



C A P Í T U L O 6

MATRIZ DE ANSOFF

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516106>

Felipe da Silva Trindade de Oliveira

Heitor Solera Favoretto

Maria Eduarda Rosa de Lino de Souza

Milena Silva de Brito

Edi Carlos de Oliveira

A Matriz de Ansoff, também chamada de Matriz Produto-Mercado, foi desenvolvida por Igor Ansoff em 1957 e apresentada pela primeira vez na *Harvard Business Review*. Desde então, consolidou-se como uma das ferramentas mais reconhecidas e amplamente utilizadas no campo da administração estratégica. O modelo foi desenvolvido para apoiar as empresas na escolha de estratégias de crescimento, proporcionando uma forma clara e organizada de orientar a tomada de decisões (Daychoum, 2013).

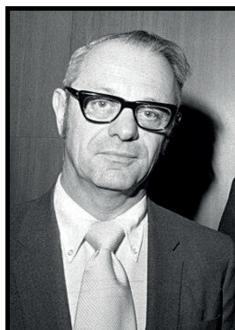


Figura 1: Igor Ansoff.

Fonte: <<https://pt.linkedin.com/pulse/matriz-ansoff-potencialize-estrat%C3%A9gia-de-crescimento-tysgf>> (2025).

Para Ansoff (1979, *apud* Hayashi Junior; Baraniuk; Bulgacov, 2006), a matriz constitui o “elo comum” entre o que a empresa é e o que deseja ser. Essa concepção reforça a importância de alinhar a identidade organizacional aos objetivos estratégicos, para que cada decisão esteja amparada por uma lógica que considere os recursos disponíveis, o mercado-alvo e os riscos envolvidos. Essa perspectiva sistêmica é essencial em contextos nos quais decisões precipitadas podem comprometer a sustentabilidade do negócio.

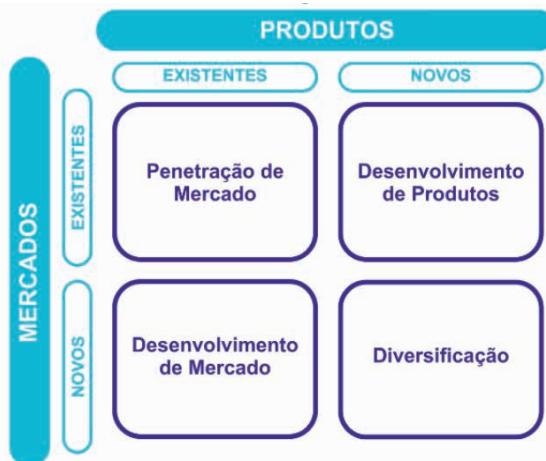


Figura 2: Matriz de Ansoff.

Fonte: <<https://docnix.com.br/ferramentas-metodos/matriz-ansoff-o-que-e-como-usar-e-exemplos/>> (2025).

A matriz de Ansoff é construída a partir do cruzamento de dois eixos principais: produtos (existentes ou novos) e mercados (novos ou existentes). Dessa combinação, emergem quatro estratégias centrais: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (Daychoum, 2013). As quatro estratégias oferecem caminhos distintos de expansão, os quais implicam diferentes graus de risco e de complexidade para a empresa, conforme detalhado a seguir.

1. Penetração de mercado: considerada a estratégia menos arriscada, envolve aumentar a participação em mercados já conhecidos com produtos que a empresa domina. As ações podem incluir promoções, ajustes de preços ou melhorias na distribuição, visando atrair novos consumidores ou aumentar a frequência de compra dos atuais (Daychoum, 2013). Essa estratégia é útil quando o mercado ainda oferece espaço para expansão ou quando a empresa deseja fortalecer sua posição frente à concorrência.

2. Desenvolvimento de mercado: consiste em levar os produtos atuais a novos mercados, seja por meio de expansão geográfica, segmentações de público ainda não exploradas ou o uso de novos canais de venda (Hayashi Junior; Baraniuk; Bulgacov, 2006). O desafio está na adaptação do produto ao novo mercado, demandando uma análise criteriosa das características culturais, econômicas e comportamentais do público-alvo.

3. Desenvolvimento de produto: consiste em criar novos produtos para o mercado atual da empresa, exigindo investimentos em pesquisa, inovação e compreensão das necessidades dos clientes. Segundo Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2006), essa estratégia demanda uma integração eficiente entre os departamentos de marketing, desenvolvimento e produção, com foco em reduzir tempo e custo no lançamento de novos produtos.

4. Diversificação: é a estratégia mais ousada proposta por Igor Ansoff, pois envolve o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados. Pode ser relacionada, quando há sinergia com o negócio atual, ou não relacionada, caso a empresa entre em um setor totalmente diferente (Hayashi Junior; Baraniuk; Bulgacov, 2006). Por lidar com múltiplas variáveis desconhecidas, exige análises aprofundadas de mercado, avaliação de riscos e preparo organizacional para lidar a complexidade da inovação.

A Matriz de Ansoff se destaca como um modelo prático e eficaz para apoiar gestores na tomada de decisões e na definição de estratégias de crescimento (Hayashi Junior; Baraniuk; Bulgacov, 2006). Sua aceitação no meio organizacional decorre da clareza e aplicabilidade do modelo, que considera riscos, capacidade de inovação e grau de familiaridade com produtos e mercados, favorecendo reflexões essenciais para estratégias alinhadas aos recursos e à realidade do negócio (Daychoum, 2013).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A implementação da matriz de Ansoff deve seguir uma abordagem estruturada, contemplando as quatro estratégias de crescimento delineadas pelo modelo, conforme descrito por Veloso e Vida (2020):

1. Penetração de mercado: o primeiro passo consiste em fortalecer a presença da empresa em mercados já explorados, promovendo o aumento das vendas de produtos existentes. Para isso, é necessário expandir a participação de mercado, seja conquistando novos clientes ou estimulando os consumidores atuais a comprarem com maior frequência ou volume. A ação prática pode envolver promoções, ajustes de preços, melhoria na distribuição e fidelização de clientes, sendo essencial monitorar indicadores de desempenho para avaliar a eficácia dessas ações.

2. Desenvolvimento de mercado: na sequência, deve-se avaliar oportunidades em novos mercados, sejam eles geográficos ou segmentos de clientes ainda não explorados. Antes de expandir, a empresa deve analisar com cautela o perfil dos consumidores potenciais, garantindo compatibilidade com os públicos atuais e estimar a rentabilidade esperada nesses novos mercados. A estratégia requer planejamento detalhado, incluindo pesquisas de mercado, definição de canais de distribuição adequados e ajustes de comunicação para atender às especificidades do novo público.

3. Desenvolvimento de produto: o terceiro passo envolve a criação de produtos inovadores para o mercado existente, estratégia cada vez mais relevante frente à concorrência acirrada e às exigências dos consumidores. Para tanto, a empresa deve alavancar seu conhecimento sobre o mercado atual, identificar necessidades ainda não atendidas e desenvolver soluções que agreguem valor. É imprescindível integrar áreas como *marketing*, desenvolvimento e produção, a fim de ampliar a presença da marca e atender de maneira inovadora ao público já consolidado.

4. Diversificação: consiste na introdução de novos produtos em novos mercados. A diversificação pode ser relacionada, quando o novo produto ou mercado possui uma ligação com as atividades já existentes da empresa, permitindo aproveitar competências, *know-how* ou recursos. Por outro lado, é não relacionada quando não há conexão evidente com o negócio principal, exigindo que a empresa desenvolva novas capacidades, conhecimentos e processos para atuar em um setor completamente diferente. Para implementá-la, é preciso analisar o mercado, os riscos, preparar a organização e garantir viabilidade operacional e financeira.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

A matriz de Ansoff é uma ferramenta prática e visualmente clara para orientar o crescimento organizacional, especialmente relevante para micro e pequenas empresas (MPEs) que enfrentam recursos limitados (Veloso; Vida, 2020). Entre seus benefícios estão quatro estratégias de crescimento – penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação – que oferecem caminhos distintos para fortalecer a competitividade das MPEs (Senhoras; Takeuchi; Takeuchi, 2006; Veloso; Vida, 2020).

Sua estrutura lógica e de fácil visualização permite que as MPEs analisem suas alternativas de expansão com clareza, facilitando tanto a elaboração quanto a comunicação das decisões estratégicas (Daychoum, 2013). Assim, por sua simplicidade e aplicabilidade, a matriz de Ansoff contribui diretamente para reduzir a incerteza no processo decisório, promovendo uma gestão mais segura e fundamentada, sobretudo para MPEs.

Quando associada à gestão da inovação e ao conhecimento aprofundado do mercado, a matriz de Ansoff amplia seu potencial como instrumento de análise e como catalisador da competitividade das MPEs (Senhoras; Takeuchi; Takeuchi, 2006). Ao permitir que a organização antecipe movimentos do mercado e se adapte de maneira ágil, a matriz de Ansoff se mostra uma aliada essencial para enfrentar as rápidas transformações que caracterizam o ambiente de negócios contemporâneo.

Além disso, a matriz auxilia na avaliação do grau de risco de cada estratégia e na tomada de decisões fundamentadas, maximizando oportunidades e minimizando ameaças (Kotler; Keller, 2012). Por sua aplicabilidade, clareza visual e capacidade de orientar gestores, a matriz de Ansoff contribui para que o crescimento das MPEs seja planejado de forma estruturada e racional, reduzindo a dependência de suposições e aumentando as chances de sucesso estratégico (Veloso; Vida, 2020).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A matriz de Ansoff oferece diversas vantagens, destacando-se por permitir a identificação rápida dos riscos associados a cada estratégia e por funcionar como um guia acessível mesmo em contextos complexos. Além disso, a matriz estimula o pensamento estratégico e a inovação, ao possibilitar que a organização explore diferentes caminhos de expansão, seja por meio de novos produtos ou pela entrada em novos mercados (Daychoum, 2013).

Outro benefício é o alinhamento entre as estratégias de crescimento e os objetivos organizacionais. A matriz fornece uma base estruturada para decisões estratégicas de médio e longo prazo, contribuindo para a definição de metas coerentes com a realidade da empresa e com seu ambiente competitivo. Ela também estimula a análise crítica das capacidades internas, já que cada quadrante exige competências específicas (Bethlem, 2004).

A ferramenta também apresenta desvantagens. Segundo Daychoum (2013), a matriz simplifica a realidade do mercado, desconsiderando fatores externos, como concorrência, mudanças tecnológicas e comportamento dos consumidores. Além disso, não contempla estratégias combinadas e carece de critérios objetivos para a escolha entre alternativas, transferindo integralmente a responsabilidade ao julgamento dos gestores, o que pode ser arriscado em ambientes instáveis.

Mesmo assim, quando utilizada em conjunto com outras ferramentas de análise e planejamento organizacional, a matriz de Ansoff mantém sua relevância. Seu uso, de maneira crítica e integrada, contribui para estruturar o pensamento estratégico nas organizações, permitindo compreender os caminhos de expansão com clareza, organização e fundamentação (Bethlem, 2004; Daychoum, 2013; Veloso, 2020).

EXEMPLO PRÁTICO

Dusi *et al.* (2025) apresentam o caso da Confecções Têxtil Minas, uma pequena empresa familiar de moda íntima localizada em Minas Gerais. Fundada há mais de 20 anos por Roberto, a gestão era centralizada, informal e intuitiva. Apesar da reputação e clientes fiéis, a empresa enfrentava um cenário de estagnação, necessitando inovar para garantir sustentabilidade e crescimento diante das mudanças do setor, mas apresentava resistência a mudanças e dificuldade em explorar novas oportunidades, especialmente no ambiente digital.

Ana, filha do fundador e atual administradora, propôs a adoção do *e-commerce*, iniciativa que refletia sua visão moderna, mas entrou em choque com a resistência cultural e geracional de Roberto, que enxergava a digitalização como um risco. Esse dilema evidenciou o desafio de equilibrar tradição e inovação em empresas familiares e levou a gestão a reconhecer a necessidade de uma análise estratégica sistematizada, capaz de orientar as decisões de expansão e diversificação do negócio.

Ana escolheu a Matriz de Ansoff como guia estratégico, uma vez que a ferramenta apresenta quatro caminhos possíveis de crescimento: (1) penetração de mercado, que consiste em ampliar a oferta de produtos atuais no mercado existente; (2) desenvolvimento de mercado, ao levar os produtos atuais para novos mercados; (3) desenvolvimento de produto, com a criação de novos produtos para o mercado atual; e (4) diversificação, que envolve o lançamento de novos produtos em novos mercados.

Assim, o uso da Matriz de Ansoff foi considerado uma ferramenta adequada para levantar possibilidades de crescimento e auxiliar na definição de estratégias de expansão do negócio, principalmente considerando o potencial da entrada no comércio eletrônico e outras iniciativas de mercado. O problema central, portanto, era definir quais estratégias de crescimento poderiam maximizar as oportunidades de mercado, minimizando riscos e alinhando as possibilidades de desenvolvimento da empresa familiar.

Ana concentrou-se nas estratégias de penetração e desenvolvimento de mercado, viáveis com o *e-commerce*, com o objetivo de ampliar as vendas e atingir novos consumidores sem depender exclusivamente das lojas físicas. A implementação teve início com um diagnóstico situacional, no qual foram realizadas entrevistas com *stakeholders* e coletados dados sobre o setor de moda íntima e o comércio eletrônico no Brasil. Os resultados confirmaram a expansão do segmento, servindo de base para o delineamento das etapas seguintes, descritas a seguir.

1. Diagnóstico inicial e levantamento de informações: o processo iniciou com uma análise detalhada do estado atual da empresa, considerando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT). Os dados internos (forças e fraquezas) envolveram a situação financeira, a cultura organizacional, o perfil dos gestores familiares e o *status* da presença digital. As oportunidades e ameaças derivaram de fatores externos, como a expansão do mercado digital e a concorrência crescente.

2. Capacitação e alinhamento da equipe gerencial: em seguida, foi realizado um *workshop* com gestores e integrantes da equipe de estratégia para introduzir e explicar os conceitos da Matriz de Ansoff e sua aplicabilidade. Essa etapa garantiu o entendimento comum das possibilidades de crescimento via expansão de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação ou penetração de mercado.

3. Definição dos quadros estratégicos: a partir das informações levantadas, a equipe mapeou as alternativas de crescimento existentes para a empresa, organizando-as na matriz, que possui quatro quadrantes:

- Penetração de mercado:** fortalecer atuação em Minas Gerais via campanhas locais, fidelidade e promoções, usando redes sociais;
- Desenvolvimento de mercado:** *e-commerce* para novos mercados (estados vizinhos), via *marketplaces* e redes sociais segmentadas.
- Desenvolvimento de produto:** novas linhas (*fitness*, gestante, *sleepwear*).
- Diversificação:** acessórios de *lingerie* e embalagens sustentáveis.

4. Análise e priorização das estratégias: após o mapeamento, a equipe realizou uma análise de viabilidade, utilizando critérios qualitativos e quantitativos, para priorizar as ações com maior potencial de retorno e menor risco. Como resultado, o fortalecimento do canal de vendas *online* foi priorizado, alinhando-se ao eixo de desenvolvimento de mercado e penetração de mercado.

5. Elaboração do plano de ação: com as estratégias priorizadas, a equipe definiu um plano de implantação das ações, incluindo cronogramas, alocação de recursos, metas e indicadores de desempenho. Foi criada uma etapa piloto, iniciando com a venda via redes sociais e posteriormente a implementação de um *website* de *e-commerce*. O plano de ação incluiu:

- Plataforma de e-commerce:** solução acessível.
- Identidade visual digital:** redesenho da marca, *website* responsivo, fotos padronizadas.
- Campanhas em redes sociais:** conteúdo para *Instagram* e *Facebook* (estilo de vida, conforto, qualidade).

- **Capacitação interna:** treinamento da equipe sobre pedidos *online* e estoque.
- **Logística:** adequação da expedição, embalagens seguras, negociação com transportadoras.

A empresa enfrentou dificuldades significativas ao longo de sua trajetória de adaptação. No âmbito cultural, Roberto demonstrava receio em relação à digitalização, enquanto Ana atuou com diplomacia, apresentando a inovação como um processo natural de evolução. No campo operacional, os processos internos deficientes, baseados em práticas informais, dificultavam a automação, exigindo o mapeamento detalhado do fluxo do produto e a criação de rotinas organizadas.

As limitações financeiras também impuseram desafios, tornando necessário recorrer a soluções de baixo custo, como o uso de plataformas comissionadas (*marketplaces*) e estratégias de *marketing* orgânico, fundamentadas em parcerias e produção de conteúdo. Além disso, a infraestrutura logística precisou ser ajustada para atender ao modelo *online*, o que demandou novas embalagens, reorganização do espaço físico e negociações com transportadoras.

Cada estratégia foi avaliada com base na adequação ao perfil da empresa e às oportunidades de mercado, considerando fatores de risco, recursos disponíveis e resistência cultural. A aplicação da Matriz de Ansoff e o plano de ação geraram resultados notáveis:

1. Expansão de mercado: o e-commerce ampliou o alcance geográfico, aumentando a receita e diminuindo a dependência da presença física.

2. Consolidação da marca: presença *online* revitalizou a imagem, conectando-a ao público e fortalecendo sua reputação.

3. Profissionalização: operação digital exigiu sistemas de gestão e capacitação, marcando o início da organização empresarial.

4. Superação de conflitos familiares: embate geracional virou diálogo e colaboração, com Roberto valorizando a filha, fortalecendo a família e facilitando a transição de gestão.

Entre os resultados, destacam-se o lançamento de uma campanha de vendas em redes sociais e a criação de uma plataforma de e-commerce, que ampliaram a penetração de mercado; o maior entendimento sobre riscos e oportunidades, garantindo decisões mais conscientes e controladas; o engajamento da equipe na busca por inovação, fortalecendo a cultura de planejamento estratégico; e a consolidação de uma estratégia sustentável, refletida no crescimento da receita, no aumento da presença digital, na competitividade no setor de moda íntima e no maior alinhamento familiar na condução dos projetos.

Ante o exposto, percebe-se que a aplicação da Matriz de Ansoff trouxe importantes melhorias estratégicas e operacionais para a Confecções Têxtil Minas, ao proporcionar clareza e direcionamento para o crescimento, alinhando ações ao potencial do mercado digital e às capacidades internas. O caso mostra que resistência cultural e informalidade processual são barreiras à inovação. Além disso, a iniciativa de Ana equilibrou tradição e modernidade. A Matriz de Ansoff foi relevante para identificar caminhos de crescimento (penetração e desenvolvimento de mercado) alinhados à realidade digital.