas devem coordenar as atividades econômicas quando o mercado não é capaz de fazê-lo, essas atitudes devem ser tomadas pelos gestores.

Porém, se ainda assim os custos estiverem muito altos, é interessante analisar as operações que são mais dispendiosas, incluindo o ativo, bem como o dispêndio dos fatores de produção, visando realocar os mesmos. Outro aspecto que as empresas não podem esquecer é que o capital está inserido em um contexto jurídico e, portanto a empresa é uma pessoa diferente do indivíduo (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

O conceito de qualidade para Garvin (1992) possui cinco definições principais que são: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a 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.

Para Garvin (1992) a qualidade baseada no usuário parte da premissa de que o mesmo produto para cada consumidor que possui diferentes desejos e necessidades, será “escolhido” diante do melhor atendimento de suas preferências. Já conceito da qualidade baseada na produção refere-se à conformidade do produto diante das especificações. Uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica em uma queda da qualidade.

Por fim a qualidade baseada no valor usa a definição baseada em termos de custo e preço. Assim, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço e a um custo aceitável. (GARVIN, 1992). Porém, conforme Narasimhan, Ghosh e Mendez (1993), é a percepção da qualidade do cliente que é a mais importante e que por isso deve ser levada em consideração.

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.

Nesta pesquisa usaremos a premissa da qualidade baseada no produto, onde a mesma será mensurada como variável precisa, utilizando as informações disponíveis nos sites das empresas, e a baseada em valor mensurando o valor dos custos, usando as informações publicadas no site da BM&F BOVESPA (2009), através dos demonstrativos contábeis das empresas do setor de autopeças, com capital aberto (S/A).

Conforme Lamenza (2008) a definição de qualidade passou por uma série de aprimoramentos; no início a preocupação era apenas com a qualidade do produto, a evolução deste conceito passou a associar-se ao controle do processo, a garantia e atualmente a qualidade estratégica.

Para Narasimhan, Ghosh e Mendez (1993), quando se pensava em qualidade no passado indicava-se que havia a necessidade de novas tecnologias e, portanto, a necessidade de mais matéria prima para a produção e, portanto, os custos de fabricação ficariam elevados em função dos altos investimentos que se faziam necessários. Se este ponto de vista fosse válido seria difícil para uma empresa exercer simultaneamente elevados níveis de qualidade para seus produtos com baixos custos.

Estudos realizados mostraram que esta idéia é desacreditada, pois conforme Narasimhan, Ghosh e Mendez (1993), 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.

Garvin (1992) menciona que cada vez mais empresas têm chegado à conclusão de que a qualidade é uma ferramenta poderosa junto à concorrência, tanto para ampliar o mercado que atuam quanto para minimizar os custos, o que provoca maior rentabilidade frente a concorrência. Um exemplo de como a alta qualidade e baixos custos caminham juntos é a abordagem japonesa de produção, onde se percebe como resultado de tal estratégia, maiores quotas de mercado e maior rentabilidade. (NARASIMHAN; GHOSH; MENDEZ, 1993).

Nos dias atuais o quesito da qualidade segundo Lamenza (2008), não pode se restringir a uma área ou departamento, ela deve ser abordada por todos na empresa, de forma sistematizada. Se necessário, deve ser formalizada para que os procedimentos sejam mantidos e melhorados.

Narasimhan, Ghosh e Mendez (1993), dizem que a qualidade dos produtos é hoje considerada um fator determinante para a maior parte da demanda de bens duráveis. Por conseguinte, uma estratégia de diferenciação através da qualidade superior dos produtos é uma forma eficaz e eficiente de aumentar a fidelização dos clientes e diminuir a sensibilidade dos preços, provocando redução dos custos e, portanto aumento na rentabilidade.

Segundo Garvin (1992) as categorias da qualidade como esquemas de análise são: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. O desempenho são as características operacionais do produto; as características são os adereços; a confiabilidade é a probabilidade de falhas do produto dentro de um determinado período; a conformidade está ligada ao grau em que as características operacionais do produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos; a durabilidade refere-se ao prazo de utilização do produto antes de sua quebra ou possíveis reparos; o atendimento está ligado a rapidez, cortesia e facilidade de reparo do produto; a estética está ligada à visão do usuário, por isso e a mais subjetiva, por fim a qualidade percebida está relacionada a falta de informações sobre um produto ou os atributos de um serviço.

## Metodologia

Para esta pesquisa adotou-se o método hipotético-dedutivo, pois, conforme a hipótese desta pesquisa se os custos forem reduzidos, então haverá aumento na rentabilidade. A pesquisa está classificada como exploratória, pois conforme Gil (2009) envolve levantamento bibliográfico; será documental, pois, serão usadas as informações dos demonstrativos contábeis da BM&F BOVESPA, que serão reelaborados para os objetivos desta pesquisa; bibliográfica porque utilizará materiais já elaborados, livros e artigos científicos e sites das empresas para o arcabouço teórico. Será descritiva onde segundo Malhotra (2001) salientará as características das empresas do setor se autopeças extraídas do site da BM&F BOVESPA; e explicativa em identificar os fatores que estão contribuindo para aumento da rentabilidade quando adotada a estratégia diferenciação na qualidade do produto no setor de autopeças.

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 empresas listadas na BM&F BOVESPA (2009) do setor de autopeças no período de 2000 a 2007.

Todos os valores citados estão expressos em milhares de reais. 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. As empresas DHB Indústrias e Comércio S/A; Indústrias Arteb S/A; Recrusul S/A; Wetzel S/A; Plascar Participações Industriais S/A e Wiest S/A foram excluídas do estudo por falta de informações e também por apresentarem prejuízo dentro do período de 2000 a 2007.

Os dados considerados destas empresas foram: vendas, custos, despesas, lucro operacional, e patrimônio líquido. Foram calculados os seguintes valores: representatividade dos custos e rentabilidade dos anos de 2000 a 2007. 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 conforme Martins (2008) são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Lucro operacional é o valor do lucro obtido com a venda de produtos ou serviços da empresa (GITMAN, 1997).

Como Patrimônio Líquido 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). Para se chegar ao valor de representatividade dos custos, dividiu-se o valor dos custos pelo valor das vendas de cada ano da série de 2000 a 2007. Já a rentabilidade é mencionada como o índice ROE (ou *return on equity*), taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, que conforme Kassai *et al* (2000) é obtido por meio da fórmula: lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.

Ainda segundo Gitman (2004) rentabilidade ou ROE, retorno do capital próprio mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas da empresa. Quanto maior for este número melhor para os proprietários.

As análises dos dados a partir dos demonstrativos contábeis, vide tabelas 8 a 14 das empresas, foram realizadas com base no menor valor da representatividade dos custos dentro do período de 2000 a 2007. Este valor foi aplicado para todos os demais anos objetivando quantificar o comportamento da rentabilidade, ou seja, se a mesma aumentaria frente a um valor reduzido dos custos para todos os anos.

### **Descrição do setor e das empresas analisadas**

O setor de autopeças, responsável pela produção, fornecimento e reposição de peças de veículos, está diretamente relacionado com as montadoras de veículos, tanto leves, quanto pesados, máquinas agrícolas (IOCHPE-MAXION, 2009).

Para atingir a excelência neste mercado, as empresas estão direcionando uma maior atenção à tecnologia, reduções de custos e qualidade do produto, aperfeiçoando a produção e eliminando desperdícios. Evidências desta atenção à tecnologia podem ser observadas pelos investimentos feitos pelas empresas em Centros de Tecnologia, para aperfeiçoamento dos produtos desenvolvidos (CONSOLI; PEREIRA; REBELATTO, 2001).

No setor de autopeças para que uma empresa se qualifique como fornecedor de uma montadora é necessário à aquisição dos programas de certificação, quanto a seus métodos de produção, controle de qualidade e capacidade de produção; a percepção da qualidade é verificada através das certificações. O objetivo das certificações é garantir os critérios padrões de qualidade para as relações de clientes e fornecedores, em um processo de compra e venda. (LAMENZA, 2008).

Abaixo, estão às características das empresas do setor de autopeças inseridas na BM&F BOVESPA, apresentando a informação que evidencia a estratégia de diferenciação do produto via qualidade. Estas evidências são apresentadas a seguir:

#### **Fras-Le S/A**

Fundada em 1954, a Fras-Le S/A tem como atividade a produção de materiais de fricção. Seu negócio Segurança no Controle de Movimentos faz dela a maior empresa da América Latina e uma das líderes mundiais. No avançado Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, um dos mais bem equipados do mundo, a Fras-Le conta com laboratórios químico, físico e piloto, que possibilita a geração de produtos com alto desempenho.

A Fras-Le foi o primeiro fabricante de materiais de fricção do Brasil a obter a certificação pela Norma ISO 9001 em 1995. Ela recebeu a certificação em 1999, pela Norma ISO 14001 e em março de 2004 conquistou a recertificação da ISO 9001 na versão 2000, em maio do mesmo ano conquistou a certificação da ISO/TS 16949, sendo a primeira empresa fabricante de material de fricção a obter essa certificação (FRAS-LE, 2009).

#### **Mahle Metal Leve S/A**

Desde 1950 no Brasil a MAHLE transformou-se em um modelo empresarial que conseguiu se destacar em um mercado altamente competitivo, concentrando esforços em tecnologia da qualidade e na formação de recursos humanos, contando com a participação real e efetiva de uma sólida estrutura financeira.

A empresa hoje é símbolo de qualidade em seus produtos, serviços e atendimento, sendo certificada pelas normas ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Em Jundiaí o Laboratório da MAHLE *Powertrain* Brasil, iniciou atividades em 2006 atuando em vendas de Serviços de Engenharia na Calibração de Motores e Veículos, Emissões, Simulações Numéricas, Sistemas de Testes, Ruído e Vibrações. Há um laboratório de emissões gasosas de motores leves e pesados (Otto e Diesel), além de uma câmara semi-anecóica climatizada para análises de NVH. Esse Centro conta com uma equipe de 240 colaboradores, incluindo pesquisadores, engenheiros e técnicos atuando nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Vendas e Serviços de Engenharia (MAHLE, 2009).



### **Marcopolo S/A**

A Marcopolo foi fundada em 1949, em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, com o nome de Nicola & Cia.ltda. Em 1971, graças ao sucesso alcançado com o lançamento do ônibus “Marcopolo”, passou a denominar-se Marcopolo S/A. O crescimento contínuo consolidou a organização, que já produziu em suas fábricas no Brasil e exterior, nestes 60 anos, 200.000 ônibus, com uma força de trabalho atual de mais de 12.000 colaboradores. A Marcopolo hoje se destaca no mercado nacional de ônibus e micro-ônibus, além de manter uma constante presença no mercado internacional.

Dentre as certificações que possui estão a ISO 9001 que é uma Norma Internacional que define os padrões mínimos para gerenciar o Sistema da Qualidade da empresa. Ela orienta as ações da empresa com foco nos processos necessários para satisfação do cliente em relação aos serviços e produtos fornecidos. A OHSAS 18001, uma Norma que orienta como a empresa deve ser gerenciada para que seus colaboradores tenham ambientes e condições seguras de trabalho. Também a SA 8000, norma SA instituída em 1997 pela organização americana *Social Accountability International* (MARCOPOLO, 2009).

### **Iochpe Maxion S/A**

A Iochpe Maxion é uma empresa que detém a liderança em seus vários setores de atuação, na fabricação de chassis, rodas rodoviárias, vagões ferroviários e fundidos ferroviários. Dentre a variedade de segmentos industriais, destacamos os de chassis e rodas rodoviárias pela presença no competitivo mercado das autopeças, mantendo-se na posição de liderança.

Em Cruzeiro, a Divisão Rodas e Chassis da Maxion Sistemas Automotivos estão certificadas pela norma ISO 14001, que garante o comprometimento da empresa com métodos operacionais ambientalmente responsáveis e com a adoção de processos de tratamento e eliminação de resíduos alinhados aos mais elevados padrões de exigência. (IOCHPE MAXION, 2009).

### **Randon S/A Implementos e Participações**

A Randon chega aos 60 anos mantendo a liderança no mercado nacional, como maior fabricante da América Latina e entre os 10 maiores fabricantes de implementos rodoviários do mundo. Tem mais de 250 mil produtos em operação e exporta para cerca de 70 países.

Suas certificações de qualidade incluem: ISO 9001; Fras-Le 1995; Freios Master 1996; Randon Veículos 1996; Randon Implementos 1998; Jost Brasil 1998; ISO 9002; Randon Consórcios; Freios Master 1996; Fras-Le 1998; QS 9000; Freios Master 1996; Fras-Le 1998; ISO TS 16949; Fras-Le; Suspensys; OHSAS 18001; Jost Brasil; Suspensys; Freios Master – Distinção Q1 Ford; Suspensys - SA 8000 (RANDON, 2009).

### **Metalúrgica Riosulense S/A**

No mercado desde 1946, a Metalúrgica Riosulense S/A, ao longo dos anos, atingiu o status de maior fabricante latino-americano de guias, sedes e tuchos mecânicos de válvula, fundidos em ligas especiais. Foi com sua filosofia de qualidade que conquistou a certificação na Norma ISO/TS 16949, alcançando assim o reconhecimento mundial (RIOSULENSE, 2009).

Em 1997 iniciou o processo de adequação de seu sistema de asseguramento da qualidade à norma ISO 9002, concluído com a obtenção da certificação em março de 1999. Após esta

etapa, esforços complementares foram dirigidos para adequação deste sistema aos requisitos QS 9000, norma pela qual a empresa se certificou em junho de 2001. Atualmente está estruturada para melhor atender aos requisitos da ISO/TS 16949: 2002, certificada em março de 2004 e recertificada em abril de 2007 (RIOSULENSE, 2009).

### Tupy S/A

Fundada em 1938, em Joinville, Santa Catarina, região Sul do Brasil, a TUPY tem capacidade para produzir 500 mil toneladas anuais de peças em ferro fundido, em dois parques fabris: um em Joinville e, outro, em Mauá, no Estado de São Paulo, região Sudeste do Brasil. Estar entre as maiores e mais destacadas fundições do mundo é uma condição que a TUPY atribui a excelência de seus profissionais. Muitos deles das áreas de Engenharia de Desenvolvimento de Produtos, Engenharia Metalúrgica e Engenharia da Qualidade. Dentre suas certificações destacam-se: ISO 9000, ISO/TS 16949, ISO 14001, QS 9000 (TUPY, 2009).

### Dados dos demonstrativos contábeis

Os dados obtidos a partir dos demonstrativos contábeis foram:

**Tabela 1- Dados contábeis FRAS-LE S/A 2000-2007**

FRAS-LE S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	115.047	14.742	173.263	43.474	66,40%	66.264	22,25%
2001	115.507	11.634	180.731	53.590	63,91%	71.079	16,37%
2002	135.614	19.465	221.987	66.908	61,09%	74.282	26,20%
2003	174.263	31.979	274.477	68.235	63,49%	89.066	35,90%
2004	225.070	38.028	375.030	111.932	60,01%	114.918	33,09%
2005	252.857	33.342	373.643	87.444	67,67%	136.954	24,35%
2006	265.190	40.782	391.550	85.578	67,73%	164.263	24,83%
2007	290.964	41.006	419.911	87.941	69,29%	191.790	21,38%

No caso da Fras-Le S/A nota-se que o valor dos custos cresce constantemente no período de 2000 a 2007 e a rentabilidade ora apresenta queda, ora aumento, porém proporcionalmente ela é afetada no sentido de minimização.

**Tabela 2 - Dados contábeis IOCHPE-MAXION S/A 2000-2007**

IOCHPE-MAXION S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	508.263	13.592	623.975	102.120	81,46%	167.389	8,12%
2001	293.596	24.726	373.705	55.383	78,56%	181.801	13,60%
2002	324.614	-24.235	411.224	110.845	78,94%	156.636	-15,47%
2003	539.115	-5.111	675.673	141.669	79,79%	151.525	-3,37%
2004	871.084	50.826	1.098.597	176.687	79,29%	186.233	27,29%
2005	1.205.374	72.131	1.494.029	216.524	80,68%	229.931	31,37%
2006	1.028.339	57.780	1.247.574	161.455	82,43%	264.935	21,81%
2007	1.053.576	72.391	1.289.282	163.315	81,72%	310.541	23,31%

A empresa Iochpe-Maxion S/A demonstra crescimento significativo nos valores de seus custos e sua rentabilidade decresce também significativamente, em alguns anos como os de 2002 e 2003 não há rentabilidade conforme mostram os valores negativos.

Tabela 3 - Dados contábeis MAHLE-METAL LEVE S/A 2000-2007

MAHLE-METAL LEVE S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	398.788	67.554	603.184	136.842	66,11%	255.340	26,46%
2001	457.019	90.133	718.500	171.348	63,61%	307.473	29,31%
2002	527.560	150.099	867.613	189.954	60,81%	436.108	34,42%
2003	767.061	175.890	1.189.861	246.910	64,47%	561.851	31,31%
2004	1.006.215	180.483	1.512.327	325.629	66,53%	570.875	31,62%
2005	1.121.235	101.480	1.475.307	252.592	76,00%	393.182	25,81%
2006	1.124.202	100.701	1.502.961	278.058	74,80%	443.064	22,73%
2007	1.207.241	106.174	1.639.357	325.942	73,64%	511.446	20,76%

Para a Mahle-Metal Leve S/A os valores de seus custos são acrescidos dentro do período, e a rentabilidade demonstra tentativa de constância, porém, no conjunto a mesma é minimizada dentro do período.

Tabela 4 - Dados contábeis MARCOPOLO S/A 2000-2007

MARCOPOLO S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	669.668	17.204	833.517	146.645	80,34%	212.611	8,09%
2001	794.902	40.139	1.056.557	221.516	75,24%	212.271	18,91%
2002	1.109.386	53.809	1.481.607	318.412	74,88%	340.183	15,82%
2003	1.038.703	80.936	1.288.523	168.884	80,61%	381.113	21,24%
2004	1.332.010	85.022	1.605.445	188.413	82,97%	427.927	19,87%
2005	1.451.842	82.401	1.709.078	174.835	84,95%	464.110	17,75%
2006	1.420.545	120.841	1.750.285	208.899	81,16%	535.981	22,55%
2007	1.766.616	132.295	2.129.164	230.253	82,97%	592.548	22,33%

A Marcopolo S/A tem aumento no valor de seus custos e a o comportamento da rentabilidade dentro do período de 2000 a 2007 apresenta decréscimo.

Tabela 5 - Dados contábeis RANDON S/A IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES 2000-2007

RANDON S/A IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	431.924	-2.238	612.794	183.108	70,48%	113.133	-1,98%
2001	472.142	4.863	683.393	206.388	69,09%	112.273	4,33%
2002	575.352	13.705	833.377	244.320	69,04%	116.612	11,75%
2003	811.049	70.146	1.137.037	255.842	71,33%	167.368	41,91%
2004	1.101.704	124.879	1.636.291	409.708	67,33%	253.996	49,17%
2005	1.441.165	118.488	1.936.143	376.490	74,43%	334.839	35,39%
2006	1.493.894	133.383	2.021.041	393.764	73,92%	525.690	25,37%
2007	1.859.111	173.359	2.530.223	497.753	73,48%	622.944	27,83%

No caso da empresa Randon S/A Implementos e Participações os custos aumentam, a rentabilidade tende ao aumento, mas após o ano de 2004 volta a decrescer.

Tabela 6 - Dados contábeis TUPY S/A 2000-2007

TUPY S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	376.033	17.500	516.320	122.787	72,83%	165.412	10,58%
2001	411.047	19.349	578.218	147.822	71,09%	179.985	10,75%
2002	560.535	-52.455	833.702	325.622	67,23%	127.530	-41,13%
2003	836.656	9.073	1.112.461	266.732	75,21%	135.615	6,69%
2004	1.128.240	14.916	1.467.383	324.227	76,89%	155.722	9,58%
2005	1.292.545	-130.000	1.674.194	511.649	77,20%	222.880	-58,33%
2006	1.256.692	34.628	1.610.428	319.108	78,03%	252.216	13,73%
2007	1.284.906	111.418	1.595.765	199.441	80,52%	633.542	17,59%

A Tupy S/A apresenta aumento no valor de seus custos e os valores de sua rentabilidade nos anos de 2002 e 2005 tornam-se inócuos, pois são negativos, nos demais anos dentro do período, percebe-se a queda dos valores da rentabilidade ocorrendo.

**Tabela 7 - Dados contábeis METALURGICA RIOSULENSE S/A 2000-2007**

METALURGICA RIOSULENSE S/A							R\$ 1.000
Ano	Custos (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Vendas (R\$)	Despesas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	11.154	131	18.756	7.471	59,47%	4.062	3,23%
2001	14.145	629	22.154	7.380	63,85%	4.785	13,15%
2002	18.772	244	29.763	10.747	63,07%	5.059	4,82%
2003	27.945	956	41.956	13.055	66,61%	5.744	16,64%
2004	43.382	1.700	61.488	16.406	70,55%	7.088	23,98%
2005	53.609	1.935	76.491	20.947	70,09%	8.592	22,52%
2006	62.770	1.152	88.497	24.575	70,93%	9.489	12,14%
2007	77.711	3.393	107.022	25.918	72,61%	12.057	28,14%

Para a Metalúrgica Riosulense S/A os valores dos custos aumentam dentro do período e a rentabilidade apesar de tentar manter-se constante, apresenta decréscimo na maioria deles.

Portanto, com base nestes dados extraídos dos demonstrativos contábeis de cada uma das empresas é possível verificar a proposição de Porter (2004) de que a estratégia de diferenciação na qualidade do produto está atrelada à minimização dos custos não está sendo incorporada por estas empresas, pois o aumento dos custos ocorre ano a ano e a rentabilidade reage minimizando os valores.

### **Análise dos Resultados**

A partir das informações obtidas nos demonstrativos contábeis das empresas calculou-se a redução dos custos usando o valor mínimo dos custos do período de 2000 a 2007 com o objetivo de verificar o comportamento da rentabilidade, ou seja, dos valores obtidos através dos demonstrativos contábeis.

As análises dos dados a partir dos demonstrativos contábeis, vide tabelas 8 a 14 das empresas, foram realizadas com base no menor valor da representatividade dos custos dentro do período de 2000 a 2007. Este valor foi aplicado para todos os demais anos objetivando quantificar o comportamento da rentabilidade, ou seja, se a mesma aumentaria frente a um valor reduzido dos custos para todos os anos, para cada uma das empresas foi aplicado esta mesma mecânica.

**Tabela 8 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

FRAS-LE S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	173.263	60,01%	103.982	43.474	25.807	66.264	39%
2001	180.731	60,01%	108.464	53.590	18.677	71.079	26%
2002	221.987	60,01%	133.223	66.908	21.856	74.282	29%
2003	274.477	60,01%	164.724	68.235	41.518	89.066	47%
2004	375.030	60,01%	225.070	111.932	38.028	114.918	33%
2005	373.643	60,01%	224.238	87.444	61.961	136.954	45%
2006	391.550	60,01%	234.984	85.578	70.988	164.263	43%
2007	419.911	60,01%	252.005	87.941	79.965	191.790	42%

Considerando-se a menor representatividade dos custos no período de 2000 a 2007 apresentada pela empresa Fras-Le S/A e mantido o mesmo valor para todos os anos nota-se que a rentabilidade aumenta significativamente.

**Tabela 9 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

IOCHPE-MAXION S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	623.975	78,56%	490.217	102.120	31.638	167.389	19%
2001	373.705	78,56%	293.596	55.383	24.726	181.801	14%
2002	411.224	78,56%	323.072	110.845	-22.693	156.636	-14%
2003	675.673	78,56%	530.833	141.669	3.171	151.525	2%
2004	1.098.597	78,56%	863.097	176.687	58.813	186.233	32%
2005	1.494.029	78,56%	1.173.763	216.524	103.742	229.931	45%
2006	1.247.574	78,56%	980.139	161.455	105.980	264.935	40%
2007	1.289.282	78,56%	1.012.906	163.315	113.061	310.541	36%

Na empresa Iochpe-Maxion S/A adotando a menor representatividade dos custos dentro do período o mesmo reflete positivamente em sua rentabilidade, porém no ano de 2002 a empresa apresentou um valor de prejuízo operacional o que comprometeu sua rentabilidade nos anos posteriores.

**Tabela 10 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

MAHLE-METAL LEVE S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	603.184	60,81%	366.772	136.842	99.570	255.340	39%
2001	718.500	60,81%	436.890	171.348	110.262	307.473	36%
2002	867.613	60,81%	527.560	189.954	150.099	436.108	34%
2003	1.189.861	60,81%	723.506	246.910	219.445	561.851	39%
2004	1.512.327	60,81%	919.584	325.629	267.114	570.875	47%
2005	1.475.307	60,81%	897.074	252.592	325.641	393.182	83%
2006	1.502.961	60,81%	913.889	278.058	311.014	443.064	70%
2007	1.639.357	60,81%	996.826	325.942	316.589	511.446	62%

Para a Mahle-Metal Leve S/A o uso da menor representatividade dos custos significaria aumento significativo para a rentabilidade, nota-se ainda certa constância nestes valores.

**Tabela 11 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

MARCOPOLO S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	833.517	74,88%	624.114	146.645	62.758	212.611	30%
2001	1.056.557	74,88%	791.120	221.516	43.921	212.271	21%
2002	1.481.607	74,88%	1.109.386	318.412	53.809	340.183	16%
2003	1.288.523	74,88%	964.810	168.884	154.829	381.113	41%
2004	1.605.445	74,88%	1.202.112	188.413	214.920	427.927	50%
2005	1.709.078	74,88%	1.279.710	174.835	254.533	464.110	55%
2006	1.750.285	74,88%	1.310.565	208.899	230.821	535.981	43%
2007	2.129.164	74,88%	1.594.259	230.253	304.652	592.548	51%

O valor da rentabilidade da empresa Marcopolo S/A também apresentou crescimento diante do uso do menor valor da representatividade dos custos apresentados no período.

**Tabela 12 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

RANDON S/A IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	612.794	67,33%	412.590	183.108	17.096	113.133	15%
2001	683.393	67,33%	460.124	206.388	16.881	112.273	15%
2002	833.377	67,33%	561.107	244.320	27.950	116.612	24%
2003	1.137.037	67,33%	765.560	255.842	115.635	167.368	69%
2004	1.636.291	67,33%	1.101.704	409.708	124.879	253.996	49%
2005	1.936.143	67,33%	1.303.592	376.490	256.061	334.839	76%
2006	2.021.041	67,33%	1.360.754	393.764	266.523	525.690	51%
2007	2.530.223	67,33%	1.703.583	497.753	328.887	622.944	53%

A Randon S/A implementos e Participações se mantido o valor mínimo da representatividade dos custos também sofreria impacto positivo em sua rentabilidade; nos anos de 2002 e 2003

vale ressaltar que o aumento significativo dos custos provou decréscimo na rentabilidade no ano posterior de 2004.

**Tabela 13 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

TUPY S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	516.320	67,23%	347.145	122.787	46.388	165.412	28%
2001	578.218	67,23%	388.762	147.822	41.634	179.985	23%
2002	833.702	67,23%	560.535	325.622	-52.455	127.530	-41%
2003	1.112.461	67,23%	747.957	266.732	97.772	135.615	72%
2004	1.467.383	67,23%	986.587	324.227	156.569	155.722	101%
2005	1.674.194	67,23%	1.125.635	511.649	36.910	222.880	17%
2006	1.610.428	67,23%	1.082.762	319.108	208.558	252.216	83%
2007	1.595.765	67,23%	1.072.904	199.441	323.420	633.542	51%

Para a empresa Tupy S/A manter a representatividade dos custos minimizada demonstra crescimento em sua rentabilidade, porém como nos anos de 2002 a mesma teve prejuízo operacional a rentabilidade foi muito fragilizada, nos anos seguintes a mesma apresenta crescimento significativo.

**Tabela 14 - Rentabilidade projetada com a menor representatividade dos custos no período de 2000-2007**

METALURGICA RIOSULENSE S/A							R\$ 1.000
Ano	Vendas (R\$)	Representatividade dos Custos (%)	Custos (R\$)	Despesas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)	Rentabilidade (%)
2000	18.756	59,47%	11.154	7.471	131	4.062	3%
2001	22.154	59,47%	13.175	7.380	1.599	4.785	33%
2002	29.763	59,47%	17.700	10.747	1.316	5.059	26%
2003	41.956	59,47%	24.951	13.055	3.950	5.744	69%
2004	61.488	59,47%	36.566	16.406	8.516	7.088	120%
2005	76.491	59,47%	45.488	20.947	10.056	8.592	117%
2006	88.497	59,47%	52.628	24.575	11.294	9.489	119%
2007	107.022	59,47%	63.645	25.918	17.459	12.057	145%

A utilização do valor mínimo da representatividade dos custos mostra aumento significativo da rentabilidade para a Metalúrgica Riosulense S/A no período de 2000 a 2007.

Conforme se pode perceber nas tabelas a acima que simularam os valores da representatividade dos custos como os mínimos apresentados no período de 2000 a 2007 a rentabilidade apresentou aumento significativo. Ou seja, controlar os custos de forma a minimizá-los provoca maior rentabilidade nas empresas estudadas, corroborando desta forma à proposição de Porter.

## Conclusão

O problema proposto por esta pesquisa: A redução dos custos das empresas do setor de autopeças provoca maior rentabilidade usando a estratégia de diferenciação na qualidade do produto? , foi respondida de maneira positiva e quantificada através das simulações efetuadas com cada uma das empresas quando foi adotado o menor valor da representatividade dos custos o que proporcionou aumento da rentabilidade.

Esta pesquisa fornece evidências de que, foi possível corroborar a hipótese onde a redução dos custos das empresas do setor de autopeças causa maior rentabilidade, quando adotada a estratégia de diferenciação na qualidade do produto.

Este estudo demonstrou que ainda ocorre a falta de controle dos custos e que os mesmos influenciam nos valores da rentabilidade das empresas aqui estudadas.

O fato de se ter a estratégia de diferenciação na qualidade do produto e usar a tecnologia como seu diferencial não tem sido suficiente para garantir a rentabilidade das empresas, por isso com base nas teorias abordadas é necessário que os seus gestores tenham uma postura de

“agente trabalhista” dentro deste cenário, ou seja, estes gestores devem alocar os recursos das empresas de maneira eficiente e eficaz a fim de aumentar sua rentabilidade.

Além disso, verificou-se que os custos de diferenciação devem tornar-se uma vantagem competitiva, já que quando se minimizam os custos, objetiva-se aumentar as vendas e a rentabilidade da empresa. Quando se adota a qualidade, os custos precisam ser 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.

Com base nas teorias descritas a qualidade é um diferencial relevante junto à concorrência, porém ela está associada à rentabilidade, por isso deve ser muito bem elaborada. A qualidade deve ser abordada por todos na empresa, de forma sistematizada. Se necessário, deve ser formalizada para que os procedimentos sejam mantidos e melhorados, não pode ser restrito a uma área ou departamento.

Este estudo incentiva a pesquisa quanto ao volume de custos ideal, bem como de despesas frente à qualidade obtida através das certificações versus rentabilidade. Sugere-se que os modelos testados possam ser reaplicados a amostras, períodos e mesmo segmentos diferentes dos estudados neste artigo, aumentando o número amostral e diversificando segmentos. Esmiuçar os motivos pelo qual este setor ainda atem-se apenas aos processos de certificações para atingir a qualidade visto que se trata de processos dispendiosos de tempo e de recursos financeiros e que nem sempre trazem a rentabilidade desejada.

Em relação ao aspecto profissional-acadêmico, este trabalho foi importante, pois possibilitou um aprofundamento nas questões: estratégia diferenciação na qualidade do produto, custos, certificações e qualidade o que possibilita um entendimento maior sobre o cenário do setor de autopeças, podendo ser transmitido a todos que interessar.

### **Bibliografia**

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**. Vol. 62, nº 5, p. 777-795, 1972. Disponível em: <<http://web.cenet.org.cn/upfile/100413.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.

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

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**. New Series, vol. 4, nº 16, p. 386-403, 1937. Disponível em: <<http://www.sonoma.edu/users/e/eyler/426/coase1.pdf>>. Acesso em: 05 jun.2009.

CONSOLI, M.V.; PEREIRA, F.S; REBELATTO, D.A.N. **A gestão estratégica de custos como ferramenta para gestão econômica e estratégica das empresas: o setor de autopeças nacional neste contexto**. 21º Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr32\\_0766.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr32_0766.pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2009.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. 5ª ed. London: Quorum, 2002. 266 p.

FRAS-LE. **Fras-Le S/A**. Disponível em: <<http://www.fras-le.com/fras-le/>> Acesso em: 13 jun. 2009.

- GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 356 p.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004. 745 p.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Pearson, 1997. 840 p.
- GOLDMAN, E.; GORTON, G. **The visible hand, the invisible hand and efficiency**. Nber working paper series. Working paper 7587. National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2000. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w7587>>. Acesso em: 16 mai. 2009
- GUERRA, J. Mauri; DONAIRE, Denis. **Estatística indutiva**. 3ª ed. São Paulo: Livraria ciência e tecnologia editora, 1986. 294 p.
- IOCHPE-MAXION. **Iochpe Maxion S/A**. Disponível em: <<http://iochpe.mediagroup.com.br/port/home/index.asp>>. Acesso em: 13 jun. 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio *et al.* **Contabilidade Introdutória**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 310 p.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia; SANTOS, Arioaldo dos. **Retorno de Investimento: Abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 256 p.
- LAMENZA, Ademir. **Estratégias empresariais: Pesquisas e casos brasileiros**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2008. 336 p.
- LEDERER, P.J. Competitive delivered spatial pricing. **Networks and Spatial Economics**, Estados Unidos, p. 421-439, 3 dez. 2003.
- MAHLE. **Mahle-Metal Leve S/A**. Disponível em: <<http://www.mahle.com.br/C12570C2003CB56C/vwContentByKey/W26FHNNNG351MARSPT>>. Acesso em: 13 jun. 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2001. 720 p.
- MARCOPOLO. **Marcopolo S/A**. Disponível em: <[http://www.marcopolo.com.br/website/marcopolo\\_pt/content/marcopolo/marcopolo/](http://www.marcopolo.com.br/website/marcopolo_pt/content/marcopolo/marcopolo/)>. Acesso em: 13 jun. 2009.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 378 p.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. Vol. 11, p. 171-195, 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**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 243 p.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 409 p.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.



RANDON. **Randon S/A Implementos e Participações**. Disponível em: <[http://www.randon.com.br/Randon\\_Implementos/Home/Home.asp](http://www.randon.com.br/Randon_Implementos/Home/Home.asp)>. Acesso em: 13 jun. 2009.

RIOSULENSE. **Metalúrgica Riosulense S/A**. Disponível em: <<http://www.riosulense.com.br/pt/home/>>. Acesso em: 13 jun. 2009.

TUPY. **Tupy S/A**. Disponível em: <<http://www.tupy.com.br/portugues/empresa/>>. Acesso em 13 jun. 2009.