

RELATO TÉCNICO DA AVALIAÇÃO DO CICLO DE VIDA DE UM SERVIÇO UTILIZANDO COMO BASE A MATRIZ BCG

Leonardo Gomes Ianegitz - Fundação Getúlio Vargas - FGV

Jorge Luiz De Biazzi - FEA USP

Resumo

O objetivo deste relato técnico é descrever detalhadamente o que ocorreu na prática com um serviço que teve seu lançamento na década de 1990, alcançou seu ápice nos anos 2010 e, com o advento da pandemia em 2020, sofreu uma grande queda, sendo necessário seu reposicionamento. A análise seguirá os conceitos da Matriz BCG, criada em 1970 por Bruce Henderson, fundador da consultoria Boston Consulting Group, daí a nomenclatura Matriz BCG. O relato apresenta os fundamentos da matriz, a análise das diferenças do serviço ao longo do tempo e como cada versão foi classificada na matriz

Palavras-chave: Matriz BCG, Ciclo de vida do produto, inovação

Abstract

The aim of this technical report is to describe in detail what happened in practice with a service that was launched in the 1990s, reached its peak in the 2010s and, with the advent of the pandemic in 2020, suffered a major decline, requiring it to be repositioned. The analysis will follow the concepts of the BCG Matrix, created in 1970 by Bruce Henderson, founder of the Boston Consulting Group, hence the name BCG Matrix. The report presents the fundamentals of the matrix, an analysis of the differences in service over time and how each version has been classified in the matrix.

Keywords: BCG Matrix, Product life cycle, innovation.

RELATO TÉCNICO DA AVALIAÇÃO DO CICLO DE VIDA DE UM SERVIÇO UTILIZANDO COMO BASE A MATRIZ BCG

Leonardo Gomes Ianegitz – FEA-USP

Jorge Luiz de Biazzi – FEA-USP

Resumo

O objetivo deste relato técnico é descrever detalhadamente o que ocorreu na prática com um serviço que teve seu lançamento na década de 1990, alcançou seu ápice nos anos 2010 e, com o advento da pandemia em 2020, sofreu uma grande queda, sendo necessário seu reposicionamento. A análise seguirá os conceitos da Matriz BCG, criada em 1970 por Bruce Henderson, fundador da consultoria Boston Consulting Group, daí a nomenclatura Matriz BCG. O relato apresenta os fundamentos da matriz, a análise das diferenças do serviço ao longo do tempo e como cada versão foi classificada na matriz.

Palavras-chave: Matriz BCG, Ciclo de vida do produto, inovação.

Abstract

The aim of this technical report is to describe in detail what happened in practice with a service that was launched in the 1990s, reached its peak in the 2010s and, with the advent of the pandemic in 2020, suffered a major decline, requiring it to be repositioned. The analysis will follow the concepts of the BCG Matrix, created in 1970 by Bruce Henderson, founder of the Boston Consulting Group, hence the name BCG Matrix. The report presents the fundamentals of the matrix, an analysis of the differences in service over time and how each version has been classified in the matrix.

Keywords: BCG Matrix, Product life cycle, innovation.

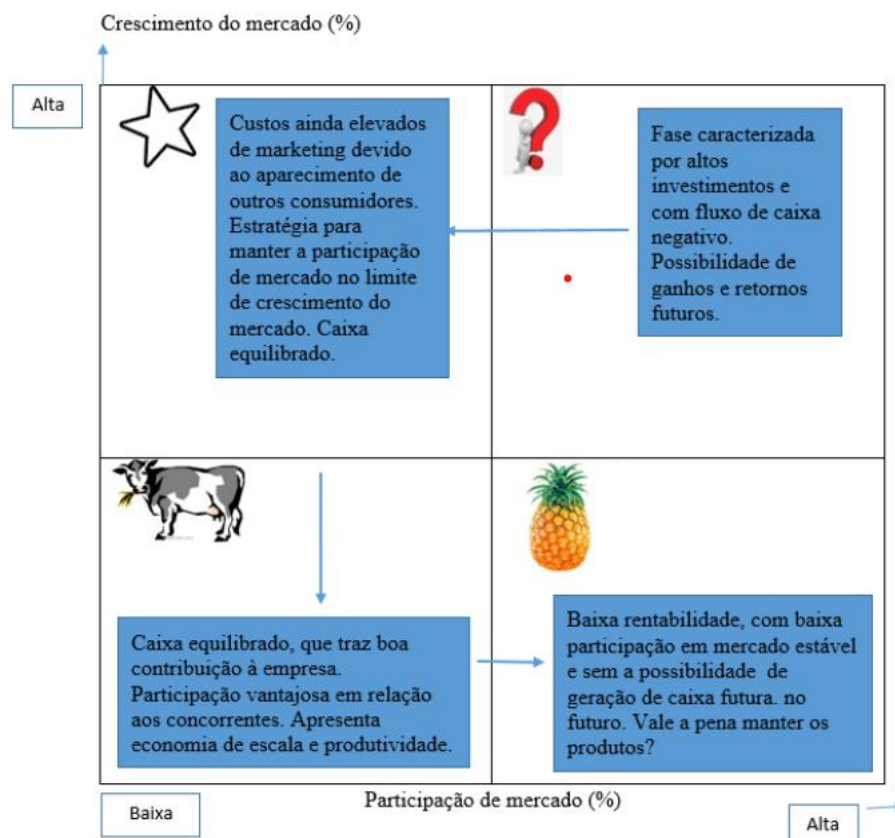
Introdução

O relato técnico abordará o acompanhamento e o desenvolvimento de um serviço específico para atendimento dos mercados de seguros e financeiro. Esse serviço tem como objetivo vistoriar e avaliar veículos para que as empresas tomem a decisão adequada de risco na operação envolvendo o automóvel, seja a contratação de um seguro ou uma operação de crédito financeiro. A análise do relato técnico será realizada à luz da Matriz BCG, que foi desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson, fundador do *Boston Consulting Group*.

A Matriz BCG é uma ferramenta de análise estratégica amplamente utilizada para gerenciar o portfólio de produtos ou serviços de uma empresa. Ela classifica esses itens com base em dois eixos principais: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado do produto (Kuazaqui; Volpato; Palandi Júnior, 2022).

A matriz divide os produtos/serviços em quatro categorias, cada uma com características e implicações estratégicas distintas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Matriz BCG



Fonte: (Kuazaqui; Volpato; Palandi Júnior, 2022)

A Matriz BCG é crucial para o processo de avaliação e reposicionamento de produtos/serviços por diversas razões:

- Visão Clara do Portfólio: A matriz oferece uma representação visual simples e intuitiva de todo o portfólio da empresa, permitindo identificar rapidamente quais produtos estão tendo bom desempenho e quais precisam de atenção;
- Tomada de Decisões Estratégicas sobre Investimentos: ao categorizar os produtos, a empresa pode alocar seus recursos (financeiros, humanos, etc.) de forma mais eficaz. Por exemplo, investir em Estrelas para sustentar o crescimento, usar o caixa das Vacas Leiteiras para financiar novas iniciativas e decidir se vale a pena arriscar nos Pontos de Interrogação;
- Identificação de Oportunidades e Riscos: ajuda a identificar produtos com alto potencial de crescimento (Pontos de Interrogação) e aqueles que representam riscos ou estão em declínio (Abacaxis), permitindo que a empresa se antecipe a problemas ou capitalize em oportunidades;
- Otimização do Ciclo de Vida do Produto: a matriz se alinha indiretamente com o ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade, declínio), auxiliando a empresa a entender em qual fase cada produto se encontra e qual é a melhor estratégia para ele;
- Base para Reposicionamento: ao entender a posição de um produto, a empresa pode planejar um reposicionamento estratégico. Por exemplo, um Ponto de Interrogação pode ser reposicionado com investimentos pesados para se tornar uma Estrela. Um Abacaxi pode ser totalmente descontinuado, liberando recursos para outros produtos mais promissores;
- Promoção da Diversificação do Portfólio: a análise incentiva a manutenção de um portfólio equilibrado, com uma mistura de produtos geradores de caixa (Vacas Leiteiras) e aqueles com alto potencial de crescimento (Estrelas e Pontos de Interrogação), garantindo a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

Aplicação da Matriz BCG no portfolio de serviços da empresa

Conhecido no mercado como "vistoria prévia", esse serviço foi desenvolvido por uma empresa no início dos anos 1990, que manteve a liderança absoluta do mercado até os anos 2010. Porém, com a chegada da pandemia em 2020, o mercado de avaliação e crédito (assim como tantos outros segmentos) foi amplamente digitalizado, o que mudou drasticamente a realidade e o posicionamento da empresa. O processo de digitalização do serviço de vistoria prévia foi redefinido pelo mercado, que substituiu o vistoriador técnico pelo próprio cliente. Por meio de um *link* ou aplicativo de envio de imagens, o cliente providencia a coleta de fotos do veículo e documentos, e uma pessoa ou sistemas de inteligência artificial analisam as imagens coletadas e emitem o parecer da análise.

Com a digitalização, a necessidade de as empresas possuírem funcionários espalhados por diversas cidades foi substituída pela tecnologia, o que abriu o mercado para um novo perfil de concorrentes: startups e empresas de tecnologia. Isso fez com que o volume de serviços e os preços praticados diminuíssem drasticamente.

Utilizando a Matriz BCG como ferramenta de análise e fundamentação teórica, a empresa desenvolveu, em 2023, um processo inovador para reposicionar o serviço. Analisando a linha do tempo do serviço e a matriz de ciclo de vida do produto, tem-se o seguinte quadro de classificação do serviço para ser explorado na construção do relato (Figura 2).

Figura 2 – Classificação do serviço ao longo do tempo na Matriz BCG

	CARACTERÍSTICA
1990 - 1998: ESTRELA	Investimento em marketing e divulgação Investimento em P&D Alto potencial de crescimento Operação em 4 estados Lucro Operacional / Receita Total - 23%
1999 - 2019: VACA LEITEIRA	Líder de Mercado - mais de 60% da frota elegível Atendimento nacional em mais de 5.000 municípios Maior rede de Franquias do Segmento Mais de 3.000.000 de vistorias por ano Referência técnica e operacional Lucro Operacional / Receita Total - 31%
2020 - 2023: ABACAXI	Falta de inovação (momento de pandemia) Ausência de investimento em P&D Redução de 80% no volume de serviços Pressão por redução no preço dos serviços Entrada de novos concorrentes como startups e empresas de tecnologia Lucro Operacional / Receita Total - 12,5%

Fonte: Os autores

Método de reposicionamento

Para reposicionar o serviço de Vistoria Prévia e transformá-lo de "Abacaxi" para "Estrela" na Matriz BCG (conforme o período de 2023-2025), a empresa implementou uma metodologia, sugerida por Ionescu (2011), de análise estratégica do mercado, de clientes e de concorrentes focada na digitalização, otimização de processos e personalização do atendimento. O objetivo principal foi adaptar o serviço às novas demandas do mercado digitalizado e às expectativas dos consumidores e empresas.

a) Análise e Diagnóstico Detalhado

Inicialmente, foi realizada uma análise SWOT aprofundada do serviço de Vistoria Prévia, complementando a Matriz BCG (Hofrichter, 2017). Essa análise permitiu identificar as forças internas (como o *know-how* acumulado e a base de clientes), fraquezas (como a dependência de processos presenciais e a lentidão na adaptação tecnológica), oportunidades (como o crescimento do *e-commerce* e a demanda por agilidade) e ameaças (como a concorrência de *startups* digitais e a mudança de comportamento do consumidor).

- Forças: liderança histórica no mercado, experiência consolidada, reconhecimento da marca;
- Fraquezas: processos manuais e burocráticos, infraestrutura tecnológica desatualizada, dificuldade em escalar rapidamente;
- Oportunidades: crescimento do mercado de seguros digitais, demanda por agilidade nas operações de crédito, novas tecnologias (Inteligência Artificial, visão computacional);
- Ameaças: Entrada de novos *players* com soluções digitais, regulamentações em constante mudança, instabilidade econômica.

b) Desenvolvimento e Implementação de Soluções Inovadoras

A partir do diagnóstico, a empresa investiu significativamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para criar soluções inovadoras que preenchessem “*gaps*” de necessidades do mercado identificados durante a fase de análise e diagnóstico (Hensmans, 2019).

Nesta jornada, identificou-se um importante ponto não coberto pelo aumento da digitalização, que é a segurança técnica e prevenção à fraude, sem que ocorra a perda da flexibilidade, conveniência e agilidade para o cliente.

A solução identificada para atender a esta necessidade não preenchida foi baseada no desenvolvimento de uma solução de atendimento por videochamada, realizada por um técnico especializado, com o mesmo perfil técnico de um vistoriador de campo, unindo pontos fundamentais para o cliente, tais como conveniência, flexibilidade e segurança técnica.

b.1) Plataforma de Vistoria com videochamada

A principal inovação foi o desenvolvimento de uma plataforma digital que permite a realização de vistorias de forma remota e em tempo real, utilizando o mecanismo de videochamada, pois até então não existia tal funcionalidade aplicada no mercado. Essa plataforma inclui:

- Aplicativo móvel intuitivo: permite que o próprio cliente ou um vistoriador treinado colete as informações e imagens do veículo de forma padronizada. O aplicativo utiliza recursos de inteligência artificial (IA) (Preger, 2024) e visão computacional para auxiliar na captura de fotos de alta qualidade, identificar danos e verificar a autenticidade das informações;
- Módulo de análise automatizada: após a coleta de dados, a plataforma processa as informações em tempo real, utilizando algoritmos avançados para avaliar o

risco do veículo. Isso inclui a verificação de históricos de sinistros, consultas a bases de dados veiculares e validação de documentos;

- Integração com sistemas dos clientes: a plataforma foi desenvolvida com APIs (*Application Programming Interfaces*) robustas, permitindo a integração direta com os sistemas das seguradoras e instituições financeiras. Isso agiliza o fluxo de informações e reduz o tempo de resposta.

b.2) Treinamento e Qualificação da Equipe

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, a empresa investiu na requalificação de sua equipe. Vistoriadores e analistas foram treinados em novas tecnologias, no uso da plataforma digital e em habilidades de atendimento ao cliente no ambiente virtual.

b.3) Segurança da Informação e Experiência do usuário

Nos últimos 5 anos, a preocupação com troca de dados, LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), segurança cibernética e prevenção à fraude se tornaram tópicos obrigatórios para qualquer fornecedor estar habilitado para realizar serviços digitais em grandes corporações. Além dos investimentos realizados em segurança da informação, também foram realizados investimentos em funcionalidades para atender às necessidades dos clientes corporativos e usuários da plataforma. A seguir temos a descrição dos principais itens desenvolvidos e implantados:

- Plataforma de vídeo chamada, com navegação WEB e responsivo para qualquer celular ou *tablet* com sistema operacional Android ou IOS, não havendo a necessidade de o usuário ter de instalar um aplicativo para realizar o serviço;
- Serviço WEB responsivo de agendamento com hora marcada, em intervalos de 30 minutos (segunda-feira à sexta-feira, de 08h às 19h; e sábado de 08h às 14h);
- Construção de vídeo explicativo e *e-book* de utilização;
- *Chat* integrado;
- Construção de 6 novas APIs (*Application Programming Interfaces*);
- Utilização da plataforma de Inteligência Artificial - Microsoft Azzure;
- Desenvolvimento banco de dados organizado, e análises preditivas;
- Treinamento e qualificação do quadro interno de técnicos;
- Investimento em processos de Segurança de informação como:
 - SOC (Security Operation Center 24h X 7d);

- Gestão de Incidentes, controle de usuários, senhas, criptografia;
 - EDR (Endpoint Detection Response);
 - SNOW Gerenciamento de riscos de software e hardware;
 - Pentest anual (teste de invasão);
 - DLP (*Data Loss Protection*).
- Análise de metadados das imagens coletadas;
 - Triangulação das coordenadas GPS.

c) Estratégias de Marketing e Posicionamento

Para reposicionar o serviço no mercado, a empresa adotou uma estratégia de marketing digital agressiva, focada nos seguintes pilares (Kuazaqui; Volpato; Palandi Júnior, 2022):

- Comunicação do valor agregado: ênfase na agilidade, conveniência, segurança e confiabilidade da nova Vistoria Prévia digital, focada na divulgação da funcionalidade da videochamada;
- Marketing de conteúdo: criação de materiais educativos (*e-books*, *webinars*, artigos) sobre a importância da vistoria para a tomada de decisão de risco;
- Parcerias estratégicas: estabelecimento de parcerias com seguradoras, bancos, associações e entidades do setor que, possam fomentar positivamente a aplicação do serviço de videochamada;
- Testemunhos e *cases* de sucesso: divulgação de resultados positivos obtidos por clientes que utilizaram o novo serviço.

Resultados e Discussão

Desde a implementação do novo processo em 2023, o serviço de Vistoria Prévia, utilizando a funcionalidade de videochamada, tem apresentado resultados expressivos, justificando a reclassificação para "Estrela" de acordo com a classificação da Matriz BCG.

- Redução do tempo de vistoria: a Vistoria Prévia digital reduziu o tempo médio de realização da vistoria em aproximadamente 70%, aprimorando o processo para seguradoras e instituições financeiras;
- Otimização de recursos: a vistoria remota utilizando a videochamada eliminou a necessidade de deslocamentos físicos e recursos operacionais, sejam do vistoriador ou do próprio cliente, gerando redução de custos para a empresa e seus clientes, e aumento da eficiência e conveniência;

- Aumento da capacidade de atendimento: a automação e a agilidade permitiram que a empresa aumentasse em 30% a capacidade de atendimento, escalando o serviço para um maior volume de serviços para os mesmos funcionários.

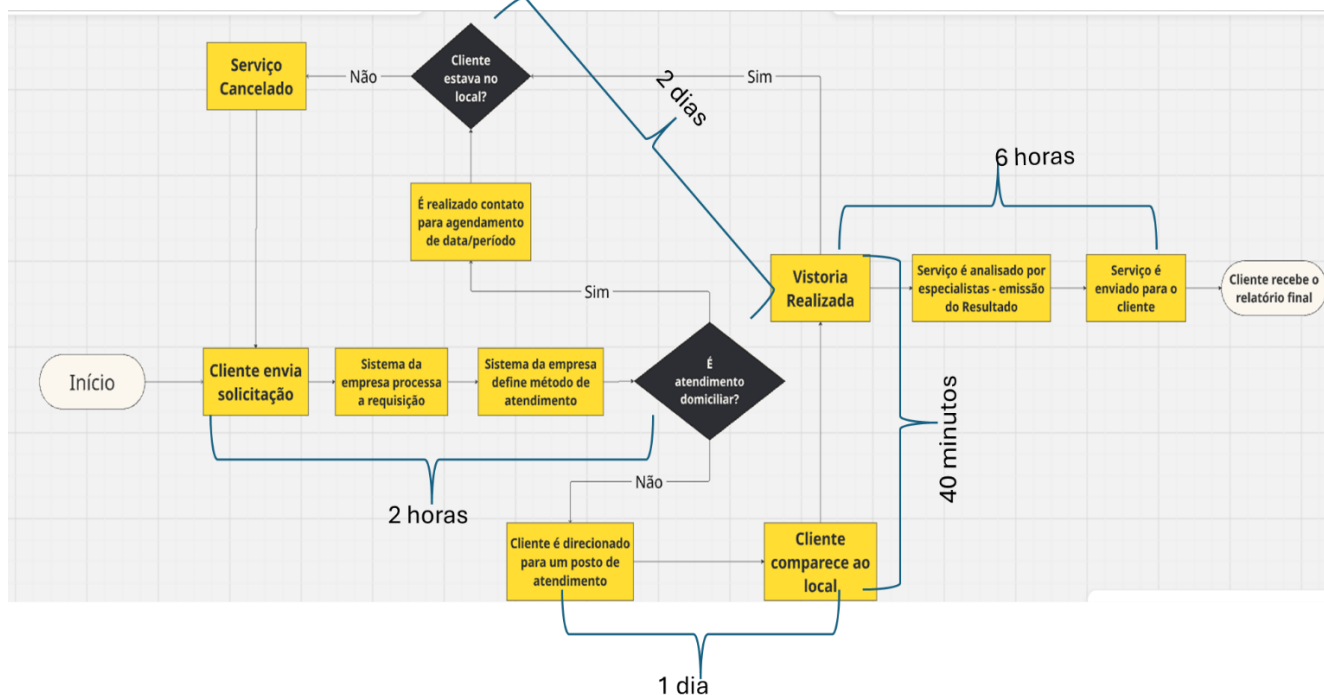
Houve, também, melhoria na Tomada de Decisão e Satisfação do Cliente:

- Dados mais precisos e confiáveis: a utilização de IA e a visão computacional, juntamente com profissionais treinados e com habilidades técnicas e de atendimento, garantiram maior precisão na identificação de danos e na avaliação do estado do veículo, fornecendo dados mais confiáveis para a análise de risco;
- Agilidade na análise de crédito e seguro: a integração com os sistemas dos clientes permitiu uma análise mais rápida e eficiente das operações, acelerando a liberação de crédito e a contratação de seguros;
- Aumento da satisfação do cliente: a conveniência e a rapidez do serviço resultaram em um aumento significativo da satisfação dos clientes (seguradoras, bancos e consumidores finais), que agora contam com um processo mais ágil e menos burocrático;

A melhora no processo pode ser evidenciada pelo comparativo dos macrofluxos operacionais dos serviços “analógicos”, até o ano de 2023, e utilizando o processo digital, a partir de 2023:

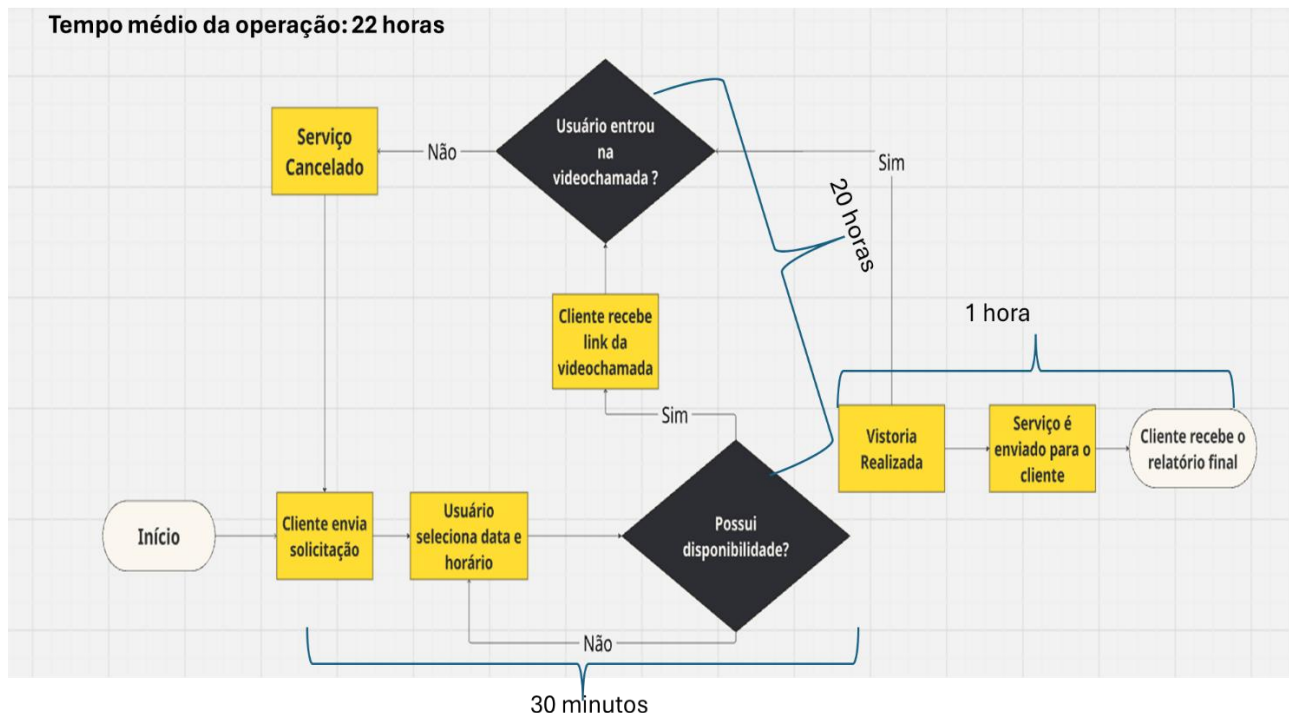
Figura 3 – Fluxo Vistoria até o ano de 2023

Tempo médio da operação: 3 dias



Fonte: Os autores

Figura 4 – Fluxo Vistoria por videochamada, 2023 em diante



Fonte: Os autores

Podemos observar que houve uma melhora significativa de desempenho, principalmente nas etapas que envolvem o processo de agendamento, como o desenvolvimento de uma plataforma de autosserviço, na qual o próprio cliente escolhe a melhor data e horário de acordo com sua conveniência, e na etapa de realização do serviço, pois não há necessidade de deslocamento (seja do técnico ou do cliente).

Analisando pela perspectiva da empresa, além de ter conseguido reposicionar o serviço como “Estrela”, obteve-se um ótimo retorno do investimento. O *payback* descontado (considerando a desvalorização do investimento ao longo do tempo) foi de 20 meses, superando o desempenho desejado pela empresa, que era de 24 meses.

As características do novo serviço podem ser vistas na Figura 5.

Figura 5 – Classificação atualizada do serviço

	CARACTERÍSTICA
2023 - 2025: ESTRELA	Investimento em P&D Ausência de investimento em P&D Aumento da eficiência operacional Crescimento de 30% no volume de serviços Serviço exclusivo (Oceano azul) Lucro Operacional / Receita Total - 22%

Fonte: Os autores

Conclusão e Perspectivas Futuras

A trajetória do serviço de Vistoria Prévia, de "Vaca Leiteira" a "Abacaxi" e, finalmente, a "Estrela", exemplifica a importância da adaptação e inovação contínuas em um mercado em constante transformação. A empresa demonstrou a capacidade de se reinventar, utilizando ferramentas estratégicas como a Matriz BCG e investindo em tecnologia para atender às novas demandas do ambiente digital, embora esta adaptação tenha ocorrido somente após a grande perda de participação de mercado.

As perspectivas futuras para o serviço são promissoras, embora já tenham surgido concorrentes atuando no segmento de vistoria com a funcionalidade de videochamada. A empresa planeja continuar investindo em:

- Aprimoramento da IA: para tornar a avaliação de risco ainda mais precisa e personalizada;
- Desenvolvimento de novos recursos: incluir funcionalidades como monitoramento em tempo real de frotas e integração com veículos autônomos e veículos elétricos.

Este caso, tendo sido um resultado de sucesso, serve como um modelo para outras empresas que enfrentam desafios de digitalização e inovação, demonstrando que, com estratégia, investimento e agilidade, é possível transformar um serviço em declínio em um novo motor de crescimento e inovação; porém, fica o ponto de atenção para que as organizações acompanhem constantemente os indicadores, tendências e satisfação dos seus clientes para que o processo de reposicionamento não seja realizado de forma tardia.

Referências

HENSMANS, Manuel. A new matrix for building platform portfolios: how companies can sustain their leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 42, n. 3, p. 159–167, 2019.

IONESCU, Florin Tudor. **Boston Consulting Group II-A Business Portfolio Analysis Matrix International Journal of Economic Practices and Theories**. [S.l.: S.n.]. Disponível em: <www.ijept.org>.

JAGELAVIČIUS, Gediminas. Gross margin management framework for merchandising decisions in companies with large assortment of products. **Economics and management**, v. 18, n. 1, 17 jun. 2013.

KUAZAQUI, Edmir; VOLPATO, Luis Antônio; PALANDI JÚNIOR, José. Considerações de Marketing e finanças sobre o ciclo de vida do produto (CVP). **Revista Foco**, v. 15, n. 5, p. e523, 30 nov. 2022.

PREGER, Guilherme de Figueiredo. Criptoanálise. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 11, 25 nov. 2024.