

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

DADOS DE EMPLACAMENTO COMO DIFERENCIAL PARA A  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MARKETING NO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO.

Estudo de Caso na Fiat Automóveis S.A.

Marcus Monteiro Torres

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção com ênfase em Marketing Estratégico.

Orientadora : Prof<sup>a</sup>. Mirian Buss Gonçalves, Dra.

Tutor: Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, Mst.

Florianópolis - 2002

Marcus Monteiro Torres

DADOS DE EMPLACAMENTO COMO DIFERENCIAL PARA A  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MARKETING NO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO.

Estudo de Caso na Fiat Automóveis S.A.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-graduação em**

**Engenharia de Produção** da

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de Novembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Mirian Buss Gonçalves, Dra.

Orientadora

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, Mst.

Tutor

---

Prof. Carlos Eduardo F. da Cunha, Dr.

---

Prof. Nelson Cassaroto Filho, Dr.

A minha esposa, Priscila pelo apoio constante e paciência, neste primeiro ano de casamento.

A Maria de Lourdes (Neguita), minha mãe e aos meus irmãos, Cláudia e Eduardo, pelo incentivo dado.

## *Agradecimentos*

De modo muito especial, dedico e agradeço a minha esposa Priscila pela paciência e compreensão que teve nesses dois anos em que não pude dar-lhe a atenção necessária, principalmente por ser nosso primeiro ano de casados. Também dedico a Carolina e Sérgio, meus “filhos”.

Agradeço especialmente também, a minha mãe e meus irmãos que sempre me incentivaram e acreditaram em mim e também ao meu pai, já falecido, por ter herdado a sua perseverança, paciência e entusiasmo em tudo que faço.

Um agradecimento especial, também para minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Mirian Buss Gonçalves, Dra e ao meu tutor Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, Mst., pela disponibilidade, paciência, orientação e contínuo incentivo dado para a conclusão deste trabalho.

O meu agradecimento pela ajuda, colaboração e possibilidade de tornar real o mestrado, para:

- A Fiat Automóveis S.A pela possibilidade dada e por ter acreditado nos futuros Mestres;
- Aos meus Diretores e Gerente da Fiat Automóveis S.A., Lélío Ramos, Edison Fioravante Mazzucatto e Carlos Eugênio Fonseca Dutra, por ter me selecionado entre tantos e a Sra. Silvana que nos acompanhou e nos incentivou durante todo o mestrado;
- À Universidade Federal de Santa Catarina, a todos os Professores que no decorrer do curso colaboraram de forma direta ou indireta e em especial a todos os funcionários do LED;
- A todos que colaboraram para a conclusão deste trabalho, principalmente aos colegas da Logística de Mercado e em especial ao amigo Marivaldo Alves Moreira;
- Aos meus colegas e amigos que juntos conseguimos superar mais uma etapa em nossas vidas, e com a convivência aprendi muito;

Finalmente a Deus, que nos momentos difíceis que passei, me deu forças para não desistir.

“Meu romance com o Marketing já dura muitos anos, mas ele continua a me intrigar. Quando finalmente pensamos que o compreendemos, ele começa a dançar uma nova música e temos que acompanhá-lo o melhor que pudermos.”

Philip Kotler – Marketing para o século XXI.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	9
Lista de Quadros.....	10
Lista de Reduções.....	11
Abreviaturas.....	11
Siglas.....	11
Glossário.....	12
Resumo.....	13
Abstract.....	14
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	15
1.1 - Apresentação.....	15
1.2 - Importância do tema no Setor Automobilístico Brasileiro.....	15
1.3 - Importância do tema no âmbito Acadêmico.....	16
1.4 - Hipóteses.....	17
1.5 - Objetivos do Trabalho.....	17
1.5.1 – Geral.....	17
1.5.2 – Específicos.....	17
1.6 - Formulação do problema.....	18
1.7 - Justificativa.....	20
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 - Inteligência Competitiva de Marketing.....	22
2.2 – Planejamento Estratégico de Marketing.....	28
2.2.1 - O que é o Planejamento Estratégico.....	29
2.2.2 - Por que planejar.....	30
2.2.3 - Como aplicar o Planejamento Estratégico.....	30
2.2.4 - O que é a missão da empresa.....	30
2.2.5 - O que caracteriza uma boa declaração de missão :.....	31
2.2.6 - O que é Visão.....	31
2.2.7 - O Planejamento Estratégico de Negócios.....	31
2.2.7.1 - Definir a missão do negócio.....	31
2.2.7.2 - Análise do ambiente externo e interno.....	31
2.2.7.3 - Formular as metas a serem alcançadas.....	34
2.2.7.4 - Formular as estratégias que permitam alcançar as metas.....	34

2.2.7.5 - Formular os programas.....	35
2.2.7.6 - Implementar o Programa .....	36
2.2.7.7- Fazer o Controle .....	36
2.2.8 – Plano de Marketing .....	36
2.3 – Processo Decisório .....	38
2.4 – Datawarehouse .....	43
2.5 – Geomarketing.....	46
2.5.1 - Conceito.....	46
2.5.2 – Aplicações.....	47
2.6 – SIG – Sistema de Informação Geográfica.....	50
CAPÍTULO 3 – FONTES DE INFORMAÇÕES DO BRASIL E O MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO.....	53
3.1 - Mercado Brasileiro .....	53
3.1.1 - Demografia do Brasil.....	59
3.1.2 – Fecundidade no Brasil.....	59
3.1.3 - Estrutura Etária .....	60
3.1.4 - Família .....	61
3.1.5 - Urbanização .....	62
3.1.6 - Regiões Metropolitanas .....	63
3.1.7 - Migração .....	63
3.1.8 - Fatores determinantes da distribuição populacional .....	64
3.2 - O Mercado Automobilístico no Brasil .....	65
3.3 – Sistema de Emplacamento .....	71
3.4 - O Cenário do setor Automobilístico Brasileiro.....	80
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO : DESENVOLVIMENTO DO MODELO E APLICAÇÃO PRÁTICA NA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.....	83
4.1- Considerações Gerais.....	83
4.2 – Metodologia de pesquisa .....	84
4.2.1 – Considerações iniciais.....	84
4.2.2 – Tipo de pesquisa utilizada.....	84
4.2.3 – Instrumentos tecnológicos utilizados.....	85
4.2.4 – Conhecer os processos e produtos.....	86
4.2.5 – Técnica gráfica utilizada .....	88
4.2.6 – Cronograma de acompanhamento.....	89

4.2.7 – Diagnóstico e Análise do Resultado .....	90
4.3 – Estudo de Mercado .....	92
4.4 – Análise Pelo Emplacamento - Modelo Proposto .....	95
4.5 – Confronto Processo Atual X Proposto .....	102
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	109
5.1 – Principais resultados e contribuições. ....	109
5.2 - Conclusões. ....	111
5.3 - Recomendações. ....	111
5.4 - Limitações.....	112
5.5 – Considerações Finais.....	113
CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	114
CAPÍTULO 7 - ANEXOS .....	117
7.1 – Região I – Belo Horizonte-MG x suas Concessionárias.....	117
7.2 – Região II – São Paulo Capital-SP x suas Concessionárias.....	118
7.3 – Região III – São Paulo Interior-SP x suas Concessionárias.....	119
7.4 – Região IV – Rio de Janeiro-RJ x suas Concessionárias. ....	120
7.5 – Região V – Porto Alegre-RS x suas Concessionárias.....	121
7.6 – Região VI – Recife-PE x suas Concessionárias.....	122
7.7 – Região VII – Brasília-DF x suas Concessionárias. ....	123
7.8 – Região VIII – Curitiba-PR x suas Concessionárias. ....	124

## Lista de Figuras

Figura 01 – Brasil - País-Continente .....	16
Figura 02 - Ciclo da Inteligência Competitiva .....	25
Figura 03 – Modelo dimensional de dados.....	44
Figura 04 – Modelo de Inteligência competitiva de Marketing.....	45
Figura 05 – Exemplo de GeoMarketing.....	50
Figura 06 – O Brasil e suas Regiões Geográficas .....	53
Figura 07 – Região Sudeste.....	54
Figura 08 – Região Sul.....	55
Figura 09 – Região Centro-Oeste .....	55
Figura 10 – Região Nordeste .....	56
Figura 11 – Região Norte .....	57
Figura 12 – O Brasil e suas principais Capitais .....	58
Figura 13 - Evolução da Taxa de Fecundidade Total no Brasil – 1940 a 2000....	60
Figura 14 – Evolução do Mercado Brasil–1970 a 2002 – Automóveis + comerciais Leves.....	66
Figura 15 – Evolução Mercado Automobilístico Brasileiro .....	68
Figura 16 – Evolução das Montadoras no Brasil – 1996 a 2001.....	69
Figura 17 – Organograma do DENATRAN .....	76
Figura 18 – Distribuição da Renda – 1999 .....	81
Figura 19 – População x Renda – 1999 .....	82
Figura 20 – Distribuição do salário Mínimo por Segmento de Veículos – 2002. ...	82
Figura 21 – Identificação da Cadeia Cliente Fornecedor .....	86
Figura 22 – Diagrama de Causa e Efeito .....	88
Figura 23 – Estudo de mercado com o Geomarketing .....	92
Figura 24 – Divisão Regional da Fiat Automóveis S.A.....	94
Figura 25 – Municípios das Concessionárias Analisadas. ....	103
Figura 26 – Tela de atualização dos percentuais de tendências de mercado....	108
Figura 27 – Orientação para preenchimento da Tela de atualização dos percentuais de tendências de mercado.....	108

## Lista de Quadros

Quadro 01 – Lista de verificação para análise de forças e fraquezas .....	32
Quadro 02 – Matriz de Oportunidades e Ameaças. ....	33
Quadro 03 – Check-list de Plano de Ação. ....	36
Quadro 04 - Escolaridade De Chefes De Família no Brasil (%).....	62
Quadro 05 –Cronograma de acompanhamento .....	89
Quadro 06 – Diagnóstico.....	90
Quadro 07 – Análise dos Resultados .....	91
Quadro 08 – Segmentação dos modelos pela FIAT AUTOMÓVEIS S.A. ....	97
Quadro 09 – Tabela de Grupos de FDP (Família de Programação). ....	98
Quadro 10 – Tabela de Plano de Ação Mensal.....	99
Quadro 11 – Tabela de Percentuais por Grupo Mensal por EdV .....	99
Quadro 12 – Cálculo do volume de veículos (FASE 1) .....	100
Quadro 13 – Cálculo dos pesos (FASE 2) e Cálculo por F d P (Fase 3).....	101
Quadro 14 – Comparativo entre concessionárias de uma mesma Região. ....	102
Quadro 15 – População ocupada de Teófilo Otoni – MG em 1991.....	104
Quadro 16 - População ocupada de Alfenas – MG em 1991 .....	105
Quadro 17 - População ocupada de Uberlândia – MG em 1991.....	106
Quadro 18 - População ocupada de Belo Horizonte – MG em 1991.....	107

## Lista de Reduções

### Abreviaturas

DDW	- Dimensional Datawarehouse.
DW	- Datawarehouse.
EDV	- Ente de Vendas.
FDP	- Família de Programação.
GC	- Gestão do Conhecimento.
ICM	- Inteligência Competitiva de Marketing.
ICMS	- Imposto sobre Circulação e Serviços.
IPI	- Imposto sobre Produtos Industrializados.
OLAP	- Online Analytical Processing.
PIB	- Produto Interno Bruto.
P.O.	- Capacidade Produtiva da Fiat Automóveis S.A.
SIG	- Sistema de Informação Geográfica.

### Siglas

ANFAVEA	- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.
CONTRAN	- Conselho Nacional de Trânsito.
DENATRAN	- Departamento Nacional de Trânsito.
FIPE	- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
POF	- Pesquisa Orçamento Familiar.
RENAVAM	- Registro Nacional de Veículos Automotores.
SCIP	- Society Of Competitive Intelligence Professional.
SERPRO	- Serviço Nacional de Processamento de Dados.

## Glossário

ÁREA DE INFLUÊNCIA	- Conjunto de diversos municípios onde a concessionária pode atuar em vendas e pós-vendas.
CONCESSIONÁRIA	- Pessoa jurídica que possui uma concessão da montadora para representá-la junto ao cliente final, tanto para vendas como pós-vendas.
CORSIA RESERVADA	- Quantidade de veículos reservados e confirmados pelos Entes de Vendas.
CORSIA	- Capacidade produtiva reservada para o Ente de Vendas.
COTA	- Potencialidade de vendas na área de influência de cada EdV / Concessionária.
CRM	- ( <i>Customer Relationship Management</i> ): sigla oriunda do marketing de relacionamento, e é específica para tratar o marketing de relacionamento com o cliente. CRM significa aprender a implementar as melhores práticas de gestão de clientes, bem como implementar e utilizar os sistemas de informação que permitam tal implementação. Portanto CRM não é somente sistema, e sim um conceito que sugere um conjunto de políticas e procedimentos apoiados por sistemas computacionais que possibilitam ações de gerenciamento das relações com o Cliente.
EMPLACAMENTO	- Informações de Licenciamento de veículos novos.
ENTE DE VENDAS	- Todos aqueles que comercializam os veículos Fiat (Ex.: Concessionárias, Vendas Diretas FIAT, Fundação dos Funcionários Fiat, etc.).
TOP DE LINHA	- Veículos das categorias mais altas, veículos de luxo.
VENDAS DIRETAS	- Vendas feitas à pessoas jurídicas diretamente pela montadora. Exemplo : Locadoras de veículos, Órgãos do Governo.

## Resumo

TORRES, Marcus Monteiro. **DADOS DE EMPLACAMENTO COMO DIFERENCIAL PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MARKETING NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Marketing Estratégico) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2002.

O objetivo deste trabalho é criar uma nova ferramenta estratégica para ser utilizada no processo de Inteligência Competitiva de Marketing, tomando como base as informações de licenciamento de veículos novos (emplacamento) no Brasil, ou seja, comprovar e validar que tal informação é um instrumento de medida direto e real do potencial de consumo de veículos em cada mercado. Como o trabalho aborda o setor automobilístico brasileiro, além de se basear na fundamentação teórica houve a preocupação de mostrar o tamanho do Brasil e suas características, bem como o mercado automobilístico. Também foram mostradas as ferramentas tecnológicas que facilitam o armazenamento, a extração e a análise de tais informações.

Para finalizar, foi feito um estudo de caso dentro de uma das áreas da Diretoria de Marketing da Fiat Automóveis S.A., ou seja, a Logística de Mercado. Este estudo de caso tem como objetivo comprovar, validar e criar uma nova ferramenta para a inteligência competitiva de marketing. Utilizando as informações de emplacamento de veículos novos é possível melhorar a distribuição do mix de produtos, respeitando as características e necessidades de cada mercado / cliente da rede de concessionárias.

**Palavras-chaves:** Distribuição; Emplacamento; Geomarketing; Inteligência Competitiva; Segmentação.

## Abstract

TORRES, Marcus Monteiro. VEHICLE LICENSING DATA AS A DIFFERENTIATOR FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE APPLIED TO MARKETING BY THE AUTOMOBILE INDUSTRY. Belo Horizonte, 2002. (Master degree in Production Engineering with emphasis in Strategic Marketing) - Post Graduate Program for Production Engineering. UFSC, 2002

The purpose of this work is to introduce a new strategic tool for Competitive Intelligence in Automobile Marketing based on data from the licensing of new vehicles in Brazil, therefore, confirming that this information is an effective measure of the actual potential for new vehicles in each market. As the work focuses the Brazilian automobile industry, in addition to the discussion of its theoretical basis it includes a discussion on the size and characteristics of Brazil and its automobile industry. The work also describes technological tools for easily storing, retrieving and analyzing these data.

Finally, a case study was carried out in one sector of the Marketing Division of Fiat Automóveis S.A. (Brazil), the Market Logistics sector. The purpose of this case study is to confirm, validate and introduce a new tool for competitive intelligence applied to car marketing. By using data from the licensing of new cars it is possible to improve product distribution of the product mix according to the characteristics and needs of each market.

**Key Terms:** Distribution; Vehicle Licensing; Geomarketing; Competitive Intelligence; Segmentation.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Apresentação

O que se pretende com este estudo é criar uma nova ferramenta para a inteligência competitiva de marketing e confirmar que os dados de licenciamento de veículos (emplacamento) são mais eficazes e adequados que os dados que as concessionárias informam sobre os veículos novos vendidos ao cliente final (varejo), proporcionando aos profissionais de marketing e vendas, uma maior tranquilidade na hora de analisar o mercado, planejar e tomar decisões no setor automobilístico.

### 1.2 - Importância do tema no Setor Automobilístico Brasileiro

Com o aumento do número de montadoras no país, há um impacto direto na capacidade e nas formas de competição entre as empresas. Este crescimento impõe uma alteração na briga competitiva no mercado automobilístico porque a capacidade do mercado em absorver a produção é limitada e cada montadora deve produzir e vender um volume que justifique sua existência. Com isto o bolo será dividido em mais pedaços e a empresa que possuir um diferencial e sair na frente, terá mais chance de manter a sua participação de mercado atual.

Neste novo cenário, o mercado automobilístico brasileiro ficou cada dia mais competitivo e globalizado, criou-se a necessidade, das montadoras, de buscarem novos dados para serem mais competitivas. Como diz McKenna, em sua entrevista à revista Marketing em outubro de 2000, ***“Já se percebeu que o consumidor pode chegar a um nível muito superior de expectativa do que se pode oferecer”, “A empresa agora não mais se limita só a enviar mensagens, tem também que recebê-las.”*** Tem-se que antecipar as necessidades dos clientes, buscar informações no mercado.

E para ter uma rede de concessionárias mais ativa e competitiva, bem como fazer uma melhor distribuição da gama de nossos produtos, é necessário rever os conceitos sobre o Brasil e de como as empresas querem ser no Brasil. Não é mais possível enxergar o Brasil como um único mercado, é necessário separá-lo em suas diversas regiões e mercados, entender melhor os costumes, carências e necessidades.

Muitas montadoras fazem sua estratégia com análises muito amplas, ou seja, visualizam o mercado brasileiro como um só. No capítulo 2 item 2.2 - O Mercado Brasileiro, é justificado do por que não se deve adotar este tipo de análise.

- Brasil não é **APENAS UM PAÍS**.
- Mas um **PAÍS-CONTINENTE** formado por **VÁRIAS GENTES** e **CULTURAS**;
- **VÁRIOS CLIMAS** e **CONTRASTES**;
- **VÁRIAS RIQUEZAS** e **CARÊNCIAS**;

Figura 01 – Brasil - País-Continente

Fonte : Adaptado da Fiat do Brasil - 1999

Uma das informações imprescindível para acompanhar o desempenho, segmentar, planejar e traçar ações no setor automobilístico, são os dados de emplacamento. Tal ferramenta dá um termômetro do mercado e de suas necessidades, tornando-se possível elaborar um modelo matemático para uma melhor distribuição da gama de produtos. Permite também, cruzar tais dados com outros e utilizando uma tecnologia adequada, além de gerar informações que serão úteis para traçar a localização e critérios para a escolha de nossa rede de distribuição – os pontos de vendas, criar conhecimento para a inteligência Competitiva de Marketing.

Já há muito que empresas Européias, Americanas, Japonesas, Argentinas e de muitos outros países ligadas ao setor automobilístico utilizam os dados de licenciamento de veículos - emplacamento para medir o mercado. Nestes países a informação é pública o que não acontece no Brasil.

No capítulo 4 será visto a importância dessa ferramenta que possibilita identificar, por município, onde estão os compradores de veículos de todas as marcas.

### 1.3 - Importância do tema no âmbito Acadêmico

Temas como Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva de Marketing são relativamente novos no meio acadêmico, principalmente voltado para o setor automobilístico, que agora está despertando para o assunto.

Já com relação aos dados de emplacamento focado para a Inteligência Competitiva de Marketing não se tem notícia de estudos nesse campo no meio acadêmico, portanto um ótimo assunto a ser estudado e explorado.

Conforme é dissertado no capítulo 4, o emplacamento é uma das melhores ferramentas para o setor automobilístico, sendo imprescindível para Inteligência Competitiva de Marketing.

Tal ferramenta não se aplica a uma única empresa, atendendo a diversos setores empresariais, merecendo ter sua discussão aprofundada no âmbito acadêmico.

## 1.4 - Hipóteses

A informação de emplacamento é mais adequada e eficaz que a informação de varejo, porque de forma mais nítida retrata a realidade do mercado automobilístico brasileiro.

A informação de emplacamento é um instrumento de medida direto e real do potencial e consumo do mercado automobilístico brasileiro.

## 1.5 - Objetivos do Trabalho

### 1.5.1 – Geral

Criar uma ferramenta estratégica para ser utilizada no processo de Inteligência Competitiva de Marketing da Fiat Automóveis S.A., tomando como base as informações de emplacamento de veículos novos no Brasil para análise, planejamento e tomada de decisões, ou seja, comprovar e validar que tal informação é um instrumento de medida direto e real do potencial de consumo de veículos em cada mercado.

### 1.5.2 – Específicos

- A. Apresentar a importância da coleta sistemática das informações de emplacamento como fonte externa à empresa, a fim de antecipar às tendências dos mercados, ou seja, detectar a evolução dos concorrentes, as ameaças e oportunidades que aparecem no ambiente do setor automobilístico;
- B. Demonstrar a necessidade para a Fiat automóveis S.A. de análises mais detalhada do Mercado Brasileiro que é formador por diversos tipos de pessoas, culturas, climas e contrastes, riquezas e carências, organizado em cinco regiões Geográficas;

C. Aplicar e demonstrar na Fiat Automóveis S.A. (Estudo de Caso) a viabilidade da nova ferramenta, confirmando que as informações de emplacamento são mais eficazes e adequadas que as informações de varejo para medir, analisar e traçar planejamentos estratégicos no mercado automobilístico.

### 1.6 - Formulação do problema

O mercado automobilístico brasileiro, tornou-se cada dia mais competitivo, com diversas montadoras instalando-se no país, com produtos com características cada vez mais similares e o aumento significativo da capacidade produtiva total. Com isto criou-se a necessidade, das montadoras, transformarem sua maneira de trabalhar, pensar, agir, criar e relacionar, ampliando as formas de fazer negócios e eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço, e também de buscarem novos dados para se tornarem mais competitivas.

Dentre estes desafios, está o de detectar com precisão quem é o meu cliente e onde ele está, exigindo ações criativas e a busca contínua de ferramentas capazes de traduzir as expectativas e tendências do mercado, antecipando as necessidades dos clientes, aumentando, assim, a competitividade e a participação de mercado.

Até hoje se vem obtendo tais informações, através dos dados de varejo, via os distribuidores, ou seja, a rede de concessionárias, que são tabuladas e utilizadas para a tomada de decisões.

Mas não é o suficiente, uma vez que os dados de varejo não traduzem a realidade do mercado, deixando os profissionais de marketing e vendas com diversas incertezas referentes às decisões a tomarem e assim aumentando o risco de uma ação inadequada.

O problema da forma tradicional, é que as informações vindas do varejo são informadas por diversas empresas (concessionárias e montadoras concorrentes) e estas têm seus próprios interesses, portanto podem passar dados tendenciosos, além do mais, as informações dos concorrentes são a nível nacional, não sendo detalhadas por mercados, ou seja, tudo muito amplo.

Para superar estes problemas verificados na forma tradicional de obter informações do mercado e dos clientes, é proposto que tais análises sejam feitas em cima das informações do licenciamento de veículos, por estados e municípios, segmentados por categorias de modelos de veículos.

Contudo, são suposições. Não houve estudo sistemático sobre o assunto até agora.

Mas, acredita-se que com os dados de licenciamento de veículos, pode-se obter novos conhecimentos sobre o mercado automobilístico brasileiro criando-se novas ferramentas que ajudarão a análise e planejamento das ações de Marketing e Vendas com um melhor acompanhamento dos mercados, dos consumidores e dos concorrentes.

Para criar uma forte nomenclatura que passe a ser identificada de forma fácil no meio dos profissionais de marketing e vendas, a partir de agora, vamos mencionar o licenciamento de veículos como **emplacamento**.

Tal ferramenta e conhecimentos ajudarão a resolver diversos problemas hoje existentes, por falta de informações precisas dos mercados, das vendas dos produtos e consumidores, nas áreas de Logística de Mercado, Planejamento e Análise de Mercado e Vendas. Além de dar maior subsídio às Diretorias e Gerências na tomada de decisões, deixando de enxergar o mercado brasileiro como sendo algumas regiões, buscando um melhor equilíbrio à equação entre o atendimento correto das necessidades da produção, dos mercados, vendas e dos níveis de estoque.

A análise de mercado baseado na informação de emplacamento é um instrumento de medida direto e real do potencial de consumo em cada mercado, mas também é necessário a criação de bancos de dados georeferenciados (datawarehouse), onde tais informações serão armazenadas e integradas com outros dados internos e externos como por exemplo dados sócio-econômicos e para gerenciar essas informações, é necessário um software de Geoprocessamento. O conjunto de tais softwares associado a informações de localização e técnicas de marketing é que resulta na poderosa ferramenta de gestão de negócios, ou seja, o Geomarketing.

A ferramenta de geomarketing, permite realizar análises complexas, possibilitando uma melhor visualização das informações e análises, conseguindo assim medir o mercado precisamente, analisando invasões de áreas de influência, dimensionamento dos mercados, desempenho comercial de cada setor, volumes de vendas por segmento, modelos, estados e municípios, etc.

Combinando as informações de emplacamento com outras fontes de dados, utilizando tecnologia de geoprocessamento, bancos de dados relacionais e de

datawarehouse, cria-se uma ferramenta imprescindível para o planejamento estratégico, inteligência competitiva e tomada de decisão.

**Formulo a seguinte pergunta :** a informação de emplacamento é mais eficaz e adequada do que a de varejo para medir, analisar e traçar planejamentos estratégicos no mercado automobilístico?

### 1.7 - Justificativa

Na forma tradicional de obter informações sobre o mercado, através dos dados de varejo, cria-se uma insegurança, uma vez que é a própria rede de concessionárias das montadoras e as próprias montadoras que fornecem tais dados, tudo muito amplo, não havendo uma troca de informações por estados e municípios, só a nível Brasil. Este tipo de informação não traduz a realidade do mercado, o que realmente ele está comprando, o que o consumidor deseja e onde se encontra geograficamente.

Também se observa que, com a falta de informações por municípios, não é computado a sazonalidade dos mercados, criando-se uma distribuição do mix dos produtos inadequada e gerando assim um nível de estoque não desejado, tanto para a rede de concessionárias como para as montadoras, conseqüentemente afetando a rentabilidade.

Já a informação de emplacamento é uma fonte mais adequada de medir realmente o mercado automobilístico brasileiro, tanto da própria montadora como de seus concorrentes, resolvendo, assim, diversos problemas de diversas áreas, conforme abaixo:

- **Marketing - Logística de Mercado** – Fazer uma melhor distribuição dos produtos e melhorar a qualidade do estoque da rede de concessionárias e da própria montadora, bem como ter um “termômetro” do mercado para melhor direcionar a produção, sem ter influência das montadoras ou das concessionárias;

Computar a sazonalidade dos mercados, traduz o que realmente o consumidor está comprando, quando está comprando e onde estão tais clientes ou potenciais clientes e pode-se até mesmo antecipar suas necessidades;

As montadoras podem utilizar as informações de sazonalidade para aumentar ou diminuir a produção de um certo modelo em um determinado período do ano.

Exemplo: nos mercados agrícolas na época de plantio se compra mais veículos utilitários e após a colheita os modelos mais adquiridos são os "top de linha";

- **Vendas / Marketing - Planejamento e Análise de Mercado** – Ter uma base de dados mais consistente com a realidade do mercado brasileiro diariamente, por estados e municípios, facilitando a tomada de decisões da Diretoria Comercial, bem como, corrigir ações, de Marketing e Vendas, tomadas durante a semana;

O dado de emplacamento é a fonte de informações mais adequada de medir o desempenho e as necessidades dos diversos mercados, acompanhar as ações e evoluções da concorrência, identificar novos pontos de vendas que venham a atender às necessidades e exigências do mercado automobilístico brasileiro.

- **Marketing - Estratégia de Preços** - Hoje uma das maiores dificuldades, das montadoras, é conseguir informações sobre o preço praticado no mercado de veículos novos. Com as informações de emplacamento, pode-se obter o preço registrado na nota fiscal, em cada estado e município.

- **Publicidade e Promoções** – facilita as ações das agências de publicidade por estados e municípios, por segmento de produto, identificando qual a melhor mídia utilizar, ou seja, jornal, revista, rádio, televisão, Outdoor, etc. Com base nestas informações as agências podem trabalhar mais regionalmente e mais focado a cada modelo.

- **Marketing - Geomarketing** – Combinando um software de geoprocessamento com os dados de emplacamento, renda, malha rodoviária, dados sócio econômicos e outros, criar uma nova ferramenta para melhor visualizar, analisar e planejar as ações de Marketing, Publicidade e Promoções e Vendas;

- **Marketing - Inteligência Competitiva de Marketing** – Com os tópicos acima integrados, torna-se possível criar tal ferramenta, ou seja, um Sistema de Inteligência de Marketing.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 - Inteligência Competitiva de Marketing

Para fins do presente estudo, as referências à atividade de inteligência praticada com fins empresariais, seja com base na concorrência, comercial, econômica ou tecnológica, serão feitas utilizando o termo inteligência competitiva de marketing em seu sentido mais amplo.

Sistemas de inteligência competitiva têm por objetivo suprir sistematicamente as empresas com coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades e ações dos concorrentes, clientes, tecnologias e tendências gerais de negócios com o propósito de atingir as metas corporativas traçadas.

Segundo diversos autores, o conceito de inteligência competitiva teve seu início de forma definitiva na década de 80, nos Estados Unidos, onde surgiu a Society Of Competitive Intelligence Professional (SCIP), e se propagou a partir de trabalhos como os de Fuld (1985, 1988); Gilad (1988). Mas o grande salto da disseminação foi na década de 90, época em que o conceito se consolida a partir de autores que são citados como referência, como Tyson (1998); Combs (1992); Kahaner (1996).

Quando se trata de inteligência competitiva, autores referenciam Michael Porter (1989, 1993, 1996), onde ele, no início da década de 80 já chamava a atenção para diversas atividades que deveriam ser realizadas corretamente, para a obtenção da vantagem competitiva a partir de uma estratégia competitiva global - Coloca o foco da estratégia no ambiente externo.

*"Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing" (Kotller P., 1998, p.113)*

Já utilizando a expressão inteligência empresarial, referindo-se à prática do monitoramento, Degent (1986), ressalta a necessidade de prestar atenção ao ambiente externo da empresa, considerando competidores : clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos na formulação de uma administração estratégica.

Kahaner (1996) trata o assunto como um programa institucional sistemático de garimpar e analisar as informações pertinentes à concorrência e as tendências do setor tanto específico como do mercado em geral, tendo como propósito fazer a organização atingir as metas e objetivos traçadas,

Já Jakobiak (1996) diz que a Inteligência Competitiva de Marketing é uma atividade de gestão estratégica da informação com o objetivo de proporcionar aos tomadores de decisão a anteciparem às tendências dos mercados, ou seja, detectar a evolução dos concorrentes, as ameaças e oportunidades que aparecem no ambiente da organização, com o propósito de definir as ações, defensivas ou ofensivas, mais adequadas às estratégias de desenvolvimento da empresa.

Miller (1994), adota o conceito de ser um processo sistemático de coleta, análise e disseminação da informação, isto é, da inteligência relevante, específica e no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, com os concorrentes e a organização.

Gilad (1996), faz uma analogia da inteligência competitiva ou inteligência empresarial com um cão de guarda, onde o tomador de decisões não é um apreciador passivo dos competidores. Diz também que inteligência competitiva é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central que resulta de uma visão ampla da empresa em relação ao concorrente, buscando sempre os seus pontos fracos e evitando surpresas competitivas. É a informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.

A Informação passa a ser cada vez mais importante nas atividades das empresas, tornando-se um forte suporte que está criando e alterando paradigmas e conseqüentemente a maneira como os negócios são concebidos, dirigidos e operados. Como conseqüência, alteram-se as relações não só dentro da organização como e principalmente entre as empresas, governo e sociedade. As empresas passam a atuar de forma integrada, ampliando suas fronteiras e gerando novos desafios e oportunidades.

Administrar através da gestão do conhecimento, ainda é um grande desafio, a cada dia cresce o número de empresas que entendem que sua vantagem competitiva não está apenas na qualidade dos seus produtos mais também na maneira como utilizam seus recursos e entre eles, a informação, como elemento vital para os novos negócios. É nesse cenário que as empresas devem atuar com estratégias inovadoras em marketing de rápida penetração no mercado, na utilização

do desenvolvimento de novos modelos de comunicação que privilegiam a comunicação dirigida e a integração com a venda de serviços.

As melhores soluções para a empresa dependem da informação. Atualmente, a empresa que possui mais informação e consegue traduzi-la em conhecimento vai visualizar melhores oportunidades. Ai está o diferencial, por isso, é fundamental especializar em obter, processar, armazenar e distribuir informação de alta qualidade; pois atualmente a informação é mais do que dados, é sinônimo de energia para grandes idéias.

O marketing se tornou uma área influente e abrangente, envolvendo diversos aspectos das relações da empresa com o mercado. Se lida diariamente com aspectos estratégicos, estrutura de preços, logística de mercado, até relacionamento com clientes e suas atividades, hoje, são baseadas essencialmente em conhecimento sobre: os clientes, os produtos, o mercado, a concorrência, etc...

O objetivo do marketing, não é apenas produzir e vender produtos, é de ganhar mercado.

Diversas empresas têm trabalhado na perspectiva de utilização da informação e do conhecimento, buscando implementar métodos, técnicas e ferramentas para a Gestão da Informação e, em um estágio mais avançado, para a Gestão do conhecimento e conseqüentemente alcançar a Inteligência Competitiva, afim de se tornarem mais competitivas e aumentar a participação de mercado e de oportunidades.

Como há uma estreita relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva de Marketing (ICM), é importante que seja feita uma diferenciação adequada entre esses termos de forma a facilitar a compreensão dos dados de emplacamento como fonte integrante da Inteligência Competitiva de Marketing, apesar de que os dois sistemas têm por finalidade agregação de valor, elaboração de estratégias e tomadas de decisão.

No Sistema de Gestão do Conhecimento a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa. Por sua vez, um Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing busca entender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes está olhando para o mundo do lado de fora da empresa.

Segundo o autor de "The New Competitor Intelligence : The complete resource for finding, analyzing, and using informations about your competitors" (New York: John Willey & Sons, 1995), Leonard M. Fuld, Inteligência competitiva é o resultado

da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões. É feita aqui a distinção entre "dado" (valor sem significado), "informação"(dado com significado) e "conhecimento" (informação estruturada e contextualizada). A inteligência é o elemento habilitador da decisão, ou seja, o autor ilustra o conceito de Inteligência Competitiva como sendo uma "pirâmide" com três camadas (da base para o topo): fontes, análise e sistema de inteligência.

Os elementos da inteligência competitiva merecem uma apresentação inicial uma vez que são a matéria prima da atividade, independente se são dados, informação e conhecimento, a partir do qual serão tratados segundo sua hierarquia de valor agregado, conforme figura 02:

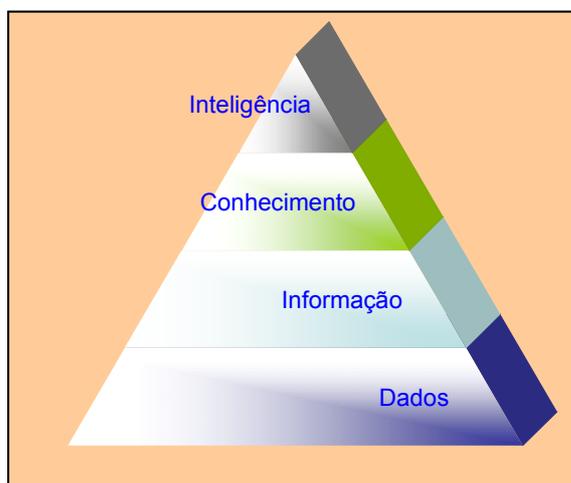


Figura 02 - Ciclo da Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado de Stollenwerker - Petrobrás, 1997

A. **Dados** - conforme definido por Miller (1994, p253-270), são a forma primária da informação. Matéria prima bruta e dispersa, que organizada, agrupada, categorizada e padronizada adequadamente transforma-se em informação propriamente dita. Fuld (1995) define como sendo pedaços de conhecimentos, ou seja, não possuem em si mesmos qualquer sentido inerente;

B. **Informação** - uma série de dados organizados de maneira significativa, utilizando-a em apoio ao processo de tomada de decisão, ou melhor, dados coletados do ambiente e processados sob forma utilizável. Nesta etapa o dado passa a ser informação quando se torna útil a uma ação a ser implementada, ou seja, o valor da informação está portanto, associado à utilidade de que ela apresenta para administrar situações que envolvam algum nível de incerteza;

C. **Monitoramento** - é a permanente observação e análise das alterações ambientais com o objetivo de traduzi-las imediatamente para o comportamento

da empresa, executando medidas corretivas e ajustando o planejamento da empresa às novas realidades;

D. **Conhecimento** - é a informação agregada de valor, produzida com a intenção de ter validade universal para o indivíduo e para a organização. Neste estágio que acontece a formação e aquisição de novos conhecimentos, tornando as empresas mais inovadoras e criativas, transformando-se em fonte de vantagem competitiva;

E. **Inteligência** - enquanto processo analítico, é o conjunto de estratégias utilizadas para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente as informações em decisões e ações necessárias para adaptação às mudanças ambientais, objetivando o alcance das metas preestabelecidas.

O novo desafio é analisar e identificar, diariamente, os mercados e onde estão os consumidores, suas expectativas e necessidades, os pontos que os levam a valorizar os produtos, as razões de escolha dos fornecedores.

A empresa que com tal conhecimento consegue transformá-lo em oportunidades e ação efetiva, possui um diferencial em relação a concorrência.

*"A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado" (HAMEL, Gary, PRAHALAD C.K., 1995, p.36)*

As informações internas das empresas todas possuem, uma vez que são elas próprias que as produzem, mesmo assim muitas empresas não estão preparadas para usá-las. Por algum motivo ou por não achá-las relevante ou mesmo por não saberem armazená-las adequadamente, deixam de usá-las.

As fontes externas são de extremo valor para as empresas, mas para adquiri-las é necessário antes saber claramente qual a postura da empresa perante o mercado, para não adquirir dados que não interessam à empresa e que vão gerar apenas informações, ou seja, uma informação por si só não gera conhecimento, tem que ser relacionada com outras.

O entrelaçamento das fontes internas com as externas é que vão gerar o diferencial, criar oportunidades tornando a empresa muito mais competitiva perante as concorrentes.

As empresas com o decorrer do tempo, perceberam que a produção orientada para as necessidades do consumidor não era o suficiente para garantir o sucesso, assim começaram a adotar os sistemas de inteligência competitiva como um grande

passo no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade. A monitoração da concorrência e das novas tecnologias passou a ser de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades, permitindo-lhe conquistar uma posição competitiva favorável.

Um dos fatores que vêm beneficiando a inteligência competitiva são as facilidades do avanço da tecnologia da informação, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais rápida e a custos menores, bem como ao grande crescimento e desenvolvimento das comunicações (Ex: Internet), que estão representando uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva.

No Brasil a Inteligência Competitiva vem sendo tratada com diversos nomes: Inteligência Empresarial, Inteligência Competitiva e Gestão Estratégica do Conhecimento; já nos Estados Unidos como Technology Watch, Competitive Intelligence System, Business Intelligence, Competitor Intelligence; e na França de Veille Technologique, Intelligence Economique.

Portanto, para as empresas, a Inteligência Competitiva de Marketing atua como uma ferramenta indispensável para o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que ao ser usada estrategicamente nas tomadas de decisão, cria-se um diferencial competitivo.

Já os conceitos centrais da atividade de inteligência competitiva, quaisquer que sejam, é o de uma ferramenta ou instrumento que têm por finalidade principal determinar possíveis implicações para as operações ligadas à estratégia organizacional, a partir da identificação de oportunidades e ameaças advindas do ambiente competitivo.

Mas antes de adquirir tais informações é necessário conhecer o mercado em que a empresa atua, onde ela se posiciona neste mercado e onde quer chegar.

Alguns autores definem mercado como sendo :

*"...é um conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto."(Kotler P., 1998, p.130).*

*"Indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens e serviços."(Churchill, Gilbert A. Jr., Peter, J. Paul, 2000, p.204)*

Empresas que atuam no Brasil precisam conhecê-lo melhor, já que estamos falando de um país-continente; principalmente as montadoras; sendo que o domínio deste conhecimento afetará diretamente o planejamento estratégico, veja item 2.2. Portanto não se pode planejar ações e analisar o mercado brasileiro como sendo um único mercado, conforme é mencionado no item 2.4, com base nas informações do IBGE.

## 2.2 – Planejamento Estratégico de Marketing

Diante do complexo cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, as empresas estão buscando ferramentas, técnicas e tecnologias para auxiliarem no processo gerencial fazendo com que os profissionais de marketing pensem sistematicamente no futuro. Uma destas ferramentas é o planejamento estratégico, a qual tornou-se o foco central da atenção da alta administração das empresas, onde é focado as medidas positivas que uma empresa poderá tomar no sentido de enfrentar ameaças e desenvolver oportunidades as quais poderão ser encontradas em seu ambiente. Em outras palavras, os profissionais de marketing precisam planejar, definir metas e determinar os caminhos para alcançá-las.

Mas apesar de muitas empresas no Brasil já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente vem a ser um Plano estratégico, e como deve ser formulado.

Hoje, existe uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem iguais.

Segundo Ansoff (1976), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua utilizando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Marvin Bower (1966) foi mais específico ao afirmar que “planejamento estratégico e planejamento a longo prazo não são sinônimos.”

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profundas influências da tecnologia de planejamento dos países com a economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Marvin Bower, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Não se

podendo antever a realidade ambiental futura, o Planejamento a longo Prazo ameaça levar ao descrédito todo o processo de planejamento.

Para Young (1978), “as condições atuais não são as mesmas do passado. É muito arriscado extrapolar o futuro”.

Diante da identificação das deficiências da metodologia do Planejamento a Longo Prazo, mudanças relevantes foram feitas e na metade dos anos 60 foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do professor H. Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting CO.* (Taylor, 1975).

### 2.2.1 - O que é o Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é definido como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado, objetivando dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Philip Kotler (1998), um dos defensores da utilização do Planejamento Estratégico, propôs o seguinte conceito :

“O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Ansoff (1990) define o Planejamento Estratégico como um processo sistemático para a tomada de decisões que objetiva garantir o sucesso da empresa em seu futuro. Faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz e oportuna de Planos Estratégicos, designando esse conceito de Administração Estratégica.

Tavares (1991), diz que Administração Estratégica é a abordagem íntegra e equilibrada de todos os recursos da organização. A administração estratégica reúne planejamento estratégico e administração em um único processo.

Mattos (1993), deixa bem claro que não se deve confundir Planejamento Estratégico com estratégia da empresa, pois, estratégia da empresa se identifica com a própria razão de ser da empresa.

### 2.2.2 - Por que planejar

Para que saibamos que direção devemos seguir. Se não soubermos para onde ir, não iremos para lugar nenhum.

O planejamento Estratégico é a base do planejamento de uma empresa, dependendo do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, e da definição de objetivos.

### 2.2.3 - Como aplicar o Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave:

- A. gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos;
- B. avaliar os pontos forte de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa neste mercado;
- C. desenvolver uma plano de ação para cada negócio, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

No nível corporativo, primeiro a empresa define seu propósito geral ou sua missão, e depois a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que direcionam toda a empresa. Por sua vez, cada unidade de negócios e produtos deve desenvolver detalhadamente planos de marketing dentro das definições do plano geral da empresa.

### 2.2.4 - O que é a missão da empresa

Uma organização existe para realizar alguma coisa: produzir automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodações para uma noite, etc.

A Missão exprime o propósito institucional da organização segundo uma perspectiva ampla e duradoura, sendo ao mesmo tempo, individualiza e distingue a razão de ser da instituição e identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de serviços e clientes. Perguntas ajudam a identificar a missão de uma organização:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Por que existimos?
- Quem somos?
- Qual a nossa função na sociedade?

As declarações de missão desenvolvidas pelas empresas devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários, fornecedores e até clientes. A

declaração da missão cria um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, orientando funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização.

#### 2.2.5 - O que caracteriza uma boa declaração de missão :

- Concentram-se em um número limitado de metas;
- Enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar;
- Definem os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa operará: setorial, produtos e aplicações, competências, segmento de mercado, vertical, geográfico.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão.

#### 2.2.6 - O que é Visão

Uma espécie de “sonho” que fornece à empresa direcionamento ou planejamento para os próximos 10 ou 20 anos.

Visão se configura na situação desejada para a organização e seu contexto de atuação de longo prazo. Ela resulta de conquistas estratégicas de grande valor para a instituição e, sobretudo, para a sociedade.

#### 2.2.7 - O Planejamento Estratégico de Negócios

##### 2.2.7.1 - Definir a missão do negócio

Cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa

##### 2.2.7.2 - Análise do ambiente externo e interno

A avaliação global das forças, fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo) é denominada análise SWOT (do inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Lista de verificação para análise de forças e fraquezas								
	Desempenho					Importância		
	G F	Força	Neutra	Fraco	G F	Grande	Media	pequena
<b>Marketing</b>								
1 reputação da empresa								
2 participação do mercado								
3 satisfação do cliente								
4 Retenção do cliente								
5 qualidade do produto								
6 qualidade do serviço								
7 determinação de preços								
8 distribuição								
9 promoção								
10 força de venda								
11 inovações								
12 cobertura geográfica								
<b>finanças</b>								
13 dispon. De capital								
14 fluxo de caixa								
15 estabilidade financeira								
<b>produção</b>								
16 instalações								
17 economia de escala								
18 capacidade								
19 força de trabalho								
20 atendimento de prazos								
21 habilidades técnica								
<b>Organização</b>								
22 liderança visionária								
23 funcionários dedicados								
24 empreendedora								
25 flexibilidade								

Quadro 01 – Lista de verificação para análise de forças e fraquezas

Fonte : Administração de Marketing – (Kotler, 1998, p.89)

Análise do ambiente interno exige avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas nas competências de: marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais, classificando cada fator como uma: grande força, força, neutra, fraqueza ou grande fraqueza, conforme quadro 01.

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, ou vangloriar-se de seus pontos fortes, mas sim, limitar-se a análise das oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou para as quais deve adquirir ou desenvolver maiores forças.

A análise do ambiente externo constitui-se no monitoramento das forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais, e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com:

- sua atratividade
- sua probabilidade de sucesso

O sucesso dependerá da característica de seu negócio e da superação dos pontos fortes dos concorrentes.

Uma ameaça, no entanto, é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que poderia levar à queda das vendas ou dos lucros, caso não exista alguma ação de marketing defensiva.

As ameaças podem ser classificadas de acordo com:

- sua gravidade
- sua probabilidade de ocorrência

Oportunidades e Ameaças dão origem a duas matrizes, conforme quadro 02:

<b>Matriz de oportunidades</b>				<b>Matriz de ameaças</b>			
		Probabilidade de sucesso				Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa			Alta	Baixa
Atratividade	Alta	<b>1</b>	<b>2</b>	Gravidade	Alta	<b>1</b>	<b>2</b>
	Baixa	<b>3</b>	<b>4</b>		Baixa	<b>3</b>	<b>4</b>

Quadro 02 – Matriz de Oportunidades e Ameaças.

Fonte : Administração de Marketing – (Kotler, 1998, p.88)

Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro são os resultados possíveis:

- a) Um negócio ideal - apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes.
- b) Um negócio especulativo - tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
- c) Um negócio maduro - apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
- d) Um negócio com problemas - apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

### 2.2.7.3 - Formular as metas a serem alcançadas

Depois de ter realizado uma análise de SWOT, a empresa necessita estabelecer seus objetivos e transforma-las em metas mensuráveis. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante.

O objetivo principal de uma unidade de negócios pode, por exemplo, ser o aumento da taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido aumentando o nível de lucros e/ou reduzindo despesas. A meta é a quantificação do objetivo, ou seja, 'aumentar a taxa de retorno em 15% em dois anos', por exemplo.

Os objetivos devem:

- ser organizados hierarquicamente;
- ser mensuráveis;
- realistas; e
- consistentes.

### 2.2.7.4 - Formular as estratégias que permitam alcançar as metas

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar, enquanto que a estratégia ou opção estratégica é um plano de como chegar lá. Treacy e Wiersema (1995) os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um ponto de partida para o pensamento estratégico:

**A - excelência operacional** - As empresas que a buscam não são basicamente inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos profundos e individuais com seus clientes. Em vez disso, as empresas operacionalmente excelentes oferecem produtos médios em relação ao mercado ao melhor preço, com o mínimo de inconveniência.

**B - liderança de produto** - Seus praticantes se concentram em oferecer produtos que alargam as fronteiras do desempenho. Sua proposição aos clientes é a oferta do melhor produto, e ponto final. Além disso, os líderes em produtos não

constroem suas posições com apenas uma inovação; eles continuam inovando ano após anos, ciclo de produto após ciclo de produto.

**C - intimidade com o cliente** - Seus partidários focalizam não a entrega daquilo que o mercado deseja, mas daquilo que clientes específicos desejam. As empresas íntimas com clientes não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos. Elas se especializam em satisfazer necessidades únicas que, com freqüência, somente elas reconhecem, em virtude do seu relacionamento e conhecimento íntimos com o cliente. Por intimidade com o cliente, entende-se vender ao cliente uma solução total, não apenas um produto ou serviço.

Quando uma empresa foca sua atenção na entrega e na melhoria de um tipo de valor para o cliente, certamente poderá ter um desempenho melhor que o de uma outra empresa que divide sua atenção entre mais de uma dimensão. Nenhuma empresa pode ser melhor em todas as dimensões de valor.

É importante lembrar que não fazer uma opção, significa manter modelos operacionais híbridos e indefinidos que causam confusão, tensão e dissipação de energia. Não escolher, significa ficar a mercê de outro participante que está comprometido com um valor inigualável e focalizado em como atingi-lo.

É fundamental, no entanto, manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões que são de interesse para os clientes que a organização escolheu.

#### 2.2.7.5 - Formular os programas

Depois de definida a opção estratégica da empresa, deve-se elaborar programas detalhados de apoio a esta decisão. Estes apoios se constituem de planos de ação, cujo objetivo é implementar as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.

Um tipo de Check-list utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefias e subordinados são os 5W2H, que correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o que); Who (quem); Where (onde) When (quando) e finalmente Why (por que). O 1H corresponde a How (como), ou seja, método a ser utilizado para conduzir a operação. Atualmente, procura-se incluir um novo H (How much/Quanto custa), transformando o método em 5W2H, veja o quadro 03 na página 22 :

<b>Plano de Ação ( Para qual meta está dirigida esta ação)</b>						
<b>O QUÊ</b>	<b>QUEM</b>	<b>ONDE</b>	<b>QUANDO</b>	<b>POR QUÊ</b>	<b>COMO</b>	<b>CUSTO</b>
Definição do que será executado	Determinação de a quem compete a execução da ação	Definir onde se processará tal ação	Determinação de início e fim da ação	Qual a consequência desta ação	De que forma esta ação será levada a termo	Qual o custo de tal ação

Quadro 03 – Check-list de Plano de Ação.

Fonte : Adaptado de diversos autores pelo autor

### 2.2.7.6 - Implementar o Programa

Uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado.

### 2.2.7.7- Fazer o Controle

O controle deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados.

## 2.2.8 – Plano de Marketing

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, e é constituído de:

A - Resumo executivo e sumário: o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve seguir ao resumo executivo.

B - Situação atual de marketing: essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro-

ambiente. Os dados são extraídos dos registros mantidos pelo gerente de produto.

- C - Análise de oportunidades e questões: depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
- D - Objetivos: depois que as questões foram resumidas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.
- E - Estratégia de marketing: o gerente de produto descreve agora a estratégia geral de marketing, ou o 'plano de jogo', para alcançar os objetivos. Ao desenvolver a estratégia, ele conversa com o pessoal de compras e de fabricação, a fim de confirmar se são capazes de comprar material suficiente e produzir unidades suficientes para atender aos níveis-alvo de volume de vendas. O gerente de produto também precisa conversar com o gerente de vendas, para obter apoio da força de vendas, e com o dirigente financeiro, para conseguir os recursos necessários para propaganda e promoção.
- F - Programas de ação: o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos de negócios. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?
- G - Demonstrativo de resultados projetados: os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de marketing, decomposto em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado. Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

Uma das ações exclusivas do ser humano é a Arte e a Ciência, que está fora do alcance de qualquer outro ser vivo. A habilidade de imaginar o futuro, de antecipar um acontecimento e de planejar a ação adequada, representando-o, para nós mesmos, através de imagens projetadas, seja dentro de nossas cabeças, seja em um documento escrito ou mesmo no vídeo de um computador.

É exatamente essa faculdade e habilidade humanas de imaginar o futuro, desejar modifica-lo à sua maneira, que permite ao homem avaliar sua ação presente e capitalizar sua experiência.

Estratégia é o caminho através do qual o homem tenta alcançar o futuro imaginado em uma posição mais vantajosa do que os concorrentes que lhe constituem uma ameaça mais perceptível.

Já o planejamento estratégico é uma tentativa do homem de criar as condições para que sua ações do dia a dia sejam balizadas no sentido de permitir-lhe modelar este futuro o máximo possível a seu favor.

O planejamento estratégico é , conseqüentemente, uma ação indispensável para um processo decisório evolutivo e sadio.

### 2.3 – Processo Decisório

O processo decisório é uma tentativa racional, por parte do administrador, de atingir os objetivos propostos pela organização. Ele obedece ao seguinte roteiro :

- determinação do problema;
- desenvolvimento de alternativas possíveis para melhor solucionar o problema;
- análise das alternativas, sendo que esta análise será feita em função dos pontos fracos e fortes de cada alternativa e;
- seleção da melhor alternativa.

O processo inicia e termina exigindo do administrador bom julgamento, adicionando à experiência, análise quantitativa e criatividade. Adicionalmente, o processo de decisão é feito em um ambiente onde certas suposições são assumidas e implicam o conhecimento do ambiente em que a empresa está operando.

O processo decisório consiste em escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema. Em administração é primordial saber tomar decisões para configurar conscientemente as organizações.

Kwasnicka (1981) define como: “Tomada de Decisão é uma atividade inerente ao processo de planejamento como um todo. Tomar uma decisão é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas, sendo que a alternativa escolhida é a decisão.”

Já Braga (1987) - "Processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções."

Segundo Herbert A. Simon (1979), "uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva."

A tomada de decisões inclui resolver problemas, ou seja, tudo aquilo que está fora do estabelecido e que bloqueia o alcance dos resultados esperados. Já que o problema é tudo aquilo que foge do estabelecido, ele pode significar uma oportunidade por nos apontar a diferença do estado desejado e o que percebemos. (Chiavenato, 1999, p.285)

A maioria dos estudos sobre o processo decisório costuma caracterizar a decisão como uma escolha racional entre alternativas predefinidas. Esse fato se deve a difusão de que "sob o ponto de vista da ciência, a decisão é um atributo humano porque advém do uso da racionalidade"(Bretas Pereira,1997 & Fonseca, p. 177).

O primeiro estágio no processo decisório é reconhecer que existe um problema a ser resolvido. Daí, o processo decisório começa com o aparecimento de um sintoma de problema, que indica a presença de uma deficiência de desempenho ou oportunidade.

O objetivo do administrador é avaliar apropriadamente a situação. Ele deve olhar além dos sintomas para descobrir o que está certo e/ou errado, para pensar o melhor meio de resolver o problema.

Segundo Chiavenato (1999), os principais elementos do processo decisório são o estado da natureza, isto é, as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente que o tomador de decisão deve enfrentar. O tomador de decisão é o elemento que faz uma opção entre várias alternativas, sendo sempre influenciado pela situação em que está envolvido pelos seus valores pessoais e o envolvimento social, e para resolver o problema tem objetivos, os fins ou resultados que quer atingir com seus atos.

As preferências são os critérios que o tomador de decisão deseja atingir com suas ações. A situação são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle ou compreensão, que afetam sua escolha. A estratégia é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos. E, o resultado é a consequência de uma determinada estratégia.

Para Chiavenato (1999, p.288), o processo decisório compreende e se desenvolve em seis etapas, sendo:

- identificar a situação;
- obter informação;
- gerar soluções alternativas;
- avaliar e escolher a melhor alternativa;
- transformar a solução em ação;
- avaliar os resultados.

As decisões podem ser definidas como o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação. Por representar uma ação definitiva, as decisões exigem um compromisso efetivo com a escolha feita e suas conseqüências, o que exige um compromisso efetivo e difícil, uma vez que não existe decisões perfeitas sempre há alternativas não analisadas e ao optar por uma alternativa, temos que renunciar a outras, o que gera sempre um sentimento de perda, mesmo quando a decisão é eficaz. Toda decisão é um ato absolutamente individual e intransferível, não se podendo culpar os outros por nossas más decisões.(Bretas Pereira & Fonseca, 1997)

Um ponto muito importante é que muitas vezes o processo decisório traz uma mudança de cultura na organização, disseminando uma insegurança a diversos funcionários, deixando duas possibilidades às empresas: Ou muda as pessoas ou muda de pessoas.

Entretanto, todas as empresas que, nos últimos anos, optaram pela segunda alternativa, estão pagando um alto preço pelos inúmeros efeitos colaterais dessa solução: desconfiança, ressentimentos, medo, conformismo, etc.

Pode ser que algumas dessas empresas optaram por mudar de pessoas, somente depois de esgotarem seus recursos para mobilizar as pessoas para a inovação, a mudança e a tomada de risco. Outras, nem sequer se dispuseram a explorar todas as alternativas disponíveis.

A experiência humana produziu, e a psicologia sistematizou e disponibilizou, um enorme arsenal de recursos para gerenciar o comportamento humano. De todo o conjunto de recursos, as ameaças - veladas ou explícitas, têm sido as preferidas no mundo empresarial. É certo que elas foram úteis e até funcionaram bem para um grande número de pessoas. Mas, provavelmente, muitas dessas mesmas pessoas já estavam suficientemente seguras de si, para ousar, correndo os riscos inerentes ao fracasso: a exclusão, a humilhação e a rejeição.

Para as outras, não tão seguras de si, as ameaças as têm remetido para um território que só tem produzido - conscientemente ou não - resistência, cegueira diante do abismo iminente, insegurança, sabotagens, etc.

Segundo Will Schutz, celebrado psicólogo americano, formulou a Teoria FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), citado por Littlejohn (1988), segundo a qual, o ser humano orienta-se, basicamente, por três necessidades que são chamadas comportamentos e estão presentes, com maior ou menor intensidade, em todas as nossas relações interpessoais.

Influenciando fortemente e, em alguns momentos, determinando esses comportamentos, estão as respectivas fontes de sentimentos: importância, competência e bem querer. Resumidamente: quando o indivíduo é incluído, a tendência é de sentir-se importante; quando pode exercer o controle e/ou influenciar, tende-se a sentir competente; e, quando as pessoas são abertas e honestas com ele, tende-se a sentir querido ou apreciado. Quando, entretanto, tem dúvidas sobre se os outros vão incluí-lo; se vão permitir que exerça alguma influência; e, se serão abertos ou não com ele, pode estar sendo remetido para os seus medos secundários: ser ignorado, ser humilhado ou ser rejeitado.

No momento que a empresa opta por mudar a sua cultura, ela está sinalizando que quem não mudar poderá ser ignorado (deixar de ser considerado para promoções, para participar de projetos especiais, não ser convidado para reuniões importantes, etc.); também, poderá ser humilhado (destituído de posições de poder, sofrer cortes significativos no seu orçamento e, o pior, ser demitido de forma desrespeitosa); e, finalmente ser rejeitado (ser alvo da desconfiança, perder o acesso à informações importantes e sigilosas, etc.). Isto produz um clima organizacional assustador para a maioria e estimulador para uns poucos, aqueles cuja auto-estima, mais consistente que a média, sempre os coloca mais facilmente nas áreas de risco. É bom lembrar que as áreas de risco são, também, freqüentadas pelos arrogantes. Todavia, é preciso não confundir a arrogância com auto-estima consistente, pois ela é apenas a outra face da mesma moeda: mais uma forma de expressão da baixa auto-estima.

Como todas as empresas estão se defrontando, cada vez mais e para sempre, com a necessidade de mudança e transformação, é preciso produzir alternativas viáveis. É preciso criar uma cultura da mudança.

Uma empresa que possui uma cultura da mudança, quando seus funcionários são estimulados, permanentemente, a adotar novos comportamentos, mudar paradigmas, introduzir inovações e a correr riscos conscientes porque sentem-se seguros de que, caso falhem ou fracassem, isto não será motivo para serem excluídos, humilhados ou rejeitados.

As empresas que adotam essa prática, ou seja, a cultura da mudança, com certeza já faz parte da ideologia central da organização e é entendida como um conjunto de valores permanentes, que orienta e embasa os comportamentos das pessoas no dia-a-dia, enriquecendo a ideologia central e passando a ter outro papel de extrema importância: funcionar como um porto seguro ao qual cada um poderá voltar depois das suas incursões aos territórios de riscos.

A ideologia central, pode-se dizer, ilumina o caminho na ida em direção ao território de riscos, mas também e, principalmente, na volta, quando e se ela for necessária. Nesta última hipótese, é a ideologia central que assegurará as condições para uma abordagem pedagógica dos erros e fracassos: "tolerância com respeito a erros honestos", assim expressa a ideologia central da 3M, não por acaso uma empresa reconhecidamente campeã em inovações.

A tolerância com relação a erros honestos é uma das práticas mais evidentes da existência de uma cultura da mudança. Outra evidência diz respeito ao processo decisório.

A questão do processo decisório envolve dois momentos distintos: a decisão propriamente dita e a sua implementação. Sempre é valorizado um processo decisório rápido e como consequência, tem-se enfrentado inúmeros problemas na hora da sua implementação: atrasos, sabotagens, procrastinação, etc. É na forma como as decisões são tomadas, que deve-se buscar as explicações para esses fenômenos. Muitas vezes, as resistências, o questionamento, não dizem respeito ao conteúdo da decisão, mas as constantes mudanças sobre aqueles que serão, de alguma forma, envolvidos na sua implementação e/ou afetados por ela. É justamente na implementação que aqueles anteriormente excluídos, humilhados e rejeitados, mostram sua força. Uma força invisível, muitas vezes impossível de ser identificada, mas que consome energia e muito dinheiro.

As empresas têm evoluído de um processo decisório autoritário-paternalista, praticado no gabinete fechado das diretorias, para práticas cada vez mais consensuais e participativas. Mas, somente aquelas que já ultrapassaram os limites

do consenso, estão alimentando sua cultura da mudança. Elas estão assegurando participação, voz e veto a todos os que se interessam e tem algo a ver com o problema a ser decidido. Elas já conhecem as conseqüências de um processo decisório que não garante essas condições. Para essas organizações não há mais retorno: as decisões somente são tomadas com 100% de concordância dos envolvidos.

Uma nova ferramenta no planejamento estratégico é a utilização da tecnologia, principalmente quando se trata de armazenar e analisar um volume de informações muito grande. O datawarehouse, veja item 2.4, é uma destas poderosas ferramentas que está começando a ser utilizada por algumas empresas e por ser muito nova, está forçando as mesmas optarem por mudarem sua cultura organizacional.

## 2.4 – Datawarehouse

Todos sabem da importância de bancos de dados para as empresas e também da dificuldade de analisar os dados neles existentes. Tal dificuldade deve-se ao grande volume de dados e que esses estão espalhados por toda a empresa em diversos sistemas isolados. Quando há a necessidade de buscar informações históricas para a tomada de decisões é praticamente impossível, deixando de identificar tendências de mercado e não posicionando a empresa estrategicamente. Com isso, a empresa deixa de ser mais competitiva e conseqüentemente minimiza seus lucros, aumentando a margem de erros na tomada de decisões. Com base no que foi dito acima, introduziu-se um novo conceito no mercado, ou seja, o Datawarehouse (DW) ou Dimensional Datawarehouse (DDW), conforme Kimball (1998).

Datawarehouse, cuja tradução literal é armazém de dados, pode ser definido como um conjunto de técnicas que aplicadas geram um sistema de banco de dados, destinado a sistemas de apoio à decisão e cujos dados foram armazenados em estruturas lógicas dimensionais, possibilitando o seu processamento analítico por ferramentas especiais - OLAP e Data Mining.

- Serviços Online Analytical Processing (OLAP) - Efetuam análise rápida e sofisticada em bancos de dados relacionais / dimensionais grandes e complexos com armazenamento multidimensional e suporte a navegação.

- Serviços Data Mining - Alavancam os serviços de data mining integrados para descobrir tendências, descobrir padrões e prever resultados prováveis usando informação de bancos de dados relacionais, e em cubos OLAP multidimensionais.

A figura 03, adaptada do livro Datawarehouse Toolkit de Ralph Kimball (1998), mostra claramente a idéia do modelo dimensional de dados :

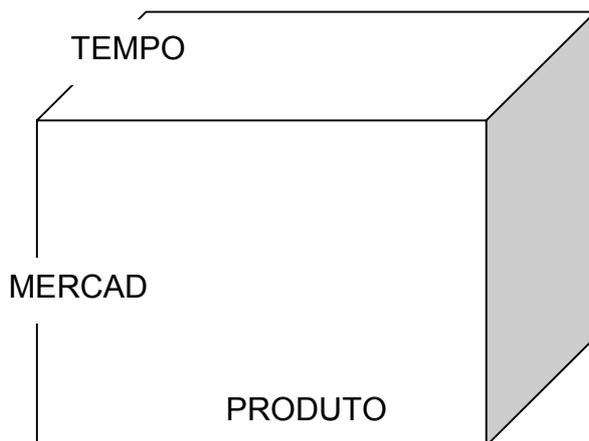


Figura 03 – Modelo dimensional de dados

Fonte : Adaptado de Ralph Kimball (1998)

Segundo Carlos Barbieri, 2001, p.51, "a idéia é armazenar os dados em vários graus de relacionamento e sumarização, de forma a facilitar e agilizar os processos de tomada de decisão por diferentes níveis gerenciais."

As empresas precisam ter a habilidade de analisar e acessar rapidamente diversas fontes de informação para tomar melhores decisões. Para atender este desafio, é necessário integrar, consolidar e resumir informação de fontes de dados heterogêneas. Ao fazer isto, cria-se o conceito de datawarehouse - um grande armazém de dados central onde a informação é coletada, organizada e prontamente disponibilizada para tomadores de decisão para análise mais automatizada.

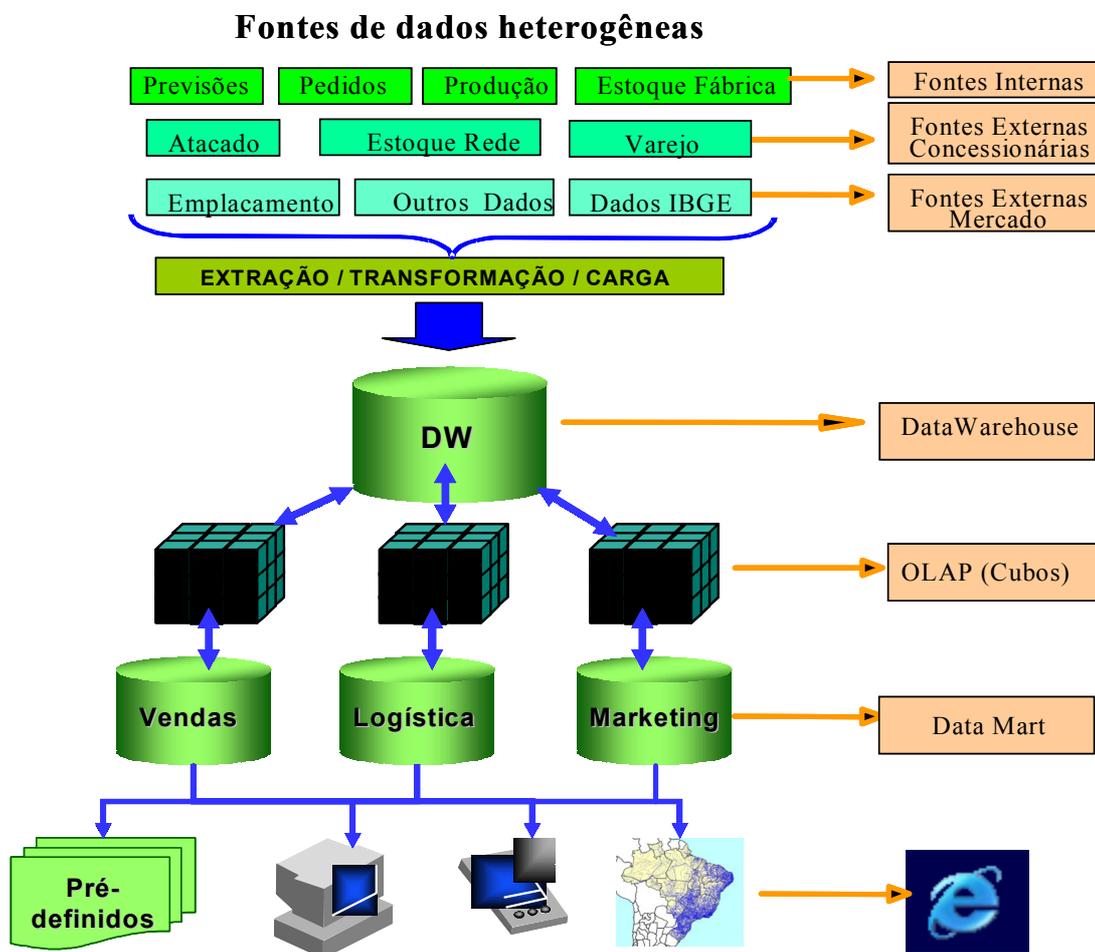


Figura 04 – Modelo de Inteligência competitiva de Marketing

Fonte : Elaborado pelo Autor.

O datawarehouse serve as necessidades de toda a empresa, ou seja, todas as informações são armazenadas nele, de forma estruturada e relacionada, enquanto os Data Marts servem as unidades de negócio ou funções específicas ou ao foco de cada área da empresa. Vide figura 04.

Com o datawarehouse, é possível entregar análises interativas e sofisticadas através da organização e para seus parceiros de negócio, consumidores e fornecedores.

Os datawarehouses são projetados de modo a suprir as necessidades de quem toma as decisões, com informações melhores e mais atualizadas sobre a performance da empresa. Normalmente estas informações são expressas em termos de ganho financeiro ou, no caso de órgãos governamentais, a utilização de

recursos e dos resultados alcançados. O armazenamento de dados ganhou muito impulso a partir do sucesso de softwares de sistema de gerenciamento de bancos de dados relacionais (RDBMS ou SGBD) e da combinação de custos cada vez menores e performance cada vez melhor dos hardwares. Ao invés de redundância no armazenamento de dados em vários sistemas proprietários de aplicação única, um datawarehouse pode ser acessado por diversos aplicativos que compartilhem uma administração central aberta, utilizando uma linguagem de pesquisa comum a todos os seus produtos. Um Datawarehouse permite que os usuários acessem este banco de dados multiaplicativo central com sua grande variedade de dados válidos e completos e que apliquem um conjunto de fatos consistentes às questões-padrão de análise de negócios que servem de suporte para o processo de tomada de decisões e para a sua implementação.

Mas com tantas informações de 5.561 municípios brasileiros, de diversas concessionárias, de clientes / mercados, torna-se difícil as empresas enxergarem, analisarem e tomarem decisões em um prazo curto, daí surge a necessidade de uma ferramenta de visualização rápida e fácil, em forma de mapas e gráficos, ou seja, o geomarketing.

## 2.5 – Geomarketing

É uma nova ferramenta que utiliza um software de geoprocessamento e de informações de localização (geográficas) associadas com técnicas de marketing, resultando em uma poderosa ferramenta de gestão de negócios em forma de mapas.

### 2.5.1 - Conceito

O Geomarketing ou Marketing Geográfico utiliza de modernas técnicas computacionais e informações geográficas como a localização de unidades comerciais, de clientes e vias de acesso juntamente com outras informações relevantes para a empresa (informações financeiras, de localização, estratégicas ou políticas) na forma de mapas.

As análises geográficas buscam relacionar estas informações, gerando outras novas que serão úteis para: incrementar as vendas, racionalizar a distribuição, melhorar a distribuição de representantes / vendedores, identificar locais ideais para estabelecimento de unidades e depósitos, etc.

Desse modo, o Geomarketing pode aumentar a eficiência das ações de vendas, racionalizar recursos e tempo, garantir menores riscos de investimentos e obter maior sucesso em qualquer empreendimento comercial.

O Geomarketing vem sendo aplicado nos EUA e Europa, sendo já utilizado no Brasil por bancos, rede de lojas, indústrias, distribuidores, montadoras de veículos e rede de franquias.

Tal ferramenta se torna de grande valia para as montadoras, uma vez que monitorar as vendas e clientes em um país como o Brasil é muito difícil.

### 2.5.2 – Aplicações

Esta ferramenta permite a realização de análises espaciais complexas através da rápida formação e alteração de cenários que propiciam a planejadores e administradores em geral, subsídios para a tomada de decisões.

Essa tecnologia possibilita a construção e disponibilização centralizada de mapas, dados e serviços típicos de um SIG (Sistema de Informações Geográficas), com aplicações para usuários internos a organização (Intranet) ou externos (internet).

Informações gerenciais poderão ser disponibilizadas via internet ou intranet com segurança, permitindo acompanhamento constante e rapidez na tomada de decisões. Cada setor da empresa tem a sua disposição as informações que necessita para suas tarefas, com possibilidade de combinação, ampliação e impressão de mapas e relatórios.

Os dados são disponibilizados em níveis hierárquicos, garantindo que cada tipo de usuário tenha acesso apenas aos dados que lhe competem, garantindo a segurança e a integridade do banco de dados.

#### **A - Banco de Dados georeferenciado de vendas**

O banco de dados georeferenciado é capaz de armazenar graficamente a localização e informações de postos de vendas, representantes e regiões de venda tanto a nível municipal, regional ou nacional.

Estas informações distribuídas espacialmente facilitam a visualização de oportunidades e tendências de mercado, permitindo uma série de análises de pesquisa de mercado, avaliação de desempenho em vendas e facilitando a tomada de decisão quanto ao gerenciamento da área de vendas.

Funcionando em ambiente amigável, com softwares integrados e de fácil aprendizado para o usuário, o geomarketing se torna interativo, permitindo uma infinidade de consultas e possibilidades, sendo uma poderosa ferramenta de análise, planejamento, decisão e acompanhamento de vendas.

### **B - Avaliação de potencial de mercado**

Antes de se escolher um local para o negócio, aumentar a produção, recomendar a abertura de uma nova concessionária, iniciar uma campanha publicitária ou promoção, a avaliação geográfica de mercado pode ser uma ferramenta poderosa no auxílio à tomada de decisão.

Uma análise geográfica de mercado poderá identificar regiões onde seus clientes se concentram, e outras onde estão escassos, identificando oportunidades de expansão de vendas e determinando regiões específicas para campanhas e promoções de vendas.

Vários parâmetros podem ser utilizados para a localização de regiões de potencial de vendas, como:

- indicadores sociais: renda, nível escolar, idade, hábitos
- proximidades de pontos estratégicos na cidade
- indicadores econômicos e / ou desenvolvimento
- expansão de vias de transporte e infra-estrutura em geral;
- tendências de expansão urbana

O conhecimento do potencial de cada região pode também auxiliar na avaliação final das vendas em uma empresa.

### **C - Escolha de um ponto comercial para novos negócios**

Antes de se escolher um local para se estabelecer um ponto comercial, um estudo geográfico poderá indicar as melhores regiões, aumentando a chance de sucesso do empreendimento e reduzindo os riscos. A análise de localização poderá levar em consideração vários fatores como por exemplo:

- facilidade de acesso ao ponto;
- aspectos legais (zoneamento, restrições, incentivos fiscais);
- custos (preços de imóveis; impostos; custos de transporte);
- distâncias (da concorrência; proximidade de clientes ou público alvo);
- segurança (áreas com maior índice de assaltos).

## **D - Planejamento de sistemas de distribuição**

Através de um sistema de localização automática de endereços, pode-se localizar em um mapa os pontos de entrega, e utilizando-se de informações de direção de ruas, trânsito, e outras informações, o sistema poderá indicar a melhor rota de entrega, garantindo maior rapidez, redução de custos e maior satisfação dos clientes.

## **E - Gerenciamento de área de vendas**

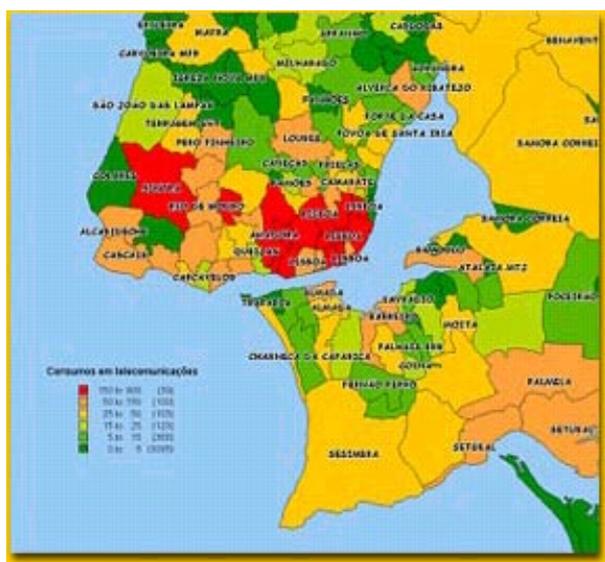
As novas ferramentas de geomarketing permitem a racionalização das regiões de venda, melhorando a distribuição de representantes e vendedores, atuando nos seguintes aspectos:

- acompanhamento de desempenho de vendedores;
- avaliação da eficiência da distribuição com verificação de sombras e áreas descobertas;
- identificação da área de abrangência de vendas e público atingido.
- redefinição de regiões de venda em função de número de clientes, valor negociado, potencial de mercado e área a ser percorrida pelos vendedores, garantindo maior eficiência nas vendas e prospecção de novos clientes.

A informação é a grande arma para as empresas terem sucesso. Usada com inteligência e seriedade, ela tem o poder de orientar as tomadas de decisão e monitorar os acontecimentos. Agregar o atributo geográfico ou espacial à informação é torná-la ainda mais poderosa, pois desta forma podemos melhor organizar, processar, visualizar e gerenciar estes dados.

Seja na gestão pública ou privada, hoje está à disposição uma imensa diversidade de tecnologias que proporcionam soluções para questões dos mais diversos tipos. Sensores em satélites ou em aviões, sistemas de posicionamento e comunicação orbitais, coletoras de dados terrestres aliados a poderosos softwares de processamento e análise da geoinformação integrados a outras tecnologias nos proporcionam várias formas de prestação de serviços.

O geomarketing permite um melhor conhecimento do mercado pelo cruzamento de variáveis às quais são impostas critérios, sendo o resultado desta operação representado espacialmente em forma de mapas, veja figura 05 na página 36.



Os diferentes critérios a aplicar aos dados gráficos e alfanuméricos existentes, permitem a criação de mapas temáticos, que constituem cenários, contribuindo fortemente para a tomada de decisões, uma vez que permitem um conhecimento mais profundo, completo e intuitivo do assunto em questão.

Figura 05 – Exemplo de GeoMarketing

Fonte: Elaborado pelo Autor

A utilização do geomarketing torna mais efetivas e menos dispendiosas as campanhas de direct mail bem como a determinação da localização de um novo ponto de venda; a distribuição das zonas de venda pode ser mais eficiente; definição mais clara de estratégias; oferecendo resposta a questões como qual a localização dos melhores potenciais clientes, melhores canais ou definição de áreas para planeamento de campanhas publicitárias.

O geomarketing é essencial para localizar os concorrentes, analisar a distribuição dos clientes e consumidores potenciais, comparar pontos para implantação de pontos de venda. Esta tecnologia permite aos especialistas de mercado visualizarem em mapas os dados em análise, mostrando relações e facilitando decisões estratégicas.

## 2.6 – SIG – Sistema de Informação Geográfica

Estas ferramentas são conhecidas pelo nome de SIG (Sistema de Informação Geográfica) e a sua aplicação nas áreas de marketing possibilitam a análise dos negócios de forma intuitiva, visual e prática.

Os produtos conhecidos pelo nome SIG são capazes de utilizar informação especial, isto é, representam a informação em forma de mapas.

O SIG permite representar geograficamente a informação incluída nos SIM (Sistema Informativo de Marketing), tais como:

- Rede de vendas própria
- Pontos de venda da concorrência

- Clientes
- Potenciais clientes
- Micro-segmentos
- Tipologias, etc.

É evidente que por detrás da cartografia apresentada no SIG se encontra a informação alfanumérica.

O SIG é a solução para as carências das formas clássicas de investigação de mercados. É uma ferramenta dinâmica que permite a análise e posterior tomada de decisões perante qualquer alteração ocorrida no mercado (ações da concorrência, alterações de âmbito legal, reestruturação urbanística, transformações imprevistas da própria rede de vendas e da concorrência, ...).

A inclusão de uma vertente cartográfica confere à investigação comercial o complemento necessário para realizar a análise de forma rápida e completa.

### **A - Classificação**

As vantagens trazidas pelo SIG diferem consoante o nível organizacional onde são aplicadas. Assim sendo, podemos classificá-las em:

#### **B - Estratégicas**

- Estipular o preço em função das variáveis analisadas por micro-zona
- Análise dos meios e suportes publicitários.
- Análise da gestão de produto por micro-zona onde é comercializado.
- Análise da clientela bem como dos armazéns existentes numa determinada zona e a respectiva ligação feita através da rede de estradas nacionais.

#### **C - Funcionais**

- Identificação dos ataques da concorrência por micro-segmento.
- Adaptação das mensagens publicitárias conforme cada micro-segmento.
- Facilitar a gestão duma rede logística.
- Localização da rede de vendas.
- Re-localização de pontos de venda.

Obviamente um SIG alimentado com os dados certos confere-nos as ferramentas necessárias para estudar os problemas e encontrar ótimas soluções.

Geomarketing é uma ferramenta da inteligência Competitiva de Marketing, ou seja, uma nova arma para as empresas.

O mercado de massificação está com seus dias contados. A globalização da economia vem fazendo com que as empresas não só busquem novos consumidores em diferentes regiões, mas exige também um foco maior em mercados específicos.

Este é o posicionamento dos profissionais de marketing mais atentos com as transformações do mundo moderno. Dentro desse novo panorama, o marketing começa a ganhar novas ferramentas para tornar as empresas mais competitivas.

Uma delas é o geomarketing - ou marketing geográfico, o uso integrado com um datawarehouse (banco de dados relacionais e multidimensionais) com mapas digitais como suporte à tomada de decisões empresariais.

Através do geomarketing, uma empresa, para lançar um novo produto poderá saber onde moram os potenciais consumidores, qual o seu nível de renda e de escolaridade e outras informações, para, a partir daí, direcionar suas campanhas de marketing.

Se uma montadora, por exemplo, quer abrir mais um ponto-de-venda em um determinado bairro de uma cidade, o geomarketing vai ajudá-la a fazer a análise de vias de acesso, saber a densidade populacional e a traçar o perfil sócio-econômico da área.

Com isso, pode-se, ainda, fidelizar clientes porque vai se saber a área de influência primária e secundária da concessionária. E também traçar estratégias diferenciadas para cada tipo de consumidor.

Pode-se também ter parâmetros para saber o porque de um produto não está tendo boa aceitação no mercado e quais mercados são estes.

O geomarketing em geral, é feito através do cruzamento do mapa cartográfico digital de cidades, que traz os logradouros, com o mapa espacial (digitalizado) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) ou de outras empresas no mercado, que não identifica as ruas, mas as áreas.

Como é demonstrado no capítulo 3, na página 39, é muito difícil analisar todas as informações de um país como o Brasil. Se estas análises forem baseadas em relatórios, os analistas gastariam um bom tempo, já com o geomarketing é realizada análise espacial complexas através de rápida formação e alternância de cenários.

## CAPÍTULO 3 – FONTES DE INFORMAÇÕES DO BRASIL E O MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

### 3.1 - Mercado Brasileiro <sup>1</sup>

Relembrando que o território nacional possui 8.5 milhões de km<sup>2</sup>, o Brasil não é apenas um país, mas um país-continente formado por várias gentes e culturas, vários climas e contrastes, várias riquezas e carências, organizados em suas várias regiões. Neve no extremo sul e secas prolongadas no Nordeste.

As diferenças regionais brasileiras não se limitam somente aos fenômenos físico - climáticos. Com histórias, culturas, ritmos de desenvolvimento econômico e social personalizados, as regiões brasileiras convivem entre si quase como nações distintas.

O Brasil está dividido em 5 regiões geográficas e cada uma com suas características, conforme figura 06:



Figura 06 – O Brasil e suas Regiões Geográficas

Fonte : Elaborado pelo Autor

<sup>1</sup> Item 3.1 foi transcrito e adaptado do trabalho de análise da fecundidade, com base nos resultados preliminares da amostra do Censo Demográfico 2000.

## Região Sudeste

As duas metrópoles nacionais (São Paulo e Rio de Janeiro) e uma metrópole regional (Belo Horizonte) estão no Sudeste, região concentradora de população e riqueza do País.

A maior densidade industrial, o maior consumo de energia, as maiores universidades e centros de pesquisa e quase toda a indústria de ponta, a mais organizada rede viária, os portos e aeroportos mais movimentados, uma agropecuária de grande peso na economia e um setor terciário diversificado, com o mais volumoso comércio do Brasil.

**SÃO PAULO (SP)**  
**RIO DE JANEIRO (RJ)**  
**MINAS GERAIS (MG)**  
**ESPÍRITO SANTO (ES)**

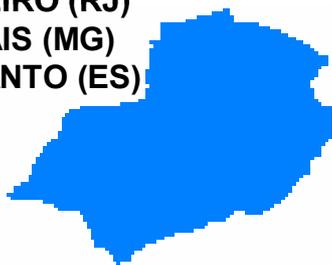


Figura 07 – Região Sudeste

O Sudeste abriga também o interior mais desenvolvido da federação, um meio rural forte e produtivo, rico e com altas taxas de crescimento tecnológico, gerando 35% de todo o PIB nacional.

No Sudeste, o capital está, de fato, migrando para o interior, enquanto capitais como Rio e São Paulo chegaram a perder 1/4 de sua capacidade de compra nos últimos dez anos, cidades menores como Uberlândia (MG) e Barretos (SP) aumentaram em 21% seu potencial, figurando entre os 100 maiores mercados do País.

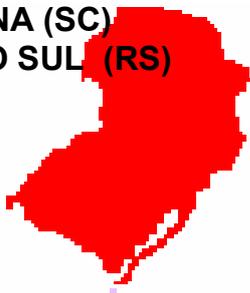
## Região Sul

Sob influência das imigrações italiana, alemã e açoriana, a região Sul é a segunda região do País em importância econômica. A base inicial de seu desenvolvimento, a agropecuária, capitalizou seus recursos para implantar, nas últimas décadas, um ativo parque industrial concentrado nas áreas metropolitanas de Porto Alegre (RS) e Curitiba (PR).

A agricultura comercial da região Sul faz uso de boa técnica aplicada às principais culturas: trigo, soja, arroz, milho, feijão e tabaco. A pecuária destaca-se nos pampas gaúchos, com rebanhos de linhagens européias. A suinocultura é praticada no oeste do Paraná e de Santa Catarina, onde existe grande concentração de frigoríficos.

O Paraná possui a maior hidrelétrica do mundo, Itaipu, um empreendimento

**PARANÁ (PR)**  
**SANTA CATARINA (SC)**  
**RIO GRANDE DO SUL (RS)**



binacional do Brasil e do Paraguai localizado em Foz do Iguaçu. Santa Catarina parece um pedaço da Alemanha incrustado em sua arquitetura (Joinville, Mafra e Blumenau), culinária, população (pessoas altas, louras e olhos claros), festas típicas ( Oktoberfest )

Figura 08 – Região Sul

são exemplos da presença germânica no Estado. Já o Rio Grande do Sul é um Estado diferenciado, com colonização recente alemã e italiana, mas com uma história marcada pela disputa entre portugueses e espanhóis.

### Região Centro-Oeste

A região Centro-Oeste do Brasil, com a menor população do Brasil e a segunda maior extensão territorial, é a região-sede da capital federal, Brasília. É basicamente



dominada pelo Planalto Central Brasileiro, grande dispersor de águas que compõem boa parte das bacias dos rios Amazonas, Paraná e São Francisco. A vegetação predominante é o cerrado, mas a Floresta Amazônica domina as porções

Figura 09 – Região Centro-Oeste

mais ao norte de Mato Grosso, enquanto o Pantanal é destacado a sudoeste da região. O processo de ocupação vem acarretando modificações na cobertura vegetal, já que o cerrado vem sendo gradativamente substituído por plantações extensivas ou criação de gado.

Sua economia regional, inicialmente baseada nos garimpos de ouro e diamantes, é substituída pela pecuária extensiva, praticada em grandes latifúndios. A região,

marcada também pelos graves e freqüentes conflitos fundiários, abriga a segunda maior população indígena do País.

Na década de 60, a transferência da capital federal para Brasília e a construção de novas rodovias aceleraram o povoamento da região. Brasília é o centro das decisões políticas e da burocracia federal. Seus moradores vivem do comércio, serviços e grande parte da população é de funcionários públicos.

## Região Nordeste

Esta região pode ser considerada a mais heterogênea do País. Geograficamente, é dividida em quatro grandes zonas: o meio norte, a zona da mata, o agreste e o sertão. Outrora recoberta por uma floresta densa, a zona da mata nordestina, onde está concentrada a maioria da população de toda a região, é um dos ecossistemas mais ameaçados do planeta.

O principal rio nordestino é o São Francisco, pela sua importância econômica e ambiental. A economia baseia-se na agroindústria do açúcar e do cacau, praticada

**BAHIA (BA)**  
**ALAGOAS (AL)**  
**CEARÁ (CE)**  
**MARANHÃO (MA)**  
**PARAÍBA (PB)**  
**PERNAMBUCO (PE)**  
**PIAUÍ (PI)**  
**RIO GRANDE DO NORTE (RN)**  
**SERGIPE (SE)**



em grandes latifúndios, com métodos primitivos. No litoral e na plataforma continental, há exploração de petróleo, que é processado na refinaria Landolfo Alves, em Salvador, e no pólo de Camaçari.

Figura 10 – Região Nordeste

O desenvolvimento estimulado pelos incentivos fiscais é dificultado pela pouca disponibilidade de energia elétrica, falta de matérias-primas e de mão-de-obra qualificada, ineficácia dos meios de transportes e baixo poder aquisitivo da população. Um setor em crescente desenvolvimento é o turismo no litoral. Metrópoles regionais: Salvador, Recife e Fortaleza.

## Região Norte

A região Norte é a maior em extensão, com mais de 42% de todo território nacional.

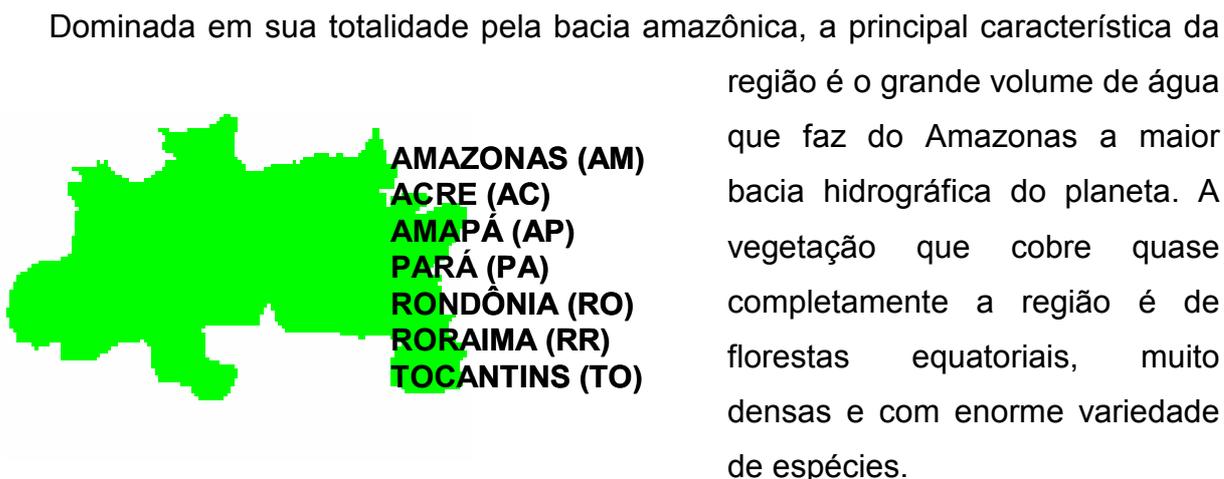


Figura 11 – Região Norte

As atividades econômicas mais importantes são ligadas ao extrativismo vegetal - madeiras-de-lei, borracha, fibras, castanha-do-pará e o guaraná. A região possui expressivas jazidas e muitas áreas potencialmente ricas ainda não exploradas. A principal área mineradora da região é a Serra dos Carajás, no Pará, a maior província mineral do mundo: ferro, manganês, alumínio, ouro, cobre e níquel.

Apesar de sofrer com a escassez de energia, com grande parte da área dependendo de geradores a óleo diesel, a região abriga grandes usinas hidrelétricas, como Tucuruí, Balbina e Samuel. A pecuária é extensiva e praticamente de bovinos.

Demograficamente vazia, a região vem apresentando nas últimas décadas um crescimento populacional quase duas vezes maior que o do Brasil, estimulado por atrativos a migrantes de outras regiões do País.

#### O Brasil em números :

- ❖ 4º maior país em tamanho do mundo - quase a metade da América do Sul;
- ❖ 8.547.403,5 km<sup>2</sup>, sendo:
  - 58% de florestas (5.511 mil km<sup>2</sup>);
  - 27 Estados (organizados em 5 regiões);
  - Possui fronteira com 10 países;
  - Climas: Equatorial, Tropical, Tropical de Altitude, Temperado, Tropicais Atlânticos, Subtropicais e Semi-áridos.
- ❖ 5ª maior população do mundo;
- ❖ 169.544.443 habitantes (Censo de 2000 est.), sendo :
  - 54% Brancos, 39,5% Pardos, 5,7% Negros, 0,8% Amarelos e Índios;

- 50.8% Mulheres e 49.2% Homens;
- 65% com idade entre 15 e 64 anos, 30% entre 0 e 14 anos e 5% com 65 ou mais;
- 83% acima de 15 anos lêem e escrevem.
- ❖ 81,2% da população reside em área urbana;
- ❖ 61% vive em 18% do total da área do país;
- ❖ 8 Estados representam 82,6% do potencial de consumo do país;
- ❖ 6 em cada 10 brasileiros estão nas classes sociais consideradas dos “Consumidores Emergentes”;
- ❖ Mais de dois terços da população estão concentradas nos centros urbanos;
- ❖ Somadas, as populações das nove principais capitais reúnem cerca de 29,5 milhões de brasileiros;
- ❖ Sete estados concentram 72% do potencial de consumo do País (regiões Sul e Sudeste);
- ❖ 8ª maior economia do mundo;
- ❖ US\$ 777 bilhões de PIB (1998), sendo, 57,6% serviços, 34% indústrias, 8,4% agro – pecuária;

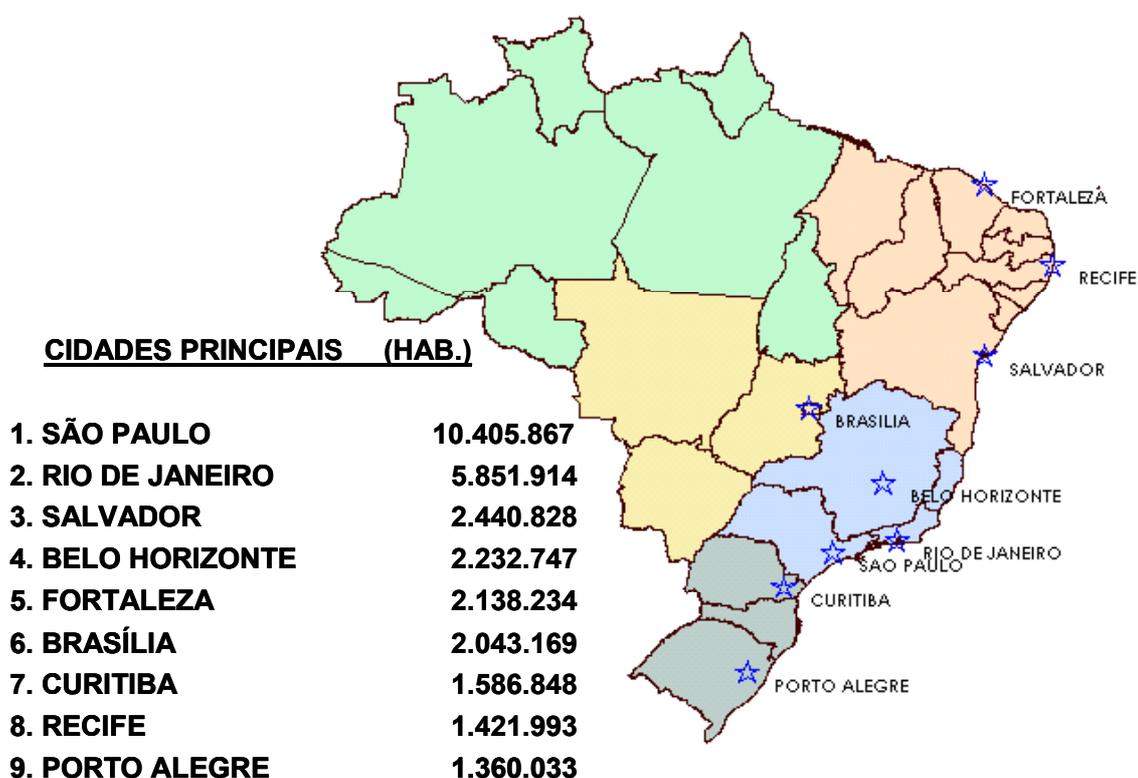


Figura 12 – O Brasil e suas principais Capitais

Fonte : IBGE censo 2000

- ❖ US\$ 4.802 de renda per capita;
- ❖ 5% da população pertence à classe "A" (média de renda entre R\$ 3.743 a R\$ 5.894);
- ❖ 19% da população pertence à classe "B" (média de renda entre R\$ 1.614 a R\$ 2.444);
- ❖ 64% da população pertence às classes "C" e "D" (média de renda entre R\$ 435 a R\$ 814);
- ❖ 12% da população pertence à classe "E" - próximo ou abaixo da linha de pobreza (média de renda entre R\$ 0 a R\$ 229).

### 3.1.1 - Demografia do Brasil

A população brasileira é de 169.544.443 habitantes, segundo censo do IBGE para 2000. Os números mostram que o ritmo de crescimento populacional continua diminuindo. Outra importante constatação é de que a população brasileira está envelhecendo. Ou seja, enquanto o percentual de crianças está diminuindo, o de população idosa cresce.

A grande mudança no perfil demográfico brasileiro começa na década de 50, quando há uma grande queda na taxa de mortalidade devido à melhoria das condições de vida da população. Essa melhoria dá-se graças à vacinação, ao desenvolvimento de medicamentos, como antibióticos e sulfas, ao aumento do acesso à água potável e ao saneamento básico. A partir da década de 60 começa a ocorrer também queda nas taxas de natalidade, como reflexo da diminuição da taxa de fecundidade (número de filhos por mulher em idade reprodutiva).

### 3.1.2 – Fecundidade no Brasil

Em 2002, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) apurou que a taxa de fecundidade brasileira era de 2,35. Isto significa que o país caminha rapidamente para o padrão de dois filhos por casal – chamado de nível de reposição populacional – no qual cada mulher tem em média apenas uma filha para substituí-la no ciclo reprodutivo seguinte. As mudanças decorrentes da urbanização são determinantes para o declínio na fecundidade.

Nas cidades, as mulheres passam a ter maior acesso à educação e a métodos que permitem planejar o número de filhos – os mais utilizados são os

anticoncepcionais orais e a esterilização (laqueadura de trompas). Há também um aumento na idade das uniões e na idade em que se tem o primeiro filho. Os meios de comunicação de massa passam a atingir um número muito maior de pessoas e a divulgar um modelo de família menor e com maior potencial de consumo.

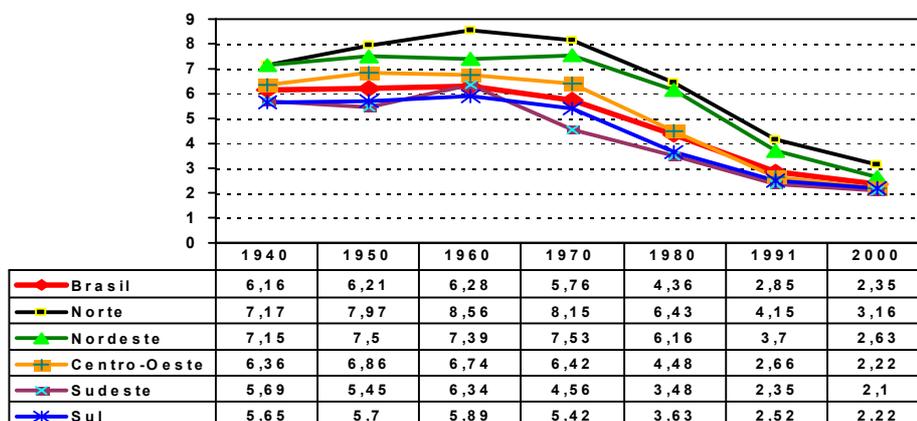


Figura 13 - Evolução da Taxa de Fecundidade Total no Brasil – 1940 a 2000.

Fonte : IBGE censo 2000

Outros fatores também interferem na queda da fertilidade. Entre eles estão o abuso do álcool, o stress, a poluição e a exposição a produtos químicos. O uso de medidas contra a Aids também tem funcionado com método contraceptivo, uma vez que a única forma de prevenção durante a relação sexual é o uso de camisinha. Não há ainda um método que proteja da contaminação e ao mesmo tempo permita a concepção.

A queda da fecundidade, porém, ocorre em ritmos diferentes nas diversas regiões. Enquanto na região Sul a fecundidade é estimada em 2,52 no início dos anos 90, no Norte e Nordeste essa taxa é de 4,15 e 3,70 respectivamente. Mas, mesmo nestas regiões, constata-se uma queda: em 1980, a taxa de fecundidade do Nordeste era de 6,16 e a da região Norte era de 6,43. Já em 2002, no Sul era de 2,22, no Norte de 3,16 e no Nordeste de 2,63.

### 3.1.3 - Estrutura Etária

O Censo de 2000 é o primeiro a indicar que o percentual de crianças está diminuindo no Brasil. Ou seja, a pirâmide etária, que mostra a composição da população por idades, está se estreitando na base. A população de zero a 14 anos passa de 38,24% do total da população em 1980 para 34,73% em 1991 contra 29,60% em 2000. Em contrapartida, a população idosa com mais de 65 anos passa

de 4,01% para 4,83% e para 5,85% do total da população, no mesmo período. Esses números marcam o início do envelhecimento da população brasileira.

Com o aumento da população idosa, haverá no futuro uma pressão ainda maior sobre a previdência social e saúde pública e também sobre a população economicamente ativa. Mas ainda não ocorre um aumento do número de pessoas dependentes em relação ao dos potencialmente produtivos (que têm entre 15 e 64 anos). Ao contrário, a razão de dependência está caindo. Esse índice mostra a porcentagem da população jovem e idosa – em tese economicamente dependente – em relação à população potencialmente ativa. Em 1980 ele era de 73,18%, ou seja, para cada grupo de cerca de setenta e três crianças e idosos há cem adultos. Em 1991 a razão de dependência cai para 65,43% e em 2000 era de 54,93%. As diferenças também são acentuadas entre as áreas urbana e rural. Há hoje nas zonas rurais uma porcentagem muito maior de dependentes (crianças e idosos) do que nas cidades: enquanto nas cidades, em 1991, a razão de dependência era de 60,79%, no campo esse número subiu para 81,68%, já em 2000 esse indicador era de 52,01% nas cidades e de 68,43% no campo.

Outro índice que ajuda a compreender a estrutura etária da população é o que compara o número de idosos, com 65 anos ou mais, com o número de crianças menores de 15 anos.

Em 1980 esse índice era de 10,4% – indicando que há cerca de dez idosos para cada grupo de cem crianças. Em 1991, aumenta para 13,9% contra 19,77% em 2000. Esse número ainda está distante do padrão europeu, em que há no mínimo sessenta idosos para cada grupo de cem crianças. Esses índices são especialmente preocupantes na Alemanha, onde o número de idosos supera o de crianças, ou ainda na Suécia, onde os dois grupos são praticamente iguais.

### 3.1.4 - Família

Entre as mais fortes tendências observadas atualmente estão o aumento no número de mulheres como chefes de família; a queda no número de casamentos oficiais; o aumento no número de divórcios e separações (e, conseqüentemente, de novas uniões); e a permanência dos filhos na casa paterna por mais tempo, que também é vista como um prolongamento da adolescência. Dessas mudanças, uma das mais estudadas tem sido o aumento das famílias chefiadas por mulheres. Entre

1980 e 1991, essa taxa passa de 14,6% do total de famílias para 18,1%. Nas áreas urbanas chega a 20,2% das famílias.

Segundo o IBGE, as mulheres chefes de família dividem-se em dois grupos principais. Na maioria dos casos são moradoras pobres das periferias das cidades, abandonadas pelo marido ou companheiro. Em menor número estão as mulheres com boa colocação no mercado de trabalho e boa situação econômica vivendo sós ou com filhos, também há uma grande diferença entre o grau de instrução das mulheres e dos homens chefes de família. Enquanto 31,5% das mulheres têm menos de 1 ano de estudo ou não tem nenhum, entre os homens esse número cai para 22,9%.

Há ainda a questão salarial, contribuindo para o empobrecimento das famílias chefiadas por mulheres. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 1995, 52,7% das mulheres não têm rendimento ou recebem somente benefícios previdenciários, enquanto apenas 27,8% dos homens encontram-se nesta situação. Os melhores salários, acima de 20 mínimos, são recebidos por apenas 0,7% das mulheres e 2,8% dos homens, conforme quadro 04.

<b>Descrição</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Sem instrução ou menos de 1 ano	22,9%	31,5%
1 a 3 anos	19,2%	18,1%
4 a 7 anos	31,1%	26,2%
8 a 10 anos	10,3%	8,0%
11 a 14 anos	10,7%	10,7%
15 anos ou mais	5,8%	5,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total absoluto</b>	<b>28.440.447</b>	<b>6.294.268</b>

Quadro 04 - Escolaridade De Chefes De Família no Brasil (%)

Fonte : IBGE censo 2000 – IBGE

### 3.1.5 - Urbanização

Em 1991 a população urbana já representava 75,6% do total. O processo de urbanização, comum nos países industrializados, começa a ocorrer de forma significativa no Brasil durante a década de 50. Na década seguinte a população urbana ultrapassa a rural.

Enquanto 55,3% dos habitantes estão no campo em 1960, a relação se inverte em 1970 com 55,9% estão nas cidades. O aumento das oportunidades de trabalho nas cidades, criadas pela industrialização, o maior acesso à educação e à saúde e a possibilidade de uma vida melhor contribuem para aumentar o êxodo rural.

A primeira região a passar pelo processo de urbanização é a Sudeste, que já em 1960 tinha a maioria de população urbana – e 43,7% da população total do país. Apenas em 1980 as demais regiões também passam a ter a maioria da população nas cidades.

### 3.1.6 - Regiões Metropolitanas

O Censo de 1991 constata que o percentual da população das regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belém diminui em relação ao total do estado, indicando um maior crescimento da população das cidades do interior desses estados. O crescimento dos municípios periféricos das regiões metropolitanas em relação às capitais é comum a todas as áreas. Isso porque o uso do solo das capitais se tornou extremamente caro, dificultando sua utilização para a construção de moradias e favorecendo a instalação de projetos comerciais e financeiros.

### 3.1.7 - Migração

Além da corrente migratória mais antiga do país, a de nordestinos em direção à região Sudeste, também é significativo hoje o fluxo de nordestinos e sulistas em direção às regiões Centro-Oeste e Norte. Atraídos pela expansão da fronteira agrícola e pelos garimpos, os migrantes contribuem enormemente para o crescimento populacional dessas regiões. Todos os estados que têm aumentos anuais em suas populações superiores a 3% durante a década de 80 estão no Centro-Oeste ou na Amazônia. Os maiores crescimentos são os de Rondônia, com 7,89%; Roraima, com 9,63%; Amapá, com 4,67%; e Mato Grosso, com 5,38%.

Já a migração para a região Sudeste sofre mudanças. As capitais não são mais o único destino dos migrantes e as cidades médias também passam a atrair novos habitantes. Tanto que as regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e de São Paulo crescem proporcionalmente menos que o interior dos respectivos estados.

### 3.1.8 - Fatores determinantes da distribuição populacional

Quando observamos um mapa-múndi que trata da distribuição geográfica da população vemos que a mesma encontra-se muito mal distribuída, apresentando áreas de grandes concentrações ao lado de grandes vazios populacionais.

A irregular ocupação do espaço pelo homem decorre, fundamentalmente, da conjugação de diversos fatores (naturais, históricos e sócio-econômicos), que favorecem ou restringem a ocupação humana do espaço.

#### **A - Fatores Físicos ou Naturais**

As áreas mais favoráveis à ocupação humana são por exemplo, as de clima temperado, os planaltos tropicais, as planícies, os vales e deltas fluviais e as de solos férteis. Entre as desfavoráveis estão as regiões de desertos, as elevadas altitudes e as florestas equatoriais .

É claro que não podemos isolar um determinado fator físico pois atuam em conjunto criando áreas mais ou menos favoráveis à concentração populacional.

Por outro lado, não deixa de ser verdade também que certos fatores naturais são predominantes, como é o caso da temperatura nas regiões polares e da aridez nos desertos.

#### **B - Fatores Históricos**

De modo geral as áreas de povoamento mais antigo costumam ser mais habitadas que as de povoamento recente. De fato, a maior concentração populacional do mundo – Extremo Oriente (leste da china, coréia e Japão), Ásia das monções (sul e sudeste asiáticos), Europa centro-ocidental – confirmam essa regra.

O nordeste brasileiro pode ser considerado uma das exceções à regra, pois apesar de ser a região brasileira mais populosa e povoada por muito tempo, perdeu essa posição para o Sudeste, em Virtude do maior desenvolvimento econômico dessa região.

#### **C - Fatores Econômicos**

Na realidade esses fatores deveriam estar enquadrados entre os históricos, entretanto estamos considerando-os separadamente para melhor esquematizá-los.

As atividades econômicas são bastante diversificadas quanto à formas de produção, à natureza e à finalidade dos produtos. Em função desses fatores, as atividades econômicas acarretam maior ou menor concentração populacional.

Assim, as áreas de agricultura extensiva mecanizada e de pecuária extensiva, por exemplo, apresentam pequena concentração e baixa densidade demográfica, pois requerem pequena quantidade de trabalho por área, ou seja, a relação trabalho-área é baixa (pampas argentino, Campanha Gaúcha, etc.).

As atividades industriais e de prestação de serviços, pela sua própria natureza e dinamismo, costumam acarretar grandes concentrações populacionais, como o eixo São Paulo – Rio de Janeiro.

Conforme dissertado neste capítulo, agora temos a informação sobre o mercado Brasileiro, mas como já foi dito no Capítulo 2.1, uma informação por si só não gera conhecimento, tem que ser relacionada com outras, precisamos obter, agora, informações sobre o Mercado Automobilístico Brasileiro, principalmente porque esse estudo está focado nesse setor.

### 3.2 - O Mercado Automobilístico no Brasil

Em 1992, a demanda interna de veículos saiu da estagnação ocorrendo um grande dinamismo, com uma taxa de crescimento de 14<sup>aa</sup>. No início daquele ano, o setor automobilístico brasileiro se encontrava numa situação difícil em termos de vendas no mercado interno devido ao ano anterior ter ocorrido a liberação dos preços dos veículos, com as montadoras reajustando os preços dos diversos modelos, medidos em dólar, a nível duas a três vezes superior ao preço médio cobrado na década anterior. Conseqüentemente a queda acentuada no primeiro semestre de 1992 foi inevitável, situando-se 26% abaixo do ocorrido no mesmo período de 1991, onde observava um grande estoque encalhado nas montadoras e concessionárias,. apesar de diversos tipos de promoção. Outra ameaça, era a liberação das importações com alíquota de 50% fixada pelo governo Collor.

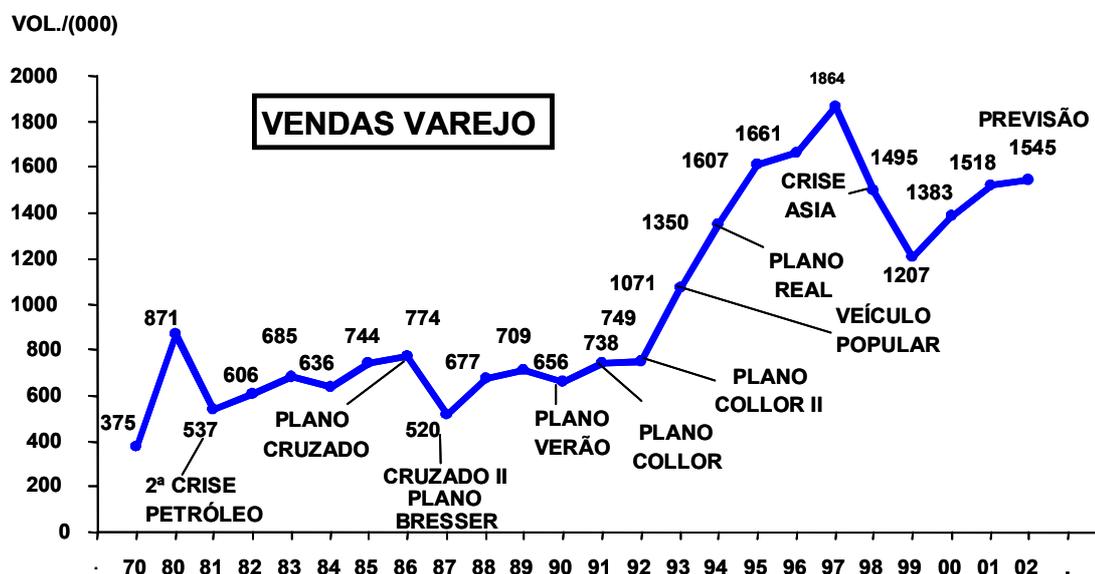


Figura 14 – Evolução do Mercado Brasil–1970 a 2002 – Automóveis + comerciais Leves  
 Fonte : Fiat do Brasil - 2002

No mês de março de 1992 foi aprovado um acordo na Câmara Setorial, válido por três meses, com um corte de 6% nas alíquotas de IPI para todos os modelos. Esta proposta de redução do IPI já existia desde meados de 1990, para o carro popular com um máximo de mil cilindradas, porém esse benefício ficou limitado ao UNO MILLE devido ao pioneirismo da Fiat Automóveis S. A. (FIASA). O ICMS também teve corte de 6%, sendo reduzido de 18% para 12% para todos os veículos, assim reduziu-se a participação dos tributos no preço dos veículos em 10,1% (até 1000 cc) e em 7% (para outros veículos), ocorrendo também uma diminuição na margem das montadoras.

Com a renovação do acordo no decorrer do ano houve uma redução de 22% nos preços dos veículos que ajudou na recuperação das vendas nos meses seguintes, estabilizando as vendas em relação ao ano anterior, compensando o péssimo desempenho do primeiro trimestre.

Com o decreto presidencial no governo de Itamar Franco, consolidou o conceito de carro popular, o qual ocorreu em fevereiro de 1993 firmado com o segundo acordo na Câmara Setorial. O IPI sobre o carro popular foi reduzido a quase zero

(0,1%). Esta medida política foi muito importante para combater a crise no setor, através da criação de novos segmentos de mercado destinados a uma faixa de renda da população que não vinha tendo acesso à compra de carros novos. O mercado fica mais competitivo, onde as concorrentes da Fiat Automóveis S.A., começaram a fazer adaptações nos modelos existentes, oferecendo ao consumidor pelo menos um modelo popular, vendido a um preço próximo a US\$ 7,000.00, relativamente barato em comparação com os demais modelos existentes. Nesta época, ocorre um corte adicional no IPI de 6% e também foi renovada a alíquota de 12% de ICMS sobre os veículos, onde o novo acordo proporciona uma redução adicional de 10% nos preços médios de tabela dos carros, com uma queda maior no segmento de carros de menor porte. A validade foi por dois anos e meio, permitindo uma maior planejamento das atividades e facilitando o processo de modernização e organização da produção. Em consequência, em 1993 as vendas de carros no mercado interno cresceram em 44%, tendo a indústria batido nesse ano um novo recorde histórico de vendas e produção.

Em poucas linhas, o que estimulou o mercado nessa fase foram as reduções de preços proporcionadas pelos acordos na Câmara Setorial Automotiva no início de 1992 e 1993. o projeto do carro popular, a queda das alíquotas de importação, os ganhos de renda gerados pelo Plano Real e uma primeira expansão do crédito ao consumidor, estimulada pela estabilização da economia. Diante do ocorrido, as montadoras do país inovaram sua linha de produção, gama de produtos e métodos de gestão. Conforme a figura 14 na página 52, as vendas de automóveis de passageiros e comerciais leves, no período de 1992 a 1996, cresceram de 701 mil unidades para 1.454 unidades, respectivamente, ou seja, um aumento de 51.8%.

Com a queda do PIB, no princípio de 1996, devido o aumento dos juros no ano de 1995, em resposta à crise do México, houve uma queda nas vendas. Mas também houve medidas restritivas de importações de veículos, diminuindo-se as quotas e elevando as tarifas de 32% para 70%, para os fornecedores sem produção local ou que não aderiram ao Acordo do Regime Automotivo. Já no segundo semestre a grande facilidade de crédito contribuiu para que o ano fechasse com um crescimento na faixa de 13%. Em 1997 o crescimento médio ao ano foi de 8,3%, tendo as vendas internas (nacionais e importados) atingido 1.874 milhões de unidades vendidas .

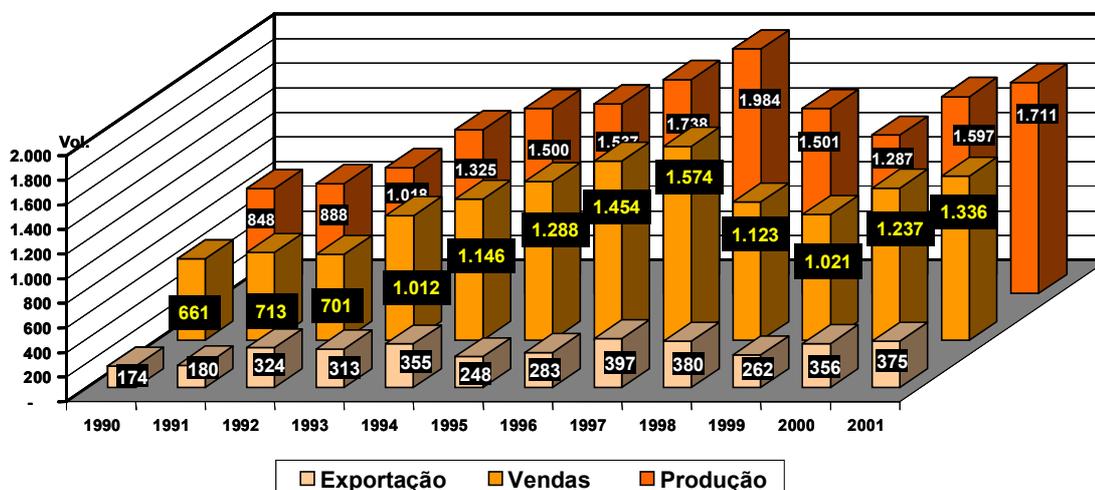


Figura 15 – Evolução Mercado Automobilístico Brasileiro

Fonte ANFAVEA – Anuário Estatístico 2002.

Outro aspecto importante para o crescimento nas vendas, nesses últimos anos, é a mudança do perfil de demanda de automóveis, onde os carros pequenos conquistaram uma fatia enorme do mercado (71%), com os médios em segundo lugar (21%). A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) - 1995/1996, mostra que o gasto total das famílias com a aquisição de automóveis teve um aumento significativo, cresceu de 5,54% em 1987 para 8,76% em 1996.

A partir da metade do ano de 1996, as vendas de veículos melhoraram com a introdução de novas e mais atraentes modalidades de créditos, tais como "leasing" indexado pelo dólar, com um custo inferior às taxas de juros locais e com prazos de pagamento maiores para 36 meses. Isto ocorreu devido o governo ter eliminado os compulsórios sobre as operações de crédito, aumentou os prazos, estimulou a renegociação dos créditos em atraso e reduziu as taxas de juros - como resultado, houve uma redução significativa das compras à vista e aumento dos financiamentos.

No final de novembro de 1997, mais precisamente no mês de novembro, aquele grande ciclo de crescimento ocorrido no mercado automobilístico dos últimos anos foi interrompido com o pacote de medidas de política econômica, em resposta à crise Asiática. A elevação das taxas de juros e as medidas fiscais amplas, inclusive

com aumento do IPI sobre carros, provocaram uma queda no nível de atividades dos meses subseqüentes. O reflexo foi enorme, tendo a demanda de veículos caído 19,8% no ano 1998 comparado com o ano de 1997. É importante ressaltar que o mercado já vinha demonstrando alguns sinais de esgotamento, isto mesmo antes da crise. As taxas de crescimento das vendas se desaceleraram nos meses de setembro e outubro de 1998. Foi observado, também, um aumento dos estoques das concessionárias e das montadoras, onde ações agressivas foram anunciadas, havendo também dificuldades de repasses de preços das novas linhas. O que ocorria era que o consumidor tinha um menor desejo em assumir novos débitos ao mesmo tempo em que as instituições financeiras empreendiam uma análise de risco mais rigorosa na aprovação de novos créditos.

Entre 1997 e 2000, o setor pôs em marcha o que o professor Glauco Arbix, da Unicamp, especialista em indústria automobilística, chama de terceira imigração da indústria no Brasil. Apenas para situar, a primeira imigração aconteceu na segunda metade dos anos 1950, durante o Plano de Metas do presidente Juscelino Kubitschek; a segunda, nos anos 70, que trouxe a Fiat e a Volvo; a terceira é essa aí, que instalou aqui as grandes marcas até então ausentes, como Renault, Peugeot, Honda, Nissan e Mitsubishi.

<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA	FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA HONDA	FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA HONDA CHRYSLER	FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA HONDA CHRYSLER M.B.B. RENAULT AUDI L. ROVER MITSUBISHI	FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA HONDA CHRYSLER M.B.B. RENAULT AUDI L. ROVER MITSUBISHI IVECO	FIAT V.W. G.M. FORD TOYOTA HONDA  DAIM.CHRYSLER RENAULT AUDI LAND ROVER MITSUBISHI IVECO CITROEN PEUGEOT
5	6	7	12	13	14

Figura 16 – Evolução das Montadoras no Brasil – 1996 a 2001.

Fonte : Fiat Automóveis S.A. – 2001

Essa terceira imigração requereu investimentos que os especialistas avaliam em algo entre US\$ 20 bilhões e US\$ 26 bilhões, dependendo de incluir ou não a fatia absorvida pelo setor de autopeças. Tais investimentos realizados e programados a partir de 1996, que transformaram o Brasil no maior mercado mundial do setor.

Somente no período de 2001 a 2003, estão previstos investimentos de US\$ 6.7 bilhões, destinados à constante atualização do parque industrial e à produção. O mercado ficou muito mais competitivo, com a instalação no país de todas as marcas internacionais de fabricantes de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, tratores e todo tipo de maquinaria agrícola, o que posiciona o Brasil entre os países que detêm a maior quantidade de marcas e plantas industriais automobilísticas em todo mundo.

A indústria brasileira ganhou duas posições no ranking mundial de fabricantes de veículos e fechou o ano de 2001 em 10.º lugar. As montadoras do País produziram 1,812 milhão de unidades, resultado muito próximo ao do México, que produziu 1,865 milhão.

Enquanto ganha posições no ranking mundial, a indústria brasileira perde participação na economia local. O setor já foi responsável por 12% do Produto Interno Bruto (PIB), mas fechou 2000 com participação de 10,2%, segundo o Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira, publicada pela Anfavea.

A indústria automobilística brasileira vive momentos decisivos, onde no passado o mercado era disputado entre 5 montadoras e hoje com 14, com um parque industrial consolidado e espalhado por sete estados.

Exemplo dessa disseminação é, segundo o Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira, a publicação lançada na segunda semana de abril de 2002 pela Anfavea. mostra os resultados da descentralização do setor nos últimos anos, com a inauguração de fábricas em vários Estados. Em 1990, São Paulo era responsável por 74,8% da produção nacional de veículos, participação que caiu para 57,4% em 2001.

A avantajada capacidade ociosa não é o único, mas é o maior problema que o setor enfrenta hoje. As linhas brasileiras de montagem estão preparadas para despejar 3,2 milhões de veículos por ano e, no entanto, em 2001 tiveram de contentar-se com apenas 56% disso, ou seja 1.8 milhões de unidades.

Já de olho na capacidade ociosa, em 1999, as lideranças do setor pretenderam arrancar do governo um plano de renovação de frota baseado em estímulos

tributários para quem entregasse o carro velho e comprasse um novo. Logo se viu que esse tipo de solução teria fôlego curto, porque não criaria mercado, apenas anteciparia demanda

Diante desse quadro, como primeiro desafio a indústria automobilística terá, nos próximos anos, trabalhar para desenvolver o mercado interno, de maneira que dê acesso aos consumidores aos produtos automobilísticos de forma crescente, permitindo o retorno dos investimentos. Outro desafio será ampliar espaços para os produtos brasileiros no mercado internacional, mas é um segmento atrofiado. Em 2001 foram exportadas apenas 375 mil unidades, pouco mais de 11% da capacidade de produção.

O especialista Edgar Vieira, da Consultoria AT Kearney, não vê muito futuro nas vendas ao exterior. Ele lembra que os três grandes mercados mundiais (EUA, Europa e Ásia) sofrem do mesmo mal: a enorme capacidade ociosa, que varia de 20% a 30%.

O mercado interno apresenta perspectivas moderadamente positivas, mas, ao mesmo tempo, desafiadoras, onde a economia nacional tem evidenciado a retomada do caminho do desenvolvimento sustentável, tornando-se, aos poucos, o mercado mais acessível ao consumidor. Mas riscos nacionais e internacionais sempre existirão, a exemplo do que ocorreu no final de 2001 com o atentado terrorista de Nova Iorque, os problemas com os "apagões", crise da Argentina e no primeiro semestre de 2002 com os preparativos dos candidatos a eleição presidencial, a copa do mundo de futebol e a especulação nas bolsas de valores.

### 3.3 – Sistema de Emplacamento <sup>2</sup>

Sistema que a Fiat Automóveis S.A. utiliza para armazenar, sumarizar e analisar as informações dos veículos novos emplacados em todos os 5.561 municípios do Brasil, sendo que esta informação é adquirida do Denatran (Departamento Nacional de Trânsito) e os arquivos são enviados pelo Serpro (Serviço Nacional de Processamento de Dados), ambos órgãos do governo ligados ao Contran (Conselho Nacional de Trânsito) e ao Ministério da Justiça.

---

<sup>2</sup> Item 3.3 foi transcrito e adaptado da lei 9.503 de 23 de setembro de 1997 – Código de Trânsito Brasileiro (CTB).

De acordo com o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) - a lei nº 9.503 de 23 de setembro de 1997, Art. 22 da lei nº 9.503 de 23 de setembro de 1997, compete aos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, no âmbito de sua circunscrição, vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente.

O Capítulo II do SISTEMA NACIONAL DE TRÂNSITO da Seção II - Da Composição e da Competência do Sistema Nacional de Trânsito - Art. 7º compõem o Sistema Nacional de Trânsito os seguintes órgãos e entidades:

O **CONTRAN** - Conselho Nacional de Trânsito é o coordenador do Sistema e órgão normativo e consultivo máximo da união. Conforme o Art. 19, compete a este órgão além de organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores – RENAVALAM :

- Estabelecer as normas regulamentares referidas neste Código e as diretrizes da Política Nacional de Trânsito;
- Coordenar os órgãos do Sistema Nacional de Trânsito, objetivando a integração de suas atividades;
- Criar Câmaras Temáticas;
- Estabelecer seu regimento interno e as diretrizes para o funcionamento dos CETRAN e CONTRANDIFE;
- Estabelecer as diretrizes do regimento das JARI;
- Zelar pela uniformidade e cumprimento das normas contidas neste Código e nas resoluções complementares;
- Estabelecer e normatizar os procedimentos para a imposição, a arrecadação e a compensação das multas por infrações cometidas em unidade da Federação diferente da do licenciamento do veículo;
- Responder às consultas que lhe forem formuladas, relativas à aplicação da legislação de trânsito;
- Normatizar os procedimentos sobre a aprendizagem, habilitação, expedição de documentos de condutores, e registro e licenciamento de veículos;
- Aprovar, complementar ou alterar os dispositivos de sinalização e os dispositivos e equipamentos de trânsito;

- Apreciar os recursos interpostos contra as decisões das instâncias inferiores, na forma deste Código;
- Avocar, para análise e soluções, processos sobre conflitos de competência ou circunscrição, ou, quando necessário, unificar as decisões administrativas; e
- dirimir conflitos sobre circunscrição e competência de trânsito no âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal.

### **Capítulo I da Natureza , composição e Organização :**

Art. 1º. O Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN, com sede no Distrito Federal, é o órgão máximo normativo e consultivo do Sistema Nacional de Trânsito, instituído pela Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

Art. 2º. O CONTRAN, conforme Decreto nº 2.327, de 23 de setembro de 1997 e Decreto 9.602, de 21 de janeiro de 1998 , é composto pelos seguintes membros:

- I – Ministro de Estado da Justiça, na qualidade de Presidente;
- II – Ministro de Estado dos Transportes;
- III – Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia;
- IV – Ministro de Estado do Exército;
- V – Ministro de Estado da Educação e do Desporto, e
- VI – Ministro de Estado do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal.
- VII – Ministro de Estado da Saúde

O **DENATRAN** - Órgão executivo da União que tem por obrigação além de supervisionar, coordenar, controlar e fiscalizar a política do programa Nacional de Trânsito :

- Cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN, no âmbito de suas atribuições;
- Proceder à supervisão, à coordenação, à correção dos órgãos delegados, ao controle e à fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;
- Articular-se com os órgãos dos Sistemas Nacionais de Trânsito, de Transporte e de Segurança Pública, objetivando o combate à violência no trânsito, promovendo, coordenando e executando o controle de ações para a preservação do ordenamento e da segurança do trânsito;

- Apurar, prevenir e reprimir a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio, ou a administração pública ou privada, referente à segurança do trânsito;
- Supervisionar a implantação de projetos e programas relacionados com a engenharia, educação, administração, policiamento e fiscalização do trânsito e outros, visando à uniformidade de procedimento;
- Estabelecer procedimentos sobre a aprendizagem e habilitação de condutores de veículos, a expedição de documentos de condutores, de registro e licenciamento de veículos;
- Expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação, os Certificados de Registro e o de Licenciamento Anual mediante delegação aos órgãos executivos dos Estados e do Distrito Federal;
- Organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação - RENACH;
- Organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores - RENAVAL;
- Organizar a estatística geral de trânsito no território nacional, definindo os dados a serem fornecidos pelos demais órgãos e promover sua divulgação;
- Estabelecer modelo padrão de coleta de informações sobre as ocorrências de acidentes de trânsito e as estatísticas do trânsito;
- Administrar fundo de âmbito nacional destinado à segurança e à educação de trânsito;
- Coordenar a administração da arrecadação de multas por infrações ocorridas em localidade diferente daquela da habilitação do condutor infrator e em unidade da Federação diferente daquela do licenciamento do veículo;
- Fornecer aos órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito informações sobre registros de veículos e de condutores, mantendo o fluxo permanente de informações com os demais órgãos do Sistema;
- Promover, em conjunto com os órgãos competentes do Ministério da Educação e do Desporto, de acordo com as diretrizes do CONTRAN, a elaboração e a implementação de programas de educação de trânsito nos estabelecimentos de ensino;
- Elaborar e distribuir conteúdos programáticos para a educação de trânsito;

- Promover a divulgação de trabalhos técnicos sobre o trânsito;
- Elaborar, juntamente com os demais órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito, e submeter à aprovação do CONTRAN, a complementação ou alteração da sinalização e dos dispositivos e equipamentos de trânsito;
- Organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo CONTRAN;
- Expedir a permissão internacional para conduzir veículo e o certificado de passagem nas alfândegas, mediante delegação aos órgãos executivos dos Estados e do Distrito Federal;
- Promover a realização periódica de reuniões regionais e congressos nacionais de trânsito, bem como propor a representação do Brasil em congressos ou reuniões internacionais;
- Propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e educação de trânsito;
- Elaborar projetos e programas de formação, treinamento e especialização do pessoal encarregado da execução das atividades de engenharia, educação, policiamento ostensivo, fiscalização, operação e administração de trânsito, propondo medidas que estimulem a pesquisa científica e o ensino técnico-profissional de interesse do trânsito, e promovendo a sua realização;
- Opinar sobre assuntos relacionados ao trânsito interestadual e internacional;
- Elaborar e submeter à aprovação do CONTRAN as normas e requisitos de segurança veicular para fabricação e montagem de veículos, consoante sua destinação;
- Estabelecer procedimentos para a concessão do código marca-modelo dos veículos para efeito de registro, emplacamento e licenciamento;
- Instruir os recursos interpostos das decisões do CONTRAN, ao ministro ou dirigente coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;
- Estudar os casos omissos na legislação de trânsito e submetê-los, com proposta de solução, ao Ministério ou órgão coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;
- Prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao CONTRAN.



Figura 17 – Organograma do DENATRAN

Fonte : DENATRAN – 2002.

- Coordenação Geral de Planejamento Normativo e Estratégico - CGPNE**

Responsável pelo planejamento estratégico do DENATRAN, estrutura interna, definição de diretrizes e metas, execução dos projetos estabelecidos pelo PPA (Plano Plurianual), planejamento orçamentário e previsão de receita. Também responde pela integração e manutenção dos órgãos integrantes do SNT e processo de municipalização do trânsito.

(assuntos: planejamento estratégico, planejamento orçamentário, integração dos órgãos do SNT, normatização, gestão de projetos.)
- Coordenação Geral de Informatização e Estatística - CGIE**

Esta Coordenação está incumbida de organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação - RENACH, o Registro Nacional de Veículos Automotores - RENAVAM e o Registro Nacional de Compensação de Multas - RENACOM, organizar e divulgar estatísticas de trânsito e prestar informações aos demais órgãos do SNT. Consolida e disponibiliza informações referentes a estatísticas de trânsito em âmbito nacional.

(assuntos: habilitação, veículos, SINET, RENAVAM, RENACH, RENACOM. )
- Coordenação Geral de Instrumental Jurídico e da Fiscalização - CGIJF**

Esta Coordenação cumpre o papel de braço executivo do Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN, instruindo e acompanhando processos; estudando casos omissos na legislação de trânsito; acompanhando a tramitação de alterações do Código de Trânsito Brasileiro - CTB no Congresso Nacional; secretariando as Câmaras Temáticas, fornecendo-lhe suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro.

(assuntos: controle da legislação, defesa do DENATRAN.)

- **Coordenação Geral de Planejamento Operacional - CGPO**

Cabe-lhe administrar o Fundo Nacional de Segurança e Educação de Trânsito - FUNSET e coordenar a descentralização de recursos destinados aos programas de prevenção de acidentes oriundos do seguro obrigatório - DPVAT e, administrar a arrecadação de multas por infrações ocorridas em unidades da Federação diferentes daquela do licenciamento do veículo. Fica sob a sua responsabilidade a administração dos contratos e convênios firmados entre o DENATRAN e terceiros para prestação de serviços.

(assuntos: arrecadação, execução financeira, contratos e convênios.)

- **Coordenação Geral de Infra-estrutura do Trânsito - CGIT**

A CGIT está encarregada de estabelecer os procedimentos relativos a Segurança Veicular; às Normas de Sinalização e dos Equipamentos de Trânsito; de expedir Permissão Internacional para conduzir veículos e controlar passagens dos mesmos nas alfândegas. É responsável pelo processo de Homologação de ITE e Certificação (CAT, dispensa de CAT, MMV Especial, CSV), Importação, regularização, Testes e Homologação de novos veículos.

(assuntos: CAT, ITE, Homologação de Equipamentos, Dispensa de CAT, MMV Especial, MRE, CSV.)

- **Coordenação Geral de Qualificação do Fator Humano no Trânsito - CGQFHT**

É responsável pela elaboração do conteúdo programático de programas de educação de trânsito nos estabelecimentos de ensino; por promover a formação, o treinamento e a especialização do pessoal de trânsito, a pesquisa e o ensino técnico-profissional; pela realização de reuniões e congressos nacionais e a representação do País em eventos no exterior, incentivando a cooperação internacional para a segurança e educação de trânsito. Homologa e disponibiliza matéria didática para auxiliar na educação do condutor.

Encarrega-se de controlar as atividades associadas à saúde do condutor no processo de habilitação (exames médicos, psicotécnicos), assim como de manter o registro dos Centros de Formação de Condutores - CFCs.

(assuntos: educação, formação de condutores, mídia, saúde do condutor.)

O **DETRAN** - Órgão responsável pela administração da frota de veículos, registros, emplacamentos, formação, habilitação e controle de motorista nos Estados, tendo como função os artigos abaixo:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II - planejar, projetar, regulamentar e operar o trânsito de veículos, de pedestres e de animais, e promover o desenvolvimento da circulação e da segurança de ciclistas;

III - implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e os equipamentos de controle viário;

IV - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;

V - estabelecer, em conjunto com os órgãos de polícia ostensiva de trânsito, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

VI - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis, por infrações de circulação, estacionamento e paradas previstas neste Código, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

VII - aplicar as penalidades de advertência por escrito e multa, por infrações de circulação, estacionamento e paradas previstas neste Código, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VIII - fiscalizar, autuar e aplicar as penalidades e medidas administrativas cabíveis relativas a infrações por excesso de peso, dimensões e lotação dos veículos, bem como notificar e arrecadar as multas que aplicar;

IX - fiscalizar o cumprimento da norma contida no art. 95, aplicando as penalidades e arrecadando as multas nele previstas;

X - implantar, manter e operar sistema de estacionamento rotativo pago nas vias;

XI - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos, e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

XII - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

XIII - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários dos condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIV - implantar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XV - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

XVI - planejar e implantar medidas para redução da circulação de veículos e reorientação do tráfego, com o objetivo de diminuir a emissão global de poluentes;

XVII - registrar e licenciar, na forma da legislação, ciclomotores, veículos de tração e propulsão humana e de tração animal, fiscalizando, autuando, aplicando penalidades e arrecadando multas decorrentes de infrações;

XVIII - conceder autorização para conduzir veículos de propulsão humana e de tração animal;

XIX - articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN;

XX - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruídos produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio às ações específicas de órgão ambiental local, quando solicitado;

XXI - vistoriar veículos que necessitem de autorização especial para transitar e estabelecer os requisitos técnicos a serem observados para a circulação desses veículos.

§ 1º As competências relativas a órgão ou entidade municipal serão exercidas no Distrito Federal por seu órgão ou entidade executivos de trânsito.

§ 2º Para exercer as competências estabelecidas neste artigo, os Municípios deverão integrar-se ao Sistema Nacional de Trânsito, conforme previsto no art. 333 deste Código.

O SISTEMA DE LICENCIAMENTO da União é o procedimento anual, relativo às obrigações do proprietário de veículo, comprovado por meio de documento específico (Certificado de Licenciamento Anual).

No Capítulo XII - DO LICENCIAMENTO, Art. 130. todo veículo automotor, elétrico, articulado, reboque ou semi-reboque, para transitar na via, deverá ser licenciado anualmente pelo órgão executivo de trânsito do Estado, ou do Distrito Federal, onde estiver registrado o veículo.

O Anexo I, do capítulo XII da lei nº 9.503, referente aos CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE VEÍCULO AUTOMOTOR, diz : todo veículo a motor de propulsão que circule por seus próprios meios, e que serve normalmente para o transporte viário de pessoas e coisas, ou para a tração viária de veículos utilizados para o transporte de pessoas e coisas. O termo compreende os veículos conectados a uma linha elétrica e que não circulam sobre trilhos (ônibus elétrico) .

De acordo com a lei nº 9.503, o 1º emplacamento é o 1º documento de um veículo 0 Km, onde o mesmo receberá seu numerador de placa definitivo e o seu número do RENAVAL e é importante lembrar que: A nota fiscal não é um documento de trânsito, portanto não é permitido rodar com o veículo sem que seja feito o 1º emplacamento, ou licença de viagem.

Conforme mencionado na lei, são dados confiáveis e de constante atualização, bem como, o estado é o próprio fiscalizador do sistema, onde a cada Municípios deverão integrar-se ao Sistema Nacional de Trânsito, conforme previsto no art. 333 do Código de Trânsito Brasileiro (CTB).

Tal informação é de extrema importância para as montadoras, já que para este estudo estamos tratando de veículos novos e para medir o mercado é necessário trabalhar com os dados do 1º emplacamento.

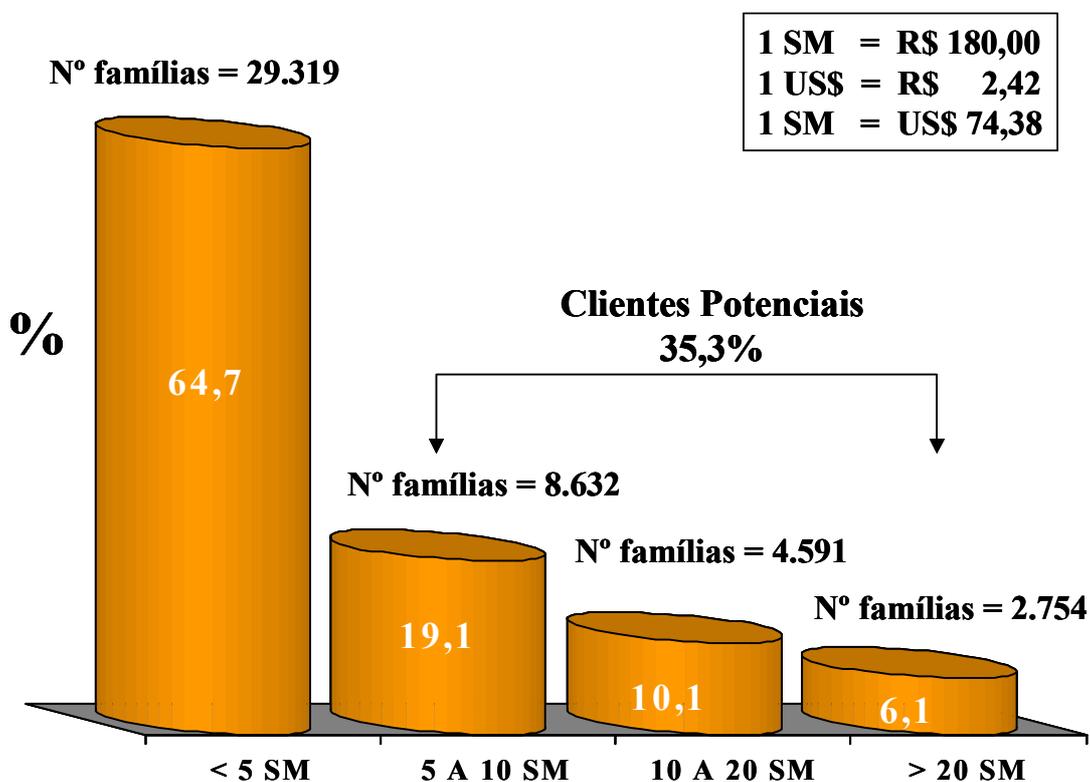
### 3.4 - O Cenário do setor Automobilístico Brasileiro

A abertura de mercados, a concorrência global e a grande disponibilidade de capital são fatores que estão levando as organizações a um novo ambiente competitivo empresarial.

A tecnologia da informação é o motor propulsor para os grandes avanços alcançados nestes últimos quinze anos, transformando a maneira de trabalhar, pensar, agir, criar e relacionar, ampliando as formas de fazer negócios e eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

Além da globalização, outra tendência constatada tem sido a segmentação do mercado. Segundo Nadler e Tushman, 2000 há uma percepção crescente de que grupos de clientes superficialmente semelhantes podem ter preferências muito diferentes no que querem comprar e em como querem comprar. A tecnologia permite identificar micro-mercados, que antes não podiam ser detectados.

No mercado automobilístico brasileiro atual, vemos o aumento do número de montadoras, da variedade de produtos, o problema da distribuição de renda (veja figura 18) e o aumento dos canais para servir os clientes, o aumento da complexibilidade nos negócios e o senso de disponibilidade transforma o sistema de distribuição ao cliente em uma fonte de vantagem competitiva.



100% ( Famílias = 45.296 )

Obs.: Nº Famílias por (000)

Figura 18 – Distribuição da Renda – 1999

Fonte: IBGE – PINAD - 2000

Também se verifica que o crescimento da concorrência está exigindo das montadoras ações criativas e a busca de ferramentas capazes de traduzir as expectativas do mercado e antecipar as necessidades dos clientes, como forma de aumentar a competitividade e o market share, conseqüentemente a lucratividade.

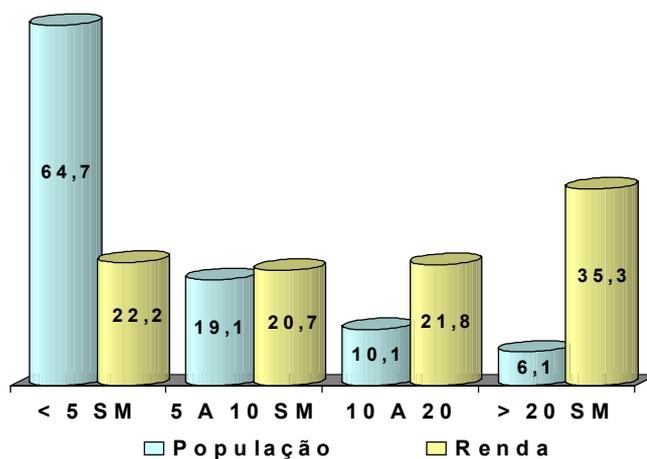


Figura 19 – População x Renda – 1999

Fonte: IBGE – PINAD - 2000

O processo de criação de valor exige um estreito relacionamento e envolvimento com os clientes e consumidores, a fim de buscar no mercado as respostas sobre o que eles desejam ou necessitam. Este processo de relacionamento, hoje, está no sentido oposto ao praticado há alguns anos: quem está ditando as regras do jogo são os clientes. Regis McKenna, 2000 expõem claramente essa idéia : A empresa agora não mais se limita só a enviar mensagens, tem também que recebê-las. Veja a figura 19 - a distribuição da renda no Brasil e a figura 20 - a distribuição do salário mínimo na compra de veículos novos.

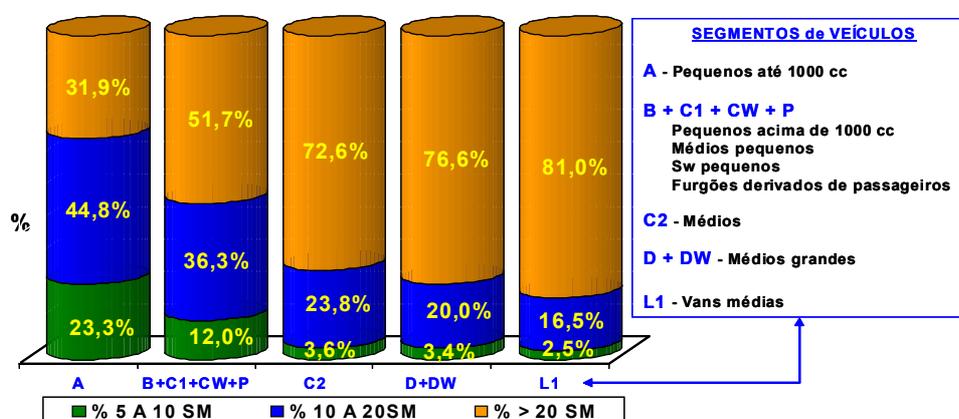


Figura 20 – Distribuição do salário Mínimo por Segmento de Veículos – 2002.

Fonte: Fiat do Brasil – Estudos Econômicos -2002

## CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO : DESENVOLVIMENTO DO MODELO E APLICAÇÃO PRÁTICA NA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

Nesse capítulo, através do caso FIAT será mostrado como as informações de emplacamento são mais adequadas que as de varejo, abordando duas situações :

1. O emplacamento como ferramenta estratégica para acompanhar o mercado automobilístico. Esse item é mais amplo, mostrando a vantagem competitiva de se utilizar às informações de emplacamento para medir, monitorar o mercado, transformando-se em uma ferramenta poderosa para as áreas de Marketing e Vendas. Será denominado como estudo de mercado;
2. Item mais focado, a fim de mostrar a aplicação das informações de emplacamento na área de Logística de Mercado (Marketing), ou seja, como as informações de emplacamento propiciam uma melhor distribuição do mix de produtos da Fiat Automóveis S.A., melhorando a qualidade do estoque tanto da fábrica como da rede de concessionárias, conseqüentemente, resultando em uma melhor rentabilidade. Será denominado como Distribuição do mix de Produtos.

Este estudo serve para qualquer montadora e não somente para a Fiat Automóveis S.A.

### 4.1- Considerações Gerais

O estudo está focado para o setor automobilístico onde vincula as informações armazenadas em um datawarehouse dos veículos licenciados no Brasil as estratégias de Marketing (Logística de Mercado) e Vendas voltado para o mercado. O objetivo é, com base em projetos e processos da Fiat Automóveis S.A., mostrar como é feita a distribuição dos produtos para a rede de concessionárias, para que a mesma atenda às necessidades do mercado automobilístico brasileiro.

Com a globalização e o surgimento da nova economia, a logística tornou-se uma área estratégica nas empresas. Nessa guerra, quem tem aliados fortes e coordenados em torno de um mesmo objetivo tem mais chances de vitória.

A logística sempre trabalhou com o dilema de equilibrar a equação entre o atendimento correto das necessidades da produção e de vendas e os níveis de estoque, sem comprometer a lucratividade.

## 4.2 – Metodologia de pesquisa

### 4.2.1 – Considerações iniciais

Os capítulos anteriores apresentados, tiveram como objetivo apresentar e situar o ambiente no qual se pretende desenvolver este estudo, fornecendo referências teóricas sobre gestão do conhecimento e inteligência competitiva de marketing. O foco principal é criar uma ferramenta estratégica para ser utilizada no processo de Inteligência Competitiva de Marketing da Fiat Automóveis S.A., tomando como base as informações de emplacamento de veículos novos no Brasil para análise, planejamento e tomada de decisões, ou seja, comprovar e validar que tal informação é um instrumento de medida direto e real do potencial de consumo de veículos em cada mercado.

O estudo aqui proposto tomou como base a Fiat Automóveis S.A., lembrando que a metodologia aqui proposta, pode ser aplicada em diversas outras empresas, levando em conta a particularidade de uma ou outra empresa.

A proposta do estudo é basear-se nas informações de emplacamento para calcular a participação de mercado de cada segmento, buscando uma distribuição mais adequada do produto às necessidades de cada concessionária, e obviamente de cada mercado, atendendo melhor os clientes.

### 4.2.2 – Tipo de pesquisa utilizada

A fim de alcançar os objetivos será feito estudo dos veículos emplacados em todos os municípios do Brasil, com o intuito de verificar a manifestação de compra de veículos novos dos clientes, que compreenderá o período de dezembro de 2001 a maio de 2002. As informações secundárias objeto deste estudo estão disponíveis em base de dados estruturadas. Conforme abaixo :

- Banco de dados de vendas a varejo :  
    Conteúdo : Vendas a varejo da Fiat Automóveis S.A. com cerca de 180.000 veículos novos, ou seja, média mensal de 30.000 veículos novos.
- Banco de dados de concessionárias e outros entes de vendas :  
    Conteúdo : Base de dados cadastral totalizando 329 concessionárias e entes de vendas e 8 Escritórios Regionais da Fiat Automóveis S.A.
- Banco de dados de emplacamento :

Conteúdo : Base de dados dos veículos novos emplacados em todos os 5.561 municípios do Brasil, por Marca e Modelo.

- Divisão das regiões geográficas:

Conteúdo : Classificação geográfica dos 5.561 municípios do Brasil, distribuídos pela Fiat automóveis S.A. em 8 Escritórios Regionais, conforme figura 24 na página 66.

- Segmentação de Mercado :

Conteúdo : Classificação de todos os veículos emplacados no Brasil (Luxo, Intermediário, Comercial, Popular, etc.) de acordo com a classificação e participação da Fiat Automóveis S.A., veja quadro 5 na página 70 – Tabela de Grupos de FdP.

Através de software aplicativo, foi relacionado as informações brutas a partir das bases de dados acima citadas, com o objetivo de se montar uma base única, a fim de anexar todas as informações relevantes para o estudo de cada mercado e conseqüentemente de cada concessionária.

Devido às características próprias do mercado de automóveis, de determinar situações de controvérsias, o estudo foi direcionado a separar os dados de acordo com a regra de segmentação de mercado.

Tipo de pesquisa : Analítica descritiva / quantitativa;

Método : Estudo de informações de mercado e veículos novos emplacados, no período de dezembro de 2001 a maio de 2002, para todas as Marcas e Modelos em todos os municípios no Brasil.

Tipo de amostra : Todo o volume de informação disponível nas bases de dados secundárias, no período de dezembro de 2001 a maio de 2002, para todas as Marcas e Modelos em todos os municípios no Brasil.

#### 4.2.3 – Instrumentos tecnológicos utilizados

Softwares aplicativos utilizados para: armazenamento de uma base de dados compilada, extração, pesquisa e análise das informações :

Datawarehouse: para modelar, armazenar e sumarizar os dados;

Discoverer : ferramenta da Oracle para extração e pesquisa das informações;

Geomarketing: permite de forma fácil e rápida visualizar e analisar as informações, em forma de mapas e gráficos.

#### 4.2.4 – Conhecer os processos e produtos

Na fase de conhecer os processos e produtos, foi identificada a cadeia de cliente fornecedor, como mostra a figura 21, no que diz respeito às informações de emplacamento, onde o fornecedor de tais informações é o Sistema Renavam (Registro Nacional de Veículos Automotores), um órgão do governo federal.

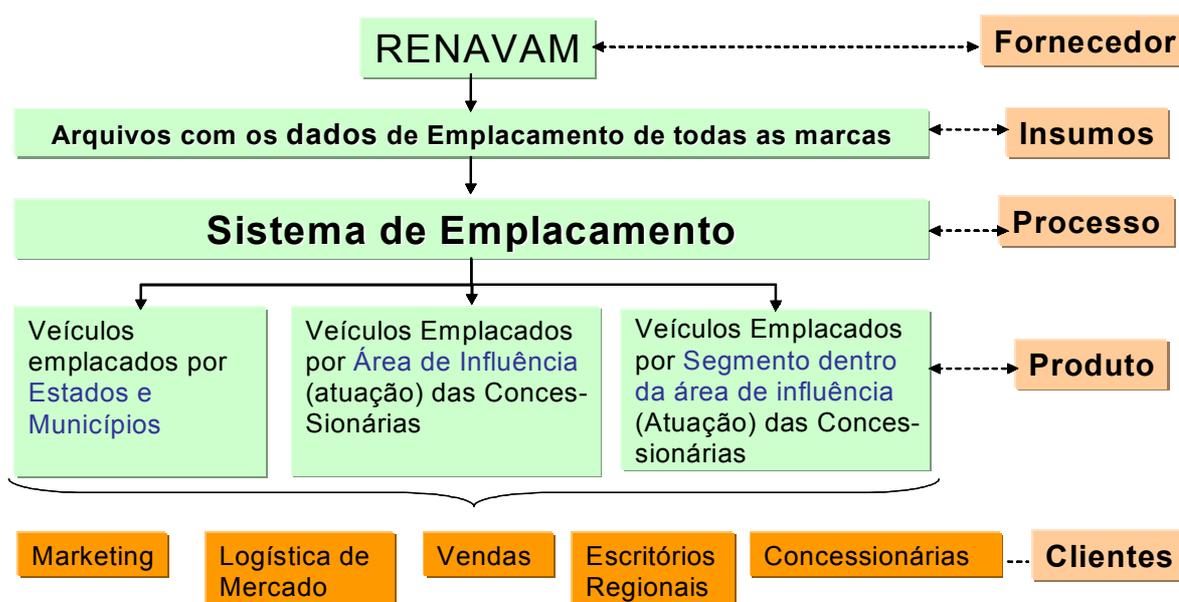


Figura 21 – Identificação da Cadeia Cliente Fornecedor

Fonte : Elaborado pelo Autor

A partir daí foi verificado o que estas informações continham, ou seja, são informações dos veículos novos emplacados (licenciados) no Brasil, por estados e municípios, por marca, modelos e versão. As informações são armazenadas em banco de dados gerando alguns produtos para diversas áreas da Fiat Automóveis S.A., áreas essas que de posse destas informações utilizam para ações estratégicas.

Diante das informações contidas no arquivo, pela regularidade do recebimento e confiabilidade do mesmo, conclui-se que serve para o propósito, ou seja, ser a base para cálculo da participação de mercado de cada segmento e em cada município.

A figura 21, mostra o fornecedor, os insumos, o processo, os produtos e os clientes, que é denominado na Fiat Automóveis S.A. como Sistema de Emplacamento.

Em uma segunda fase, utilizando o diagrama de causa e efeito (figura 22 na página 59), verificou-se o processo atual de cálculo para fazer a distribuição do mix de produtos e foram constatados diversos itens que tornam o processo atual inadequado :

Varejo por Segmento de Produtos - Análise por escritório regional não considera as características e sazonalidade dos mercados;

Planejamento Operativo da Fábrica - Também não considera os fatores acima quando faz a programação da produção;

Venda - O peso (%) por segmento dos produtos das concessionárias é igual ao do escritório regional que pertencem, não levando em consideração o que o mercado de cada concessionária está comprando;

Qualidade do estoque da rede de concessionárias e fábrica ruim e elevado, ou seja, alto número de veículos no estoque por serem modelos que não vendem na área de atuação das concessionárias, devido a uma distribuição inadequada e conseqüentemente afetando a rentabilidade;

Modelo matemático da logística de Mercado não contempla todos os fatores.

Lembrando sempre que todas as concessionárias, de um mesmo Escritório Regional, possuem o mesmo “percentual de distribuição”, não sendo observado o mercado e sim o Escritório Regional a que pertence.

Com relação ao estudo de mercado, no processo atual, verifica-se também que a análise é muito ampla, não contemplando diversos itens :

- Resultado das vendas Atacado e Varejo por Marca / Regional / Segmento e Modelo (não contempla municípios);
- Análise feita em cima das seis ou oito maiores montadoras (identifica as montadoras que estão crescendo muito tarde para fazer algumas ações);
- Pesquisa de Mercado sobre as tendências;
- Acompanhamento e experiência adquirida com a evolução do mercado;

- Informações dos Escritórios Regionais (Gerentes, Representantes de Vendas e Pós Vendas);
- Baseado, também, nos pedidos de veículos feitos pelas concessionárias e clientes.

#### 4.2.5 – Técnica gráfica utilizada

A técnica gráfica utilizada para auxiliar na identificação da causa e efeito foi o diagrama de causa e efeito, conhecido como diagrama Espinha-de-Peixe, onde facilitou representar a relação entre o “efeito” e todas as possibilidades de “causa” que estavam contribuindo para este efeito. O efeito ou problema foi colocado do lado

direito do gráfico e os que contribuem para isto acontecer ou “causas” foram listados à esquerda.

O diagrama de Causa e Efeito é desenhado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo por classificação e relação das causas. Seguramente, para cada causa efeito existem inúmeras categorias de causas.

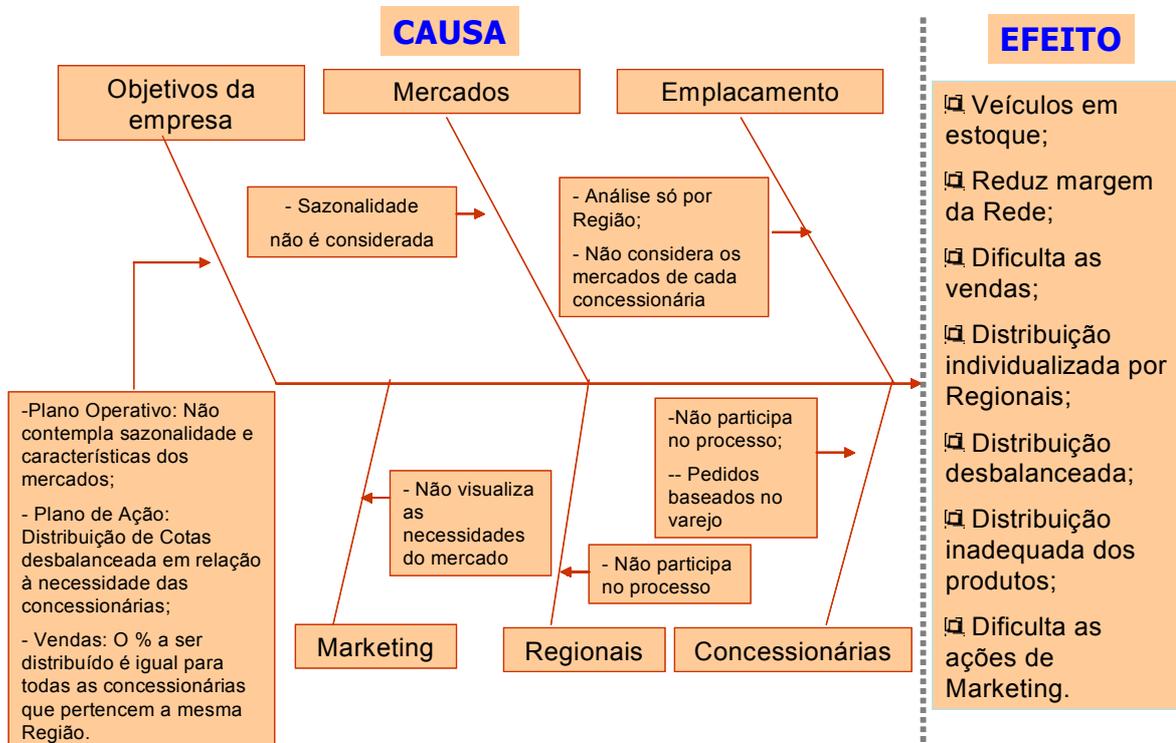


Figura 22 – Diagrama de Causa e Efeito

Fonte : Adaptado do Programa de Qualidade Total da Fiat Automóveis S.A.

#### 4.2.6 – Cronograma de acompanhamento

Com o volume de informações contidas nas bases de dados, foi tomado o cuidado de não colher o maior número de informações e sim as significativas. Informações ruins são piores que a falta delas.

Outro cuidado tomado, devido ao volume de informações, foi traçar um cronograma com início e fim. No caso deste estudo, o cronograma foi traçado para ser concluído em 16 semanas e devido à consistência das informações contidas nos bancos de dados, foi possível cumpri-lo em 08 semanas, sendo que algumas etapas foram mais demoradas, conforme quadro 05.

Etapa	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 - Conhecer o problema	Realizado															
2 - Definir itens de controle / Coletar dados		Realizado	Realizado	Realizado												
3 - Definir o problema			Realizado	Realizado												
4 - Levantar causas prováveis				Planejado												
5 / 6 - Acompanhar causas prováveis					Planejado	Planejado										
7 - Estudar causas prováveis							Planejado									
8 - Planejar ações de bloqueio				Realizado				Planejado								
9 / 10 / 11 - Executar plano de ação									Planejado	Planejado	Planejado					
12 / 13 - Verificar resultados				Realizado								Planejado	Planejado			
14 - Analisar resultados				Realizado	Realizado										Planejado	
15 - Padronizar processo						Realizado	Realizado									Planejado
16 - Conclusão								Realizado								Planejado

Planejado

Realizado

Quadro 05 –Cronograma de acompanhamento

Fonte : Elaborado pelo Autor

#### 4.2.7 – Diagnóstico e Análise do Resultado

Conforme quadros 06 na página 61 e 07 na página 77, o principal item que foi identificado e é comum tanto no diagnóstico e na análise dos resultados é que não há custo para implantação do novo processo.

Também foi analisado a distribuição do “mix” de produtos atual, os dados sobre o mercado onde este "mix" é aplicado, oriundos do varejo e do emplacamento e verificado se o "mix" condiz com os dados do perfil do mercado apurados via emplacamento.

	Situação Encontrada	Objetivos	Item de Controle
Qualidade	Distribuição Individualizada por Regionais	Distribuição Individualizado por Mercado / Concessionárias	Distribuição por Mercado / Concessionária
Quantidade	329 Concessionárias fora do Sistema	100% das Concessionárias no Sistema	Quantidade de Concessionárias no Sistema
Custo	N.A.	N.A.	N.A.
Entrega ( Prazo e Freqüência )	Mensal com eventuais ajustes.	Mensal com eventuais ajustes.	Relatório de análise mensal com eventuais ajustes.
Nº áreas envolvidas	Business Management Marketing Vendas Logística de Mercado Regionais	Business Management . Marketing Vendas Logística de Mercado Regionais Concessionárias	N.A.
Nº pessoas envolvidas	15	360	N.A.

Quadro 06 – Diagnóstico

Fonte : Elaborado pelo Autor

	Situação Anterior	Objetivo	Situação Proposta
Qualidade	Peso Individualizado por Regional	Peso Individualizado por Mercado / Concessionária	Peso Individualizado por Mercado / Concessionária
Quantidade	329 Concessionárias Fora do Sistema	100% das concessionárias no Sistema,	100% das concessionárias no Sistema, analisando os 5.561 Municípios.
Custo	N.A.	N.A.	N.A.
Entrega ( Prazo e Frequência )	Semestral ou Anual Com eventuais ajustes	Semanal, Quinzenal ou Mensal com eventuais ajustes	Semanal, Quinzenal ou Mensal com eventuais ajustes
Nº áreas envolvidas	Marketing Vendas Log. de Mercado Regionais	Business Managem . Marketing Vendas Log. de Mercado Log. Industrial Regionais Concessionárias	Business Managem . Marketing Vendas Log. de Mercado; Log. Industrial Regionais Concessionárias
Nº pessoas envolvidas	15	450	450

Quadro 07 – Análise dos Resultados

Fonte : Elaborado pelo Autor

Para confirmar tais suposições, foi feito estudo de mercado pelos dados de emplacamento de veículos em diversos estados e municípios do Brasil, por concessionárias e por segmentação de mercado, tomando como referência a Fiat Automóveis S.A.

Também foi elaborado um estudo comparativo entre os dados de emplacamento e varejo das concessionárias da Fiat Automóveis S.A., por área de influência das mesmas e por segmentação.

Através de estudos comparativos, comprovou que as informações de emplacamento são mais adequadas e reais à realidade do mercado automobilístico brasileiro e também que a distribuição do "mix" de produtos não está de acordo nem adequada com a realidade das diversas regiões brasileiras.

O objetivo é mostrar a importância das informações de emplacamento para o planejamento estratégico e tomada de decisão, ou seja, para a inteligência competitiva de marketing.

#### 4.3 – Estudo de Mercado

Este estudo vincula as informações armazenadas em um datawarehouse dos veículos licenciados, diariamente, no Brasil as estratégias de logística de Mercado e de Marketing, voltado para o mercado.

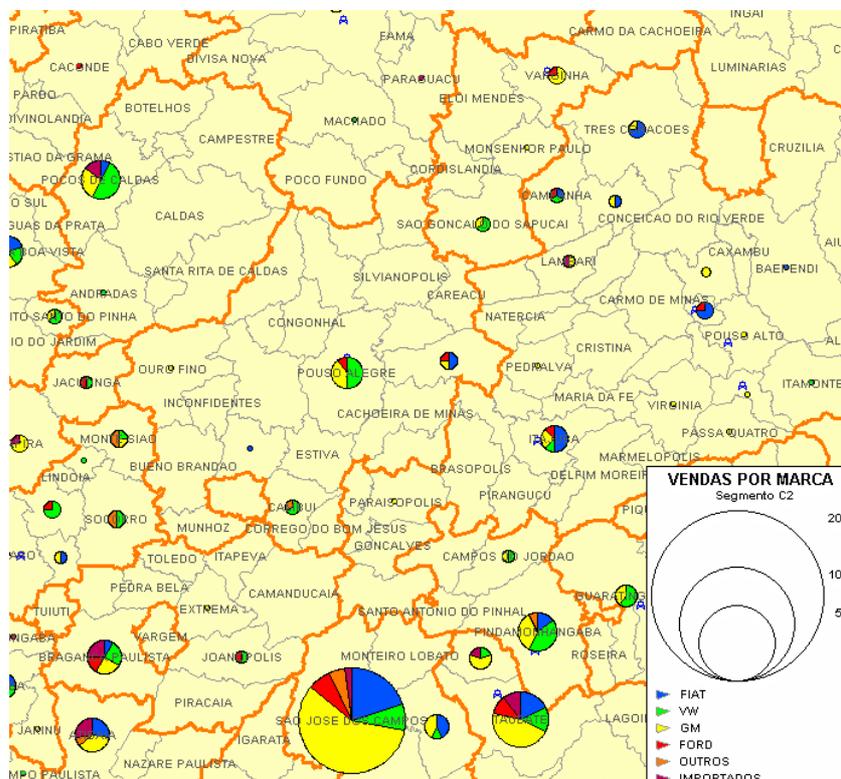


Figura 23 – Estudo de mercado com o Geomarketing

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observando as tendências, uma nova ferramenta está sendo utilizada pela Fiat Automóveis S.A. que são os dados de licenciamento diário de veículos, o qual a

possibilita acompanhar diariamente o mercado, detectando a sazonalidade dos mesmos, acompanhando a concorrência e quando relacionados com outros dados, gera informações e conhecimento que são transformadas em vantagens competitivas.

O problema que hoje ocorre, é que tanto a Fiat como as outras montadoras de automóveis, estão operando com o inadequado sistema de empurrar o que produz para a rede de concessionárias. Todo o sistema se baseia em previsões elaboradas de vendas a varejo que são imprecisas. Imprecisas porque a informação de varejo é fornecida pelas próprias concessionárias e muitas vezes, para ganhar bônus (Quantia extra de dinheiro que o fabricante paga ao concessionário por vender um produto que está no estoque há mais tempo.) o concessionário declara a venda de alguns veículos mas na realidade não foram vendidos, ainda estão no seu estoque.

Este tipo de sistema, também, faz com que a rede de concessionárias quando está com o estoque muito alto, devido ao seu estoque inadequado, comece a vender tais produtos num preço muito abaixo do praticado no mercado e conseqüentemente reduzindo a sua rentabilidade.

Quando se fala em estoque inadequado é devido às montadoras fazerem uma distribuição inadequada de seus produtos à rede de concessionárias, ou seja, não estão computando as características de cada mercado tão pouco a sazonalidade.

Já por parte das montadoras quando fazem análises do mercado, utilizam como referência do mercado os dados de vendas a varejo, informado pela própria rede de concessionárias e assim não é possível fazer uma análise real do mercado, porque os 5.561 municípios hoje existentes no Brasil se transformam em 320, no caso da Fiat, que são as cidades sedes das concessionárias. Conforme o exemplo do mapa (figura 23 na página 78), as linhas de cor Laranja são as áreas de influência das concessionárias e as linhas cinzas, dentro do contorno de cor laranja, são as divisões dos municípios que compõem estas áreas de influência, ou seja, as concessionárias alimentam seus bancos de dados de vendas a varejo como a venda ocorresse na cidade onde a mesma está instalada fisicamente e não registram que a venda ocorreu em algum município de sua área de influência ou até mesmo em outro município que não lhe pertença. Desta forma o que ocorre hoje, nenhuma montadora sabe realmente onde está o seu cliente e o que está comprando.

As montadoras devem olhar as concessionárias, além de parceiros, como os seus primeiros clientes. O não envio de modelos realmente adequados para cada

mercado, acarretará a concessionária dificuldade nas vendas, má qualidade do seu estoque e redução da margem de lucro.

Para corrigir tais distorções e melhor avaliação do mercado, precisa-se em primeira estância cruzar diversos dados, afim de transformá-los em informação e conhecimento. Para isto, a Fiat Automóveis S.A., combinou os dados de licenciamento de veículos com a tecnologia de geomarketing, que permitiu melhor analisar e visualizar as informações, conseguindo medir o mercado mais adequadamente, analisando o dimensionamento dos mercados, desempenho comercial do setor, volumes de vendas por segmentos, modelo, estados e municípios.

E como era esperado, constatou-se que alguns modelos de veículos enviados para a concessionária não tinham boa aceitação no seu mercado, devido às características do consumidor e da própria região, e também por uma distribuição inadequada dos produtos por parte da Fiat Automóveis S. A.

Para melhor exemplificar a situação, como pode-se ver na figura 24, como são distribuídos os oito escritórios regionais da Fiat Automóveis e observa, também, que cada escritório regional abrange diversos estados e municípios, cada um com suas características.

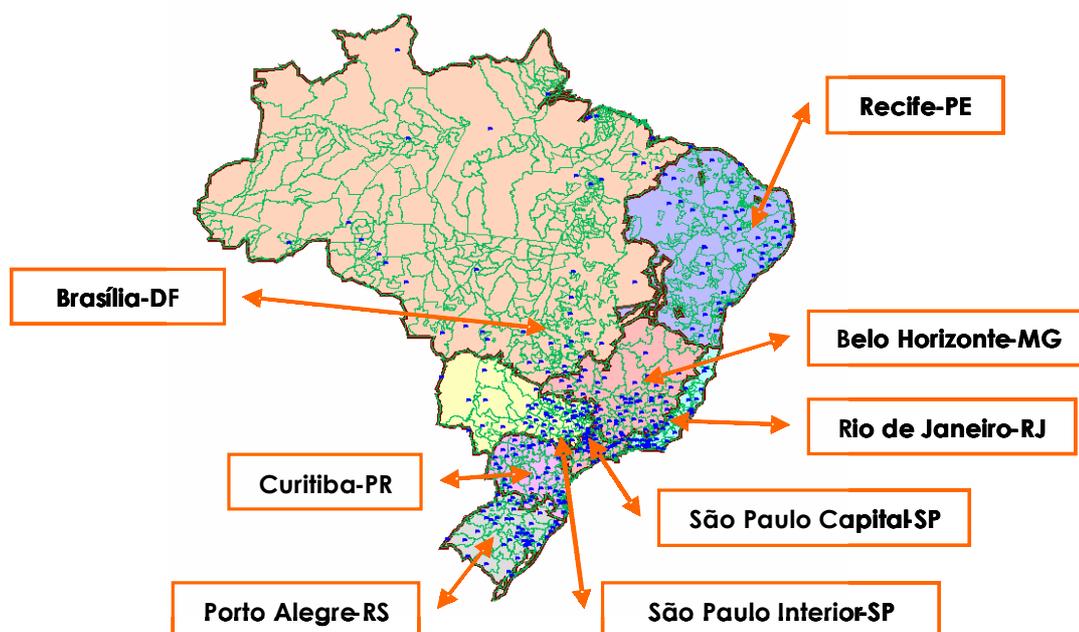


Figura 24 – Divisão Regional da Fiat Automóveis S.A.

Fonte : Elaborado pelo Autor

Conforme já mencionado no Capítulo 1 – Item 1.2 - Importância do tema no Setor Automobilístico Brasileiro :

- Brasil não é **APENAS UM PAÍS**.
- Mas um **PAÍS-CONTINENTE** formado por **VÁRIAS GENTES e CULTURAS**;
- **VÁRIOS CLIMAS e CONTRASTES**;
- **VÁRIAS RIQUEZAS e CARÊNCIAS**;
- Organizados em suas **VÁRIAS REGIÕES**.

Observando os pontos azuis na figura 24 da página 80, pode-se identificar onde se concentram as concessionárias da Fiat Automóveis S.A.

Diante do que foi detectado no estudo de mercado, baseando-se nos dados de emplacamento, foi verificado que há a necessidade de corrigir e criar diversos processos nas áreas de Marketing, Vendas, Logística de Mercado, Publicidade e Promoções.

Sendo um estudo focado no mercado automobilístico, primeiro precisamos entender como os clientes estão adquirindo os veículos, como o mercado está se comportando, para depois atuar nas ações das diversas áreas.

Confirmado a necessidade de fazer uma melhor distribuição dos produtos, uma vez que hoje é feita inadequadamente por todas as montadoras, a partir do próximo capítulo será mostrado o segundo item deste estudo, ou seja, a Distribuição do Mix de Produtos com base nas informações de emplacamento e na rede de concessionárias da Fiat Automóveis S.A..

#### 4.4 – Análise Pelo Emplacamento - Modelo Proposto

Conforme visto no capítulo 1, a proposta desse estudo é basear-se nas informações de emplacamento para calcular a participação de mercado de cada segmento, buscando uma distribuição mais adequada do produto às necessidades de cada concessionária, e obviamente de cada mercado, atendendo melhor os clientes e conseqüentemente melhorando a margem financeira e a qualidade do estoque da rede de concessionárias e da montadora.

Após identificar os problemas, criou-se a necessidade desse estudo para propor uma nova forma de melhor distribuir o mix de produtos do setor automobilístico, com os seguintes objetivos :

- Basear-se na participação de mercado de cada segmento, buscando uma distribuição mais adequada do produto às necessidades de cada concessionária, e obviamente de cada mercado, permitindo também a gestão daqueles que não trabalham com todos os canais de vendas, como Vendas a Governos (Vendas Diretas), Consórcios, etc.
- Disponibilizar a produção para as concessionárias coerente com as características de cada Região (exemplo : Mix Localização, Demanda);
- Adequar os produtos durante o ano em função da sazonalidade geográfica, e eventualmente organizar um "Macro-calendário" das mudanças fixas (exemplo : Trimestral e revisões quinzenais, semanais, mensais);

Com este estudo espera-se alcançar alguns benefícios :

- Calcular automaticamente a matriz de pesos quando da alteração de volumes de uma família de programação ou de um ente de vendas ;
- Facilitar o processo de alteração da tabela de pesos;
- Facilitar e intervir rapidamente na formação de uma eventual mudança nos objetivos por Região / Setor / Concessionária;
- Com a diferenciação de objetivos por Região, permitir ajustes durante o ano;
- Melhorar a qualidade do estoque, aumentando a rentabilidade das concessionárias, conseqüentemente da montadora;
- Baseando-se nos dados de emplacamento é possível monitorar o mercado diariamente, fazendo as correções quando necessárias.

Com a nova proposta, o estudo de mercado fica mais completo, analisando todos os municípios e todas as marcas que atuam no país, ou seja, além dos itens que são contemplados no processo atual, as análises vão contemplar :

- Informações de emplacamento mensal e diário dos veículos novos e do parque circulante por município / marca / modelo, transformando em informação essencial para a análise de mercado, dos concorrentes e dos entrantes;
- Estatística de emplacamento como um instrumento de medida, direto e real, do potencial de consumo de veículos em cada mercado, e relacionando com outras informações transforma-se numa ferramenta estratégica poderosa :
  - Dados estatísticos do IBGE (pib, renda, população, consumo, etc.);

- Informações de Associações (comercial / industrial / agropecuária);
- Outras informações como bancos e prefeituras.

Partindo do princípio que a Fiat já possui uma segmentação própria de toda a gama de produtos, de acordo com o preço, cilindradas e que estas informações estão armazenadas em banco de dados, fica mais fácil relacionar este banco de dados com as informações dos veículos licenciados em cada município por modelo.

Tal segmentação de mercado facilita analisar e identificar a categoria de clientes, devido ao grande volume de produtos de diversas marcas. No quadro 08, é exemplificado onde os principais modelos se enquadram dentro da segmentação traçada pela Fiat Automóveis S.A.

<b>AUTOMÓVEIS</b>	<b>SEG.</b>	<b>VEÍCULOS</b>	<b>PRINCIPAIS MODELOS</b>
	A	PEQUENOS < 1000cc	PALIO / GOL / CELTA
	B	PEQUENOS > 1000cc	PALIO / GOL / PEUGEOT / RENAULT
	C1	MÉDIOS PEQUENOS	SIENA / CORSA / FIESTA
	C2	MÉDIOS	BRAVA / STILO/ GOLF / ASTRA / AUDI A3
	CW	SW PEQUENAS	PALIO WEEK / PARATI
	D	MÉDIOS GRANDES	MAREA / AR 156 / SANTANA / CIVIC
	DW	SW GRANDES	MAREA WEEK / AR 156SW
	E/G/H	VETT. LUXO / ESPORTIVOS	AR 166 / MERCEDES/BMW/AUDI A6
	L1	VAN MÉDIAS	CLASSE A / SCENIC
L2	VAN GRANDES	KIA CARNIVAL	
P	PAS.DERIV./FURG.PEQUENOS	DOBLÒ / KANGOO	
<b>COMERCIAIS LEVES</b>	<b>SEG</b>	<b>VEÍCULOS</b>	<b>PRINCIPAIS MODELOS</b>
	I	JEEP / SUV	GM BLASER / FORD EXPLORER
	PI	P.-UP PEQUENOS	STRADA / SAVEIRO
	Pm	P.-UP MÉDIAS	GM S-10 / FORD RANGER
	Pp	P.-UP GRANDES	GM SILVERADO / F-250
	1	FURG. PEQUENOS	DOBLÒ CARGO / KANGOO EXPRESS
	2m	FURG. MÉDIOS	VW KOMBI
	2p	FURG.GRANDES	FIAT DUCATO / IVECO DAILY

Quadro 08 – Segmentação dos modelos pela FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

Fonte : Fiat Automóveis S.A. – 2002

Como ocorre o relacionamento dos bancos de dados

O cálculo dos Pesos por Família de Programação se baseia operativamente nas tabelas Grupos de FdP - quadro 09 página 84, Plano de Ação Mensal – quadro 10 página 85 (Cota : Quantidade que indica o potencial de vendas da concessionária na sua área de influência) por EdV e percentuais por Grupo Mensal por EdV – quadro

11 na página 85, informadas pela área comercial e conceitualmente sobre uma identificação de objetivos de venda em nível de segmentos / Concessionários.

GRUPO	Família de Programação ( F d P )
A	1C1/1C2 ( UNO MILLE / PALIO 1.0 )
B	1C3 ( PALIO EL / PALIO 16V)
C1	1C5 ( SIENA )
C2	1D4 ( BRAVA e STILO)
CW	1C7 ( PALIO WEEKEND )
D	1E3 ( MAREA )
DW	1E4 ( MAREA WEEKEND )
P	1F4 ( DOBLÓ PASSAGEIRO )
PI	3C7 ( PICKUP STRADA )
1	1F5/3D2 ( DOBLÓ e UNO FURGÃO )

Quadro 09 – Tabela de Grupos de FDP (Família de Programação).

Fonte : Fiat Automóveis S.A. - 2002

A tabela de grupos de FdP, contém os grupos de produtos para facilitar a distribuição por Família de Programação, que podem possuir uma relação com o segmento de mercado em que participa ou com critérios definidos pela Área Comercial (quota desejada por segmento, etc.). Estes códigos de grupo são formados por números ou letras e servem unicamente para identificar os grupos para efeito de cálculo dos pesos.

Contém a quantidade total de veículos para cada EdV, conforme Plano de Ação assinado com as concessionárias

**Plano de Ação**

EdV.	MAIO	JUNHO	JULHO	.....
W1	120	120	120	
W2	80	90	90	
W3	300	300	300	
.				
TOT(N)	2050	2100	2320	

No exemplo, o EdV "W1" tem um Plano de Ação de 120 veículos para o mês de Maio.

Representa o percentual de cada grupo em relação ao Plano de Vendas (soma = 100 %)

**Pesos (%)**

EdV	GRUPO	MAIO %	JUNHO %	.....
W1	A	40	40	
	B	10	10	
	C1	50	50	
W2	A	75	75	
	B	05	05	
	C1	20	20	
W3	A	50	50	
	B	15	15	
	C1	35	35	

Estes percentuais devem ser definidos com critérios de Marketing/Vendas com base nos dados de emplacamentos, observando os históricos.

Os percentuais podem ter valores de 0 a 100, e, a soma dos percentuais dos grupos de um EdV é igual a 100.

Quadro 10 – Tabela de Plano de Ação Mensal

Quadro 11 – Tabela de Percentuais por Grupo Mensal por EdV

No exemplo, dos quadros 10 e 11, foi considerado os EdV "W1", "W2" e "W3" de um mesmo Escritório Regional (Fiat), que possuem os grupos "A", "B" e "C1", sendo os cálculos referente a 3 EdV's de "N" EdV's do Escritório Regional, no mês de Maio de 2002.

A tabela de Plano de Ação mensal por ente de vendas, quadro 10, contém a quantidade total de veículos destinados para cada ente de vendas, conforme o Plano de ação assinado entre a Fiat Automóveis S.A. e a Concessionária.

Importante lembrar que na tabela, quadro 11, os percentuais podem variar de 0 a 100, sendo que o somatório de todos os percentuais dos grupos de um Ente de Vendas tem que ser igual a 100%.

Os percentuais de cada grupo (quadro 11) devem ser calculados pela área de Logística de Mercado com as informações de Marketing em função de históricos de vendas de cada Região ou área de influência (área de atuação) dos Entes de Vendas, através das informações de emplacamento de veículos novos, ou, em função de políticas da empresa.

## Exemplos :

- Lançamentos de novos produtos;
- Maior penetração de mercado (*Market Share*) de um determinado produto;
- Antecipar eventos propícios para a venda de algum produto :
  - Festa do Boiadeiro em Barretos-SP, com o envio antecipado de produtos direcionados a fazendeiros (Pick-Up, Furgões), veículos comerciais;
  - Festival de Inverno de Campos do Jordão-SP, devido ao levado poder aquisitivo do público, expor produtos “Top” de linha (Alfa Romeo, Marea, etc.)

EdV.	MAIO	JUNHO	JULHO	.....
W1	120	120	120	
W2	80	90	90	
W3	300	300	300	
TOT(N)	2050	2100	2320	

EdV	GRUPO	MAIO %	JUNHO %	.....
W1	A	40	40	
	B	10	10	
	C1	50	50	
W2	A	75	75	
	B	05	05	
	C1	20	20	
W3	A	50	50	
	B	15	15	
	C1	35	35	

EdV	A	B	C1	TOT
W1	48	12	60	120
W2	60	4	16	80
W3	150	45	105	300
TOT(N)	620	120	576	1316

Distribuindo o volume de 120 veículos do EdV “W1” em função dos percentuais ( A = 40%, B = 10%, C1 = 50%) temos como resultado:

Grupo A = 48 veículos  
 Grupo B = 12 veículos  
 Grupo C1 = 60 veículos

totalizando os 120 veículos do Plano de Ação do EdV “W1”.

Quadro 12 – Cálculo do volume de veículos (FASE 1)

**Fase 2 - Cálculo dos Pesos**

## Volume de Cada Grupo por EdV

EdV	A	B	C1	TOT
W1	48	12	60	120
W2	60	4	16	80
W3	150	45	105	300
TOT (N)	620	120	576	1316

## Pesos de Cada Grupo por EdV

EdV	A	B	C1
W1	0,077419	0,100000	0,104167
W2	0,096774	0,033333	0,027778
W3	0,241935	0,375000	0,182292
TOT(N)	1,00	1,00	1,00

Os Pesos de cada Grupo de um EdV são calculados dividindo a quantidade de cada Grupo pela somatória do mesmo grupo de todos os (N) EdV's

**Fase 3 - Cálculo por F d P para o EdV W1**

GRUPO	F d P'S
A 0,077419	1C1 / 1C2
B 0,100000	1C3
C1 0,104167	1C5



F d P	PESO
1 C 1	0,077419
1 C 2	0,077419
1 C 3	0,100000
1 C 5	0,104167

O peso de cada Grupo é aplicado igualmente a cada F d P do Grupo  
No exemplo do EdV W1, combinado com a tabela de Grupos, temos:

## Quadro 13 – Cálculo dos pesos (FASE 2) e Cálculo por F d P (Fase 3)

Os Pesos de cada Grupo de um EdV (Quadro 13) são calculados dividindo a quantidade de cada Grupo pela somatória do mesmo grupo de todos os EdV's, isto é, obtendo pesos diferentes por FdP, que serão aplicados a Capacidade Produtiva de cada FdP para Cálculo das CORSIAS SEMANAIS (Capacidade Reservada, ou seja, quantidade de veículos reservados pelos entes de vendas e com produção prevista).

Para comprovar e validar o estudo de caso, no capítulo 4.5, será apresentado o resultado positivo do estudo de um Escritório Regional da Fiat Automóveis S.A. com quatro concessionários de diferentes mercados, comparando a distribuição dos volumes por Segmento tomando como base a participação do MERCADO (pelo Emplacamento) X Processo Atual.

Nos anexos, está apresentado o resultado do estudo para todas as concessionárias da Fiat Automóveis S.A. no Brasil, onde foram computados os 5.561 municípios, todas as marcas e modelos de veículos (novos) emplacados no Brasil e classificados pelos dez grupos (segmentos), de acordo com o Quadro 6.

#### 4.5 – Confronto Processo Atual X Proposto

É importante observar, conforme exemplos, que no Processo Atual o Peso por Segmento é igual ao do Regional para todas as Concessionárias, já na nova Proposta : O Peso é igual ao somatório dos Segmentos em cada Município da Área de Influência das Concessionárias.

Após compilar todos os dados de emplacamento de veículos mapeados por estados e municípios, verificou-se que a distorção da distribuição dos produtos nos mercados era muito maior do que se imaginava, pois cada mercado possui suas próprias características. Veja o quadro 14 que faz um comparativo na distribuição dos volumes por Segmento tomando como base a participação do MERCADO (pelo Emplacamento) X Processo Atual :

Nome	Grupo	Processo		Novo Processo	
		Atual		Part. Mercado	
		Peso	Volume	Peso	Volume
DINAUTO	A	62,2	31	66,6	33
	B	4,2	2	2,4	1
	C1	5,2	3	1,9	1
	C2	7,7	4	7,7	4
	CW	5,0	2	4,0	2
	D	6,0	3	3,5	2
	DW	0,7	0	0,1	0
	P	1,1	1	0,3	0
	PI	6,9	3	13,1	7
TEOFILO OTONI-MG					
Plano de Ação (mês)					
50	1	1,0	1	0,4	0
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>50</b>

Nome	Grupo	Processo		Novo Processo	
		Atual		Part. Mercado	
		Peso	Volume	Peso	Volume
AUTOMAX	A	62,2	156	61,1	153
	B	4,2	11	4,3	11
	C1	5,2	13	5,7	14
	C2	7,7	19	7,8	20
	CW	5,0	12	5,0	13
	D	6,0	15	6,4	16
	DW	0,7	2	0,8	2
	P	1,1	3	1,2	3
	PI	6,9	17	6,7	17
BELOHORIZONTE-MG					
Plano de Ação (mês)					
250	1	1,0	3	1,0	3
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>250</b>

Nome	Grupo	Processo		Novo Processo	
		Atual		Part. Mercado	
		Peso	Volume	Peso	Volume
AVEL	A	62,2	25	57,9	23
	B	4,2	2	5,0	2
	C1	5,2	2	4,0	2
	C2	7,7	3	10,7	4
	CW	5,0	2	5,0	2
	D	6,0	2	5,0	2
	DW	0,7	0	0,6	0
	P	1,1	0	0,4	0
	PI	6,9	3	10,5	4
ALFENAS-MG					
Plano de Ação (mês)					
40	1	1,0	0	0,9	0
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>40</b>

Nome	Grupo	Processo		Novo Processo	
		Atual		Part. Mercado	
		Peso	Volume	Peso	Volume
CURINGA	A	62,2	62	71,4	71
	B	4,2	4	2,7	3
	C1	5,2	5	1,9	2
	C2	7,7	8	7,2	7
	CW	5,0	5	4,5	5
	D	6,0	6	4,0	4
	DW	0,7	1	0,2	0
	P	1,1	1	0,5	1
	PI	6,9	7	7,2	7
UBERLÂNDIA-MG					
Plano de Ação (mês)					
100	1	1,0	1	0,4	0
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>

Quadro 14 – Comparativo entre concessionárias de uma mesma Região.

Fonte : Elaborado Pelo Autor

O estudo confronta o processo atual e o novo processo, onde foi escolhida uma região geográfica denominada pela Fiat automóveis S.A. como Região I – Belo Horizonte–MG. A escolha desta região teve como critério as diversas características do Estado de Minas Gerais, onde fica fácil mostrar a forma inadequada de distribuição do mix de produtos, não atendendo a necessidade dos mercados /

clientes, comprometendo a rentabilidade da rede de concessionárias, bem como, as mesmas tendo que ter em seus estoques produtos inadequados, o que vem afetar, também, diretamente a montadora.

Verificou-se uma discrepância entre os modelos de distribuição de veículos quando comparado quatro concessionárias do Escritório Regional de Belo Horizonte – MG, mas em cidades e mercados diferentes, ou seja, nas cidades de Alfenas – MG, Belo Horizonte – MG, Teófilo Otoni – MG e Uberlândia – MG, todas do Estado de Minas Gerais - MG.



Figura 25 – Municípios das Concessionárias Analisadas.

Fonte : Elaborado pelo Autor

No Processo atual, para as concessionárias é aplicado o mesmo percentual de distribuição dos produtos, o que resulta em um determinado volume de veículos de acordo com a cota (Plano de Ação) de cada uma. Adotando o novo processo de distribuição baseado na segmentação de mercado, foi verificada uma certa diferença entre os pesos percentuais, e por consequência, os volumes de veículos em certos grupos (segmentos) também se alteraram.

Por serem concessionárias de municípios, localização geográfica, mercados e economias diferentes, as necessidades dos clientes também são diferentes.

A concessionária de Teófilo Otoni - MG está localizada a nordeste do estado, no vale do Jequitinhonha / Mucuri, em uma região mais pobre do estado. É uma cidade de muitas culturas internacionais que absorveu dos seus imigrantes europeus e

orientais uma identidade própria. Mantêm um dos principais negócios de pedras preciosas do mundo que também aporta divisas econômicas através de suas indústrias de derivados de leite e do comércio varejista. Liderando não só os municípios do Vale do Mucuri, mas também vários outros do Vale Jequitinhonha e São Mateus. Teófilo Otoni é o centro regional, para o qual convergem às atenções e os interesses de dezenas de cidades... Verdadeiro pólo da pecuária, das indústrias, da agricultura e do comércio na região Nordeste do Estado de Minas Gerais, veja quadro 15.

SETORES	No. DE PESSOAS
Agropecuário, extração vegetal e pesca	10.376
Industrial (1)	9.741
Comércio de Mercadorias	8.598
Transporte e Comunicação	1.591
Outros Serviços (2)	20.129
<b>TOTAL</b>	<b>50.435</b>

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Inclui indústria de transformação, construção e outras atividades industriais.

(2) Inclui prestação de serviços, social, administração pública, serviços auxiliares de atividades econômicas e outras atividades

Quadro 15 – População ocupada de Teófilo Otoni – MG em 1991.

No quadro 14 da página 88, após a compilação dos dados, ficou claro que hoje a distribuição está inadequada, uma vez que estão enviando menos veículos dos segmentos “A – Veículos Populares” e “PI – Pickups Pequenas” e os outros segmentos estão enviando mais do que devia, tornando mais difícil à venda pela concessionária e não atendendo o mercado.

No mercado da concessionária Avel, no município de Alfenas-MG, a situação é outra, ou seja, o mercado necessita mais de veículos dos segmentos “C2 – Veículos Médios” e “PI – Pickups Pequenas” o que poderia ser acertado uma vez que a concessionária está recebendo um volume a mais do segmento “A – Veículos Populares até 1.000 cc. Já nos outros segmentos a distribuição está de acordo com a necessidade do mercado”.

Alfenas-MG, tradicionalmente, é uma região agro-pastoril e grande centro produtor de cana-de-açúcar, laranja e café e outras monoculturas. Apresenta também uma pecuária leiteira bastante desenvolvida e iniciativa na agroindústria, principalmente no setor de gêneros alimentícios, sucos e laticínios. É também um

grande criador de galináceos com aproximadamente 195.000 aves. Veja no quadro 16 a distribuição da população em 1991 conforme sua ocupação.

SETORES	No. DE PESSOAS
Agropecuário, extração vegetal e pesca	5.301
Industrial (1)	4.664
Comércio de Mercadorias	2.937
Transporte e Comunicação	640
Outros Serviços (2)	8.483
<b>TOTAL</b>	<b>22.025</b>

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Inclui indústria de transformação, construção e outras atividades industriais.

(2) Inclui prestação de serviços, social, administração pública, serviços auxiliares de atividades econômicas e outras atividades

Quadro 16 - População ocupada de Alfenas – MG em 1991

Segundo o Censo 2000, realizado pelo IBGE, Uberlândia-MG, localizada no triângulo mineiro, é a terceira cidade de Minas Gerais em número de habitantes, ficando atrás de Belo Horizonte e Contagem, sendo hoje a principal cidade do Triângulo Mineiro, com população superior a meio milhão de habitantes e uma economia sólida que conta com a presença das principais indústrias do agro-negócio mundial, veja quadro 17 na página 92. A cidade é também um dos maiores centros de biotecnologia do Brasil. A taxa de crescimento anual do município foi de 3,31%, um dos mais altos da região. As estatísticas mostram também que o número de mulheres em Uberlândia é 4% maior que o número de homens. A população feminina chega a 254.956 e a masculina é de 245.139.

A distribuição dos veículos hoje feita, para a concessionária Curinga, também é inadequada, apesar de ser uma região rica. No quadro 14 na página 88, observa-se que o mercado de Uberlândia-MG ainda está necessitando de mais veículos do segmento “A – Veículos Populares” e que pode ser acertado os volumes, redistribuindo os volumes dos segmentos “B”, “C1”, “C2”, “D”, “DW” e “1” para o segmento “A”. Já os segmentos “CW” e “P” e “PI” estão coerentes com a necessidade do mercado.

SETORES	No. DE PESSOAS
Agropecuário, extração vegetal e pesca	9.167
Industrial (1)	39.256
Comércio de Mercadorias	33.072
Transporte e Comunicação	10.807
Outros Serviços (2)	70.851
<b>TOTAL</b>	<b>163.153</b>

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Inclui indústria de transformação, construção e outras atividades industriais.

(2) Inclui prestação de serviços, social, administração pública, serviços auxiliares de atividades econômicas e outras atividades.

#### Quadro 17 - População ocupada de Uberlândia – MG em 1991

A última concessionária avaliada é a Automax, veja quadro 18 na página 93, localizada na Capital do Estado de Minas Gerais – MG, em virtude do percentual de distribuição de cada segmento pelo novo modelo apresentar uma diferença considerável, observou-se que não pode ser aplicado o mesmo peso de distribuição, por não estar considerando as características específicas de cada mercado.

Analisando o mercado de Belo Horizonte-MG, verificou-se que o mercado é comprador de veículos médios pequenos, médios, médios grandes e as “Station Wagon”, ou seja, as peruas médias e grandes.

Verificou-se também, que a concessionária de Belo Horizonte - MG, está recebendo um volume mais adequado em relação ao seu mercado, desta forma tendo um esforço menor para vender produtos que obviamente não ficarão por muito tempo em seu estoque e não comprometendo sua rentabilidade.

A análise da composição estrutural do PIB de Belo Horizonte, no período de 1993 a 1999, indica o setor terciário (serviços e comércio) como o mais importante, pois contribui com aproximadamente 80% da riqueza produzida no município. Em contraste, o setor agropecuário praticamente não existe, veja Quadro 18 na página 93. Já o setor Industrial participa com cerca de 20% do produto, englobando importantes ramos de atividade, como a Indústria, a Construção Civil e os Serviços Industriais de Utilidade Pública.

SETORES	No. DE PESSOAS
Agropecuário, extração vegetal e pesca	4.337
Industrial (1)	224.517
Comércio de Mercadorias	138.232
Transporte e Comunicação	49.414
Outros Serviços (2)	468.851
<b>TOTAL</b>	<b>885.351</b>

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Inclui indústria de transformação, construção e outras atividades industriais.

(2) Inclui prestação de serviços, social, administração pública, serviços auxiliares de atividades econômicas e outras atividades.

#### Quadro 18 - População ocupada de Belo Horizonte – MG em 1991

Com relação ao exemplo do quadro 14 da página 88, é importante observar também que o volume mensal de plano de ação que cada concessionária comporta em receber é bem diferente, onde uma diferença de 1% pode trazer grandes impactos financeiros para a concessionária de porte menor.

Na nova proposta também pode-se mesclar duas ou mais formas de atualização, para isso foi criado uma tela de atualização de percentuais de tendências de mercado.

Caso os estrategistas queiram atualizar todos os segmentos com base nas informações de mercado (emplacamento) com exceção do segmento de Marea, segmento dos médios de luxo, devido às vendas estarem muito baixas e querem forçar as vendas fazendo um tipo de campanha é possível, conforme figuras 26 e 27, na página 94.

A tela de atualização dos percentuais de tendências de mercado, permite fazer diversas combinações a fim de atender as diversas ações estratégicas da empresa.

Figura 26 – Tela de atualização dos percentuais de tendências de mercado.

Onde cada campo significa :

ATUALIZAÇÃO DOS PERCENTUAIS DE TENDÊNCIAS DE SEGMENTOS	
ORIENTAÇÕES PARA PROCESSAMENTO	
<b>NOVOS SEGMENTOS</b>	ALTERAÇÃO DE TODOS OS SEGMENTOS DE TODAS AS CONCESSIONÁRIAS
<b>ALTERAÇÕES</b>	ALTERAÇÃO DE ALGUNS SEGMENTOS DE REGIÕES SELECIONADAS
<b>GERA ARQ. P/ SISTEMAS</b>	GERAÇÃO DE ARQUIVO DE PERCENTUAIS APÓS ALTERAÇÕES, PARA CÁLCULO DOS PESOS
<b>REGIÃO ( DE A )</b>	INFORMAÇÃO DAS REGIÕES QUE TERÃO O SEGMENTO INFORMADO ALTERADO/ATUALIZADO
<b>SEGMENTO</b>	SEGMENTO A SER ALTERADO/ATULIZADO ( Os segmentos são alterados um a um)
<b>%</b>	PERCENTUAL QUE DEVERÁ SER SOMADO OU SUBTRAÍDO DOS SEGMENTOS
<b>+ / -</b>	INFORMAÇÃO DE SOMAR OU SUBTRAIR - + OU -
<b>REDUZIR / AUMENTAR EM</b>	INFORMAÇÃO DOS SEGMENTOS E PERCENTUAIS QUE DEVERÃO SER ALTERADOS (+/- = PERC. SOMADO OU SUBTRAÍDO)
<b>TIPO DE ATUALIZAÇÃO</b>	CÓDIGO LIVRE QUE LIGADO A DESCRIÇÃO SERVE PARA IDENTIFICAR AS ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES
<b>DESC. TIPO</b>	DESCRIÇÃO DO MOTIVO DA ATUALIZAÇÃO
<b>MENOS OS TIPOS</b>	IDENTIFICA AS REGIÕES E SEGMENTOS QUE NÃO DEVEM SER ATINGIDOS PELA NOVA ALTERAÇÃO/ATUALIZAÇÃO
<b>ATUALIZAR ATÉ</b>	DATA LIMITE DE ATUALIZAÇÃO (SEGMENTOS ATUALIZADOS EM DATA POSTERIOR NÃO SÃO ALTERADOS) - PADRÃO = DATA DO DIA
<b>ANO/MÊS REFERENCIA</b>	ANO / MÊS EM QUE AS ALTERAÇÕES DOS PERCENTUAIS DEVEM PREVALECER PARA CÁLCULO DOS PESOS
<b>ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES</b>	INFORMAÇÃO DAS ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES REALIZADAS (TIPO E DATA). ESTAS ATUALIZAÇÕES PODEM SER IMPRESSAS COM AS INFORMAÇÕES DE TIPO/DATA/DESCRIÇÃO

Figura 27 – Orientação para preenchimento da Tela de atualização dos percentuais de tendências de mercado.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 – Principais resultados e contribuições.

Este capítulo reuni objetivamente os resultados alcançados ao longo do estudo. A redundância que pode ocorrer, deve ser entendida como reprise fundamental de alguns pontos, afim de firmar as posições deste trabalho.

Este estudo partiu do seguinte pressuposto : o emplacamento serve como ambiente de informação externa, e como ferramenta, num processo de inteligência competitiva de marketing. Esse pressuposto surge a partir que as vendas (varejo) informadas pela rede de concessionárias e outras montadoras, não retrata a realidade do mercado automobilístico brasileiro, tendo como pontos principais :

- O novo paradigma organizacional, a informação é um recurso estratégico;
- A organização deve estar atenta às mudanças do seu ambiente externo e a inovação é um fator determinante desse paradigma, onde o processo de monitoramento é o que se entende por inteligência competitiva de marketing;
- A análise pelo emplacamento se apresentou como um ambiente externo de informação, de grandes oportunidades e com o relacionamento com outras informações, o leque de oportunidades se abre. A exploração e a utilização de informação vêm se constituindo em vantagem competitiva para as organizações.

A partir da contextualização do problema, o objetivo deste trabalho foi propor um processo de inteligência competitiva de marketing, utilizando as informações de emplacamento como ferramenta, e aplicá-la em um estudo de caso na Fiat Automóveis S.A. Para alcançar esse objetivo, o estudo foi agrupado da seguinte forma :

- **Fundamentação teórica** : De forma mais ampla, com base na literatura apresentada permitiu estabelecer os conceitos para a elaboração da proposta.

Nesta etapa houve um esforço para delinear os conceitos, dando suporte e embasamento à elaboração da proposta.

O resultado da análise da fundamentação teórica considerou o novo paradigma das organizações, ou seja, o problema das montadoras no cenário

brasileiro atual, o que leva à necessidade de uma atuação mais competitiva, justificando a adoção da prática da inteligência competitiva de marketing. Os conceitos essenciais a serem considerados são:

- Dados : forma primária da informação ou pedaços de conhecimentos. Não possui em si mesmos qualquer sentido inerente;
  - Informação : uma série de dados organizados de maneira significativa, ou seja, dados coletados do ambiente e processados sob forma utilizável;
  - Monitoramento : é a permanente observação e análise das alterações ambientais;
  - Conhecimento : é a informação agregada de valor, produzida com a intenção de ter validade universal para o indivíduo e para a organização;
  - Inteligência Competitiva : conjunto de estratégias utilizadas para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente as informações, em decisões e ações necessárias para adaptação às mudanças ambientais, com o objetivo de alcançar as metas preestabelecidas;
  - Competitividade : manter-se “alerta”, sempre atualizado, vale tanto em nível pessoal, como organizacional.
- **Proposta** : a partir dos conceitos definidos chegou-se à necessidade de utilizar a informação de emplacamento como um instrumento de medida direto e real do potencial e consumo do mercado automobilístico brasileiro, ou seja, transformar tal informação em uma ferramenta estratégica para a inteligência competitiva de marketing.

No ponto de vista do pesquisador, está é a principal contribuição deste estudo, onde a proposta resultou em um processo fácil de aplicação e operacionalização por qualquer empresa do setor automobilístico. Este estudo se baseia nos pontos fundamentais para a atuação das organizações no paradigma atual do mercado brasileiro.
  - **Estudo de caso** : a verificação da aplicabilidade do processo no estudo de caso permitiu visualizar e comprovar o potencial da utilização da ferramenta na estratégia das organizações.

## 5.2 - Conclusões.

O que se pretendeu aqui é através de estudo e comparativos, criar uma ferramenta estratégica para o processo de Inteligência competitiva de Marketing, comprovando e validando que a informação de emplacamento é um instrumento de medida direto e real do potencial de consumo de veículos em cada mercado brasileiro. Conclui-se, também, que é mais eficaz e adequada que outras informações como as de atacado e varejo, o que proporciona aos profissionais de Marketing e Vendas, uma maior tranquilidade para analisar, planejar e tomar decisões para o mercado do setor automobilístico

Mediante a idéia de alguns autores como Don Peppers, que disse em sua entrevista na revista HSM Management, maio/junho de 1998, que no mundo personalizado de hoje, a criatividade e a inovação são mais importantes do que nunca, uma vez que as mudanças de produtos e serviços são muito mais rápidas e Gary Hamel – C.K. Prahalad, 1995 que “A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado”, o trabalho mudou-se um pouco no que se refere ao período da coleta e análise dos dados, ou seja, no primeiro momento estaria trabalhando as informações mensais e chegou-se a conclusão que é melhor trabalhar as informações de emplacamento diariamente.

Conclui-se também que as informações de emplacamento não servem só para a área de Marketing e Vendas e nem tão pouco para fabricantes de veículos automotores, serve para empresas seguradoras, financeiras, de auto peças, em fim para qualquer empresa ligada aos produtos e serviços do setor automobilístico.

Mediante este estudo, criou-se à oportunidade e a necessidade de implantar um Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing, o qual teve seu início em janeiro de 2002 com prazo de término em outubro de 2002. Tal sistema foi elaborado e está sendo implantado pelo autor desta dissertação.

## 5.3 - Recomendações.

Com relação ao estudo do Caso, recomenda-se que se faça um estudo referente à forma e o período que é feito o ajuste do Plano de Ação (Cota de veículos) para cada concessionária. Deve ser revisto, ou seja, as cotas do Plano de Ação das concessionárias são recalculadas a cada ano e de forma mais ampla, não

contemplando cada modelo de veículo no seu segmento. Deve-se lembrar que o mercado automobilístico brasileiro é muito dinâmico e que uma alteração de Plano de Ação a cada ano é um período muito longo.

Outra recomendação é que para uma distribuição ainda mais adequada, devemos incluir no estudo, diversos outros itens como acessórios de série e opcionais de cada modelo, bem como as cores de cada veículo que é vendido, etc. Para isto deve-se implantar um Sistema de Inteligência de Marketing.

Deve-se ficar atento à tecnologia a ser usada para criar um Sistema de Inteligência Competitiva, ou seja, os hardwares e softwares são relativamente caros, devido ao volume de dados compilados e informações a serem relacionadas. Ao se optar por construir este tipo de sistema deve ser levada em consideração à estratégia da empresa quanto à aplicação de tecnologia da informação. O estudo aqui proposto pode ser implementado com maior ou menor nível de sofisticação dependendo da complexidade do ambiente para o qual forem projetados.

#### 5.4 - Limitações.

Limitações na elaboração deste trabalho foram encontradas, mas as principais esbarram na mudança de cultura dentro da organização:

- 1 – Plano de Ação anual : as alterações são feitas em um tempo muito longo para um mercado exigente e dinâmico, sendo necessário que a área responsável, que não faz parte da diretoria de marketing, faça uma adequação no período do cálculo das cotas das concessionárias para estar compatível com o mercado e isto vai exigir tempo;
- 2 - Mudança na forma de trabalhar: qualquer alteração em uma organização na forma de trabalhar assusta, mesmo quando apoiada pelo alto escalão da empresa, sendo necessário um tempo para aceitarem as mudanças, principalmente quando a empresa está superando todos os seus objetivos. Mas é importante lembrar que a concorrência não está parada no tempo e temos que estar sempre monitorando o mercado e criando novas oportunidades se queremos manter e aumentar nossa participação no mercado.

## 5.5 – Considerações Finais.

O mercado automobilístico brasileiro, cada vez mais competitivo, está exigindo das montadoras uma maior rapidez nas ações e flexibilidade para manterem-se competitivas e garantirem um crescimento sustentado pelo fornecimento de produtos de qualidade e preços compatíveis.

Obter informações do ambiente externo e transformá-las em conhecimento, tanto das regiões, estados e municípios, como das concessionárias e dos produtos, promovendo a adequação exigida pelo mercado de acordo com as necessidades e exigências dos clientes, certamente é o principal diferencial para entregar os produtos certos para os mercados certos, e que visem agregar valor tanto para o cliente como para a própria empresa.

Conforme mostrado neste trabalho, a Fiat Automóveis S.A. está atenta a estas exigências do mercado, tanto que está adotando um conjunto de estratégias que lhe proporcionará o monitoramento desse ambiente externo com o propósito de captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente as informações em decisões e ações corretivas às mudanças ambientais, com o propósito de alcançar os objetivos traçados. Exemplo destas estratégias é a implantação de sistemas como : Inteligência Competitiva de Marketing (ICM), de Geomarketing e outros como CRM.

Para encerrar este trabalho, Michael Porter coloca esta questão como uma das mais importantes para as empresas atuais ; “O desafio que as empresas têm pela frente, no mundo todo, é, cada vez mais, consolidar uma posição competitiva realmente única e diferenciada e não apenas imitar outras empresas, nem copiar o que as outras fazem. A idéia é definir uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor”. (Porter, M. E. 1997).

## CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ANSOFF, H. Igor. A Nova estratégia Empresarial., São Paulo, Atlas, 1990.
2. ANSOFF, H. Igor. From Strategic planning to strategic management. New York, John Wiley, 1976. p.39.
3. BARBIERI, Carlos – BI – Business Intelligence – Modelagem & Tecnologia. Editora Axcel Books do Brasil, 2001.
4. BOWER, M. The Will to manage. New York, MacGraw-Hill, 1966. p. 23.
5. BRAGA, Nice. O processo Decisório em organizações Brasileiras. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 21 (3): 35-57, jul/set. 1987.
6. BRETAS PEREIRA, Maria José Lara e FONSECA MARQUES, João Gabriel. Faces da Decisão: *as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo-SP - Makron, 1997.
7. CHIAVENATO, Idalberto- Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999. CLARK, J. M. Social control of business. New York: McGraw-Hill, 1939 apud. CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. Business and society, Chicago, v.38, nº 3, p. 268, Sep. 1999.
8. CHURCHILL, Gilbert A. Jr., PETER, J. Paul – Marketing Criando Valor Para os Clientes. Tradução 2ª edição – Editora Saraiva, 2000.
9. COMBS, R. The competitive intelligence handbook. Metuchen: Scarecrow, 1992.
10. DEGENT, R. J. - A importância estratégia e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. Revista de Administração de Empresas, vol. 26, nº 1. p. 77-83, jan/mar. 1986.
11. DON, Peppers – A Empresa Um a Um, Revista HSM Management - Maio/Junho de 1998.
12. FULD, Leonard M. - The new competitor Intelligence. John Wiley & Sons, inc., 1995.
13. GILAD, B. - Advances in Applied Business Strategy : Business Intelligence Theory, Principles, Practices & uses. Greenwich : Jai Press, 1996.
14. HAMEL, Gary, PRAHALAD C.K. - Competindo Pelo Futuro -10ª edição - Ed. Campus - Rio de Janeiro – RJ, 1995.
15. IBGE Censo 2000 – CD 1.09 – Manual do Recenseador. Rio de Janeiro, 2000.
16. IBGE Censo Demográfico 2000 – Resultados Preliminares da Amostra – Fecundidade e Mortalidade Infantil. Rio de Janeiro, 2002.

17. IBGE Tabulação Avançada – Censo Demográfico 2000 – Resultados Preliminares da Amostra. Rio de Janeiro, 2002.
18. JAKOBIAK, F. - L'Intelligence Économique en pratique; Les yeux et les oreilles de l'entreprise . Paris, Ed. D'organisation, 1996.
19. KAHANER, Larry - Competitive Intelligence (from black ops to boardrooms - how business gather, analyzi and use information to succed in the global market place). New York : Simon & Schuster, 1996.
20. KIMBALL, Ralph - Data Warehouse Toolkit. São Paulo - Makron Books, 1998.
21. KOTLER, Philip - Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle - 5ª edição - Ed. Atlas S.A. - São Paulo – SP, 1998.
22. KOTLER, Philip. - Marketing para o século XXI. São Paulo - Futura, 2000.
23. KWASNICKA, E. L. Introdução à Administração. 3ª ed. - Ed. Atlas S.A.- São Paulo-SP – 1981.
24. LAS CASAS, A.L. Marketing: conceitos, exercícios, caso. 4.ed. São Paulo:Atlas,1997 p. 136-166.
25. Littlejohn S. W. Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana, Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
26. MATTOS, Francisco Gomes de. Estratégia de Empresa. 2ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1993.
27. MCKENNA, Regis – O marketing diante da cultura da empresa em tempo real, Revista Marketing – Editora Referência – nº 333, p. 12-15, Outubro de 2000.
28. MILLER, Jerry P. - Educational programs for intelligence professionals. Vol. 42, nº 2. Alexandria: Library Trends, 1994, p. 253-270.
29. NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro. HSM Management, n.18, jan-fev. 2000.
30. PORTER, M. E. – A hora da estratégia. Revista HSM Management, São Paulo, nº 5, p.6-10, nov/dez. 1997.
31. PORTER, M. E. - A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro - Campus, 1993.
32. PORTER, M. E. - Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro, Campus, 1996.
33. PORTER, M. E. – Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior – 13ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

34. SIMON, Herbert Alexander - Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas- Trad. Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro, FGV, 1979.
35. TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento Estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
36. TAYLOR, B. "Strategies for planning". Long Range Planning, Emsford: 27-40, Aug. 1975. Informações retiradas da página 27.
37. Treacy, M. and Wiersma, F., The Discipline of Market Leaders, Perseus Books, 1995.
38. TYSON, K. W. M., The complete guide to competitive intelligence. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.
39. YOUNG, L. H. "Strategic planning solves a variety of problems". Marketing News, Chicago 12(3):6-7, Aug. 1978. Citação retirada da página 6.
40. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>
41. <http://www.ibe.gov.br>
42. <http://www.Intermanagers.com.br>
43. [http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_558.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_558.pdf) - Acesso em 13/04/2002
44. <http://www.mundogeo.com.br/>
45. <http://www.santiagoocintra.com.br/scripts/index.asp>
46. <http://www.scip.org/>

## CAPÍTULO 7 - ANEXOS

## 7.1 – Região I – Belo Horizonte-MG x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional I - Belo Horizonte - MG

				S E G M E N T O									
REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>62,2</b>	<b>4,2</b>	<b>5,2</b>	<b>7,7</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,1</b>	<b>6,9</b>	<b>1,0</b>
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>									
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>													
01	310620	91.038-0	SUPERALFA	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	316990	91.047-1	MOTAUTO	65,5	7,1	2,4	6,0	5,1	4,0	0,1	1,3	6,7	1,6
01	311120	91.055-4	DISA	69,4	2,3	3,1	3,1	5,4	5,8	0,4	1,2	9,3	0,4
01	312230	91.056-2	MINAUTO	62,3	5,3	2,6	6,8	3,7	4,6	0,4	1,4	11,3	1,6
01	312770	91.094-3	VERONA	71,5	4,7	1,6	5,3	2,6	4,6	0,1	0,5	7,1	2,0
01	313820	91.095-0	LAVELI	66,2	3,3	3,3	5,8	3,8	7,6	0,3	2,0	7,3	0,8
01	314800	91.109-9	COPAVE	67,3	4,0	1,7	5,8	4,2	3,1	0,5	0,6	12,7	0,2
01	314330	91.124-8	POLIGONO	69,1	2,9	2,4	6,6	5,4	2,8	0,4	0,7	9,4	0,2
01	316860	91.133-9	DINAUTO	66,6	2,4	1,9	7,7	4,0	3,5	0,1	0,3	13,1	0,4
01	312610	91.142-0	CARVEL	63,5	3,1	3,8	9,2	5,4	4,8	0,5	0,5	8,7	0,5
01	313940	91.167-7	VEGA	73,3	4,7	2,9	5,8	2,6	2,4	0,3	0,5	6,8	0,8
01	311340	91.175-0	MINASVEL	74,9	2,8	3,1	3,4	4,4	2,8	0,6	0,6	7,2	0,3
01	310160	91.192-5	AVEL	57,9	5,0	4,0	10,7	5,0	5,0	0,6	0,4	10,5	0,8
01	312090	91.214-7	CURVEL	71,6	2,6	1,8	4,2	6,6	5,0	0,3	0,5	6,8	0,8
01	311940	91.221-2	NAPOLIS	73,8	2,0	3,9	6,8	1,9	4,8	0,3	0,9	5,0	0,6
01	316720	91.224-6	ANTONAUTO	63,9	2,2	4,5	8,0	4,9	4,3	0,1	0,5	9,8	1,9
01	310150	91.227-9	REMIL	64,0	3,7	4,1	6,3	6,5	4,7	0,4	0,4	8,5	1,5
01	311830	91.248-5	DISMOVE	72,4	4,7	3,7	5,7	4,3	3,7	0,2	0,8	4,1	0,6
01	310400	91.270-9	AUTO ZEMA	67,9	3,1	1,7	7,0	4,7	4,5	0,3	1,1	8,7	1,1
01	316940	91.304-6	OTTIMA	68,5	2,6	1,9	3,9	7,8	6,5	0,6	1,3	5,8	0,6
01	314390	91.307-9	ORLY	65,4	3,0	3,5	7,2	3,7	4,6	0,2	0,4	10,9	1,1
01	310620	91.329-3	ROMA BH	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	314790	91.336-8	ALPINIA	65,7	3,6	2,5	8,9	5,3	4,8	0,8	0,4	6,5	1,4
01	313170	91.409-3	CIMA	71,1	5,4	1,7	5,0	3,0	2,6	0,1	0,3	9,3	1,6
01	313240	91.413-5	DIAUTO	65,9	4,2	2,9	9,0	5,4	4,9	0,4	1,2	5,6	0,5
01	317010	91.419-2	SAN MARCO	67,6	3,3	1,6	8,8	5,1	5,0	0,4	0,4	7,1	0,7
01	310620	91.509-0	AUTOMAX	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	313670	91.547-0	DELTA	61,0	7,6	3,0	11,6	4,4	5,3	0,3	1,0	5,0	0,9
01	313380	91.551-2	REVEMAX	67,5	4,3	2,8	8,0	5,1	3,7	0,3	0,9	6,6	0,9
01	312800	91.552-0	AUTOVEG	71,7	4,2	2,6	2,6	3,4	2,3	0,4	1,5	10,6	1,1
01	314710	91.555-3	PAVEPE	64,6	2,7	2,9	3,8	4,3	3,5	0,3	1,6	15,5	0,8
01	312710	91.561-1	FRUTAUTO	69,7	3,7	0,3	4,3	5,1	5,3	0,3	1,1	9,6	0,3
01	312870	91.605-6	VIME	62,7	6,7	2,0	7,9	4,4	4,9	0,5	0,6	9,4	0,9
01	310560	91.611-4	FIBRA	61,6	7,7	2,7	6,9	6,4	4,7	0,6	1,3	7,2	1,0
01	313620	91.621-3	VEMON	63,5	6,4	3,3	1,4	2,8	1,7	0,3	0,6	18,5	1,9
01	313420	91.624-7	VENTURE	68,0	1,8	2,6	4,6	4,8	4,0	0,2	1,4	12,5	0,4
01	315250	91.630-4	VIA MONDO	62,9	5,9	3,1	8,1	5,2	5,0	0,2	0,9	7,3	1,3
01	312160	91.632-0	EDVEL	64,0	5,6	2,3	3,4	7,9	2,8	0,6	1,7	10,7	0,6
01	310620	91.642-9	SCUDERIA	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	314810	91.656-9	NAVELLI	67,2	2,0	1,0	5,7	3,7	4,4	0,3	0,3	14,5	0,7
01	310620	91.661-9	STRADA	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	310620	91.667-6	TECAR	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	317020	91.684-1	CURINGA	71,4	2,7	1,9	7,2	4,5	4,0	0,2	0,5	7,2	0,4
01	317020	91.701-3	CURINGA II	71,4	2,7	1,9	7,2	4,5	4,0	0,2	0,5	7,2	0,4
01	317020	91.747-6	CURINGA IV	71,4	2,7	1,9	7,2	4,5	4,0	0,2	0,5	7,2	0,4
01	317020	91.768-2	CURINGA III	71,4	2,7	1,9	7,2	4,5	4,0	0,2	0,5	7,2	0,4
01	310620	91.855-7	ROMA II	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1
01	310620	91.971-2	REG BH	61,1	4,3	5,7	7,8	5,0	6,4	0,8	1,2	6,7	1,1

## 7.2 – Região II – São Paulo Capital-SP x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional II - São Paulo Capital - SP

REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	S E G M E N T O									
				A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>52,9</b>	<b>9,7</b>	<b>3,2</b>	<b>12,7</b>	<b>6,2</b>	<b>8,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>4,3</b>	<b>1,2</b>
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>									
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>													
02	354780	91.073-7	ITAVEMA	66,3	7,4	3,7	8,7	4,3	4,0	0,3	0,7	4,1	0,7
02	353980	91.111-5	VENETO	68,1	5,2	4,4	6,8	4,4	3,7	0,2	1,4	4,8	0,9
02	355030	91.114-9	MILANO	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	353060	91.172-7	DESTAQUE	58,5	8,8	5,4	10,0	5,0	5,0	0,6	0,7	5,2	0,7
02	355030	91.230-3	AUTOSOLE	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.255-0	IORELLI II	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	354870	91.274-1	PIRAMIDE	62,6	8,8	3,0	8,0	6,8	4,5	0,4	0,6	4,5	0,7
02	354850	91.310-3	SALOMAO AUT	64,8	6,3	3,4	9,4	5,7	4,9	0,2	0,7	3,6	1,0
02	354260	91.366-5	DISVEP	73,9	3,3	1,7	4,1	4,6	3,1	0,3	0,5	7,9	0,5
02	353440	91.371-5	UDIVEL	67,8	6,8	3,6	6,3	4,7	4,4	0,2	0,6	4,2	1,3
02	355030	91.426-7	GENOVA	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	350570	91.482-0	TREVILLE	52,5	8,3	3,1	10,4	7,2	7,9	0,8	0,8	6,0	2,9
02	355030	91.489-5	ASTI	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.505-8	AMAZONAS	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.534-8	GPV VEICULO	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	351300	91.543-9	ETRUSCA	61,6	7,5	2,3	8,8	5,0	4,7	0,5	1,2	6,8	1,6
02	355030	91.602-3	SINAL	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	354870	91.640-3	SIM	62,6	8,8	3,0	8,0	6,8	4,5	0,4	0,6	4,5	0,7
02	355030	91.657-7	PROJETO	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	354780	91.673-4	RIMASY	66,3	7,4	3,7	8,7	4,3	4,0	0,3	0,7	4,1	0,7
02	354850	91.679-1	GENIALI	64,8	6,3	3,4	9,4	5,7	4,9	0,2	0,7	3,6	1,0
02	355030	91.690-8	VENTUNO	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.744-3	ITAVEMA 1	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	351300	91.792-2	ETRUSCA I	61,6	7,5	2,3	8,8	5,0	4,7	0,5	1,2	6,8	1,6
02	354850	91.802-9	NORD	64,8	6,3	3,4	9,4	5,7	4,9	0,2	0,7	3,6	1,0
02	355030	91.902-7	DA VINCI 1	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.903-5	DA VINCI 2	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.904-3	DA VINCI 3	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2
02	355030	91.972-0	REG S.PAULO	52,5	9,8	3,2	12,9	6,2	8,2	0,8	0,9	4,3	1,2

## 7.3 – Região III – São Paulo Interior-SP x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional III - São Paulo Interior - SP

REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	S E G M E N T O									
				A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>61,8</b>	<b>6,5</b>	<b>2,8</b>	<b>9,2</b>	<b>4,7</b>	<b>5,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>7,3</b>	<b>1,1</b>
				 No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional									
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>													
03	350950	91.002-6	TEMPO	59,6	8,1	3,7	9,2	5,6	5,2	0,4	0,7	6,2	1,3
03	355220	91.019-0	SAF	66,1	4,9	2,9	8,5	3,5	6,0	0,5	0,6	5,9	1,0
03	355410	91.021-6	MODENA	62,5	6,5	3,0	10,7	6,0	3,9	0,1	0,5	6,3	0,5
03	352340	91.031-5	F.BARTHOLOM	55,8	6,2	4,9	9,5	5,1	4,6	0,7	1,0	10,5	1,6
03	353870	91.032-3	STEFANINI	58,3	8,2	1,8	11,1	3,5	6,5	0,3	0,4	8,8	1,2
03	352390	91.033-1	MAGGI	60,8	4,9	3,0	8,7	5,1	6,6	0,5	0,7	8,0	1,6
03	351620	91.053-9	COFRANA	64,8	2,3	2,0	6,4	6,2	6,2	0,3	0,4	9,1	2,4
03	350550	91.122-2	META BAURU	60,8	5,7	2,0	7,8	5,7	6,8	0,4	0,5	10,4	0,1
03	355710	91.148-7	CAMILLA	71,9	0,8	2,5	8,1	1,7	5,0	1,1	0,8	7,8	0,3
03	354890	91.165-1	AUFI	59,6	8,5	2,7	9,1	5,2	6,7	0,3	0,2	6,6	1,0
03	352230	91.211-3	M.A.N.	60,6	4,5	1,8	9,3	4,5	4,4	0,6	0,6	12,4	1,1
03	350330	91.288-1	GAIVOTA	63,9	5,9	2,2	9,1	2,8	4,7	0,3	0,6	9,4	1,2
03	353430	91.317-8	COLORADO	56,6	5,6	1,7	12,4	5,1	6,0	0,5	0,5	11,5	0,2
03	350410	91.330-1	TOTAL	63,7	5,3	2,3	7,4	6,4	2,6	0,4	1,2	9,1	1,5
03	354340	91.337-6	ATRI	58,4	8,3	2,2	10,4	4,0	7,7	0,5	0,6	7,1	0,9
03	352690	91.339-2	NUOVA	61,4	6,6	1,5	8,8	3,8	6,4	0,2	0,5	9,3	1,4
03	354910	91.349-1	FATTORE	63,9	4,9	2,0	8,6	4,3	5,0	0,5	1,2	7,9	1,7
03	350190	91.352-5	ANDRETA	57,5	5,6	2,6	9,7	5,5	4,5	0,3	0,8	11,7	1,8
03	350450	91.361-6	AFI	67,7	4,5	1,8	7,7	3,4	3,7	0,2	0,2	11,0	0,2
03	350610	91.370-7	LUIZA	58,1	4,2	0,9	10,5	4,0	8,4	0,7	0,2	13,1	0,2
03	350010	91.372-3	ALPAVEL	65,6	3,1	2,5	7,9	2,5	7,3	0,3	0,1	10,1	0,7
03	350600	91.373-1	GRUPO ML	66,9	5,6	1,7	12,6	2,9	3,6	0,2	0,4	4,9	1,1
03	352590	91.377-2	COM.ANDRETA	60,0	8,5	3,8	8,2	4,0	5,3	0,5	0,7	7,5	1,5
03	351840	91.402-8	BUONO	65,1	4,6	3,0	8,1	5,3	4,3	0,6	0,5	7,8	0,8
03	352440	91.416-8	DIJAVE	64,2	8,0	4,4	7,0	5,0	3,6	0,2	0,5	5,9	1,1
03	355170	91.434-1	PADOVA	59,2	2,4	1,9	13,4	3,6	7,5	0,2	0,9	10,2	0,7
03	355500	91.441-6	TREVI TUPA	63,7	4,7	1,5	7,8	5,2	8,1	0,3	0,6	7,3	1,2
03	352480	91.451-5	ROSSAFA	71,7	2,3	2,1	7,4	5,0	3,2	0,2	0,5	7,1	0,5
03	350590	91.452-3	PRIMO	58,8	7,4	1,2	10,2	6,6	3,5	0,4	0,4	10,9	0,4
03	350320	91.455-6	CIBRAPAR	64,1	7,1	2,3	7,9	4,4	5,5	0,1	0,3	7,4	0,9
03	350750	91.469-7	LAPENNA	66,1	2,3	2,3	8,3	4,5	4,9	0,9	0,9	8,8	0,9
03	352430	91.470-5	PELEGRINO	55,7	4,7	1,6	10,0	4,7	8,5	0,2	0,5	14,2	0,2
03	350950	91.473-9	FORTE	59,6	8,1	3,7	9,2	5,6	5,2	0,4	0,7	6,2	1,3
03	355370	91.483-8	UNIAO	58,4	3,3	2,7	7,4	5,0	6,9	0,1	1,6	14,3	0,4
03	353730	91.496-0	BRUMA	64,8	5,1	1,0	8,5	4,7	5,9	0,1	0,5	8,5	0,9
03	354980	91.498-6	J.S.MARELLA	64,8	3,4	1,6	12,3	3,0	5,7	0,2	0,5	7,7	0,7
03	352270	91.506-6	FENIX	64,5	4,6	1,5	11,7	3,6	5,3	0,2	0,2	7,7	0,6
03	353740	91.527-2	CATUANA	70,4	1,9	1,9	4,7	5,2	5,6	0,5	0,5	8,0	0,9
03	351110	91.542-1	LIVIA	56,6	2,2	1,1	10,6	5,0	7,9	0,4	0,5	14,9	0,8
03	353800	91.544-7	VITA	66,6	6,0	0,9	8,4	4,9	4,7	0,5	1,4	5,8	0,8
03	351050	91.560-3	MARFIAUTO	62,1	4,9	3,8	5,8	7,1	3,2	0,6	0,9	10,7	0,8
03	354990	91.586-8	PIAZZA VALE	64,1	8,0	2,6	8,4	4,5	6,1	0,3	0,3	5,2	0,5
03	355220	91.590-0	RAF	66,1	4,9	2,9	8,5	3,5	6,0	0,5	0,6	5,9	1,0
03	352050	91.593-4	BALILLA	57,0	5,5	3,0	7,6	4,9	9,5	0,9	0,7	9,7	1,3
03	354390	91.609-8	VIVIANI	63,1	6,6	2,9	10,4	4,7	4,7	0,4	0,5	5,8	1,1
03	350330	91.612-2	AMICI	63,9	5,9	2,2	9,1	2,8	4,7	0,3	0,6	9,4	1,2
03	353080	91.617-1	PAOLA	66,1	4,0	1,8	8,5	4,8	3,6	0,1	0,6	9,1	1,2
03	352900	91.626-2	OGATA	65,8	4,0	2,2	8,6	4,2	6,8	0,5	0,9	6,5	0,6
03	350950	91.637-9	ALLEGRO	59,6	8,1	3,7	9,2	5,6	5,2	0,4	0,7	6,2	1,3
03	351340	91.646-0	MARBELLA	64,8	5,7	4,8	9,8	6,5	3,8	0,2	0,5	3,6	0,2
03	350280	91.653-6	PAGAN	60,9	4,1	1,2	13,8	3,6	6,8	0,4	0,3	8,1	0,8
03	355400	91.674-2	APPLAUSO	65,4	4,8	2,4	5,7	6,4	5,1	0,2	2,0	7,7	0,4
03	354990	91.775-7	TEMPO AMERI	64,1	8,0	2,6	8,4	4,5	6,1	0,3	0,3	5,2	0,5
03	350550	91.973-8	REG SP INTE	60,8	5,7	2,0	7,8	5,7	6,8	0,4	0,5	10,4	0,1

## 7.4 – Região IV – Rio de Janeiro-RJ x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional IV - Rio de Janeiro - RJ

REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	S E G M E N T O									
				A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>53,2</b>	<b>9,2</b>	<b>5,3</b>	<b>12,5</b>	<b>6,0</b>	<b>8,2</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>3,0</b>	<b>1,0</b>
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>									
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>													
04	330600	91.015-8	TREVO	52,4	5,8	3,6	10,2	6,2	9,1	1,1	1,1	7,6	2,9
04	330455	91.065-3	MILO-CAR	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.068-7	DELSUL	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.103-2	BRILHAUTO	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.123-0	PST	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	320320	91.136-2	JUVEL	63,4	4,0	3,4	6,1	4,8	4,6	0,2	1,6	11,4	0,8
04	330630	91.139-6	PONTE ALTA	57,4	9,3	3,9	11,1	5,2	6,5	0,6	0,4	4,4	1,2
04	330220	91.210-5	HALEN	62,5	3,5	3,5	9,8	5,2	7,3	0,2	0,6	7,3	0,4
04	330455	91.228-7	JOLECAR	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.231-1	DICASA	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330070	91.243-6	BURLE	63,8	6,6	4,5	6,7	5,5	3,9	0,6	0,9	6,0	1,6
04	330580	91.260-0	AUTO DIAS	51,6	13,5	2,3	12,4	4,3	7,6	0,5	1,4	5,4	0,9
04	330455	91.302-0	PADRAO	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	320530	91.320-2	TRIESTE	62,0	6,9	3,2	10,3	3,6	6,6	0,5	0,7	4,9	1,3
04	330455	91.332-7	PADRAO CX	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.334-3	ITAVEMA-RIO	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	320120	91.365-7	COLA	63,9	5,6	1,8	10,0	5,1	5,9	0,1	0,2	7,3	0,1
04	330470	91.421-8	REJE	66,6	4,5	3,2	10,6	2,1	4,8	0,3	0,3	5,6	2,4
04	293135	91.433-3	CEOLIN	74,8	1,1	4,6	2,1	5,7	2,3	0,2	0,6	7,6	1,3
04	330030	91.447-3	PROVEL	60,6	4,4	3,7	10,6	5,7	4,6	0,4	1,7	7,4	0,9
04	330455	91.449-9	ITALIA BARR	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	291072	91.471-3	PORTOVEL	77,0	1,0	2,8	2,6	5,1	0,8	0,2	1,0	9,3	0,2
04	330020	91.511-6	ARVEL	62,9	7,2	3,0	7,4	6,8	4,3	0,8	0,4	6,0	1,1
04	330010	91.512-4	ANGRACAR	55,8	6,4	3,9	9,5	7,4	3,9	1,0	0,8	8,9	2,3
04	330455	91.531-4	EUROBARRA	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	330455	91.533-0	AZZURRA	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	320490	91.535-5	SAMAUTO	65,5	5,2	2,9	6,7	4,7	7,6	0,2	0,4	7,0	0,2
04	330240	91.546-2	MACAE	58,7	7,8	3,5	9,7	5,9	5,8	0,3	0,7	6,7	1,0
04	320530	91.644-5	PODIUM	62,0	6,9	3,2	10,3	3,6	6,6	0,5	0,7	4,9	1,3
04	320090	91.668-4	AUTOMOTIVE	70,3	4,0	1,2	7,7	4,2	6,0	0,4	0,2	5,7	0,2
04	330420	91.671-8	REGGIO	51,8	12,6	4,8	14,4	6,2	4,6	0,2	0,5	5,0	0,2
04	330030	91.689-0	SERRA AZUL	60,6	4,4	3,7	10,6	5,7	4,6	0,4	1,7	7,4	0,9
04	330100	91.750-0	REGGIO NORT	53,2	10,5	3,8	12,5	6,7	7,7	0,5	0,6	4,0	0,4
04	330455	91.858-1	ROMA IV	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0
04	320530	91.865-6	PODIUM SERR	62,0	6,9	3,2	10,3	3,6	6,6	0,5	0,7	4,9	1,3
04	330455	91.974-6	REG R.J.	52,8	9,3	5,4	12,6	6,0	8,3	0,9	0,7	2,9	1,0

## 7.5 – Região V – Porto Alegre-RS x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional V - Porto Alegre-RS

REG	COD. INF.	CONCESSIONÁRIA		S E G M E N T O										
		CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1	
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>					<b>66,7</b>	<b>5,8</b>	<b>2,1</b>	<b>9,8</b>	<b>5,1</b>	<b>5,4</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>	<b>0,9</b>
					<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>									
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>														
05	431690	91.027-3	SUL VEICULO	70,4	5,0	2,6	9,1	3,4	4,2	0,4	0,4	3,9	0,6	
05	431410	91.043-0	GUARACAR	64,7	9,3	2,4	8,1	3,2	5,3	0,5	0,9	3,9	1,8	
05	420930	91.057-0	GUGELMIN	70,1	3,8	3,4	7,2	4,9	4,5	0,2	0,6	5,0	0,3	
05	420540	91.060-4	PHIPASA	69,7	5,6	2,1	8,6	4,6	4,4	0,5	0,8	2,1	1,6	
05	431140	91.157-8	ITALIANINHO	69,1	6,6	2,0	5,5	3,6	6,1	0,4	0,1	5,7	1,0	
05	431490	91.178-4	SBARDECAR	65,2	6,1	2,0	10,9	5,5	6,0	0,7	0,5	2,4	0,7	
05	421930	91.179-2	CARBONI	72,5	4,8	1,4	6,9	2,9	4,7	0,7	0,7	4,4	1,1	
05	432280	91.180-0	COML. VERA	68,7	3,6	3,3	9,3	3,6	4,5	1,8	0,3	4,8	0,3	
05	431240	91.185-9	IBIAUTO	67,3	8,0	1,6	7,6	3,3	5,3	0,3	0,1	5,5	1,1	
05	431440	91.208-9	CASARIN PEL	72,0	6,0	1,7	7,8	4,2	3,5	0,3	0,6	3,5	0,3	
05	432240	91.242-8	SOBELA	67,0	3,9	2,7	9,9	6,2	3,7	1,0	0,6	5,0	0,2	
05	432120	91.273-3	SUL PECAS	69,6	3,7	2,4	7,0	5,8	4,2	0,9	1,9	3,1	1,5	
05	431340	91.301-2	RITMO	64,7	5,9	2,4	8,6	5,4	6,6	0,8	0,8	2,4	2,3	
05	431680	91.322-8	EUROPA	73,0	6,2	2,5	3,8	4,6	4,3	0,4	1,1	2,6	1,5	
05	420140	91.323-6	ARAVEL	75,6	2,8	2,0	5,7	2,3	3,9	1,1	0,8	5,5	0,3	
05	420460	91.325-1	TURIM	72,1	2,7	1,0	8,2	5,1	4,0	0,8	0,7	4,4	1,1	
05	421950	91.344-2	GAMBATTO XA	67,1	2,8	4,2	6,3	3,2	6,0	0,7	0,4	7,4	1,4	
05	420420	91.362-4	GAMBATTO	67,6	6,9	2,5	6,7	2,5	4,7	0,7	0,7	6,0	1,7	
05	431490	91.380-6	SAN MARINO	65,2	6,1	2,0	10,9	5,5	6,0	0,7	0,5	2,4	0,7	
05	421720	91.397-0	IMPERIAL	71,2	4,1	2,5	6,2	4,8	2,9	0,2	1,0	6,6	0,6	
05	431710	91.412-7	ROTTA	71,2	3,9	3,5	4,5	6,8	3,5	0,3	0,5	5,5	0,3	
05	431740	91.427-5	FELICE	69,4	2,8	4,7	5,9	5,2	4,7	0,7	1,2	4,9	0,5	
05	432190	91.468-9	LC VEICULOS	69,3	5,8	2,2	8,3	3,0	4,3	0,8	0,7	5,2	0,4	
05	430470	91.474-7	MARINA	65,9	5,1	2,3	7,5	4,8	5,0	0,3	0,8	7,5	0,9	
05	420430	91.488-7	CORDIAL	73,0	4,7	2,3	8,4	2,9	2,6	0,3	0,3	4,9	0,6	
05	432150	91.550-4	JOTAE	77,3	3,1	3,6	2,1	7,2	2,1	0,5	0,5	2,6	1,0	
05	420540	91.558-7	SANTA ROSA	69,7	5,6	2,1	8,6	4,6	4,4	0,5	0,8	2,1	1,6	
05	420300	91.565-2	SAN PIETRO	61,4	7,5	2,8	12,8	3,6	3,9	0,6	0,3	6,7	0,8	
05	431560	91.610-6	PIEMONTE	73,3	4,7	2,3	7,4	4,1	3,3	0,4	0,6	3,9	0,1	
05	430510	91.680-9	NOVITA	65,7	7,1	2,3	9,8	4,5	3,9	1,0	0,6	3,9	1,2	
05	431490	91.681-7	VIA PORTO	65,2	6,1	2,0	10,9	5,5	6,0	0,7	0,5	2,4	0,7	
05	430210	91.687-4	GAMBATTO SU	61,8	5,8	2,6	12,4	3,9	5,8	0,8	1,3	4,5	0,9	
05	421870	91.693-2	MUNDIAL	70,3	3,6	2,2	8,5	5,3	4,2	0,7	0,4	3,9	0,9	
05	431490	91.975-3	REG P.ALEG	65,2	6,1	2,0	10,9	5,5	6,0	0,7	0,5	2,4	0,7	

## 7.6 – Região VI – Recife-PE x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional VI - Recife-PE

CONCESSIONÁRIA			S E G M E N T O											
REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1	
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>69,9</b>	<b>5,3</b>	<b>3,0</b>	<b>7,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>4,5</b>	<b>0,7</b>	
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>										
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>														
06	230440	91.071-1	GUARAUTOS	72,0	3,9	2,6	5,3	4,5	7,4	0,3	0,5	2,9	0,6	
06	280030	91.090-1	SAMAM	67,6	5,1	3,7	7,8	4,0	5,4	0,3	0,6	4,6	0,9	
06	270430	91.092-7	MAVEL	66,4	4,2	3,2	8,4	3,7	5,8	1,5	0,6	5,5	0,8	
06	260410	91.113-1	CAVEL	77,5	1,3	2,0	5,1	5,6	2,6	0,8	0,2	4,2	0,6	
06	291080	91.115-6	JACUIPE	76,5	1,7	1,8	5,1	4,1	3,2	0,5	0,5	5,9	0,7	
06	292740	91.128-9	AMERICAR	65,7	5,9	1,9	10,8	3,6	3,4	0,4	0,6	7,0	0,8	
06	230730	91.138-8	CEVEMA	79,2	1,3	3,5	3,5	3,8	2,3	0,5	0,2	5,3	0,5	
06	221100	91.140-4	JELTA	74,6	3,3	3,5	3,0	4,9	3,8	0,6	0,3	5,4	0,6	
06	291800	91.150-3	DISVEL	75,3	1,7	2,2	4,9	4,0	2,5	0,2	1,0	7,7	0,7	
06	293330	91.151-1	CAMBUI	74,1	1,2	2,0	5,2	5,2	2,0	0,4	0,2	9,3	0,5	
06	250400	91.156-0	AUVESA	77,8	3,9	2,7	3,6	2,7	4,3	0,1	0,6	4,2	0,2	
06	270030	91.170-1	RADAR	76,7	1,9	2,6	5,1	4,1	1,9	0,2	0,5	6,1	1,0	
06	292870	91.174-3	RECONVEL	70,3	1,2	0,8	9,6	3,2	2,0	0,4	0,8	10,4	0,8	
06	240800	91.190-9	POVEL	72,4	1,7	2,4	6,6	4,7	2,9	1,2	0,9	6,8	0,5	
06	292740	91.201-4	CRESAUTO	65,7	5,9	1,9	10,8	3,6	3,4	0,4	0,6	7,0	0,8	
06	292740	91.212-1	MARVEL	65,7	5,9	1,9	10,8	3,6	3,4	0,4	0,6	7,0	0,8	
06	260120	91.259-2	IVEL	79,8	1,5	1,5	4,7	3,8	2,1	0,3	0,3	4,7	0,9	
06	261530	91.269-1	DIVESA	76,9	1,9	2,3	4,2	3,6	1,1	1,1	0,8	7,4	0,8	
06	291750	91.328-5	RIO DO OURO	77,6	2,3	0,3	3,5	3,8	1,7	0,3	0,3	9,8	0,3	
06	230440	91.392-1	IGUAUTO	72,0	3,9	2,6	5,3	4,5	7,4	0,3	0,5	2,9	0,6	
06	260600	91.399-6	GVEL	73,8	2,1	2,3	4,6	3,5	3,5	0,2	1,6	7,2	1,2	
06	251080	91.405-1	COPAUTO	82,6	0,7	2,0	3,3	1,6	2,3	0,7	0,7	5,6	0,7	
06	292400	91.435-8	CACHOEIRA	77,7	0,4	2,6	3,6	1,8	1,8	0,7	1,1	8,8	1,8	
06	231290	91.439-0	ASSAVEL	78,3	3,0	2,1	2,3	4,5	3,2	0,4	0,2	5,7	0,2	
06	230550	91.472-1	ICAVEL	73,3	0,4	3,4	2,7	7,3	3,1	0,8	0,4	7,7	0,4	
06	261160	91.477-0	FIORI	71,3	7,2	4,2	5,6	4,2	4,0	0,2	0,5	2,1	0,6	
06	250370	91.486-1	DICAL	78,3	4,4	1,6	5,6	1,6	2,4	0,4	0,8	4,4	0,4	
06	261110	91.495-2	BARI	74,1	1,5	3,1	4,2	4,8	2,8	0,1	0,9	8,3	0,3	
06	291480	91.497-8	DISBAVE	72,5	1,6	3,0	6,0	5,2	2,7	0,4	0,5	6,9	1,2	
06	261160	91.504-1	VIASUL	71,3	7,2	4,2	5,6	4,2	4,0	0,2	0,5	2,1	0,6	
06	240810	91.517-3	PONTANEGRA	69,8	3,9	4,0	6,3	4,3	5,3	0,3	0,6	4,8	0,7	
06	293010	91.520-7	CAVEPE	80,0	0,5	3,6	2,3	4,5	2,7	0,5	1,4	4,1	0,5	
06	270430	91.522-3	BLUMARE	66,4	4,2	3,2	8,4	3,7	5,8	1,5	0,6	5,5	0,8	
06	230440	91.524-9	C.D.A.	72,0	3,9	2,6	5,3	4,5	7,4	0,3	0,5	2,9	0,6	
06	220800	91.526-4	GUARIBAS	72,9	1,1	3,3	4,4	3,3	2,2	0,5	0,5	10,9	0,5	
06	261220	91.581-9	PARMA	74,3	6,5	3,2	1,1	4,3	1,1	1,1	1,1	6,5	1,1	
06	230440	91.582-7	VOUGA	72,0	3,9	2,6	5,3	4,5	7,4	0,3	0,5	2,9	0,6	
06	293290	91.585-0	UNACAR	70,7	0,4	2,1	5,0	3,8	1,7	0,4	0,4	14,6	0,4	
06	270030	91.601-5	GRANDE RIO	76,7	1,9	2,6	5,1	4,1	1,9	0,2	0,5	6,1	1,0	
06	250750	91.606-4	AUTOVESA	72,6	2,3	1,7	6,1	2,6	8,9	0,2	0,2	4,7	0,6	
06	240810	91.618-9	AUTOBRAZ	69,8	3,9	4,0	6,3	4,3	5,3	0,3	0,6	4,8	0,7	
06	261390	91.636-1	SERVEL	75,1	1,7	2,6	4,3	6,4	1,7	0,4	0,4	7,3	0,4	
06	220390	91.641-1	SANTA CLARA	74,7	0,9	1,4	2,7	6,3	0,5	0,5	0,9	10,8	0,9	
06	250750	91.665-0	CAPITAL	72,6	2,3	1,7	6,1	2,6	8,9	0,2	0,2	4,7	0,6	
06	261160	91.685-8	ITALIANA	71,3	7,2	4,2	5,6	4,2	4,0	0,2	0,5	2,1	0,6	
06	221100	91.788-0	JELTA I	74,6	3,3	3,5	3,0	4,9	3,8	0,6	0,3	5,4	0,6	
06	292740	91.947-2	FIORI SSA	65,7	5,9	1,9	10,8	3,6	3,4	0,4	0,6	7,0	0,8	
06	261160	91.976-1	REG RECIFE	71,3	7,2	4,2	5,6	4,2	4,0	0,2	0,5	2,1	0,6	

## 7.7 – Região VII – Brasília-DF x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional VII - Brasília-DF

CONCESSIONÁRIA			S E G M E N T O											
REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1	
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>63,4</b>	<b>6,6</b>	<b>3,1</b>	<b>8,5</b>	<b>4,4</b>	<b>6,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>5,7</b>	<b>0,9</b>	
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>										
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>														
07	520870	91.102-4	CEVEL	66,4	5,3	2,3	7,9	5,4	4,4	0,3	0,4	6,0	1,5	
07	211130	91.121-4	ALVEMA	79,6	3,8	1,8	4,2	2,3	3,2	0,3	0,3	3,9	0,5	
07	521880	91.143-8	GUIMAUTO	74,7	2,7	1,4	6,6	2,3	3,5	0,1	1,2	7,3	0,1	
07	521150	91.159-4	VENEZA	72,0	1,8	1,3	9,3	4,2	3,8	0,2	0,2	7,1	0,4	
07	530010	91.191-7	OK AUTOMOVE	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	
07	510180	91.253-5	AUTONORTE	79,1	0,5	1,5	3,9	4,4	1,5	0,5	1,0	7,3	0,5	
07	120040	91.276-6	COMAUTO	76,7	2,0	3,1	4,1	4,7	1,8	0,1	0,3	6,8	0,5	
07	530010	91.281-6	CVP	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	
07	290320	91.316-0	SALOME	78,5	0,5	1,0	5,2	3,6	0,8	0,8	0,3	9,1	0,3	
07	110012	91.331-9	JIRAUTO	70,9	2,7	1,9	2,7	3,2	3,0	0,8	1,3	12,7	0,8	
07	210120	91.335-0	NACIONAL	73,4	4,0	3,4	2,8	3,4	1,1	0,6	1,1	9,7	0,6	
07	110020	91.342-6	AUTOVEMA	67,4	6,2	3,9	3,8	4,9	3,5	0,6	0,7	8,0	1,1	
07	150140	91.368-1	INVENCIVEL	59,1	5,6	8,0	5,1	5,4	7,1	0,4	1,2	7,3	0,8	
07	150420	91.374-9	ZUCAVEL	71,4	2,8	2,8	3,2	7,1	2,8	0,4	0,8	8,7	0,4	
07	170950	91.395-4	SOVERANA	74,7	2,0	2,4	2,7	6,3	3,1	0,4	0,4	7,8	0,4	
07	110002	91.422-6	GIMA	66,1	3,0	5,2	1,3	4,8	1,7	0,4	0,9	16,0	0,4	
07	520870	91.424-2	PINAUTO	66,4	5,3	2,3	7,9	5,4	4,4	0,3	0,4	6,0	1,5	
07	110030	91.442-4	CAROL	68,8	9,9	1,5	3,5	2,5	5,9	0,5	0,5	6,4	0,5	
07	160030	91.457-2	BETRAL	65,4	2,0	2,1	4,4	3,1	1,3	0,1	0,1	20,6	0,9	
07	140010	91.464-8	TABELA	82,1	0,2	1,5	3,3	2,0	1,1	0,2	0,4	8,9	0,2	
07	170210	91.530-6	UMUARAMA	78,1	1,4	1,6	3,4	2,9	2,2	0,5	0,6	8,6	0,6	
07	521850	91.539-7	RAVEL	77,5	0,4	2,5	5,4	1,7	4,2	0,4	0,4	7,5	0,4	
07	520870	91.540-5	TECAR	66,4	5,3	2,3	7,9	5,4	4,4	0,3	0,4	6,0	1,5	
07	150140	91.563-7	ATLAS	59,1	5,6	8,0	5,1	5,4	7,1	0,4	1,2	7,3	0,8	
07	521740	91.569-4	RIO VEICULO	73,1	2,0	6,8	2,7	2,7	3,4	0,7	0,7	7,5	0,7	
07	530010	91.573-6	ITALIA-BRAS	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	
07	130260	91.577-7	MURANO	58,4	3,3	3,5	5,9	4,0	9,4	0,3	0,3	14,1	0,8	
07	530010	91.591-8	BALI	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	
07	317040	91.592-6	PRIMAVIA	64,8	3,5	2,1	4,4	6,0	3,8	0,2	0,6	14,4	0,4	
07	520110	91.595-9	AUTOESTE	70,6	4,3	2,5	6,6	5,4	3,4	0,3	0,3	6,1	0,6	
07	130260	91.604-9	VIA MARCONI	58,4	3,3	3,5	5,9	4,0	9,4	0,3	0,3	14,1	0,8	
07	510340	91.645-2	DOMANI	76,3	3,9	1,9	5,2	3,1	3,5	0,1	0,2	4,9	1,0	
07	150240	91.647-8	VIALE	68,8	2,3	5,8	1,7	4,0	6,9	1,2	2,3	5,8	1,2	
07	172100	91.658-5	AUTOVIA	75,3	1,6	2,6	5,0	5,0	2,2	0,1	0,4	7,3	0,4	
07	110004	91.659-3	COML PSV	70,9	2,9	3,5	3,2	3,2	2,9	0,9	0,6	11,3	0,6	
07	521190	91.660-1	PAETTO	64,5	3,8	2,0	9,2	5,5	4,1	0,7	1,7	7,2	1,4	
07	150140	91.675-9	PALMETTO	59,1	5,6	8,0	5,1	5,4	7,1	0,4	1,2	7,3	0,8	
07	210530	91.686-6	MILENIUM	77,2	4,1	1,3	3,8	2,8	3,0	0,2	0,7	6,4	0,7	
07	530010	91.692-4	ESAVE VEICU	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	
07	510790	91.694-0	PALOMA	75,3	2,1	1,7	3,6	1,7	4,9	0,2	0,6	9,7	0,2	
07	510760	91.766-6	PANTA II	71,6	1,8	2,3	6,5	4,4	4,2	0,2	0,2	8,1	0,2	
07	510340	91.953-0	DOMANI I	76,3	3,9	1,9	5,2	3,1	3,5	0,1	0,2	4,9	1,0	
07	530010	91.977-9	REG BRASILI	60,8	8,2	2,8	10,2	4,1	7,4	0,7	0,8	4,2	0,7	

## 7.8 – Região VIII – Curitiba-PR x suas Concessionárias.

COMPARATIVO - PERC. POR REGIÃO X PERC. POR ÁREA DE INFLUÊNCIA  
Regional VIII - Curitiba-PR

CONCESSIONÁRIA			S E G M E N T O											
REG	COD. INF.	CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	A	B	C1	C2	CW	D	DW	P	PI	1	
<b>PROCESSO ANTIGO - PERCENTUAIS POR REGIÃO</b>				<b>66,6</b>	<b>5,0</b>	<b>1,9</b>	<b>10,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>4,4</b>	<b>1,1</b>	
				<b>No processo antigo, percentuais utilizados para todas as Concessionária do Regional</b>										
<b>PROCESSO NOVO - PERCENTUAIS POR ÁREA DE INFLUÊNCIA</b>														
08	410690	91.028-1	VEPASA	66,9	4,8	1,9	11,1	4,6	4,8	0,5	0,6	3,8	1,1	
08	411990	91.040-6	CVL	60,3	9,0	2,1	9,2	3,7	4,3	1,0	1,0	8,0	1,5	
08	411520	91.044-8	SALA	65,0	4,3	1,3	10,9	5,0	5,4	0,3	0,4	6,9	0,5	
08	410140	91.108-1	PANORTE	65,8	4,6	1,6	9,9	3,6	5,2	0,3	0,3	7,3	1,3	
08	410830	91.110-7	AUTO FOZ	60,3	4,8	3,0	13,6	4,6	5,9	0,7	0,9	5,0	1,3	
08	420240	91.131-3	VEVALE	64,3	9,4	2,5	9,0	5,1	3,7	0,6	0,8	3,2	1,4	
08	410840	91.145-3	BEVEL	61,9	7,1	2,8	10,2	3,9	3,7	0,6	0,8	8,4	0,6	
08	500370	91.146-1	GRANDOURADO	69,7	3,4	2,6	4,8	4,1	7,5	0,2	0,8	6,2	0,8	
08	410550	91.182-6	FIELTEC	66,0	3,2	1,9	8,6	2,5	4,8	0,6	0,6	8,6	3,2	
08	420380	91.186-7	FUCK	69,4	4,2	3,7	6,7	3,2	3,7	0,2	0,7	7,9	0,5	
08	410150	91.195-8	A.ARAPONGAS	66,8	2,2	1,9	10,1	2,5	4,9	0,8	0,7	9,8	0,3	
08	410690	91.219-6	FLORENCA	66,9	4,8	1,9	11,1	4,6	4,8	0,5	0,6	3,8	1,1	
08	412410	91.258-4	SAMP	66,7	3,3	2,0	8,6	4,6	5,9	0,7	0,6	7,6	0,1	
08	412770	91.308-7	FIPAL TOLED	67,6	2,2	1,5	8,8	2,6	4,8	0,4	1,1	8,8	2,2	
08	500630	91.314-5	SELENA AUTO	73,2	4,2	1,6	4,8	2,9	5,1	0,3	0,6	7,3	0,3	
08	420910	91.359-0	FIVESA	65,3	8,7	1,8	10,2	3,1	5,4	0,5	0,6	2,9	1,4	
08	410480	91.367-3	FIPAL CAS	64,2	4,5	2,2	9,7	2,8	5,9	0,5	1,3	7,2	1,7	
08	500270	91.378-0	VEIGRANDE	67,0	5,8	2,5	8,1	3,4	5,5	0,3	0,7	5,4	1,3	
08	350210	91.386-3	PLATINA	66,4	3,0	0,4	13,7	2,6	3,7	0,4	1,1	7,8	0,4	
08	421010	91.396-2	MAXICAR	64,8	3,5	3,3	11,7	3,3	4,6	0,3	1,9	6,2	0,5	
08	412820	91.403-6	FAMMA	59,7	7,4	3,7	10,4	5,1	2,8	0,5	0,2	9,7	0,7	
08	420890	91.404-4	JAVEL	68,0	3,7	2,4	9,6	4,1	4,1	0,5	1,1	5,2	1,3	
08	411790	91.415-0	FIPAL PAL	66,0	3,4	2,1	11,0	3,9	4,7	0,2	0,7	7,8	0,3	
08	500270	91.418-4	MATOSUL	67,0	5,8	2,5	8,1	3,4	5,5	0,3	0,7	5,4	1,3	
08	410940	91.459-8	GASPARETTO	57,9	8,4	2,8	11,2	3,2	3,9	0,5	0,7	10,9	0,5	
08	500620	91.480-4	AUTONAN	69,5	2,9	2,0	2,9	6,3	5,9	0,3	0,6	8,2	1,2	
08	500070	91.485-3	J.JARDIM	70,8	4,6	3,0	3,5	6,3	2,4	0,4	0,4	8,3	0,4	
08	420290	91.503-3	RIVEL	65,8	7,8	2,1	9,2	3,3	3,9	0,5	0,5	5,2	1,7	
08	500830	91.510-8	DIAMANTE	72,8	4,8	0,8	8,8	3,2	3,7	0,3	0,3	4,3	0,5	
08	353880	91.516-5	DAPP	77,6	0,5	3,1	3,1	3,6	4,2	1,6	0,5	5,7	0,5	
08	410690	91.521-5	BARIGUI	66,9	4,8	1,9	11,1	4,6	4,8	0,5	0,6	3,8	1,1	
08	410860	91.549-6	MONTE CARLO	66,5	3,4	0,8	9,7	4,6	4,2	0,4	0,4	9,3	0,4	
08	353470	91.566-0	SELENA	66,1	3,5	1,1	7,1	4,4	6,4	0,2	0,7	10,3	0,4	
08	410720	91.570-2	FIORENTINA	67,5	2,4	1,2	9,1	2,0	5,6	1,2	0,4	9,9	0,8	
08	411370	91.571-0	MARAJÓ	65,8	3,9	1,6	11,2	3,8	5,5	0,3	0,5	6,6	0,7	
08	421580	91.666-8	MEGACAR	65,2	4,9	2,6	9,0	3,1	3,9	0,2	0,7	9,5	1,0	
08	411520	91.682-5	VIA VERDI	65,0	4,3	1,3	10,9	5,0	5,4	0,3	0,4	6,9	0,5	
08	500070	91.702-1	J.JARDIM I	70,8	4,6	3,0	3,5	6,3	2,4	0,4	0,4	8,3	0,4	
08	410690	91.978-7	REG CURITIB	66,9	4,8	1,9	11,1	4,6	4,8	0,5	0,6	3,8	1,1	