



C A P Í T U L O 7

MATRIZ BASICO

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516107>

Ana Beatriz Ramos de Oliveira

Andrea Machado da Cruz

Geovana da Rocha Lima

Maria Eduarda Morangueira dos Santos

Edi Carlos de Oliveira

A matriz BASICO é reconhecida no Brasil como uma ferramenta de origem nacional, criada para simplificar a priorização de projetos e iniciativas nas organizações (Brasil, 2015). Não possui autoria atribuída a um único indivíduo ou instituição, tendo sido desenvolvida na década de 1980, quando profissionais brasileiros adaptaram modelos internacionais às necessidades do contexto organizacional do país (Daychoum, 2013).

O principal objetivo da matriz BASICO é tornar o processo decisório mais claro, objetivo e alinhado com os interesses da organização. Seu diferencial consiste na avaliação de alternativas com base em seis critérios fundamentais, que formam o acrônimo BASICO (Assis; Servare Junior, 2021), conforme ilustrado a seguir.

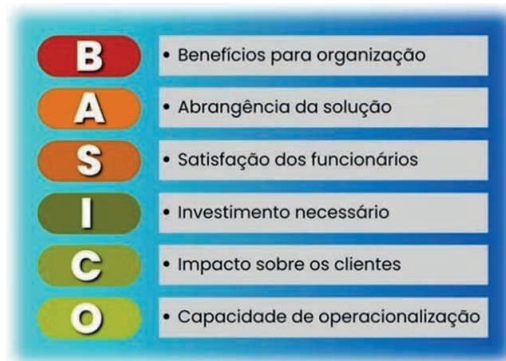


Figura 1: Critérios da matriz BASICO.

Fonte: <<https://contarea.com/matriz-basico-a-gestao-eficaz-de-riscos-e-oportunidades/>> (2025).

A relevância da matriz BASICO decorre de sua simplicidade e aplicabilidade prática, consolidando-a como recurso amplamente utilizado em organizações de diversos setores. Seu diferencial está em avaliar alternativas com base em seis critérios, permitindo comparar e ranquear ações de forma clara e acessível (Oliveira; Santos; Martins, 2019; Assis; Servare Junior, 2021):

(B) Benefícios para a organização: avaliam os ganhos que o projeto ou ideia pode trazer para a organização, como aumento de receita, redução de custos, maior eficiência operacional ou fortalecimento da competitividade.

(A) Abrangência da solução: refere-se ao alcance do impacto dentro da organização, considerando quantos setores serão afetados, o grau de integração entre eles e se os resultados alcançam apenas áreas específicas ou a empresa como um todo.

(S) Satisfação dos funcionários: relaciona-se ao nível de contentamento dos funcionários com a proposta, refletindo engajamento, aceitação das mudanças propostas e potencial de melhoria no clima organizacional.

(I) Investimento necessário: avalia os recursos exigidos para a implementação do projeto, incluindo infraestrutura, tempo, mão de obra, custos e a complexidade envolvida na execução.

(C) Impacto sobre os Clientes: analisa os efeitos das ações da organização sobre os clientes, considerando melhorias no atendimento, na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e na experiência geral com a empresa.

(O) Capacidade de Operacionalização: indica a viabilidade prática da implementação do projeto, considerando urgência, prazos, oportunidades de mercado e alinhamento às necessidades estratégicas da organização.

Ao propor um método simples de priorização, a matriz BASICO permite que gestores e equipes direcionem esforços e recursos de maneira mais eficiente, favorecendo a tomada de decisão em diferentes contextos organizacionais. A combinação dos elementos da matriz possibilita comparar, classificar e ranquear projetos ou ações de forma clara, tornando a ferramenta um instrumento relevante para o planejamento estratégico e a gestão de prioridades nas organizações (Assis; Servare Junior, 2021).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A matriz BASICO considera três aspectos essenciais: custos, benefícios e exequibilidade (Brasil, 2015). Ela auxilia na priorização de projetos e iniciativas organizacionais de maneira estratégica, evitando decisões baseadas apenas em custos ou facilidade de execução (Oliveira; Santos; Martins, 2019).

A matriz BASICO avalia projetos e iniciativas com base em seis critérios, pontuados de 1 (desfavorável) a 5 (favorável), cuja soma orienta a priorização das ações organizacionais (Assis; Servare Junior, 2021). A aplicação prática da matriz pode ser estruturada em cinco etapas (Oliveira; Santos; Martins, 2019):

1. Identificação das alternativas estratégicas: o primeiro passo consiste em levantar todas os projetos e/ou iniciativas que precisam de avaliação.

2. Compreensão dos critérios da matriz: cada alternativa é analisada com base nos seis critérios do acrônimo BASICO:

(B) Benefícios para a organização: avalia o impacto nos resultados, desde contribuições menores até impactos vitais para a organização.

(A) Abrangência de solução: indica a extensão do efeito da iniciativa na organização, variando de impactos muito pequenos (até 5%) a efeitos que atingem praticamente toda a organização (70 a 100%).

(S) Satisfação dos funcionários: mede o reconhecimento e o engajamento da equipe, desde pequenas percepções até efeitos significativos que geram reconhecimento organizacional.

(I) Investimento necessário: considera o volume de recursos necessários para implementar a ação.

(C) Impacto sobre os Clientes: avalia o impacto sobre os usuários finais, desde nenhuma repercussão até efeitos muito positivos na imagem da organização e no relacionamento com o mercado.

(O) Capacidade de Operacionalização: avalia a viabilidade da execução, considerando resistências, cultura organizacional e conhecimento técnico, da baixa exequibilidade à implementação com facilidade.

3. Atribuição de notas às propostas: cada alternativa é avaliada em cada critério, recebendo notas de 1 (desfavorável) a 5 (muito favorável), conforme o desempenho observado. O Quadro 1 serve como referência para atribuir notas em cada critério (B.A.S.I.C.O), indicando o grau de impacto ou viabilidade das ações em aspectos internos e externos da organização.

	B	A	S	I	C	O
5	Benefícios de vital importância para a sobrevivência e expansão dos negócios da instituição.	Total abrangência (de 70 a 100% da instituição).	Muito Grande, servindo como excelente referencial dos resultados na qualidade.	Mínimo gasto (utilização) em recursos disponíveis na própria área ou facilmente conseguidos.	Impacto positivo muito grande na imagem da instituição no relacionamento com o mercado e a comunidade.	Grande facilidade de implantação da solução, com total domínio da “tecnologia requerida”.
4	Grandes benefícios que irão resultar em significativos lucros ou avanços tecnológicos.	Abrangência muito grande (de 40 a 70% da instituição).	Grande, a ponto de gerar demonstrações de reconhecimento com a atitude tomada.	Algum gasto (utilização) de recursos próprios (dentro do orçamento deste).	Grandes reflexos diretos nos processos fim ou nos outros processos de apoio que atingem aos clientes externos e o meio ambiente.	Boa facilidade dependendo, entretanto, de <i>know-how</i> / tecnologia externa, mas de relativa disponibilidade no mercado.
3	Benefícios de razoável impacto no desempenho da unidade operacional.	Abrangência razoável (de 20 a 40% da instituição).	Médio, a ponto de ser facilmente notada pelos colegas de trabalho.	Gastos de recursos além do “orçamento” da área, mas aprovável em nível imediatamente superior (dentro do orçamento deste).	Bons reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos outros processos de apoio que atingem diretamente os clientes externos e o meio ambiente.	Média facilidade dependendo de <i>know-how</i> de difícil disponibilidade no mercado ou razoáveis mudanças comportamentais ou da cultura organizacional em geral.
2	Algum benefício no desempenho operacional possível de ser quantificado.	Abrangência pequena (de 5 a 20% da instituição).	Razoável existência, mas não chega a ser facilmente notada pelos colegas de trabalho.	Gastos de recursos que requerem remanejamento de verba/ recursos do orçamento da instituição, a nível da diretoria.	Pouco impacto nos processos finalísticos.	Pouca exequibilidade, dependendo de ações ou decisões políticas dentro da instituição, ou mudanças acentuadas de comportamentos ou da cultura organizacional em geral.

1	Benefícios de pouca expressão quanto a impactos operacionais, mas que irão contribuir para a disseminação da Qualidade na instituição.	Abrangência muito pequena (até 5% da instituição).	Pequeno, mas o suficiente para contribuir para a disseminação da Qualidade Total, na instituição.	Gasto de recursos (R\$, homens-hora, equipamentos, etc.) muito significativos, além do previsto/ orçado requerendo decisão político/ estratégica da instituição.	Nenhum reflexo perceptível pelo cliente externo.	Baixíssima exequibilidade, dependendo de ações/ decisões que extrapolam os limites da instituição.
---	--	--	---	--	--	--

Quadro 1: Auxiliar de pontuação da matriz BASICO.

Fonte: Assis e Servare Junior (2021, p. 131).

4. Cálculo da pontuação total: após atribuir as notas, soma-se o valor de cada critério para cada proposta. A pontuação total orienta o ranqueamento e priorização das ações, permitindo comparar as alternativas de forma objetiva e identificar aquelas com maior potencial estratégico.

5. Ranqueamento e priorização das ações: por fim, as propostas com maiores pontuações devem ser priorizadas para implementação, pois indicam maior benefício, impacto e viabilidade para a organização.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)

A matriz BASICO foi desenvolvida com o propósito de atender, de forma prática e acessível, às necessidades das micro e pequenas empresas (MPes), oferecendo um método objetivo e de fácil aplicação para apoiar seus processos de gestão (Daychoum, 2013; Assis; Servare Junior, 2021).

Entre os principais benefícios da matriz, está a priorização estratégica de projetos e ações com base em critérios como resultados esperados, investimentos, satisfação dos envolvidos e viabilidade de execução. Dessa forma, a ferramenta contribui para decisões mais equilibradas, aspecto essencial em contextos onde os recursos são limitados e cada escolha impacta diretamente os resultados do negócio (Oliveira; Santos; Martins, 2019).

No caso das MPes, a aplicação da matriz BASICO proporciona maior clareza no processo decisório e estimula a participação da equipe, fortalecendo a comunicação, o engajamento e o alinhamento entre os membros da equipe. Esse processo coletivo reduz a influência de opiniões individuais ou escolhas impulsivas, permitindo que as decisões sejam mais objetivas e fundamentadas (Daychoum, 2013).

Os resultados obtidos refletem em melhorias operacionais, maior assertividade na alocação de recursos e foco em iniciativas com maior potencial de retorno, fatores que contribuem significativamente para o crescimento e a sustentabilidade da organização (Daychoum, 2013; Oliveira; Santos; Martins, 2019; Assis; Servare Junior, 2021).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A matriz BASICO se destaca por sua praticidade e por promover uma análise estruturada das alternativas disponíveis, auxiliando gestores a escolherem projetos mais alinhados aos objetivos e capacidades da organização. Sua aplicação visual e simplificada facilita a compreensão do cenário e torna as decisões mais assertivas e estratégicas (Oliveira; Santos; Martins, 2019).

Outra vantagem é que a ferramenta estimula a participação da equipe, ampliando a transparência e o senso de colaboração. Por ser adaptável e de fácil aplicação, pode ser utilizada em organizações públicas e privadas, independentemente do porte ou segmento de atuação no mercado, contribuindo para decisões mais fundamentadas e menos influenciadas por preferências pessoais (Assis; Servare Junior, 2021).

A matriz também possibilita comparar alternativas a partir de seis critérios objetivos, o que favorece o uso eficiente dos recursos e ajuda a evitar desperdícios. Além disso, a matriz auxilia na identificação de pontos fortes e fracos, direcionando escolhas de menor risco e maior retorno, alinhadas à realidade da empresa (Daychoum, 2013; Assis; Servare Junior, 2021).

Apesar das vantagens, a matriz apresenta desvantagens que merecem atenção, como a subjetividade na avaliação dos critérios, que pode gerar inconsistências nas pontuações. Em projetos complexos, exige dados detalhados e atualizados, prolongando a análise. Há também a tendência de privilegiar algumas propostas, a dificuldade de considerar aspectos qualitativos e a rigidez da padronização dos critérios em contextos que exigem maior flexibilidade (Oliveira; Santos; Martins, 2019).

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática da matriz BASICO, Assis e Servare Junior (2021) relatam sua implantação no setor de compras da empresa de importação e exportação *Boa Praça Ship Supply*, sediada no Espírito Santo e com filiais no Rio de Janeiro, que atua no setor de suprimentos para embarcações. A empresa enfrentava gargalos operacionais que comprometiam eficiência, confiabilidade e satisfação do cliente.

Entre os principais problemas estavam processos desorganizados, dificuldade de priorização de tarefas e gestão pouco estruturada, resultando em custos elevados e baixa padronização das atividades. Além disso, a descentralização das compras, a ausência de controle e a comunicação falha entre os setores dificultavam o crescimento sustentável da organização.

Diante desse cenário, foi adotado o gerenciamento de rotina diária como ferramenta principal de organização, aliado à matriz BASICO para auxiliar na priorização estratégica das ações de melhoria. A matriz BASICO, por sua natureza analítica e estruturada, permitiu avaliar tecnicamente as possíveis soluções, ajudando a empresa a tomar decisões mais claras e embasadas quanto ao que deveria ser implementado com maior urgência.

A aplicação da matriz permitiu comparar diferentes propostas de ação, classificando-as segundo critérios objetivos, como benefícios para a empresa, abrangência, satisfação interna e externa, custo de investimento e facilidade de implementação. Esse processo resultou na seleção das estratégias com maior potencial de impacto, proporcionando maior direcionamento e segurança na condução das mudanças operacionais. A implantação da ferramenta seguiu os seguintes passos:

1. Levantamento e diagnóstico inicial: os gestores e funcionários analisaram processos, identificando gargalos e pontos críticos. Durante quatro meses, houve observação interna, levantamento de dados no ERP e escuta dos funcionários, o que revelou fragilidades no setor de compras e demandas urgentes

2. Definição dos critérios de priorização: foram estabelecidos critérios relevantes para priorizar as ações de melhoria: benefícios para a organização, abrangência, satisfação do cliente, investimentos necessários, entre outros. Esses critérios foram apoiados pelo método da matriz BASICO, cujo objetivo foi avaliar cada ação em relação a esses aspectos.

3. Pontuação dos itens na matriz BASICO: cada item de melhoria foi avaliado e pontuado em uma escala de 1 a 5, considerando a avaliação negativa ou positiva de cada critério. Essa avaliação permitiu mapear quais melhorias tinham maior potencial de impacto com menor esforço e recursos em relação aos seis critérios da matriz: **Benefícios, Abrangência, Satisfação, Investimentos, Cliente e Operacionalização.**

Possíveis Soluções	Benefícios	Abrangência	Satisfação Interna	Investimentos	Cliente	Operação	Resultado
Definição do <i>mix</i> de produtos da empresa	5	5	4	5	4	2	25
Implantação do setor de cadastro de produtos	4	5	3	4	3	3	22
Reuniões semanais de alinhamento entre o time de compras e o time de vendas	3	3	1	5	3	4	19
Reuniões semanais de alinhamento entre o time de compras e o time de operações logísticas	3	3	1	5	3	4	19
Implantação de <i>check-in</i> e <i>check-out</i> via código de barras nos processos de entrada e saída de mercadorias	5	3	3	4	3	3	21

4. Análise dos resultados da matriz BASICO: após a atribuição de pontos, as ações receberam um resultado agregado que facilitou a priorização definitiva das mudanças a serem implementadas. O foco ficou nas ações de maior benefício com menor investimento e maior abrangência. A solução com o maior valor total (25 pontos) foi a definição do *mix* de produtos da empresa, sendo esta considerada a prioridade máxima.

5. Definição de planos de ação: com base na priorização, foram elaborados planos específicos para iniciar as melhorias selecionadas, incluindo cronogramas e responsáveis. Essa ação permitiu alocar recursos de forma mais inteligente e executar mudanças de maneira mais organizada, respeitando a realidade financeira e estrutural da organização.

Durante a aplicação da ferramenta e a condução das melhorias no setor de compras, surgiram alguns desafios que precisaram ser contornados ao longo do processo: resistência à mudança; comunicação interna deficiente; estrutura física limitada; alta rotatividade; e falta de capacitação específica. Esses obstáculos exigiram estratégias de engajamento, treinamento contínuo e ajustes operacionais para garantir a implementação eficaz das melhorias, reforçando a importância de alinhamento, acompanhamento e suporte constante às equipes envolvidas.

Os resultados obtidos com a aplicação da matriz BASICO foram expressivos e contribuíram de forma significativa para a melhoria da eficiência do setor de compras. Os dados coletados após a implementação demonstraram avanços consistentes em áreas que antes apresentavam fragilidades. A implantação da matriz BASICO apresentou resultados concretos, como:

1. Redução nas compras *spot*: o percentual de compras pontuais (*spot*) caiu para 1,2% do total, representando o menor índice registrado nos últimos três anos pela empresa.

2. Comparativo histórico: o percentual médio de compras *spot* caiu significativamente em 2021 em relação aos anos anteriores: 9,30% em 2019, 9,55% em 2020 e 3,25% no primeiro semestre de 2021, evidenciando melhora na gestão de compras.

3. Queda nas rupturas de estoque: a filial de Macaé, que atende embarcações complexas, apresentou redução de 56,4% para aproximadamente 37,1% em relação ao início do ano, resultado da melhor definição de *mix* e abastecimento.

4. Centralização estratégica das compras: com a criação de uma central na matriz, a empresa aumentou seu poder de negociação e obteve melhores condições com fornecedores, como prazos maiores e produtos de maior vida útil.

5. Aprimoramento dos processos internos: o setor de compras deixou de ser apenas operacional e passou a atuar de forma estratégica, com processos mais confiáveis e padronizados.

6. Impacto positivo da melhoria de performance: os resultados indicam que o plano de ação implementado desde janeiro de 2021 contribuiu para maior eficiência no setor de compras, menor dependência de compras emergenciais (*spot*) e melhor controle do estoque, com destaque para a filial mais crítica.

A experiência mostrou que, com o uso de ferramentas adequadas, é possível promover mudanças significativas mesmo em contextos com recursos limitados. Portanto, a matriz BASICO, ao ser aplicada de maneira clara e objetiva, funcionou como uma ponte entre o diagnóstico e a ação, trazendo resultados práticos e sustentáveis para a empresa de importação e exportação *Boa Praça Ship Supply*.