

## Bibliografia

AAKER, D.A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, p. 91-106, 1989.

\_\_\_\_\_; KUMAR,V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 745p. Título original: Marketing research.

ABREU, M.C.S. **Modelo de avaliação da estratégia ambiental: uma ferramenta para a tomada de decisão**. Florianópolis, 2001. 232p. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BAMBERGER, I. Developing competitive advantage in small and medium-size firms. **Long Range Planning**, v.22, n.5, p. 80-88, 1989.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 600p.

BASS, F.; CATTIN, P.; WHITTINK, K. Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability. **Journal of Marketing Research**, v.15, p.3-10, 1978.

BEARD, D.W.; DESS; G.G. Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v.24, n.4, p. 663-688, dez. 1981.

BNDES. Área de Operações Industriais 2, Gerência Setorial do Complexo Automotivo. **Emprego na indústria automobilística e de autopeças**. Rio de Janeiro, 1999. 5p. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get2is27.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2002.

CARNEIRO, J.M. **Alterações nas estratégias competitivas decorrentes de desregulamentação e de privatizações na indústria do petróleo: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 1997. 291p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CARRIERI, A.P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante a uma nova narrativa. **Dablium**, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <<http://members.lycos.co.uk/Dablium/artigo19.htm>> Acesso em: 31 mai. 2003.

CAVALCANTI, M.A.D. **Impactos estratégicos e organizacionais decorrentes da desregulamentação do setor petrolífero argentino: estudo de caso da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF)**. Rio de Janeiro, 1997. 2v. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 365-383, 1990.

CHRISMAN, J.J.; HOFER, C.W.; BOULTON, W.R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.100-134, 1988.

DAIMLER-CHRYSLER DO BRASIL LTDA. Apresenta informações sobre a empresa e seu histórico no Brasil desde sua fundação até o ano de 2003. Disponível em < <http://www.daimlerchrysler.com.br/imprensa.htm>>. Acesso em 06 jul. 2003.

DAY, G.S. **Estratégia voltada para o mercado, processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Revisão Técnica de Marcos da Costa Moraes. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432p. Título original: Market driven strategy: process for creating value.

DESS, G.G.; DAVIS, P.S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p. 467-488, 1984.

FIAT AUTOMÓVEIS S.A. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1990 e 1989**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1991.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1991 e 1990**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1992.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1992 e 1991**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1993.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1994 e 1993**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1995.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1995 e 1994**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1996.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1996 e 1995**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1997.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1997 e 1996**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1998.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1998 e 1997**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 1999.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 1999 e 1998**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 2000.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2001 e 2000**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 2002.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2002 e 2001**. Belo Horizonte: Fiat Automóveis s.a., 2003.

FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA. Apresenta informações sobre a empresa e seu histórico no Brasil desde sua fundação até o ano de 2002. Disponível em <<http://www.ford.com.br/fordnobrasil/#>>. Acesso em 11 nov. 2002.

GALE, B. Market share and rate of return. **The Review of Economics and Statistics**, v.54, p.412-423, 1972.

GOLDEN, B.R. The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. **Academy of Management Journal**, v.35, p.848-860, 1992.

GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO JR,R. **Economia brasileira contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 371p.

HARRIGAN, K.R. Research methodologies for contingency approaches to business strategy. **Academy of Management Review**, v.8, n.3, p.398-405, jul. 1983.

HILL, C.W.; DEEDS, D.L. The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-austrian perspective. **Journal of Management Studies**, v.33, n.4, p.429-451, jul. 1996.

\_\_\_\_\_; JONES, G.R. **Strategic management theory**. 4.ed. Boston: Houghton Mifflin, 1997. 471p.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, n.4, p.802-827, dez., 1988.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B.L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, p.75-83, 1995.

MASON, E.S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**, v.29, p.61-74, 1939.

MILLER, A.; DESS, G.G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, jul. 1993.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v.7, p.233-249, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Revisão Técnica Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2000. 289p. Título Original: Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, p.20-35, out. 1990.

NOTTOLI, N. **Uno a história de um sucesso**. [s.n.], Fiat Automóveis S.A., [1995?]. 111p.

OLIVA, T.A.; DAY, D.L.; DESARBO, W.S. Selecting competitive tactics: try a strategy map. **Sloan Management Review**, v.5, 1987.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Instituto de Administração e Gerência. **Contabilidade financeira**. Rio de Janeiro, 2000. I vol. 194p.

\_\_\_\_\_. **Pós-Graduação PUC-Rio: normas para apresentação de teses e dissertações**, 2001. Rio de Janeiro, 2001. 80p.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica Jorge A. Garcia Gómez. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p. Título original: Competitive strategy.

REIS, C.D. **Salão do automóvel: trinta anos de história**. 1.ed. São Paulo: MD Comunicação e Editora; Anfavea, 1990. 133p.

SCHERER, F. M. **Industry Structure, Strategy and Public Policy**. Nova Iorque: Harper Collins, 1996. 435 p.

SHEPERD, W. The elements of market structure. **The Review of Economics and Statistics**, v.54, p.25-37, 1972.

SILVA, J.F. **Desempenho de setores industriais: impacto das estratégias competitivas e coletivas**. Rio de Janeiro, 1997. 2v. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SINCICH, T. **Business statistics by example**. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 1259p.

VADARAJAN, P.R. A Two-factor classification of competitive strategy variables. **Strategic Management Journal**, v.6, p.357-375, 1985.

VALOR ECONÔMICO. **Valor setorial indústria automobilística**. São Paulo: Valor Econômico, 2001.

VASCONCELOS, N. **Políticas públicas e emprego na indústria automobilística brasileira**. Salvador, 2001. 186p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Universidade Federal da Bahia.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J.H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. **Academy of Management Review**, v.11, n.1, p.71-87, 1986.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

WALKER, O.C.; RUEKERT, R.W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v.51, p.15-33, jul. 1987.

WHIPP, R. Creative deconstrucion: strategy and organization. In: \_\_\_ **Handbook of Organization Studies**. Londres: Sage, 1996. p. 261-275.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Revisão Técnica Cláudio Damacena. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p. Título original: Case study research: design and methods.

## 10 Anexos

### 10.1. Anexo 1 – Lista dos funcionários pesquisados

Nome	Nível Hierárquico	Resposta ao Questionário Estruturado I	Resposta ao Questionário Estruturado II
Antônio Sérgio Rodrigues	Diretor	Sim	Não
Francelino Jose Schilling Neto	Diretor	Não	Não
Hilário Soldatelli	Diretor	Sim	Não
Eduardo Rocha	Gerente	Sim	Não
Ionara Domingues	Gerente	Sim	Não
Jose Eduardo Melo Cançado	Gerente	Não	Não
Marcos Pires	Gerente	Sim	Sim
Mauricio Varela	Gerente	Não	Não
Nilson Bretz	Gerente	Não	Não
Sued Moreira Lopes	Gerente	Não	Não
Vírgilio Silva	Gerente	Sim	Sim
Edgar de Oliveira Filho	Gerente (Regional)	Não	Sim
Eduardo Monteiro Torres	Gerente (Regional)	Não	Não
João Batista Marinho	Gerente (Regional)	Sim	Não
Mauricio Cury	Gerente (Regional)	Não	Não
Roberto Chiavelli	Gerente (Regional)	Sim	Sim
Roberto Nicolosi	Gerente (Regional)	Sim	Sim
Afonso Cappai	Líder	Sim	Sim
Agnaldo Antonio de Almeida	Líder	Não	Não
Alberto Puga Leivas	Líder	Não	Sim
Alexandre Motta	Líder	Sim	Não
André Montalvão Duarte	Líder	Sim	Não
Carlos Eduardo Rezende	Líder	Sim	Não
Flávia Marques Assumpção	Líder	Não	Sim
Humberto Monteiro	Líder	Sim	Não
Mariele Assis Guimarães	Líder	Sim	Não
Paulo C. Dias Goddard	Líder	Não	Não
Pedro Ernesto Colares de Paula	Líder	Não	Sim
Rodrigo Pereira	Líder	Sim	Não
Sérgio Trivellato	Líder	Não	Sim

Obs: O gerente João Batista Marinho participou do pré-teste do questionário estruturado II.

**10.2.****Anexo 2 – Modelo do questionário estruturado I****Questionário****Questões:**

- 1) Baseado em sua vivência profissional assinale com um X na lista abaixo quatro dos anos que você acredita terem sido os mais importantes para a trajetória da Fiat Automóveis no período entre 1990 e 2001. Caso você não tenha certeza sobre os fatos ocorridos nestes anos, por favor, consulte a parte de “Subsídios” em anexo, que fornece um rápido panorama sobre o ambiente externo e interno de nossa empresa:

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1990 | <input type="checkbox"/> 1996 |
| <input type="checkbox"/> 1991 | <input type="checkbox"/> 1997 |
| <input type="checkbox"/> 1992 | <input type="checkbox"/> 1998 |
| <input type="checkbox"/> 1993 | <input type="checkbox"/> 1999 |
| <input type="checkbox"/> 1994 | <input type="checkbox"/> 2000 |
| <input type="checkbox"/> 1995 | <input type="checkbox"/> 2001 |

- 2) Considerando os quatro anos que você assinalou acima, coloque-os em ordem de relevância para a trajetória da empresa, usando os espaços abaixo. Comece com o ano mais relevante, chegando até o quarto em ordem de relevância:

O ano mais relevante entre os quatro escolhidos:

---

O segundo mais relevante:

---

O terceiro mais relevante:

---

O quarto mais relevante:

---

- 3) Independente dos fatos apresentados como subsídio, caso queira, comente abaixo pontos que você considera importantes sobre os momentos que você destacou mas que não foram citados:

---



---

### 10.3.

## Anexo 3 – Material de apoio para o questionário estruturado I

### Subsídios:

O período de 1990 a 2001 foi caracterizado por várias transformações no contexto econômico e político nacional e representou um período importante na trajetória da empresa, que saiu de 12,1 % de participação de mercado no início de 1990 e alcançou em 2001 o percentual de 27,4 %. Pode-se caracterizar cada ano deste período através de fatos relevantes do ambiente interno da empresa e do ambiente político e econômico. O gráfico abaixo propõe uma abordagem sintética dos fatos e mudanças deste período. Na seção seguinte, estes fatos e outros não apresentados no gráfico são apresentados textualmente.

### Resumo Gráfico:

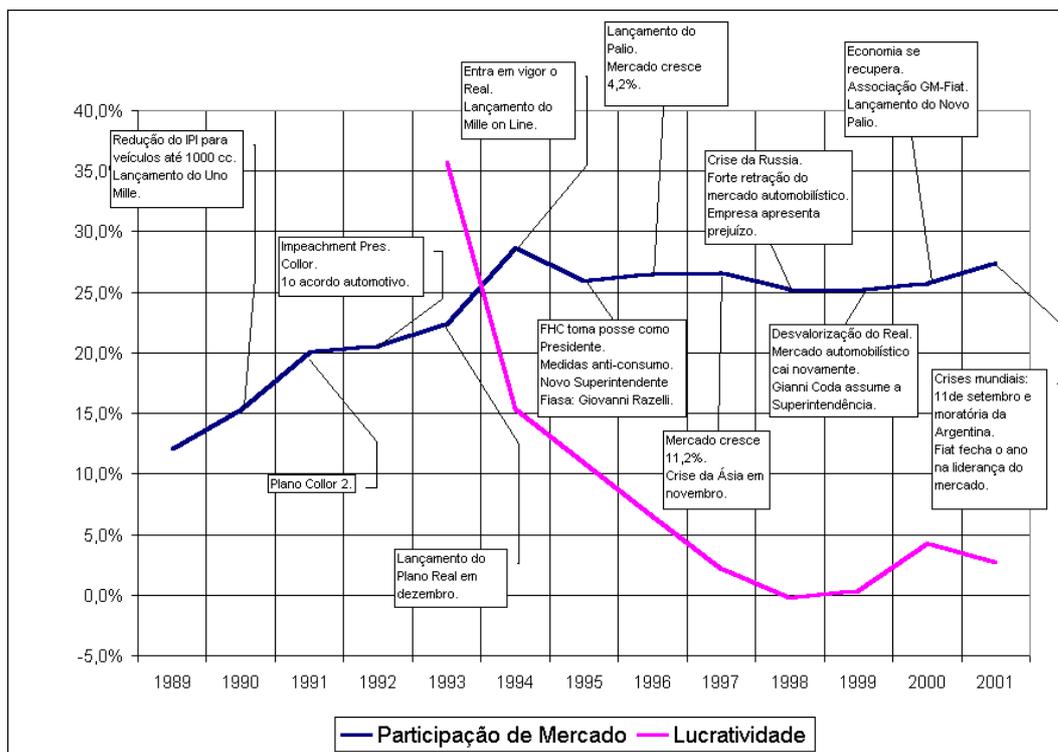


Gráfico: Evolução da Participação de Mercado e Lucratividade entre 1990 e 2001.

### Resumo Escrito:

**1990** – Fernando Collor de Mello é eleito o primeiro presidente eleito por voto direto desde 1960, e decreta o Plano Collor de combate à inflação. Este plano estabeleceu o confisco do saldo de contas e investimentos acima de 50 mil cruzeiros. A economia é afetada e o PIB cai cerca de 4

% em relação ao ano anterior. A indústria automobilística é marcada por um decreto assinado em 27 de junho, que reduz de 40 % para 20 % a alíquota do IPI para carros com até 1000 cm<sup>3</sup> de cilindrada. Em agosto a Fiat lança o Uno Mille e fecha o ano com 15,3 % de participação de mercado, 3,2 pontos superior a 1989.

**1991** – É lançado o Plano Collor 2, que adota, entre outras medidas, o aumento de juros, novo congelamento de salários e preços e dá início a um cronograma de redução das tarifas de importação. A inflação cai de 1585 % para 475,11 %. A Fiat atinge no final do ano 20,1% de participação de mercado.

**1992** – Em 29 de setembro, o presidente Fernando Collor é afastado através de um processo de impeachment, assumindo seu vice, o Sr. Itamar Franco. Neste ano é assinado o primeiro acordo automotivo, que visava estimular a produção de automóveis e promover a manutenção de empregos através da redução conjunta de preços e diminuição de impostos. A inflação volta a crescer, atingindo 1149%. A Fiat chega a 20,6% de participação de mercado, crescendo 0,5 ponto em relação ao ano anterior.

**1993** – Fernando Henrique Cardoso assume o Ministério da Fazenda e lança em dezembro o Plano Real. O PIB cresce 4,1% depois de dois anos de queda. A Fiat lança o Tipo, importado da Itália. A empresa fecha o ano com 22,4% de participação de mercado.

**1994** – Em julho de 1994, entra em vigor o Real em substituição ao Cruzeiro Real. As vendas internas da indústria automobilística crescem 26,3%. É lançado o Mille on line. A Fiat supera em 61,9% as vendas do ano anterior e lidera nos últimos meses do ano o mercado interno, chegando ao fim deste período com 28,7% de participação, que representava o 2º lugar no mercado.

**1995** – Fernando Henrique Cardoso toma posse como presidente da república. No segundo semestre são implementadas medidas anticonsumo para conter a inflação. Dentre elas, o aumento das taxas de juros e o aumento da alíquota de importação para 70 %, que afetam o mercado automobilístico, provocando desaquecimento da demanda. O superintendente Pacifico Paoli deixa a direção da empresa, sendo substituído por Giovanni Razelli. A participação de mercado cai para 25,9% e a lucratividade (lucro líquido/receita líquida) cai de 15,4% em 1994 para 10,9% nesse ano.

**1996** – A inflação anual cai para 9,2%(IGP-M). O mercado automobilístico cresce 4,2 % em relação ao ano anterior, chegando a 1.675.239 unidades. É lançado o modelo Palio, que além de atuar nos segmentos de 1500 e 1600 cilindradas, complementa a atuação da empresa no segmento de até 1000 cilindradas, que já tinha o Mille como representante. A receita bruta de vendas da empresa cresce 13,7 % em comparação a 1995 e a sua participação de mercado se eleva, atingindo 26,5 %. A lucratividade cai para 6,5%.

**1997** – O cenário econômico é caracterizado pela queda da inflação anual para 7,74% e crescimento do PIB em 3,03%. No entanto, em novembro o governo adota medidas econômicas restritivas como resposta à crise da Ásia, o que provocou, a partir daquele momento, forte retração no mercado automobilístico interno. Ainda assim o mercado interno cresce em relação ao ano

anterior 11,2% em volume de vendas (unidades vendidas). Neste ano a Fiat lança o Siena e o Palio Weekend e atinge 26,6% de participação de mercado. As receitas crescem em 20,3% e a lucratividade chega a 2,2%.

**1998** – A economia nacional, já afetada pela crise asiática no fim de 1997, sofre com outra crise externa (Rússia) e apresenta forte retração. O PIB cresce 0,15% e as taxas de juros permanecem elevadas. O mercado automobilístico também se retrai, diminuindo 19,9% em volume de vendas. A participação de mercado da empresa cai para 25,3% que, combinado com o quadro recessivo, faz com que se venda 23,7% menos unidades no mercado interno. As exportações anuais crescem 17,5 %, mas não conseguem impedir que a empresa apresente um prejuízo de 0,2%. É iniciado um programa amplo para redução de custos.

**1999** – Este ano começa com nova política cambial, quando a cotação do real perante o dólar passa a ser flutuante. Isso faz com que haja uma desvalorização da moeda nacional. O mercado automobilístico cai novamente, se retraindo em 19,3%. Gianni Coda assume a superintendência em substituição a Giovanni Razelli, com a meta de trazer a empresa de volta aos lucros. A participação de mercado recua em 0,1 ponto, mas a empresa consegue apresentar melhores resultados do que 1998. A lucratividade fica em 0,37%.

**2000** – A economia apresenta sinais de recuperação, bem como o mercado automobilístico. A General Motors e a Fiat fazem uma associação para a criação de duas novas companhias. Uma delas vai fabricar motores e a outra será uma unidade de compras de componentes. Esta união é realizada através da troca de 20% das ações da Fiat Auto por 5% das ações da GM. Ainda neste ano, a Fiat inaugura a fábrica do motor fire e também lança o Novo Palio. A participação de mercado sobe para 25,7% e a lucratividade para 4,26%.

**2001** – Este ano é marcado por três grandes crises: uma mundial, decorrente dos atentados de 11 de setembro aos EUA, uma na América Latina, consequência da moratória da Argentina e uma nacional, ocasionada pela crise energética. Ainda assim, este ano representa para a Fiat, o ano da tomada da liderança do mercado interno nacional. A empresa fecha o ano com 27,4% de participação de mercado, 0,2 ponto acima da 2ª colocada. A lucratividade apresentada foi de 2,67%.

**10.4.****Anexo 4 – Modelo do questionário estruturado II**

## Questionário

## Parte I – Dimensões de Estratégia Competitiva

Nesta primeira parte do questionário, serão apresentadas algumas características que usualmente formam a estratégia competitiva de uma empresa da indústria automobilística. Será perguntado o grau de ênfase destas características antes e depois dos anos apontados, com o objetivo de colher dados e analisar como essas características se comportaram ao longo desses períodos importantes da história de nossa empresa.

Quais, em sua opinião, eram as ênfases dadas pela estratégia da empresa, pouco antes e logo depois de 1994 (que foi marcado pelo Real como moeda, lançamento do Mille on Line e crescimento das vendas da indústria automobilística) e posteriormente pouco antes e logo depois de 2001 (que foi marcado pela chegada à liderança de mercado) para as seguintes características:

1. Para a imagem e reputação da marca Fiat no Mercado:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

## 2. Ao Desenvolvimento de Novos Produtos:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

### 3. À Qualidade do Produto:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

### 4. À Inovação Técnica do Produto (inovação do produto e superioridade técnica):

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita

ênfase      ênfase      Nem muita      ênfase      ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

5. À Diferenciação do Produto no Mercado (atendimento de mercados especializados, segmentação):

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

6. À Amplitude da Linha de Produtos:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

7. Ao Preço Relativo dos Produtos no Mercado (preocupação com uma posição de baixo custo, preço relativo):

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

8. À Política de Financiamento do Produto para o Mercado:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

9. Ao Relacionamento com a Rede de Concessionárias:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

#### 10. Ao Nível de Propaganda e Publicidade:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

#### 11. Ao Esforço Promocional para Vendas nas Concessionárias:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

## 12. À Abrangência e Efetividade de Ações de Pós-Vendas:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase
-------------------	-----------------	------------------------	--------------------	-----------------

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

## 13. Ao Poder de Influência Estratégica da Matriz:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

## 14. À Capacidade Financeira:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma ênfase	Pouca ênfase	Nem pouca Nem muita	Bastante ênfase	Muita ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

#### 15. À Política e Relacionamento com os Fornecedores:

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Nenhuma	Pouca	Nem pouca	Bastante	Muita
ênfase	ênfase	Nem muita	ênfase	ênfase

## Parte II – Avaliação do Ambiente Competitivo

Esta seção tem o objetivo de avaliar o ambiente competitivo segundo cinco forças que influenciavam os cenários dos momentos passados pela empresa nos anos de 1994 e 2001.

As cinco forças serão assim categorizadas, conforme suas definições:

**Novos entrantes:** Como por exemplo, novas montadoras que tem a intenção de entrar no mercado automobilístico nacional, participando dos segmentos em que a Fiat atua.

**Produtos Substitutos:** Representa o poder de produtos que possam substituir o automóvel como meio de transporte ou locomoção como transportes coletivos, motocicletas ou tecnologias emergentes de transporte individual ou de massa.

**Fornecedores:** Representa os fornecedores quanto ao seu poder de negociação de preços, qualidade e entrega, que podem influenciar na eficiência operacional do negócio Fiat.

**Compradores:** Representa o poder de negociação do consumidor final na obtenção de descontos e serviços agregados.

**Rivalidade da indústria:** Grau de competição entre as montadoras na disputa por fatias do mercado.

Questões:

### ***Sobre a ameaça de Novos Entrantes:***

1 – Qual era o nível de dificuldade para que novos entrantes pudessem aderir ao mercado automobilístico nacional, em particular nos segmentos em que a Fiat Automóveis atuava, considerando que a entrada desses novos competidores é dificultada por fatores como:

- Exigência de grande investimento para construção de fábricas
- Constituição de uma rede de distribuidores
- Acesso à matéria prima
- Política governamental e “lobby” dos componentes da indústria local.

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

## ***Sobre produtos substitutos***

2 - Qual era a dificuldade que os consumidores possuíam para substituir o automóvel por outro produto que atendesse suas necessidades de uso. Considere que produtos substitutos são produtos que podem desempenhar a mesma função dos já existentes dentro da indústria.

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A substituição era muito fácil	A substituição era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A substituição era muito fácil	A substituição era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A substituição era muito fácil	A substituição era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A substituição era muito fácil	A substituição era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

## Sobre os fornecedores

3 - Qual era o nível de poder dos fornecedores para conseguirem obter da Fiat concessões favoráveis como aumentos de preços, extensões de contrato de fornecimento ou adiantamentos de pagamento? Considere que a dificuldade na obtenção de fatores como este, por parte dos fornecedores, é influenciado por:

- Não existem matérias primas em que não haja muitos fornecedores disponíveis
- A montadora consegue substituir facilmente um fornecedor por outro, sem custos de mudança.

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Os	Os fornecedores	Nem pouco	Os fornecedores	Os
fornecedores	tinham pouco	Nem muito	tinham bastante	fornecedores
tinham nenhum	poder de		poder de	tinham muito
poder de	negociação		negociação	poder de
negociação				negociação

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>				
Os	Os fornecedores	Nem pouco	Os fornecedores	Os
fornecedores	tinham pouco	Nem muito	tinham bastante	fornecedores
tinham nenhum	poder de		poder de	tinham muito
poder de	negociação		negociação	poder de
negociação				negociação

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Os	Os fornecedores	Nem pouco	Os fornecedores	Os
fornecedores	tinham pouco	Nem muito	tinham bastante	fornecedores
tinham nenhum	poder de		poder de	tinham muito
poder de	negociação		negociação	poder de
negociação				negociação

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>				
Os	Os fornecedores	Nem pouco	Os fornecedores	Os
fornecedores	tinham pouco	Nem muito	tinham bastante	fornecedores
tinham nenhum	poder de		poder de	tinham muito
poder de	negociação		negociação	poder de
negociação				negociação

### ***Sobre os compradores***

4 – Qual era o nível do poder de negociação que os consumidores exerciam para obtenção de vantagens como descontos ou serviços adicionais? Considere que os compradores têm dificuldade de negociar quando:

- o produto fornecido pela indústria é imprescindível para seu uso
- existem poucas empresas ou poucos produtos sendo ofertados
- não conseguem comprar em grandes volumes
- os produtos que compra da indústria são padronizados ou não diferenciados
- enfrenta muitos custos para mudar de um produto de uma empresa para outra

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os compradores tinham nenhum poder de negociação	Os compradores tinham pouco poder de negociação	Nem pouco Nem muito	Os compradores tinham bastante poder de negociação	Os compradores tinham muito poder de negociação

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os compradores tinham nenhum poder de negociação	Os compradores tinham pouco poder de negociação	Nem pouco Nem muito	Os compradores tinham bastante poder de negociação	Os compradores tinham muito poder de negociação

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os compradores tinham nenhum poder de negociação	Os compradores tinham pouco poder de negociação	Nem pouco Nem muito	Os compradores tinham bastante poder de negociação	Os compradores tinham muito poder de negociação

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os compradores tinham nenhum poder de negociação	Os compradores tinham pouco poder de negociação	Nem pouco Nem muito	Os compradores tinham bastante poder de negociação	Os compradores tinham muito poder de negociação

### ***Sobre a rivalidade na indústria***

5 – Qual era o nível de rivalidade entre os concorrentes dentro da indústria automobilística? Considere que esta força se manifesta pela disputa pelo mercado através de táticas comuns como concorrência por preços, promoções,

publicidade e lançamentos de novos produtos e serviços. Também é influenciada pelo tamanho e dinâmica de crescimento do mercado e o número de firmas que atuam nele. Em indústrias de crescimento estagnado, a rivalidade tende a ser baixa.

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A rivalidade era muito baixa	A rivalidade era baixa	Nem baixa Nem alta	A rivalidade era intensa	A rivalidade era muito intensa

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A rivalidade era muito baixa	A rivalidade era baixa	Nem baixa Nem alta	A rivalidade era intensa	A rivalidade era muito intensa

Pouco antes de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A rivalidade era muito baixa	A rivalidade era baixa	Nem baixa Nem alta	A rivalidade era intensa	A rivalidade era muito intensa

Logo depois de 2001:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A rivalidade era muito baixa	A rivalidade era baixa	Nem baixa Nem alta	A rivalidade era intensa	A rivalidade era muito intensa

**10.5.****Anexo 5 – Tabela de valores dos gráficos apresentados****10.5.1.****Figura 1**

Ano	Vendas (unidades)
1957	11010
1958	30209
1959	56359
1960	89497
1961	115458
1962	150609
1963	149803
1964	157107
1965	162647
1966	187395
1967	194846
1968	231191
1969	304466
1970	374562
1971	467999
1972	546749
1973	663295
1974	755865
1975	779812

**10.5.2.****Figura 2**

Ano	Vendas (unidades)
1976	811222
1977	750947
1978	882011
1979	925022
1980	888914
1981	517299
1982	642197
1983	686613
1984	628209
1985	700477
1986	785739
1987	512955
1988	679533
1989	703873
1990	663675

### 10.5.3. Figura 3

Ano	Part. %
1976	0,4%
1977	8,5%
1978	10,6%
1979	12,1%
1980	13,6%
1981	10,7%
1982	10,2%
1983	10,3%
1984	10,0%
1985	12,8%
1986	13,0%
1987	14,8%
1988	11,1%
1989	11,5%
1990	15,7%

### 10.5.4. Figura 4

Ano	Fiat	Volkswagen	GM	Ford	Outras
1991	20,1%	35,1%	22,8%	17,2%	4,8%
1992	20,6%	38,4%	23,6%	14,1%	3,4%
1993	22,4%	35,8%	23,5%	14,6%	3,7%
1994	28,7%	33,3%	20,3%	11,5%	6,1%
1995	25,9%	34,3%	20,6%	11,5%	7,7%
1996	26,5%	34,6%	23,3%	10,5%	5,1%
1997	26,6%	31,3%	21,7%	14,2%	6,2%
1998	25,3%	28,7%	22,7%	12,9%	10,3%
1999	25,2%	29,4%	23,5%	9,2%	12,7%
2000	25,7%	27,6%	22,9%	8,7%	15,1%
2001	27,1%	26,6%	23,6%	7,3%	15,4%

**10.5.5.**  
**Figura 6**

Ano	Empregos	Investimentos (milhões de dólares)
1982	107.137	530
1987	113.474	580
1990	117.396	790
1991	109.428	880
1992	105.664	908
1993	106.738	886
1994	107.134	1.195
1995	104.614	1.694
1996	101.857	2.359
1997	104.941	2.092
1998	83.049	2.335
1999	85.100	1.791
2000	89.134	1.651

**10.5.6.**  
**Figura 7**

Ano	Faturamento (milhões de dólares)
1980	10.308
1981	7.898
1982	9.056
1983	8.571
1984	8.438
1985	10.719
1986	10.275
1987	11.044
1988	12.469
1989	11.562
1990	8.622
1991	8.862
1992	11.006
1993	12.751
1994	15.257
1995	15.345
1996	16.578
1997	18.177
1998	17.432
1999	14.482
2000	15.771
2001	16.034

### 10.5.7. Figura 8

Ano	Exportações (milhares de dólares)
1970	2.790
1971	3.519
1972	24.935
1973	33.233
1974	118.712
1975	185.506
1976	233.579
1977	240.566
1978	373.641
1979	443.782
1980	729.948
1981	1.066.045
1982	715.853
1983	594.036
1984	669.247
1985	746.410
1986	667.461
1987	1.522.382
1988	1.645.636
1989	1.489.257
1990	975.127
1991	1.042.292
1992	1.993.586
1993	1.758.411
1994	1.758.145
1995	1.357.633
1996	1.905.048
1997	2.651.868
1998	3.035.660
1999	1.951.309
2000	2.692.079
2001	2.684.328

### 10.5.8. Figura 18

	1996	1997
Fiat	26,5%	26,6%
Volkswagen	34,6%	31,3%
GM	23,3%	21,7%
Ford	10,5%	14,2%
Outras	5,1%	6,2%

**10.5.9.**  
**Figura 22**

Ano	Part.%	Lucro (milhões dólares)
1993	22,4%	272,6
1994	28,7%	556,3
1995	25,9%	475,7
1996	26,5%	299,8

**10.5.10.**  
**Figura 23**

Ano	Part.%
1989	12,1%
1990	15,2%
1991	20,1%
1992	20,6%
1993	22,4%
1994	28,7%
1995	25,9%
1996	26,5%
1997	26,6%
1998	25,3%
1999	25,2%
2000	25,7%

**10.5.11.**  
**Figura24**

Ano	Participação de Mercado	Lucratividade
1997	26,6%	2,20%
1998	25,3%	-0,20%
1999	25,2%	0,40%
2000	25,7%	4,30%
2001	27,4%	2,70%

**10.5.12.**  
**Figura 25**

Ano	Freq.
1990	7
1991	4
1992	2
1993	4
1994	12
1995	0
1996	10
1997	1
1998	3
1999	4
2000	6
2001	11

**10.5.13.**  
**Figura 27**

	Logo antes de 2001	Pouco depois de 2001
Fiat	25,2%	27,1%
Volkswagen	29,4%	26,6%
GM	23,5%	23,6%
Ford	9,2%	7,3%

**10.5.14.**  
**Figura 28**

	Logo antes de 1994	Pouco depois de 1994
Fiat	20,6%	28,7%
Volkswagen	38,4%	33,3%
GM	23,6%	20,3%
Ford	14,1%	11,5%

**10.5.15.**  
**Figura 29**

Ano	Fiat	Volkswagen	GM	Ford
1990	15,2%	39,1%	25,3%	18,8%
1991	20,1%	35,1%	22,8%	17,2%
1992	20,6%	38,4%	23,6%	14,1%
1993	22,4%	35,8%	23,5%	14,6%
1994	28,7%	33,3%	20,3%	11,5%
1995	25,9%	34,3%	20,6%	11,5%
1996	26,5%	34,6%	23,3%	10,5%
1997	26,6%	31,3%	21,7%	14,2%
1998	25,3%	28,7%	22,7%	12,9%

**10.5.16.**  
**Figura 30**

	Fiat	Volkswagen	GM	Ford
1980	13,9%	46,4%	22,9%	15,0%
1981	11,4%	44,2%	24,6%	18,5%
1982	11,2%	42,7%	26,8%	18,6%
1983	10,3%	42,3%	26,4%	20,4%
1984	10,5%	39,6%	26,9%	22,4%
1985	12,7%	39,2%	26,4%	21,3%
1986	13,5%	39,4%	25,6%	20,8%
1987	14,3%	36,2%	27,0%	21,4%
1988	11,3%	38,8%	26,9%	22,1%
1989	12,1%	36,5%	29,1%	21,3%