

ANÁLISE DE PORTFÓLIO DO SETOR AUTOMOTIVO DE SUVs

PORTFOLIO ANALYSIS OF THE SUV AUTOMOTIVE SECTOR

Sidney Lino de Oliveira* E-mail: sidneylino.oliveira@gmail.com

Letícia Oliveira Costa* E-mail: letiocosta@hotmail.com

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira* E-mail: josmaria@pucminas.br

*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, MG

Resumo: O setor automotivo apresenta um alto grau de competitividade e demanda a contínua análise pelo uso de ferramentas como a Matriz BCG. Tendo em vista que o segmento de SUV denota crescimento recente no Brasil a pesquisa tem como objetivo compor a matriz BCG do setor automotivo SUV's (Sport Utility Vehicle) no Brasil, entre 2011 e 2015. O tratamento dos dados considerou a participação de mercado em quantidade e em receita pelos veículos vendidos nos doze meses do ano anterior, e que apresentaram participação relativa de mercado superior a 10% da participação do veículo mais vendido. Para a composição da matriz, considerou-se o preço premium e o Índice de Herfindahl. A metodologia contou com o uso de dados secundários da FENABRAVE e da Tabela FIPE. Com o uso da planilha eletrônica e de estatística descritiva suportada pela metodologia prevista no modelo teórico que caracteriza a matriz BCG foi possível realizar o tratamento dos dados. Os resultados demonstram veículos que se mantiveram em todos os anos analisados, identificando os produtos que adotaram preço premium com êxito; e sinaliza a distinção entre produtos de entrada na categoria e produtos para um público mais criterioso quanto a categoria SUV.

Palavras-chave: Matriz BCG. Análise de Portfólio. Indústria Automobilística.

Abstract: Automotive sector presents a high degree of competitiveness and demands continuous analysis through the use of tools such as the BCG Matrix. SUV segment denotes recent growth in Brazil the research aims to compose the BCG matrix of the SUV's (Sport Utility Vehicle) automotive sector in Brazil between 2011 and 2015. Data treatment considered the market share In quantity and in revenue for the vehicles sold in the twelve months of the previous year and which had a relative market share of more than 10% of the best-selling vehicle. For the composition of the matrix, the premium price and the Herfindahl Index were considered. The methodology used secondary data from FENABRAVE and the FIPE Table. Using the spreadsheet and descriptive statistics supported by the methodology foreseen in the theoretical model that characterizes the BCG matrix, it was possible to perform the data treatment. Results demonstrate vehicles that have remained in all years analyzed, identifying the products that have successfully adopted premium price; and signals the distinction between entrance products in the category and products for a more discerning public as the SUV category.

Keywords: Matrix BCG. Portfolio Analysis. Auto Industry.

1 INTRODUÇÃO

A análise do mercado é relevante para orientar as empresas quanto às estratégias adotadas. O emprego de ferramentas que permitam a leitura do ambiente é necessário para o exercício da gestão eficiente. Por meio de dados externos, as

ferramentas permitem analisar os produtos concorrentes e posicionar cada produto em uma matriz que orienta por meio da participação e do crescimento de mercado os diferenciais competitivos do produto trabalhado.

O setor automotivo apresenta um alto grau de competitividade. O mercado brasileiro apresenta características específicas que favorecem uma leitura particular da realidade da cultura nacional com o produto. A admiração dos consumidores frente ao produto interfere na forma de financiamento a ser praticada para a aquisição do mesmo, e o consumo do automóvel representa status social considerável.

De acordo com a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) 3.174.599 veículos foram emplacados no Brasil, sendo 1.688.149 automóveis no ano de 2016. Uma das características marcantes para o aumento do mercado automobilístico foi o processo de globalização na indústria com a chegada de grandes montadoras estrangeiras e a reestruturação das que aqui já estavam. O crescimento deste mercado resultou no aumento da competitividade entre as montadoras exigindo a modernização de linhas e processos produtivos (GABRIEL *et al.*, 2011).

O Brasil, de uma maneira geral, apresenta um considerável mercado interno consumidor efetivo e com grande potencial, além de um completo parque industrial, sólida base de engenharia, indústria automotiva e uma rede de concessionárias com capilaridade nacional. Até os dias de hoje grande parte dos veículos são produzidos, vendidos e utilizados aqui no próprio país (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2015).

Apesar dos dados apresentados acima, a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) aponta que nos últimos anos o mercado de veículos vem mostrando uma queda significativa com redução de 20% nas vendas e 18% na produção, o que resultou em mais de 14.000 demissões no primeiro semestre de 2015 (EXAME, 2015). O mercado automobilístico brasileiro esteve aliado a uma combinação do crescimento econômico e da renda, baixo desemprego, redução de juros e facilidade de financiamentos. Entretanto, nos últimos anos esta posição está contrária, o país passa por um momento de recessão, juros altos, altos impostos e alta taxa de desemprego, o que resulta em baixo crescimento da indústria automobilística (EXAME, 2015). Estas flutuações do mercado podem refletir no tipo de veículo que a população passa a priorizar durante as compras, por exemplo, veículos utilitários, quando comparados àqueles com poder mais elevado de compra,

podem reduzir os custos para um grupo de pessoas que sofre com a recessão econômica.

Oliveira e Oliveira (2015) destacam ser importante compreender este mercado a partir da análise de projetos de produtos e definição de necessidade de concentração de esforços na gestão dos recursos, pessoas e equipamentos para a busca da manutenção dos segmentos de atuação em que a empresa é líder ou apresenta bons resultados econômicos financeiros. Trabalhos utilizando a análise BCG com foco no setor automotivo já foram divulgados a exemplo dos autores Oliveira e Marcassa (2013), Marcassa e Silva (2013) e Mourão e Sávio (2016). A nível nacional o setor automotivo movimenta cerca de 23% do PIB industrial, segundo o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC, 2016). Devido a sua complexa cadeia, esse setor tem influência direta e indireta em vários outros setores.

O Brasil é um país com amplo potencial de mercado de SUV (Sport Utility Vehicle). Esse fato faz com que exista uma grande competição entre os 40 modelos vendidos por 24 montadoras, sendo que, 10 delas tem mais de um modelo de SUV: Hyundai, Jeep, Mitsubishi, Land Rover, GM, Honda, Toyota, Kia, BMW e Suzuki (FENABRAVE, 2017). Percebe-se que as montadoras investem continuamente em tecnologia, conforto, segurança e design. Em função da alta concorrência, existe a necessidade de se criar estratégias de marketing eficazes para o mercado de veículos.

A pesquisa de Fornaciari (2012) elucida a percepção de símbolos e signos em proprietários de automóveis SUV, dentro da faixa de preço até R\$ 120.000,00. A conclusão da pesquisa apresenta os veículos SUV como a nova referência de sucesso para os brasileiros, um modelo de carro robusto, alto, confortável, com a última geração de tecnologia e beleza. Uma nova referência de aspiração estética e social.

Segundo dados da FENABRAVE, o segmento de SUV's (Sport Utility Vehicle) no Brasil é um mercado que desde 2010 vêm aumentando sua participação no mercado automotivo gradativamente. Em 2010 tinha uma participação de 7,63% do mercado de automóveis, e em 2016 a participação aumentou para 17,92% (FENABRAVE, 2016).

O objetivo desta pesquisa consiste em compor a matriz BCG (matriz de crescimento/participação) do setor automotivo SUV's (Sport Utility Vehicle) no Brasil, entre 2011 e 2015. Para tanto, foi considerada a participação de mercado em

quantidade e receita dos veículos vendidos nos doze meses do ano anterior e que apresentaram participação relativa de mercado superior a 0,1; ou seja, 10% da participação do veículo mais vendido. O preço premium foi obtido na relação entre participação em receita pela participação em quantidade. Com isto, o preço Premium, com índice 1, representa o valor do preço médio ponderado da categoria. A metodologia contou com o uso de dados secundários da FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) e da Tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisa Econômica). O tratamento dos dados foi feito por meio de planilha eletrônica e contou com o uso de estatística descritiva suportada pela metodologia prevista no modelo teórico que caracteriza a matriz BCG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordado contempla a participação de mercado, analisando o mercado atendido e a participação relativa de mercado. A apresentação da matriz BCG visa elucidar o modelo adotado para o tratamento dos dados, sendo esta metodologia validada no ambiente acadêmico com ampla utilização no âmbito corporativo. O terceiro tópico abordado diz respeito ao preço premium, uma abordagem amplamente utilizada na análise dos resultados que auxiliou a interpretação complementar dos resultados e o quarto tópico corresponde ao Índice de Herfindahl.

2.1 Participação de mercado

Botelho e Pupo (2011) afirmam que controlar o marketing deve servir como um sistema de prevenção que envolve determinação de metas e o seu alcance: o controle de marketing é um sistema preventivo, abrangente, que envolve a análise do plano de uma forma geral, com a determinação de metas, e o seu alcance.

A participação de mercado é um indicador muito utilizado pelas empresas, para Farris *et al.* (2012) ela é provavelmente a métrica mais importante por permitir analisar os volumes e as receitas. Na visão de Aaker (2012, p. 116), “uma participação de mercado maior pode garantir o potencial de obter vantagens competitivas sustentáveis (VCS) na forma de economias de escala e efeitos da curva de experiência”, por outro

lado, uma queda pode significar diminuição na base de clientes e uma perda de economias de escala.

As vendas da empresa, por si só, não são capazes de revelar o nível de desempenho em relação aos concorrentes. A utilização dessa ferramenta pela empresa proporcionará seu posicionamento frente aos concorrentes (KOTLER, 1998). Segundo Farris *et al.* (2012), esse indicador permite que os gestores analisem tanto o crescimento total do mercado como as tendências nas preferências dos clientes dentre todos os concorrentes do segmento.

Participação de mercado por unidade transmite o resultado da participação em relação ao volume de vendas unitárias, já a participação por receita reflete a participação do mercado em relação aos preços desses volumes (FARRIS *et al.*, 2012). Os profissionais de marketing transformam as metas de vendas em participação de mercado efetiva de mercado mensurando crescimento como um todo (crescimento primário), ou pela tomada da fatia de participação do concorrente (crescimento secundário). Quando o crescimento é mais rentável e menos custoso acontece o aumento de participação pelo crescimento primário (FARRIS *et al.*, 2012).

Por outro lado, a perda no percentual de participação pode ser um indicador de problemas que demandem ajustes estratégicos e táticos. Farris *et al.* (2012, p. 32) acreditam que “a participação no mercado é monitorada por sinais de mudança no cenário competitivo e costuma impulsionar uma ação estratégia ou tática”, isso significa que a empresa deve repensar as estratégias quando houver sinais de mudança no mercado com finalidade de evitar uma possível queda de participação.

Para o desenvolvimento do trabalho foi importante conceituar o mercado atendido. Segundo Farris *et al.* (2012), mercado atendido é o pedaço do mercado total pela qual a empresa concorre, podendo haver exclusão de regiões geográficas ou tipos de produtos.

A participação relativa de mercado e a concentração de mercado também precisam ser consideradas. A participação relativa de mercado faz a estimação da participação de mercado da empresa ou marca em relação ao principal concorrente. A concentração de mercado mensura o “grau até onde uma quantidade comparativamente pequena de empresas responde por uma grande proporção de mercado” (FARRIS *et al.* 2012, p. 35). Ambas as métricas servem para comparação relativa e avaliação do grau de concorrência entre as empresas e marcas e tem o

propósito de avaliar o sucesso e seu posicionamento no ranking mercadológico (FARRIS *et al.* 2012).

2.2 Matriz BCG

O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu uma matriz crescimento-participação, que embora polêmica, é amplamente utilizada, onde um eixo representa a participação relativa de mercado e o outro eixo registra o crescimento de mercado, definido por uma taxa de crescimento anual do produto comercializado (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Segundo Kotler (1998), o uso da matriz é corrente para administrar carteira de produtos (portfólio de produtos); ela também tem sido utilizada na criação de políticas de investimento e administração de caixa para empresas que comercializam diversos produtos.

A matriz BCG oferece uma visão em três áreas-chave: (1) Análise da situação estratégica da empresa; (2) Determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio, com vista a toda a empresa, equilibrando o fluxo de caixa; e (3) Abordagem em cada quadrante do BCG atender a certas estratégias de padrão, que servirão como pode servir as diretrizes para a formulação de medidas de política. A intensa utilidade da ferramenta definiu a ferramenta como o modelo de carteira de produtos mais utilizado na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas, principalmente para as empresas que comercializam diversos produtos, de acordo com Ambrosio e Ambrosio (2005).

Um conceito essencial que apoia a Matriz Crescimento-Participação é a Curva de Experiência. Neste caso, para cada duplicação da produção acumulada, os custos unitários decorrentes do aumento do valor adicionado caem em uma porcentagem fixa α , tipicamente, em 20%. Assim, os produtos que apresentam alta participação relativa no mercado devem apresentar uma vantagem em termos de custo, em comparação com seus concorrentes.

Para Farris *et al.* (2012) produtos com alta participação relativa de mercado, são classificados BCG como estrela (representado pelo quadrante superior à esquerda no Quadro 1), eles são apoiados e recebem grandes investimentos da empresa, esse investimento pode vir das receitas das vacas leiteiras.

As vacas leiteiras (representado pelo quadrante inferior à esquerda no Quadro 1) são “produtos com altas participações relativas em mercados que crescem pouco” (FARRIS *et al.* 2012, p.36), isso significa que são produtos que não são líderes em seu segmento, porém rendem uma boa participação. Kotler, Hayes, Bloom (2002, p. 171) defendem que as vacas leiteiras da “empresa são os serviços em que ela desfruta de elevada participação e oferece a mercados que crescem lentamente”, sendo assim geralmente rendem fluxos de caixas positivos e pagam os custos dos segmentos em que a empresa perde dinheiro, caso a empresa não tenha nenhuma vaca leiteira, isso levará a empresa receber subsídios constantemente.

Crianças problema ou pontos de interrogação (representado pelo quadrante superior à direita no Quadro 1) são produtos que “podem ter potencial para crescimento futuro, mas têm posições competitivas fracas” (FARRIS *et al.* 2012, p. 36), e segundo Kotler, Hayes, Bloom (2002) são os serviços onde a empresa tem uma participação reduzida e que atua em mercados em rápido crescimento. Nesse caso é um ponto de interrogação, pois a empresa poderá tomar algumas decisões estratégicas: investir mais na expectativa de que estes se tornarão as novas estrelas, ou reduzir os investimentos se houver algum interesse maior em investir em algum outro produto.

Por fim, registram-se os abacaxis ou animais de estimação, também conhecido como pet ou cachorro (representado pelo quadrante inferior à direita no Quadro 1). Esses não possuem crescimento potencial nem posição competitiva forte o suficiente, normalmente produtos deste quadrante geram pouco dinheiro ou chegam a causar prejuízo para as empresas. Muitas vezes, as empresas estudam eliminar os abacaxis ou cachorros por esses motivos, mas eles podem existir na gama por outras razões específicas, segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002).

Stern e Deimler (2007) citam que as empresas necessitam de produtos que sirvam como fornecedores de caixa, por meio de um portfólio equilibrado: 1) estrelas que devem garantir o futuro; 2) vacas leiteiras que vão fornecer capital para esse crescimento futuro e; 3) pontos de interrogação que tem por objetivo virar estrela utilizando capital adicional.

Quadro 1 – Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

A matriz BCG é uma ferramenta de análise tanto qualitativa quanto quantitativa, conforme Ambrósio e Ambrósio (2005). Stern e Deimler (2007) afirmam que uma empresa bem-sucedida deve ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. Na perspectiva de análise da matriz BCG, todos os produtos tornam-se, eventualmente, vacas leiteiras ou de estimação. “O valor de um produto depende completamente da conquista da liderança de seu mercado antes que o seu crescimento se desacelere” (Stern e Deimler, 2007, p. 38). A análise dos produtos como gerador de caixa permite compor o mix adequado para que o investimento destinado a novos produtos seja gerado; assim, a empresa diversificada com um portfólio balanceado pelo utilizar suas forças para capitalizar suas oportunidades de crescimento.

2.3 Preço premium

Preço Premium, também conhecido como preço relativo, é o percentual pelo qual o preço de um produto fica acima ou abaixo do preço de referência. Ele tem o propósito de avaliar a formação de preço dos produtos, envolvendo todos os

concorrentes do mercado. A mudança no valor do preço Premium pode ser um indicador de mudanças da relação de oferta e demanda (FARRIS *et al.* 2012).

Chieng e Goi (2011) definem o preço Premium como o valor que um consumidor está disposto a desembolsar por uma marca, em comparação com outra marca, que oferece benefícios similares. Essa avaliação corrobora com Aaker (1996), pois um indicador básico de fidelidade a marca é o preço premium.

A utilização deste indicador é de grande utilidade para avaliação das estratégias competitivas de preço. Farris *et al.* (2012) ainda afirmam que ao mensurar o preço médio de mercado, os gerentes podem extrair informações importantes sobre a sua força, principalmente em um momento em que haja mudança de volume e participação de mercado.

$$\text{Preço Premium} = \frac{[\text{Preço da marca A (\$)} - \text{Preço de Referência(\$)}]}{\text{Preço de referência (\$)}}$$

Segundo Mourão e Sávio (2015, p.48), o preço médio pago é o “preço médio ponderado de vendas unitárias na categoria” e com isso ela tem duas formas de ser calculada. A primeira é a razão da receita total do segmento, com o total das unidades do segmento. A outra forma é ponderando o preço médio por unidade na categoria, ainda sim, vale ressaltar que o preço médio pago inclui em seu cálculo a marca que está sendo estudada.

2.4 Índice de Hirschman- Herfindahl

O índice de Herfindahl recebe este nome em homenagem ao pesquisador Orris Herfindahl que enquanto escrevia sua tese de doutorado na Columbia University desenvolveu uma pesquisa sobre concentração na indústria do aço. É comum referir-se também a este índice como Herfindahl (IH) (BESANKO *et al.*, 2012).

O Índice de Herfindahl é definido como a soma do quadrado das parcelas de mercado das firmas, o IH satisfaz todos os axiomas de Hall-Tideman e Hannah-Kay isso depende da parcela de todas as firmas, transferência de parcelas de mercado de uma firma de menor parcela para firma de maior parcela deve afetar positivamente o índice de concentração (BESANKO *et al.*, 2012).

O fato de o índice utilizar o quadrado das parcelas faz com que quanto menor for a participação de mercado de cada firma, menor seria a contribuição, sendo que, uma firma com grande participação maior seria seu índice. O Índice de Herfindahl pode ser representado matematicamente pela seguinte expressão (ROCHA, 2003).

$$HHI = \sum_{i=1}^{|n|} (x_i/T)^2$$

Fonte: Besanko et. al (2006)

O n representa o número de empresas no mercado x_i , o tamanho em volume de vendas, o T é a parcela de mercado de cada firma, portanto ao elevar ao quadrado a parcela de mercado de cada empresa o índice concede maior peso às firmas maiores (ROCHA, 2003).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada pode ser compreendida em três etapas. A primeira etapa consiste na caracterização da pesquisa, por ser um trabalho descritivo, que busca solucionar um problema concreto. A segunda parte faz referência à coleta de dados. Os dados amostrais de volume foram coletados da fonte FENABRAVE, e os de valores foram coletados da Tabela FIPE, no período de 2011 à 2015. A terceira parte consiste na metodologia de análise. Os dados foram tratados e interpretados aplicando os conceitos do referencial teórico, ou seja, da metodologia BCG. Para tanto, foram utilizadas planilhas eletrônicas na análise por categoria. Os dados foram interpretados por meio de estatística descritiva.

Portanto, esta pesquisa consistiu em uma análise descritiva de dados secundários, tratados em planilha eletrônica, que auxiliou os cálculos e a disposição gráfica da informação obtida (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2015). Tal tratamento consistiu na compilação, adequação, análise e representação gráfica dos dados conforme o modelo da Matriz de crescimento-participação do mercado da Boston Consulting Group (BCG). O eixo vertical compreende a taxa de crescimento de mercado e o eixo horizontal contempla a participação relativa do produto no mercado em relação ao seu concorrente. Para o eixo horizontal foi definido que o limite inferior será de 0,1 e o superior de 10 para melhor adequação dos dados mencionados na matriz de BCG:

quadrantes que indicam o tipo de negócio: geradores de caixa (vaca leiteira), abacaxis, oportunidades e estrelas (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2015).

Como limitações da pesquisa, considera-se: 1) veículos que não foram emplacados nos 12 meses do ano anterior não entraram na tabela do ano vigente; 2) veículos que não foram emplacados nos 12 meses do ano vigente, também não entram no mapeamento. Por exemplo, o modelo ASX entrou no mercado em novembro de 2010, portanto ele não entra na tabela referente ao ano de 2011, ele passa a ser mapeado somente na tabela de 2012, pois suas vendas ocorreram durante todo o ano de 2011. O segundo exemplo de limitação é o modelo Duster, que começou a ser emplacado em agosto de 2011, porém só passa a ser contabilizado na tabela referente ao ano de 2012. Esta delimitação é relevante pois, caso não haja histórico de vendas completo do ano anterior, a base de comparação será menor, e também o lançamento de novos modelos no ano corrente faz com que se tenha a percepção de que o mercado tem crescido, sem saber se os carros já existentes na categoria estão realmente com um aumento de vendas. O terceiro fator de limitação é que foram demonstrados veículos com participação relativa de mercado acima de 0,1. Outro ponto que vale ressaltar é que a Matriz BCG não mostra rentabilidade, uma vez que os custos de produção do veículo são informações estratégicas de cada montadora.

4 DESENVOLVIMENTO

O segmento de veículos utilitários esportivos (SUV) é o que mais trouxe novidades para o mercado brasileiro, nos últimos anos. O movimento mercadológico em números denota atenção. O mercado automotivo brasileiro apresenta uma diversidade de segmentos. Chama atenção do segmento SUV que registrou expressivo crescimento no período de 2011 a 2015. Foram mapeadas tabelas de vendas e preços referente a cinco anos: 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 .

Tem-se inicialmente o volume de emplacamento geral e os preços de cada ano. Do volume apresentado foram desconsiderados os veículos não emplacados nos 12 meses do ano anterior, uma vez que não entraram na tabela do ano vigente; veículos que não foram emplacados nos 12 meses do ano vigente, também não entraram no mapeamento. Os dados apresentaram o crescimento do modelo, a participação de

mercado, a participação relativa de mercado e o preço premium. As Tabelas 1 e 2 representam um exemplo de como as tabelas foram desenvolvidas

O termo mercado é utilizado em três abordagens na descrição do artigo: 1) mercado de SUV; 2) mercado de SUV delimitado; 3) mercado de SUV selecionado. O mercado de SUV diz respeito a todos os modelos vendidos no ano corrente, no Brasil. O mercado de SUV delimitado considerou os modelos vendidos nos 12 meses do ano corrente e que também tenham sido vendidos no ano anterior, no Brasil. Já o mercado de SUV selecionado diz respeito aos modelos do mercado de SUV delimitado que tenham participação relativa igual ou maior que 0,1.

Tabela 1 – Mercado de SUV Selecionado, em quantidades

Ranking	Modelo	2014	2015	Preço Dez 15	Crescimento	Participação de Mercado Delimitado	Participação de Mercado Delimitado em Unidades	Preço Premium / Preço Relativo	Participação no Mercado Selecionado	IH	IH acumulado
1	DUSTER	48.875	34.331	R\$ 70.180,01	-29,76%	18%	1,0138	0,6351	22,36%	0,0500	0,0500
2	ECOSPORT	54.263	33.863	R\$ 73.681,03	-37,59%	17%	0,9864	0,6667	22,05%	0,0486	0,0986
3	HYUNDAI IX35	15.316	14.731	R\$ 99.990,00	-3,82%	8%	0,4291	0,9048	9,59%	0,0092	0,1078
4	TUCSON	18.176	11.276	R\$ 68.708,85	-37,96%	6%	0,3284	0,6217	7,34%	0,0054	0,1132
5	TRACKER	14.171	11.031	R\$ 82.590,00	-22,16%	6%	0,3213	0,7474	7,18%	0,0052	0,1184
6	ASX	12.151	9.585	R\$ 106.552,85	-21,12%	5%	0,2792	0,9642	6,24%	0,0039	0,1222
7	HILUX SW4	13.677	8.700	R\$ 155.038,43	-36,39%	4%	0,2534	1,4029	5,67%	0,0032	0,1255
8	OUTLANDER	7.308	8.225	R\$ 139.382,24	12,55%	4%	0,2396	1,2613	5,36%	0,0029	0,1283
9	SPORTAGE	10.381	6.694	R\$ 114.896,68	-35,52%	3%	0,1950	1,0397	4,36%	0,0019	0,1302
10	AUDI Q3	3.765	6.034	R\$ 140.369,35	60,27%	3%	0,1758	1,2702	3,93%	0,0015	0,1318
11	TOYOTA RAV4	8.476	5.172	R\$ 136.124,37	-38,98%	3%	0,1507	1,2318	3,37%	0,0011	0,1329
12	EVOQUE	5.949	3.928	R\$ 220.841,75	-33,97%	2%	0,1144	1,9984	2,56%	0,0007	0,1336
TOTAL		270.374	195.616						153.570	0,1336	0,0833

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da FENABRAVE (2016) e FIPE (2016)

Tem-se:

- Ranking: É a posição ocupada pelo modelo devido à quantidade de vendas, sendo a primeira posição o modelo que mais emplacou;
- Modelo: Nome do modelo ocupada por aquela posição;
- 2014: Vendas, em quantidade, do ano de 2014;
- 2015: Vendas, em quantidade, do ano de 2015;
- Preço DEZ 2015: preço do modelo (básico) em dezembro de 2015;
- Crescimento: Valor do crescimento daquele modelo referente ao ano anterior;
- Participação de mercado delimitado em unidades: Valor da participação daquele modelo, dentro do mercado total do segmento SUV (que teve vendas nos 12 meses do ano anterior);
- Participação relativa de mercado delimitado em unidades: valor da participação de mercado relativa do modelo em referência ao principal concorrente. Ou seja, o primeiro lugar dividido pelo segundo e todos os demais divididos pela participação do primeiro.
- Preço Premium ou Preço Relativo: é um índice obtido para cada um dos modelos, pela divisão da participação de mercado em receita pela participação de mercado em quantidade. Se o índice é maior que 1, esse é denominado Preço Premium; se menor que 1, é chamado de preço relativo. Quando 1, representa o preço médio ponderado do mercado.
- Participação do mercado selecionado – os modelos que tiveram vendas nos 12 meses do ano anterior e 12 meses no ano corrente, tendo uma participação relativa, igual ou maior que 0,1.
- IH Índice de Herfindahl - a soma do quadrado das parcelas de mercado das firmas
- IH acumulado - Índice de Herfindahl acumulado – somatório cumulativo das IHS dos modelos
- O total representa o volume total do ano, considerando as limitações do mercado de escopo da pesquisa.

Para receita tem-se o mesmo modelo, sendo distinto o lugar das unidades emplacadas, que apresenta o valor aproximado da receita que essas unidades geraram, como sinalizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Mercado de SUV Selecionado, em receita

Ranking Receita	Ranking Quantidade	Modelo	Receita 2014 (000.000)	Receita 2015 (000.000)	Crescimento	Participação de Mercado em Receita	Participação de Mercado Relativa por Receita	Diferença entre a posição em quantidade e receita	Participação no Mercado Selecionado	IH	IH acumulado
1	2	ECOSPORT	R\$ 3.902,68	R\$ 2.495,06	-36,07%	11,54%	1,0356	1	16,90%	0,0285	0,0285
2	1	DUSTER	R\$ 3.277,21	R\$ 2.409,35	-26,48%	11,15%	0,9656	-1	16,32%	0,0266	0,0552
3	3	HYUNDAI IX35	R\$ 1.530,07	R\$ 1.472,95	-3,73%	6,81%	0,5903	0	9,97%	0,0099	0,0651
4	7	HILUX SW4	R\$ 2.390,19	R\$ 1.348,83	-43,57%	6,24%	0,5406	3	9,13%	0,0083	0,0735
5	8	OUTLANDER	R\$ 829,90	R\$ 1.146,42	38,14%	5,30%	0,4595	3	7,76%	0,0060	0,0795
6	6	ASX	R\$ 1.213,83	R\$ 1.021,31	-15,86%	4,72%	0,4093	0	6,92%	0,0048	0,0843
7	5	TRACKER	R\$ 1.192,49	R\$ 911,05	-23,60%	4,21%	0,3651	-2	6,17%	0,0038	0,0881
8	12	EVOQUE	R\$ 1.332,28	R\$ 867,47	-34,89%	4,01%	0,3477	4	5,87%	0,0035	0,0915
9	10	AUDI Q3	R\$ 560,40	R\$ 846,99	51,14%	3,92%	0,3395	1	5,74%	0,0033	0,0948
10	4	TUCSON	R\$ 1.270,50	R\$ 774,76	-39,02%	3,58%	0,3105	-6	5,25%	0,0028	0,0976
11	9	SPORTAGE	R\$ 1.110,63	R\$ 769,12	-30,75%	3,56%	0,3083	-2	5,21%	0,0027	0,1003
12	11	TOYOTA RAV4	R\$ 995,71	R\$ 704,04	-29,29%	3,26%	0,2822	-1	4,77%	0,0023	0,1026
TOTAL			R\$ 27.991,10	R\$ 21.617,47					R\$ 14.767,35	0,1026	0,0833

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016)

O tratamento dos dados demandou que fossem retirados da soma de veículos emplacados aqueles que não estão dentro das limitações do estudo, aferindo os resultados das colunas de volume de SUV e crescimento SUV com as limitações. A participação do segmento SUV no mercado automotivo apresenta crescimento ano a ano, porém, o percentual de crescimento do segmento vem diminuindo. O mercado automobilístico como um todo vem decrescendo, porém, observa-se um aumento da participação para o segmento de SUV's (Sport Utility Vehicle) no Brasil, como visto na Tabela 3.

Tabela 3 – Mercado de SUV em quantidades

Ano	Mercado SUV	Mercado Total	Share SUV	Crescimento Total
	2011	241126	3.426.290	7,04%
2012	262828	3.636.189	7,23%	9,0%
2013	278139	3.580.914	7,77%	5,8%
2014	292857	3.332.568	8,79%	5,3%
2015	309759	2.480.492	12,49%	5,8%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da FENABRAVE (2016)

A partir dos dados, destaca-se dois anos com eventos distintos: 1) 2013, que cresceu 5,8%, porém se retirados os veículos específicos, o segmento cresceu 29,6%; 2) 2015, que também cresceu 5,8% devido à entrada de modelos como Renegade e HR-V, que são os dois veículos mais emplacados de 2015. Como estes não foram mapeados no presente estudo, os volumes foram subtraídos, refletindo assim crescimento negativo de 23%, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Segmento SUV em receita e quantidade, para os automóveis com participação de mercado em quantidade maior ou igual a 0,1 e crescimento de mercado

Ano	Volume SUV (Mercado Delimitado)		Crescimento SUV (Mercado Delimitado)	Receita SUV (Mercado Delimitado) (000.000)		Crescimento SUV (Mercado Delimitado)
	Ano anterior	Ano atual		Ano anterior	Ano atual	
2011	184.694	179.822	-2,64%	R\$ 12.902,61	R\$ 17.443,17	35,19%
2012	220.944	193.979	-12,20%	R\$ 21.967,37	R\$ 18.869,13	-14,10%
2013	240.503	251.420	4,54%	R\$ 21.944,96	R\$ 23.855,75	8,71%
2014	256.371	254.260	-0,82%	R\$ 24.402,79	R\$ 26.340,45	7,94%
2015	270.374	195.616	-27,65%	R\$ 27.991,10	R\$ 21.617,47	-22,77%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

4.1 Análise BCG

Esta análise da matriz de BCG ocorre de uma forma diferenciada, sob um olhar não de dentro da empresa, mas de uma perspectiva externa, onde um fabricante de automóveis avalia a possibilidade de investimento no mercado específico de SUV. Para tanto, analisou-se os dados tanto em quantidade, quanto em receita, tendo como parâmetro os carros vendidos nos doze meses do ano anterior, e a venda destes nos doze meses do ano corrente. Desta seleção, observaram-se os veículos SUV com 10% das vendas do líder de mercado em quantidade, ou seja, com uma participação relativa de mercado de 0,1.

Apesar de ter uma participação relativa de mercado em quantidade de 2,1381, ou seja, 113% maior que o segundo colocado (Tucson), o Ecosport involui (-10,48%) em quantidade em relação ao ano anterior, estando abaixo da redução do mercado, que foi de -2,64%. Sendo assim, o Ecosport se posiciona no quadrante “Vaca Leiteira”. No quadrante oposto, temos o Toyota RAV4 com crescimento expressivo de 116%, situado no quadrante “Interrogação”, conforme ilustrado na Figura 1.

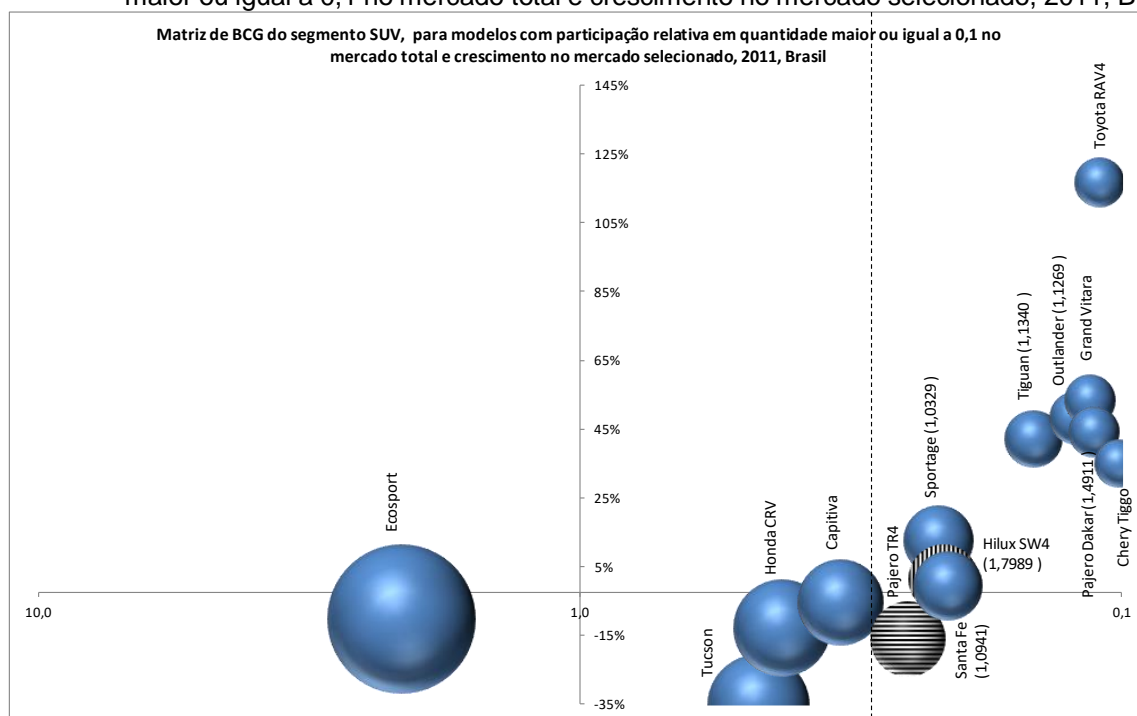
É possível também observar uma concentração de mercado em quantidade nos 2 primeiros modelos, Ecosport e Tucson, mesmo considerando os dados somente dos 14 carros selecionados, pois se ao calcular o IHH não houvesse concentração, esse teria o valor de 0,0714. Porém, a soma do índice para os dois primeiros SUV’s já se obtém 0,0839.

Em relação à receita de vendas, vemos a manutenção do Ecosport como “vaca leiteira” e o Toyota RAV4, com destaque na “Interrogação”. Porém, entre os 14 carros analisados, existe uma alteração significativa em dois carros no ranking entre quantidade e receita: a Hilux SW4 de 7º em quantidade para 3º lugar em receita enquanto a Pajero TR4 de 5º para 8º lugar, respectivamente. Uma possível explicação para a considerável alteração de posição da Hilux SW4 é o seu preço Premium de 1,7989, ou seja, preço 79,89% acima do preço médio ponderado da categoria, que foi de R\$ 97 mil.

Uma análise mais criteriosa deve ser feita pelo fabricante Mitsubishi da Pajero TR4, pois esta não encontra uma boa relação entre quantidade e receita, tendo uma queda entre os respectivos rankings. Mesmo tendo um preço Premium inferior ao

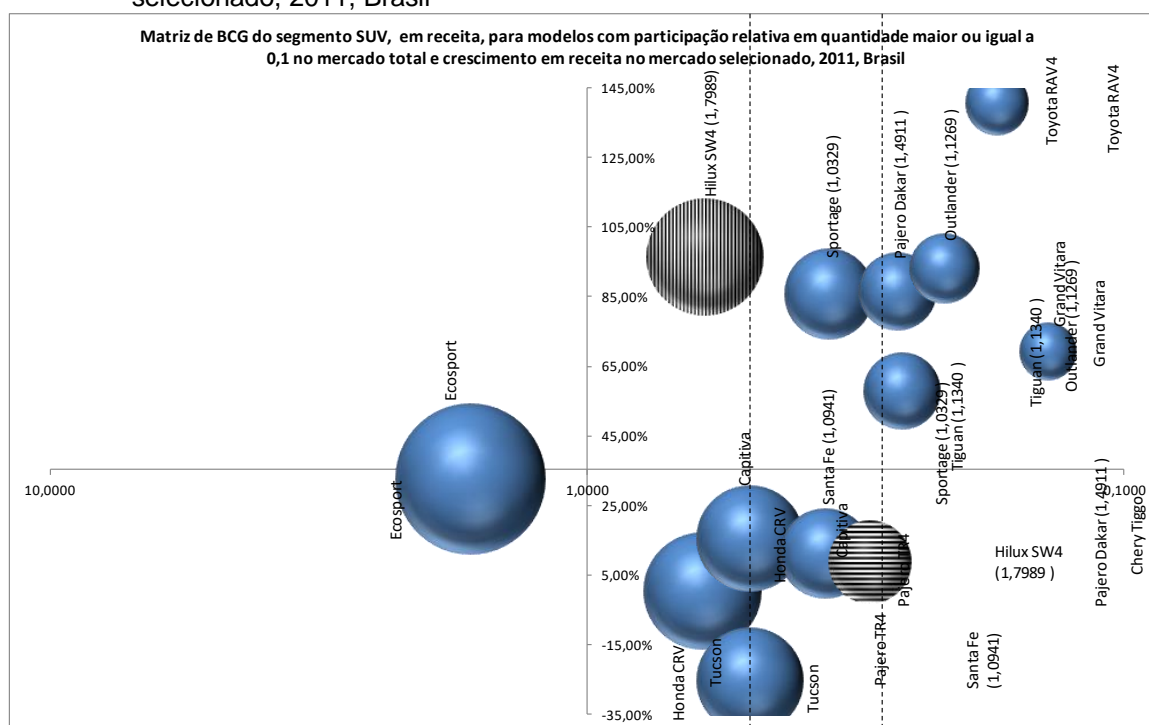
Honda CRV e à Captiva; e, volume de vendas superior ao Sportage, Hilux SW4 e Santa Fé, a Pajero TR4 obteve receita inferior a estes SUVs.

Figura 1 – Matriz de BCG do segmento SUV, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento no mercado selecionado, 2011, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

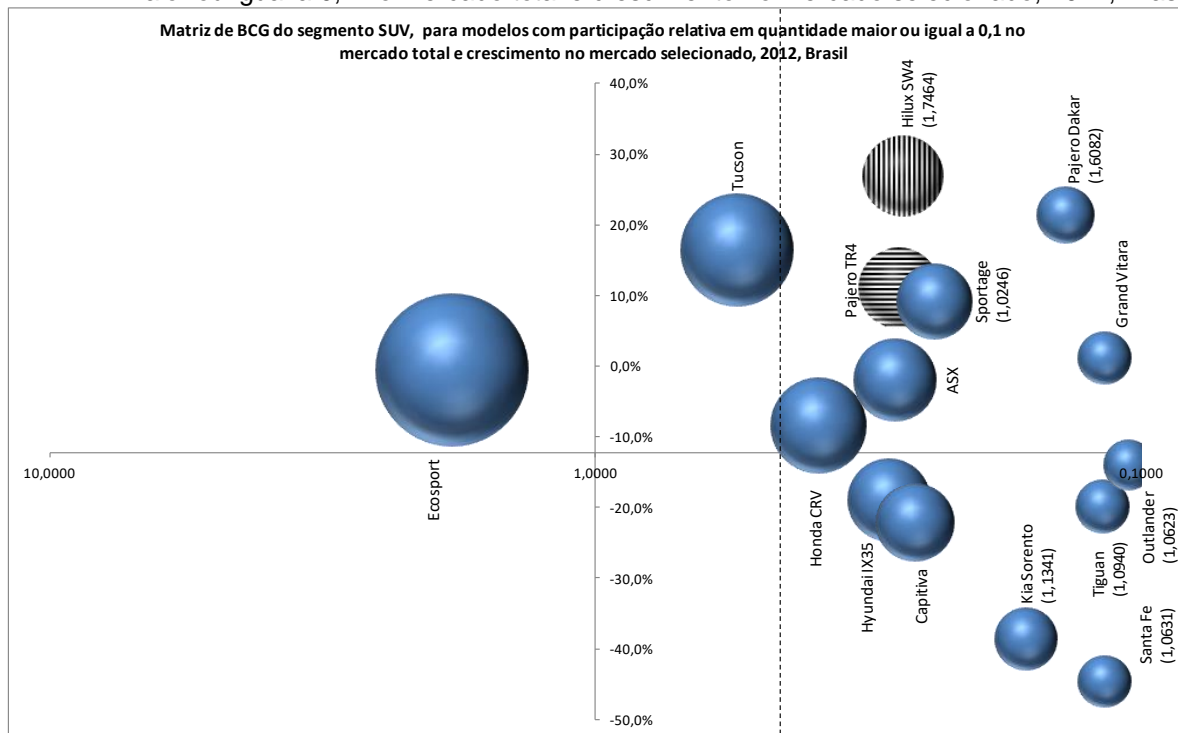
Figura 2 – Matriz de BCG do segmento SUV, em receita, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento em receita no mercado selecionado, 2011, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Na Figura 3 é possível observar a manutenção do Ecosport como líder do mercado analisado. Entretanto, diferentemente do ano anterior, este SUV cresceu acima do mercado, sendo classificado como “Estrela”. Destaca-se também na categoria, que o SUV teve o maior crescimento do mercado em quantidade, apesar de ter um preço Premium de 74,64% sobre a média ponderada do mercado analisado, situando-se no quadrante “Ponto de Interrogação”. Infere-se, por meio do cálculo do IH, que para os 15 carros do mercado selecionado, há uma concentração em quantidade nos dois primeiros modelos de SUV: Ecosport e Tucson.

Figura 3 – Matriz de BCG do segmento SUV, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento no mercado selecionado, 2012, Brasil



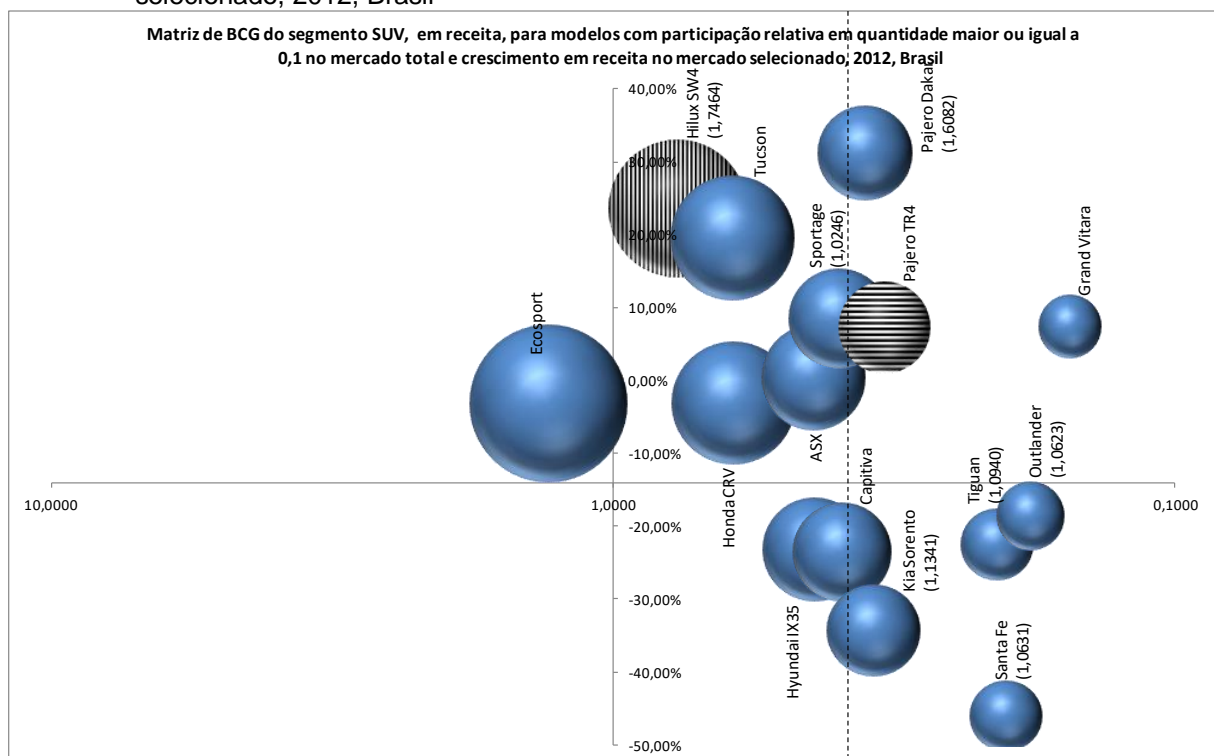
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Na Figura 4, o Ecosport em receita, do mesmo modo que aconteceu em quantidade, se mantém na classificação de “Estrela”. Contudo, destaca-se a Hilux SW4 que obtém a segunda colocação em receita alcançando uma participação relativa de mercado de 0,7673; enquanto, em quantidade, a participação relativa de mercado era de 2,1716. Outra análise relevante diz respeito ao seu preço Premium de 1,7464 em relação ao preço ponderado da categoria.

Mais uma vez, um carro que necessita de um olhar mais aprofundado, é o Pajero TR4. Esse modelo que se encontra na sexta posição em quantidade, agora é identificado na décima primeira posição. Mesmo que, tanto em quantidade quanto em

receita, tenha crescido acima do mercado de SUV no ano de 2012. Em receita, no mercado dos 15 carros selecionados, há uma concentração nos sete primeiros, diferentemente dos dois encontrados no mercado, em quantidade. Conforme Farris *et al.* (2012), a razão para tal cenário é direta: carros mais caros nesse mercado, vendem menos unidades.

Figura 4 – Matriz de BCG do segmento SUV, em receita, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento em receita no mercado selecionado, 2012, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Analisando os dados de 2013, apresentados na Figura 5, identifica-se, mais uma vez, a liderança do modelo Ecosport, o qual apresenta um crescimento significativo no mercado, em quantidade, superando a todos os concorrentes e se posicionando no quadrante “Estrela” da Matriz de BCG. Ressalta-se que, apesar de não ser do escopo dessa pesquisa a análise qualitativa, neste período, o carro passou por uma remodelagem, o que pode ter influenciado nas vendas.

É identificado também, pela primeira vez, o modelo Duster, o qual foi lançado no final de 2011, sendo comercializado em 12 meses, apenas no exercício de 2012. Portanto, foi possível calcular seu crescimento apenas em 2013. Em quantidade, a Duster já se apresenta em segundo lugar, enquadrando-se na Matriz de BCG como “Ponto de Interrogação”.

Nesse quadrante, e também aparecendo pela primeira vez, temos a SUV Evoque, da fabricante Land Rover com crescimento em quantidade de 59%. Neste mesmo período para o mercado analisado, o crescimento foi de 4,54%. Outro índice que sobressai no Evoque é o preço Premium de 111,70% em relação ao preço médio ponderado do mercado.

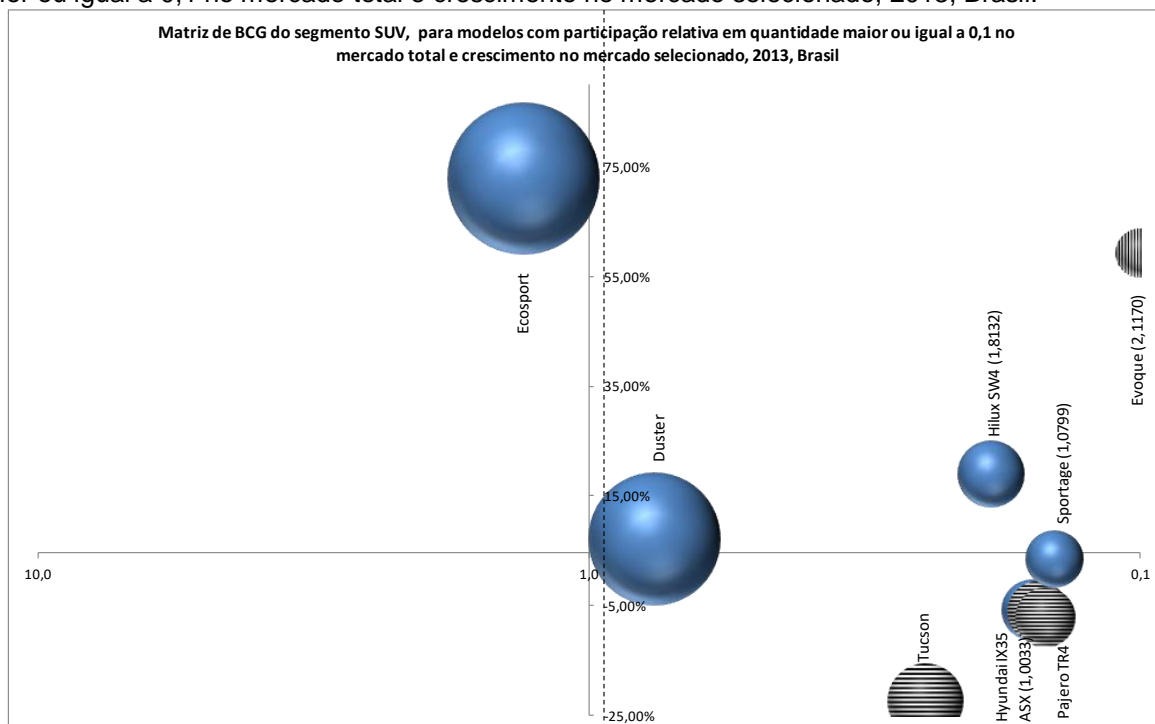
Destaca-se que nas limitações do mercado analisado, são apresentados carros que tenham 10% ou mais de participação de volume do carro mais vendido. Assim, de acordo com a quantidade vendida do Ecosport, o número de carros selecionados para o ano de 2013 foram 9, sendo que, pelo IH, a concentração em quantidade também se resumiu a esse modelo de SUV.

Na análise em receita, conforme apresentado na Figura 6, tem-se um crescimento do Ecosport (85,14%) quase dez vezes mais que o mercado de SUV analisado (8,71%), posicionando-o como “Estrela” na matriz de BCG. Juntamente com a Duster, esses dois modelos concentram o mercado em quantidade, tendo um IH de 0,1133. Caso todos os carros sinalizassem a mesma participação de mercado, esse índice total seria de 0,1111. Isso corrobora que, a quantidade no mercado de SUV, foi mais expressiva para o aumento da receita do que nos anos de 2011 e 2012, quando foram necessários 5 e 7 modelos, respectivamente.

Porém, é válido destacar que o Evoque com seu preço premium de 2,1170 foi mais que o dobro do preço médio ponderado do mercado, o que proporcionou um destaque no quadrante “Ponto de Interrogação”, passando da nova posição em quantidade para a quarta em receita.

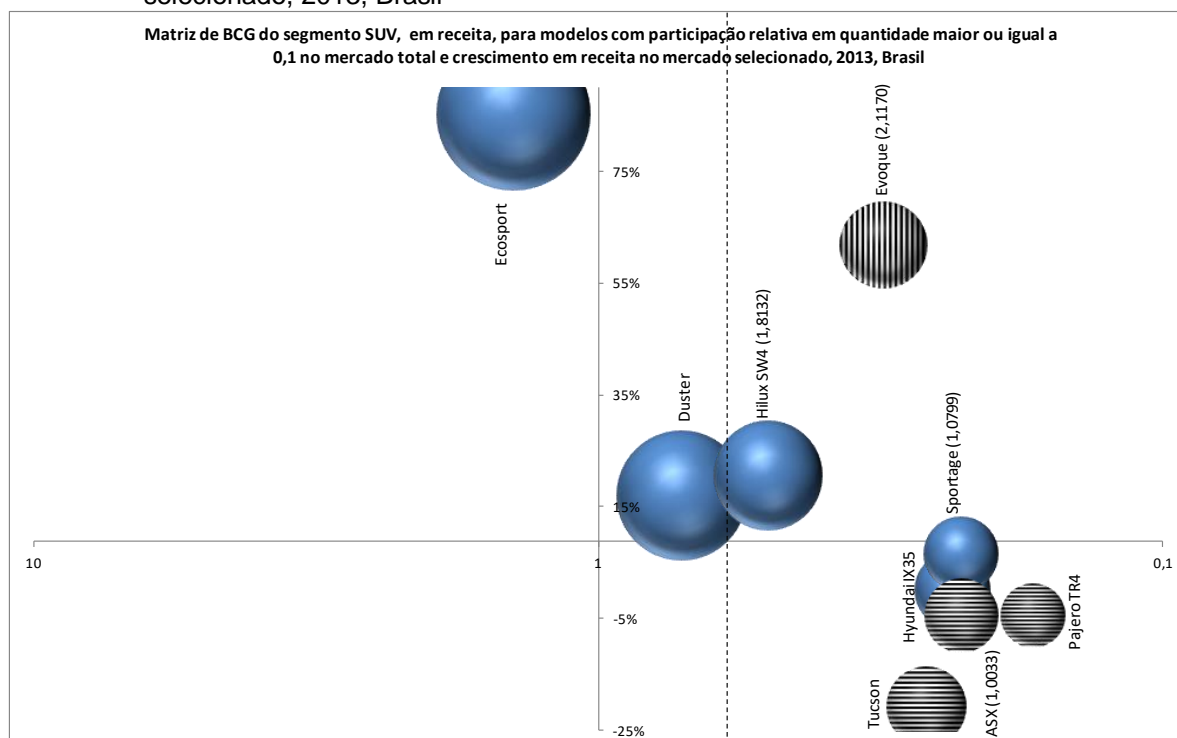
Já no quadrante “Animal de Estimação” faz-se necessário uma atenção especial dos fabricantes dos modelos: Tucson, ASX e Pajero TR4. Esses modelos decresceram no ranking de receita quando comparados à posição no ranking de quantidade. Os dados demonstram que os três modelos de SUV também involuíram em receita em relação ao ano de 2012.

Figura 5 – Matriz de BCG do segmento SUV, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento no mercado selecionado, 2013, Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016).

Figura 6 – Matriz de BCG do segmento SUV, em receita, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento em receita no mercado selecionado, 2013, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Na Figura 7, é possível observar uma considerável aproximação entre o primeiro e o segundo lugar – Ecosport e Duster – respectivamente. Este cenário não havia sido sinalizado nos três anos anteriores da análise. Ademais, esse dois modelos de SUV, de acordo com o cálculo do IH de 0,1399, supera o índice de 0,1000; o qual seria o IH para os dez analisados no mercado selecionado. Entretanto, ambos os modelos, decresceram em quantidade quando comparados com o ano de 2013, mesmo que o mercado tenha involuído em -0,82. Portanto, o Ecosport (-17,91%), se enquadre na Matriz de BCG em “Vaca Leiteira” e o Duster (-2,68%) no quadrante “Animal de Estimação”. O modelo Tucson, apesar de ter crescido 12,11%, percentual superior ao registrado no mercado selecionado, se manteve na terceira posição em relação ao mercado, em quantidade.

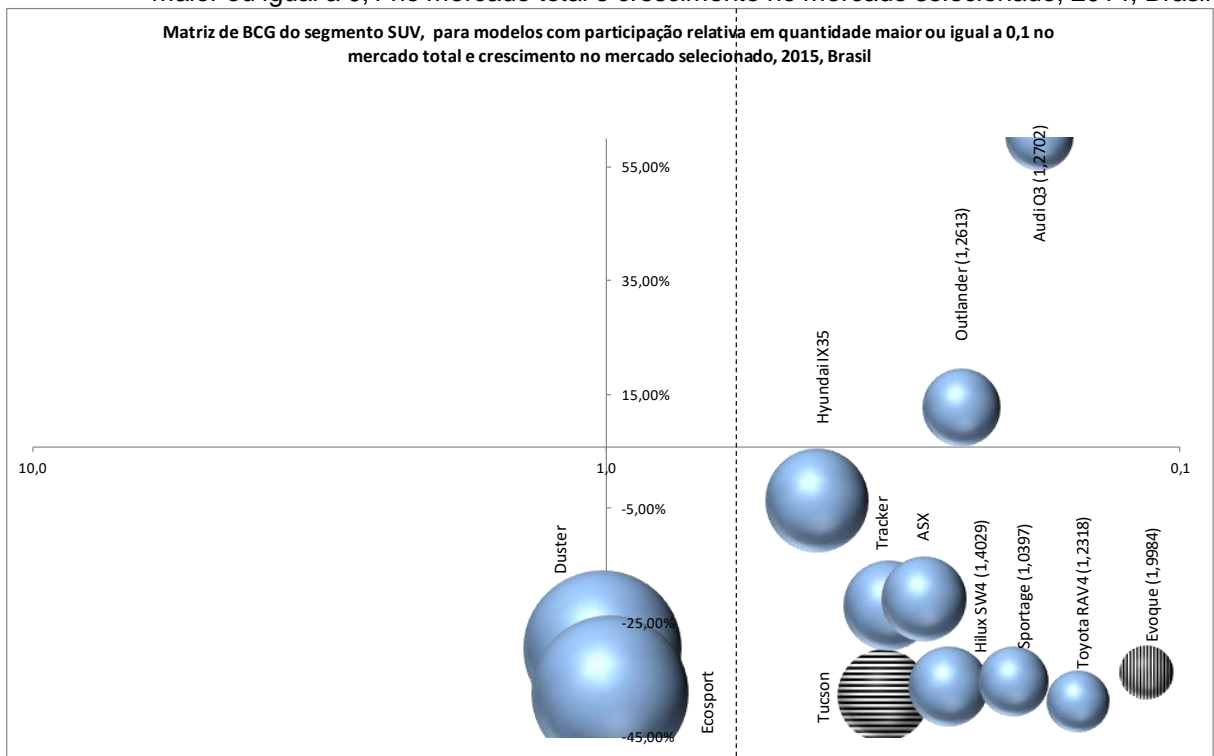
Em relação à receita do mercado selecionado, observa-se uma concentração do mercado em três modelos: Ecosport, Duster e Hilux SW4. Evidencia-se também, nessa análise, o impulso que é dado à receita quando o modelo tem um preço premium em relação ao preço médio ponderado de mercado e àquele que tem um preço relativo abaixo. Como exemplo, no primeiro caso, temos o Evoque com preço premium de 2,1618, o que impulsionou da décima posição em quantidade para a quinta posição em receita. No sentido inverso, observa-se o modelo Tucson com preço relativo de 0,6747, saindo da terceira posição em quantidade para a sexta posição em receita, ficando atrás do Evoque.

Ressalta-se que, a matriz BCG é constituída de duas dimensões: a participação relativa de mercado e o crescimento do mercado. Portanto, apesar do melhor desempenho do Evoque na participação relativa de mercado em relação ao Tucson, registrou-se um crescimento de mercado em receita (12,26%) melhor do que daquele (0,23%). Assim sendo, como o mercado em receita cresceu 7,94%, o modelo Tucson se enquadrou em “Ponto de Interrogação”, enquanto o Evoque se posicionou no quadrante “Animal de Estimação”.

Nesse ano, 5 veículos dos mais emplacados foram vendidos abaixo do preço premium e 5 foram vendidos com o preço acima do preço Premium. Constatou-se que alguns consumidores chegam a pagar 2,16 vezes o valor do preço premium, como é o caso da Evoque. Esse veículo que por unidade aparece ranqueado na décima colocação, devido ao alto preço, sobe para a quarta colocação se for medir sua receita.

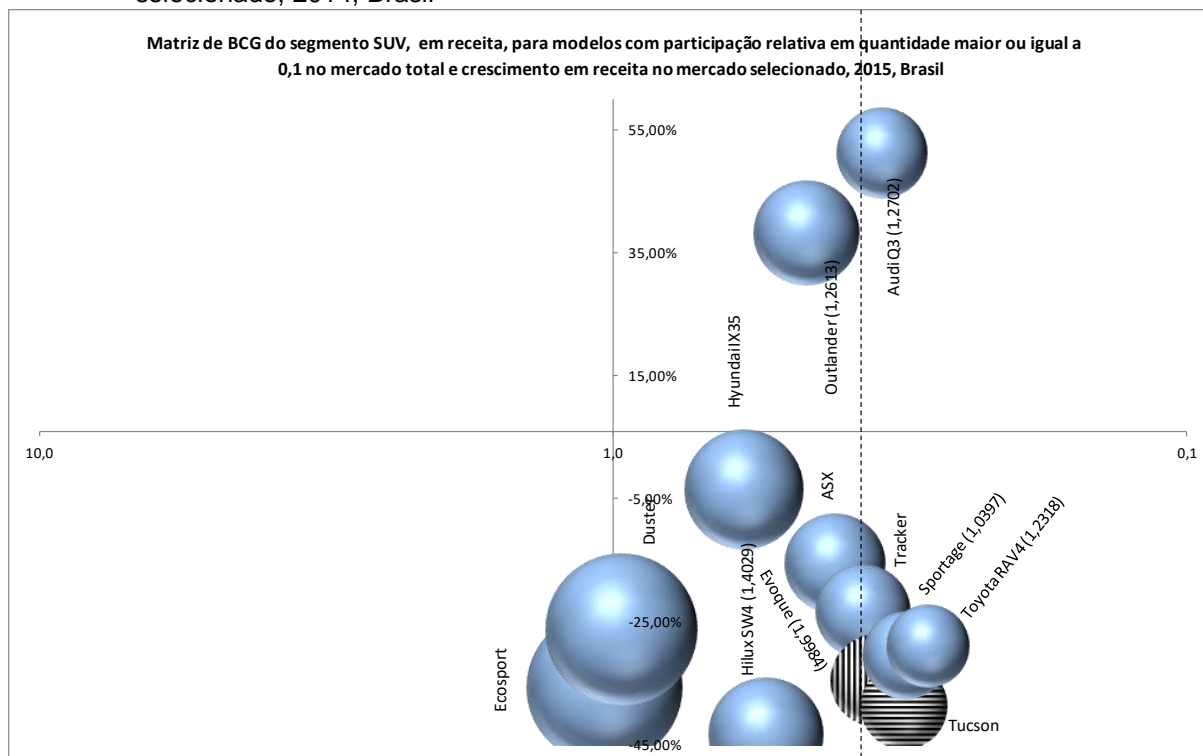
As informações sinalizaram alta disparidade de preço e atributos de produtos na mesma categoria. Com o crescimento do segmento SUV no Brasil, é possível identificar que as empresas pensam na ampliação do portfólio no mesmo segmento. Identifica-se produtos para entrantes na categoria e outros produtos direcionados a um público mais experiente e seletivo com os utilitários, dispostos a empregar a arcar com o preço premium proposto que chega a ser de 2,16.

Figura 7 – Matriz de BCG do segmento SUV, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento no mercado selecionado, 2014, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Figura 8 – Matriz de BCG do segmento SUV, em receita, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento em receita no mercado selecionado, 2014, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

O ano de 2015 é o último período a ser analisado nesse trabalho. Nestes cinco anos é a primeira vez que o EcoSport não liderou o mercado selecionado em quantidade. Apesar de ser a maior involução de mercado dos últimos cinco anos analisados (-27,65%), a Duster e o EcoSport apresentaram resultados ainda mais inferiores, sendo (-29,76%) e (-37,59%), respectivamente. Portanto, o modelo Duster se enquadrou na “Vaca Leiteira” e o EcoSport no quadrante “Animal de Estimação”.

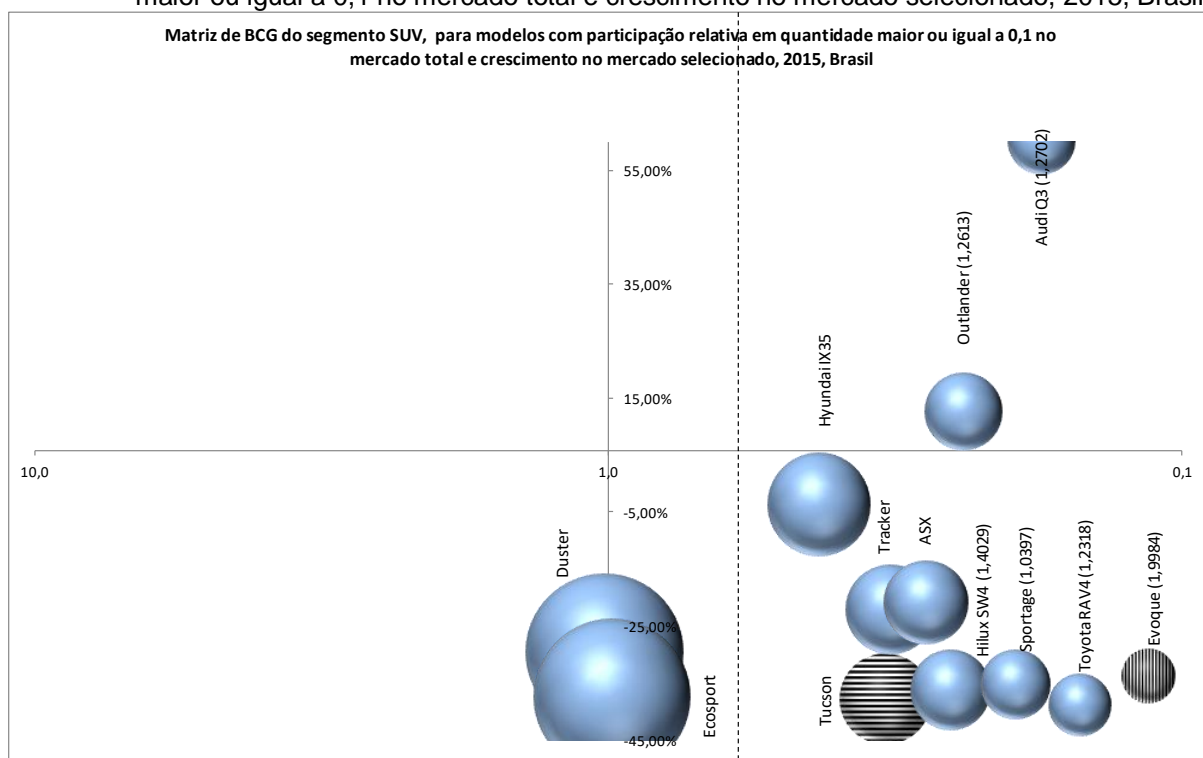
Entretanto, conforme o ano anterior, a concentração de mercado em quantidade se restringiu a estes dois modelos (IH 0,0986), enquanto que, se todos os 12 participantes do mercado selecionado aferiram a mesma fatia de mercado, o valor do IH seria de 0,0833. Também é desbancado do terceiro lugar o modelo Tucson, dando lugar ao Hyundai IX35. Os únicos dois modelos com crescimento no ano de 2015, dentro do mercado selecionado foram o Outlander (12,55%) e o Audi Q3 (60,27%), ambos enquadrados como “Ponto de Interrogação” na Matriz de BCG.

De igual modo ao mercado em quantidade de 2015, o mercado em receita também demonstrou involução, sendo a taxa de -22,77%. A concentração do mercado

selecionado se restringiu em 6 dos 12 carros: Ecosport, Duster, Hyundai IX35, Hilux SW4, Outlander e ASX. O somatório do IH para esses veículos foi de 0,0843.

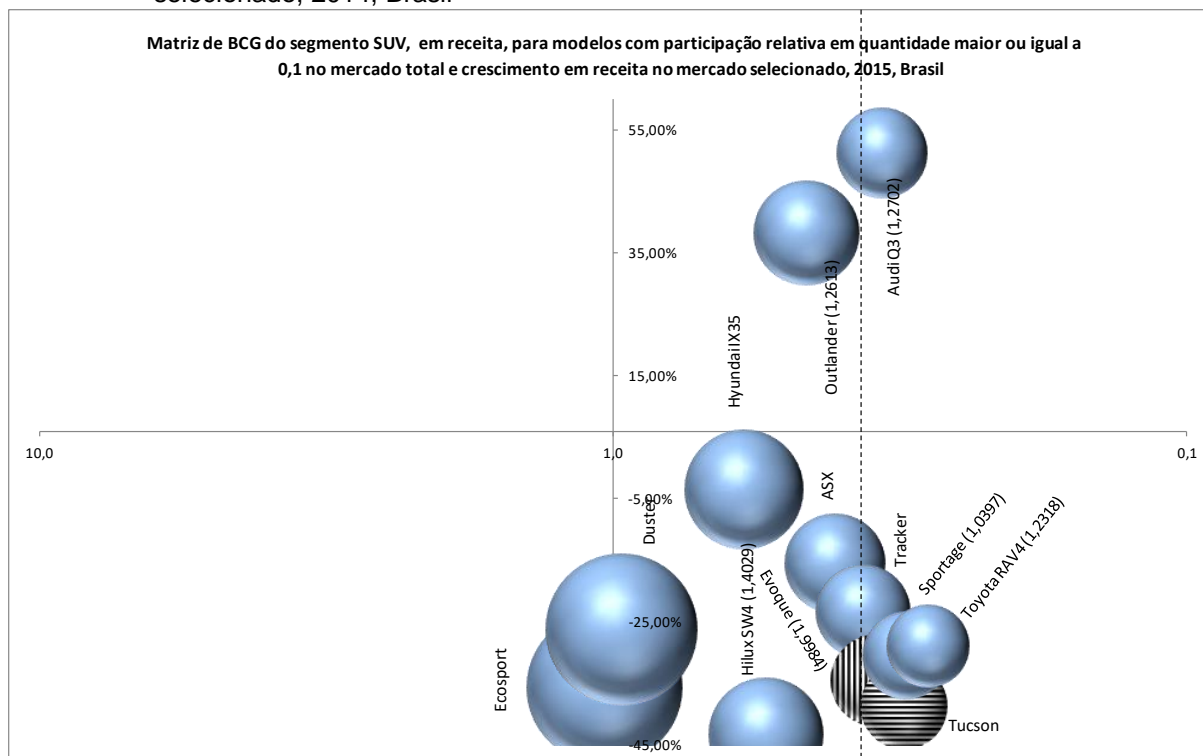
Outro destaque, em relação a receita no mercado selecionado é a relevância do preço premium para um melhor resultado. Como é possível inferir, o modelo Tucson, que tem o menor preço relativo ao preço médio ponderado do mercado (0,6217) estava na quarta posição em quantidade e registrou uma queda para a décima posição. Em contraposição, tem-se o Evoque, com maior preço premium (1,9984), o que acarretou um crescimento da décima segunda posição em quantidade para a oitava em receita, ultrapassando, inclusive, o modelo Tucson.

Figura 9 – Matriz de BCG do segmento SUV, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento no mercado selecionado, 2015, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Figura 10 – Matriz de BCG do segmento SUV, em receita, para modelos com participação relativa em quantidade maior ou igual a 0,1 no mercado total e crescimento em receita no mercado selecionado, 2014, Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Tabela FIPE (2016) e FENABRAVE (2016)

Um fator comum, a todas as análises de preço premium, é que os veículos que em geral aparecem no topo da lista são veículos vendidos com preço premium baixo. Constata-se que ao adotar um alto preço premium, alguns modelos conseguem melhorar sua posição no ranking.

5 CONSIDERAÇÕES

O objetivo do trabalho em compor a matriz BCG do setor automotivo SUV's (Sport Utility Vehicle) no Brasil, entre 2011 e 2015, trouxe esclarecimento sobre a análise dos produtos disponíveis no mercado. O estudo apresenta informações relevantes que contribuem para o aumento da compreensão quanto ao uso da matriz de BCG e também para a leitura do setor automotivo.

A utilização da Matriz de BCG na análise de um segmento específico e não somente do portfólio de uma empresa em vários segmentos demonstrou ser uma significativa ferramenta estratégica para montadoras que desejam entrar no setor de SUV como também balizar investimentos das que já atuam no mercado. A utilização do IH para a detecção do número de veículos com a concentração no mercado

demonstrou ser efetiva, sendo esta uma contribuição ao modelo teórico utilizado. Outra representativa contribuição consistiu na definição da delimitação de mercado, tendo como base os mesmos modelos do ano anterior, expurgando os lançamentos ocorridos no ano corrente ou de produtos que tiveram descontinuidade no mercado.

A metodologia adotada mostrou-se eficiente por permitir utilizar dados secundários, disponíveis no mercado, para a construção de modelo de análise que favorece a tomada de decisão empresarial a partir da análise setorial dos produtos fornecidos no mercado nacional. Apesar do modelo BCG ser amplamente difundido, o detalhamento metodológico do mesmo apresenta escassez de registros científicos. Desta forma, a pesquisa traz contribuições para o ensino do modelo em cursos de formação universitária nas áreas de gestão.

Em 2015, com a chegada de novos modelos como Renegade e HR-V o mercado de SUV's dobrou a sua participação de mercado se comparado com 2010, e mesmo com a queda de -24% no crescimento de automóveis que houve em 2015, esse segmento fechou o ano com 12% de participação. Em 2014 esse nicho de mercado tinha 6% de participação nas vendas totais; e em 2016, o número cresceu para 15% de participação. Observa-se a tendência de que o segmento de utilitários esportivos continue a crescer, principalmente para os compactos.

A tratativa com o setor automotivo e o segmento SUV no Brasil apresentam peculiaridades. Ao iniciar as análises, o pressuposto quanto aos resultados era de que este mercado demandava das montadoras inovação para o consumidor, não permitindo que o modelo de veículo fique por muito tempo sem alterações, o que seria considerado uma sinalização de que o consumo teria uma similaridade com o mercado de moda. Tal pressuposto era resultante do fato que o consumidor estava disposto a pagar mais por um modelo que ofereça mais inovação, uma vez que alguns modelos chegam a sair da concessionária com preços de até duas vezes o valor do preço premium do segmento. Entretanto, este pressuposto mostrou-se insustentável frente aos resultados da pesquisa, pois os modelos Ecosport e Duster se mantiveram em todos os anos analisados.

Para o cálculo do preço premium foram considerados os modelos que se destacaram tanto na participação em receitas quanto na participação em quantidade. Sendo assim, temos como destaque nos anos de 2011, 2012 e 2013 a Hilux SW4, sendo 1,80; 1,74 e 1,81 respectivamente. Já nos anos de 2014 e 2015, o modelo

Evoque se destacou tendo respectivamente os preços premium de 2,16 e 1,99. Este dois modelos de veículos automotores, provavelmente, poderiam participar de um segmento superior dentro da categoria SUV.

Para manter a competitividade, é importante que as montadoras analisem suas métricas, definindo estratégias a partir da compreensão do cenário reagindo de maneira tempestiva às demandas sinalizadas pelo mercado consumidor. Ao apresentar as análises para uma indústria automobilística instalada na Região Metropolitana de Belo Horizonte foi identificado que a mesma não fazia uso do instrumento para a tomada de decisões, o que revela uma carência do setor quanto a aplicação de modelos para o desenvolvimento do portfólio de produtos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Rev.** 38(Spring), p. 102-120, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165845>

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AMBROSIO; Aluisio; AMBROSIO, Vicente. A matriz BCG: Passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 92-102, 2005.

BARWISE, P.; FARLEY, J. U. Marketing metrics: status of six metrics in five countries. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.012>

BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. BOTELHO, Delane; PUPO P. Fabrício. Conhecimento e uso de métricas de marketing. **Revista: Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 1, n. 5, p. 38-55, Rio de Janeiro, 2011.

CHIENG, Fayrene Y.L.; GOI, Chai Lee. **Customer-based brand equity**: a literature review. V. 2, 2011.

EXAME. **Entenda o drama atual da nossa indústria automobilística**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/02/entenda-o-drama-atual-da-nossa-industria-automobilistica.html>. Acesso em: 19 out. 2015.

FARRIS, P. W.; BENDLE N. T.; PFEIFER P. E.; REIBSTEIN D. J. **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FENABRAVE - **Emplacamentos**. Disponível em:

<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&layout=indices-e-numeros>. Acesso em: set. 2015.

FORNACIARI, Isabella Rodrigues Vianna. Análise dos signos e símbolos sociais capazes de influenciar o processo de compra de automóveis. Dissertação. (Mestrado em Administração) – FUMEC. Belo Horizonte, 2012.

GABRIEL, Luciano et al. Uma análise da indústria automobilística no Brasil e a demanda de veículos automotores: algumas evidências para o período recente. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA*, 4., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

KOTLER, P.; HAYES T.; BLOOM P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCASSA, Gabriel; SILVA, Bruno. **Métricas de marketing aplicadas ao mercado automotivo**. 2013. Monografia (Graduação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MDIC - Ministério do desenvolvimento, da Indústria e do Comércio. **Setores abrangidos pela política Industrial**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>. Acesso em: jan. 2016.

MOURÃO, P.; SÁVIO, D. **Participação de mercado**: análise quantitativa dos cinco veículos mais emplacados por categoria no Brasil entre os anos de 2010 e 2014. 2016. Monografia (Graduação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. OLIVEIRA e OLIVEIRA. Análise de portfólio da FIAT do Brasil: algumas evidências para o período recente. *In: SIMPEP*, 22., 2015, Bauru. **Anais...** Bauru, SP, 2015.

OLIVEIRA, Sidney Lino de; MARCASSA, G. F.. Métricas de Marketing Aplicadas ao Mercado Automotivo. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 20., 2013, Bauru/SP. **Anais...** Bauru, SP, 2013.

ROCHA, Luiza et al. **Dinâmica da concentração de mercado na indústria brasileira**, 1996-2003. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=721&tp=a>. Acesso em: 08 ago. 2015.

STERN, E. Deimler. **The Boston consulting group fala de estratégia, conceitos clássicos e novas abordagens**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TABELA FIPE - Preço Médio de Veículos. Disponível em: <http://veiculos.fipe.org.br/>. Acesso em: 12 set. 2015.



Artigo recebido em: 04/03/2017 e aceito para publicação em: 12/02/2019
DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v19i2.2787>