



CAPÍTULO 9

MATRIZ MCKINSEY

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516109>

Ana Beatriz de Oliveira Sanches

Deisy Zilda Palpinelli

Jenyffer Vitória da Silva de Carvalho

Maria Eduarda Ladeira Rolin

Edi Carlos de Oliveira

A matriz McKinsey é uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, criada na década de 1970 pela General Electric (GE) em parceria com a consultoria *McKinsey & Company*, quando a GE buscava uma forma mais abrangente de avaliar suas unidades de negócio (Coyne, 2008). Seu contexto de criação está relacionado ao trabalho de diversos consultores da *McKinsey & Company* na época. Entre eles, destacam-se Tom Peters e Robert Waterman, que embora não tenham sido autores diretos da matriz, atuaram no ambiente de inovação metodológica e contribuíram para consolidar a reputação da consultoria como referência em estratégias corporativas (Four-Week, 2023).

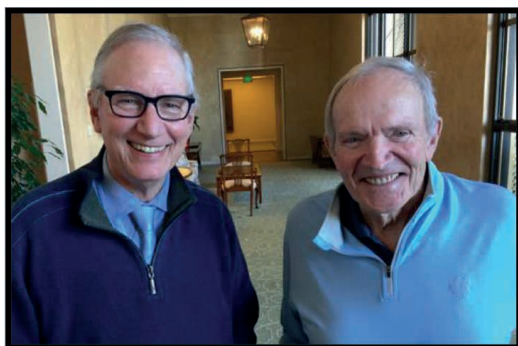
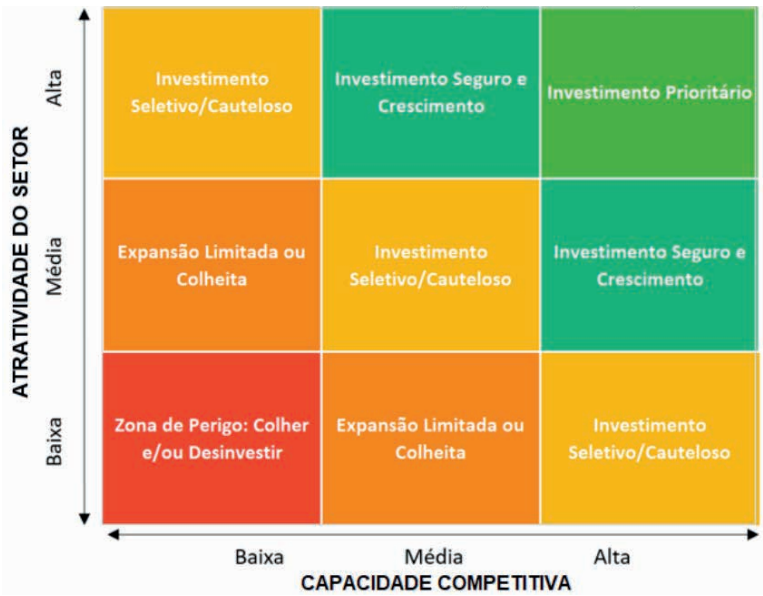


Figura 1: Tom Peters e Robert Waterman.

Fonte: <<https://tompeters.com/cool-friends/waterman-robert/>> (2025).

Até o início da década de 1970, a principal ferramenta de apoio ao planejamento estratégico era a Matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, que analisava os negócios com base no crescimento do mercado e na participação relativa do mercado (Daychoum, 2013). Apesar de útil, o modelo apresenta limitações por desconsiderar outros fatores relevantes. Nesse contexto, a GE propôs a matriz McKinsey, ou “matriz de nove caixas”, com uma abordagem mais ampla e criteriosa para realizar a análise de *portfólio* (Coyne, 2008; Samygin-Cherkaoui, 2023).

A matriz McKinsey consolidou-se como referência no planejamento estratégico, pois oferece aos gestores um instrumento capaz de analisar o *portfólio* de negócios de forma estruturada e comparativa, facilitando a identificação de onde investir, manter ou reduzir recursos (Coyne, 2008). Essa análise é feita a partir de uma representação visual de dois eixos principais (Quadro 1): a atratividade do setor – que reflete o potencial de determinado mercado; e a capacidade competitiva – que mostra o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes (Daychoum, 2013; Samygin-Cherkaoui, 2023).



Quadro 1: Matriz McKinsey (nove caixas)

Fonte: <<https://wp-content/uploads/2018/03/matriz-gemckinsey-excel.png>> (2025).

Conforme Quadro 1, o funcionamento da matriz parte da construção de uma grade composta por nove quadrantes, obtida pela divisão de um diagrama em três níveis no eixo vertical e três no eixo horizontal. O eixo vertical corresponde ao grau de atratividade do setor, classificado em forte, média ou fraca. Já o eixo horizontal representa a capacidade competitiva da empresa, igualmente classificado em forte, média ou fraca. Dessa forma, cria-se uma estrutura que permite visualizar, em cada célula, diferentes cenários possíveis para os negócios avaliados (Coyne, 2008; Samygin-Cherkaoui, 2023).

Na perspectiva da GE, a análise da atratividade do setor reflete as condições de mercado e o potencial de rentabilidade. Esse índice considera fatores como o tamanho e o crescimento do mercado, a margem de lucro da indústria, o nível de intensidade da concorrência, a presença de sazonalidade e ciclos de demanda, além da estrutura de custos do setor. A combinação desses elementos permite avaliar de forma mais abrangente o ambiente externo, oferecendo subsídios para que as organizações identifiquem os segmentos mais promissores e orientem seus investimentos de maneira estratégica (Chiavenato; Sapiro, 2023).

Por outro lado, a capacidade competitiva é analisada a partir da posição concorrencial da empresa, a qual expressa seu potencial para competir de forma eficaz nos diferentes mercados. Essa avaliação envolve a identificação e ponderação de múltiplos fatores, tais como a participação de mercado, a lucratividade, os custos operacionais, o desempenho em pesquisa e desenvolvimento, a taxa de rentabilidade relativa, a posição de custos, a capacidade tecnológica, a experiência acumulada, o talento dos gestores e funcionários, além da reputação, das marcas e das margens obtidas (Chiavenato; Sapiro, 2023).

As caixas da matriz McKinsey descrevem cinco dimensões, que são utilizadas para definir estratégias de investimento em unidades de negócio, considerando a atratividade do setor e a capacidade competitiva, conforme apresentado por Coyne (2008) e Samygin-Cherkaoui (2023):

1. Investimento prioritário: a empresa deve direcionar a maior parte dos recursos para acelerar o crescimento e maximizar o retorno, já que apresenta alto potencial e alta atratividade.

2. Investimento seguro e crescimento: a empresa deve alocar recursos para corrigir fragilidades e explorar oportunidades, garantindo expansão sustentável, já que possui pontos a melhorar.

3. Investimento seletivo/cauteloso: a empresa deve investir apenas se houver sobra de capital, já que esse posicionamento nesse quadrante envolve risco moderado.

4. Expansão limitada ou colheita: a empresa deve investir o mínimo necessário para mantê-la operando, já que a posição nesse quadrante reflete o baixo potencial da organização.

5. Zona de perigo: indica que a empresa não possui perspectiva de sucesso, de modo que o mais adequado é descontinuar investimentos para minimizar perdas.

No final da década de 1970, Tom Peters e Robert Waterman desenvolveram o modelo 7S de McKinsey (Figura 2), que ganhou projeção internacional com a obra *In Search of Excellence* (1982), fortalecendo o debate sobre gestão e excelência. Diferentemente da matriz de nove caixas, voltada à avaliação de *portfólios*, o modelo 7S foca no alinhamento e na eficácia organizacional, integrando elementos rígidos (estratégia, estrutura e sistema) e flexíveis (equipe de direção, estilo, habilidades e valores comuns), essenciais à eficácia organizacional (Raposo, 2008).



Figura 2: Elementos do Modelo 7S de McKinsey.

Fonte: <<https://www.ivankabandize.com/content/images/2023/10/McKinsey-7S-Framework-1.png>> (2025).

Os elementos rígidos estão relacionados a aspectos formais da organização, como o planejamento estratégico, a definição da estrutura e os sistemas de suporte. Já os elementos flexíveis correspondem a dimensões menos tangíveis, como competências, cultura organizacional, estilo de liderança, gestão de pessoas e valores que norteiam a atuação da empresa. A integração entre esses fatores é essencial para promover o alinhamento interno e a eficácia organizacional (Samygin-Cherkaoui, 2023). Os elementos do modelo 7S de McKinsey, apresentados por Raposo (2008) são:

1. Estratégia: refere-se às ações que a organização planeja para responder às mudanças do ambiente externo ou antecipá-las, garantindo sua adaptação e competitividade.

2. Estrutura: diz respeito à forma como a organização se especializa e coordena suas atividades, definida principalmente pela estratégia e pelo tamanho/diversidade da empresa.

3. Sistema: compreende os procedimentos formais e informais que dão suporte à estratégia e à estrutura, incluindo rotinas, processos e métodos de trabalho.

4. Equipe de direção: envolve gestão e desenvolvimento de recursos humanos, contemplando práticas de socialização, integração de novos membros e capacitação de líderes.

5. Estilo: representa a cultura organizacional, incluindo valores, crenças e normas, além do estilo de liderança adotado, que influencia diretamente o comportamento das pessoas.

6. Habilidades: corresponde às competências centrais que a organização domina, ou seja, aquilo que faz melhor, bem como as formas pelas quais desenvolve e mantém essas capacidades.

7. Valores comuns: princípios que orientam a empresa, constituindo a base da identidade organizacional e influenciando tanto o comportamento interno quanto a imagem externa.

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

Para posicionar cada unidade de negócio (produto ou segmento da empresa) na matriz, deve-se fazer uma análise criteriosa dos fatores internos e externos. No caso da atratividade do setor, deve-se observar aspectos como o tamanho e o crescimento do mercado, a intensidade da concorrência e a rentabilidade esperada. Quanto à capacidade competitiva, são avaliados elementos como a participação de mercado, os diferenciais tecnológicos, a reputação da empresa, a qualificação dos profissionais e a disponibilidade de recursos (Coyne, 2008; Raposo, 2008).

Após essa avaliação, cada unidade de negócio é representada na matriz por um círculo (Figura 3), cujo tamanho reflete sua relevância no *portfólio* da empresa e as setas nos círculos demonstram a tendência futura da unidade, apontando a direção do movimento esperado em termos de atratividade do mercado e força competitiva. A grande contribuição da matriz está na indicação de estratégias diferenciadas para cada posição ocupada. Nos quadrantes superiores à esquerda (alta atratividade do mercado e alta força competitiva), a recomendação é investir para acelerar o crescimento (Coyne, 2008; Daychoum, 2013).

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta			
	Média			
	Baixa			

Figura 3: Representação de unidades de negócio na matriz.

Fonte: <https://www.wikiwand.com/pt/articles/Matriz_GE> (2025).

Nos quadrantes intermediários, onde há condições medianas tanto de atratividade do mercado quanto de força competitiva, a estratégia sugerida é de seletividade, avaliando cuidadosamente onde aplicar recursos e buscando otimização. E, nos quadrantes inferiores, caracterizados por baixa atratividade do mercado e baixo desempenho competitivo, a orientação é reduzir investimentos, explorar os ganhos de curto prazo e considerar a possibilidade de desinvestir (Coyne, 2008; Daychoum, 2013).

A organização da matriz dessa forma permite à empresa estabelecer prioridades com clareza. Ela possibilita identificar quais áreas merecem maior aporte de capital, quais devem ser administradas com cautela e quais não justificam a continuidade de esforços. Além disso, favorece o alinhamento entre os recursos internos e as oportunidades de mercado, contribuindo para o desenho de estratégias de crescimento mais realistas e para a tomada de decisões mais consistentes sobre a manutenção ou a descontinuidade de determinadas unidades (Coyne, 2008; Raposo, 2008; Daychoum, 2013).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

A aplicação da matriz McKinsey em micro e pequenas empresas (MPes) contribui para superar desafios típicos, como a limitação de recursos e a instabilidade do ambiente econômico. Ao analisar simultaneamente a atratividade do setor e a capacidade competitiva, a matriz auxilia na definição de prioridades e alocação eficiente de recursos, orientando decisões de investimento e desinvestimento de forma mais objetiva. Esse processo fortalece o planejamento estratégico e amplia a capacidade de resposta das empresas diante das mudanças do mercado, favorecendo ganhos de competitividade mesmo em contextos restritivos. (Coyne, 2008).

Além de apoiar a tomada de decisão, a matriz estimula uma cultura organizacional orientada para resultados, envolvendo gestores e equipes de trabalho na análise das escolhas estratégicas. Isso gera maior clareza na definição de metas, favorece o uso racional de indicadores de desempenho e melhora o controle sobre custos, preços e estoques. Quando adaptada às especificidades das MPes, a matriz se torna um excelente recurso para elevar a eficiência, incentivar a inovação e promover crescimento sustentável, consolidando a posição da empresa em mercados competitivos (Albuquerque Filho *et al.*, 2020).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A matriz McKinsey, ao se estruturar sobre as macrovariáveis “atratividade do setor” e “capacidade competitiva”, oferece um instrumento estratégico relevante para avaliar o desempenho organizacional. Sua aplicação permite verificar a coerência entre os resultados e o planejamento, além de orientar ações corretivas que reduzem riscos e evitam prejuízos. Ao oferecer uma visão integrada do *portfólio*, também apoia decisões de investimento e desinvestimento, contribuindo para o uso racional dos recursos e para o fortalecimento da competitividade (Jacobsen; Cruz Junior; Moretto Neto, 2006).

No entanto, a matriz também apresenta desvantagens. Uma delas é a ausência de ponderação entre os critérios avaliados, pois todos recebem o mesmo peso, independentemente da relevância estratégica. Esse aspecto aumenta a subjetividade das análises, já que diferentes gestores podem interpretar os mesmos fatores de formas distintas no momento de decidir sobre investimentos ou desinvestimentos. Soma-se a isso a falta de definição quanto aos fatores considerados positivos ou negativos em determinados contextos, o que faz com que uma variável seja favorável para um setor, mas desfavorável para outro (Andrade; Famá, 1999).

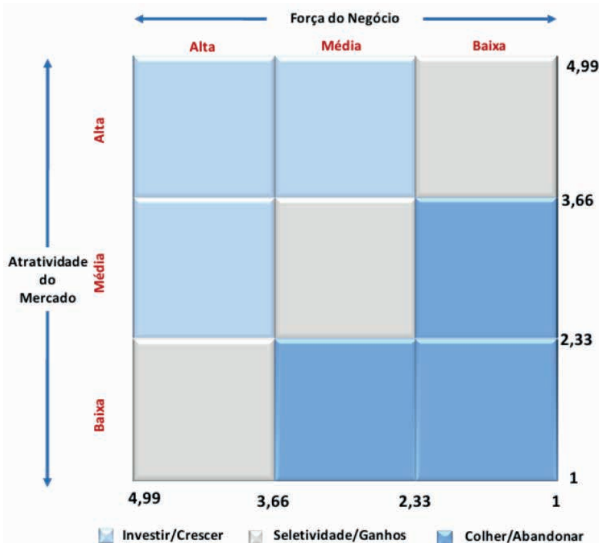
EXEMPLO PRÁTICO

Raposo (2008) avaliou estrategicamente o desempenho de uma carteira de negócios do setor bancário utilizando a matriz McKinsey, destacando que as constantes transformações do mercado, especialmente no setor bancário, exigem respostas rápidas e bem fundamentadas, baseadas na compreensão do ambiente externo e na análise criteriosa de produtos e serviços.

Com a ampliação do acesso a serviços como contas, cartões de crédito, financiamentos e seguros, o mercado financeiro tornou-se cada vez mais homogêneo, dificultando a diferenciação das ofertas. Esse processo resultou na comoditização – uma dinâmica de mercado progressiva – em que os clientes percebem os serviços como similares, o que compromete tanto a fidelização quanto a criação de valor.

O banco analisado enfrentava um problema típico de mercados saturados: a dificuldade de gerir estrategicamente sua carteira de negócios, marcada por desempenho heterogêneo e pela necessidade de uma ferramenta que apoiasse a priorização de estratégias de crescimento, manutenção ou desinvestimento. Diante dessa necessidade, o banco recorreu à matriz McKinsey para avaliar sua carteira de produtos e identificar oportunidades de melhoria no mercado.

Conforme apresentado no capítulo, a matriz McKinsey apresenta dois eixos fundamentais: a atratividade do mercado e a força do negócio (posição competitiva), sendo que cada eixo é formado por uma série de variáveis avaliadas e pontuadas, com base em critérios quantitativos e qualitativos. Ao cruzar essas duas dimensões, a ferramenta permite posicionar os produtos em uma grade estratégica com nove células, que orientam decisões como “investir”, “selecionar” ou “descontinuar”.



Para esse posicionamento, utiliza-se uma escala de 1 a 5, dividida em três faixas principais de atratividade e força: baixa (1 a 2,33), média (2,34 a 3,66) e alta (3,67 a 4,99). Esses intervalos são estabelecidos pela divisão proporcional da escala total, garantindo uma avaliação equilibrada e padronizada, que facilita a comparação entre diferentes unidades de negócio.

A análise baseou-se em variáveis que garantem uma avaliação abrangente. Na atratividade do mercado, considerou-se o tamanho e o crescimento do mercado, mudanças na participação, concentração de concorrentes, margem financeira, barreiras de entrada ou saída e influências políticas ou sociais. Já a força do negócio foi avaliada pela quota de mercado e seu crescimento, posição e diferencial competitivo, mudanças na participação relativa, rentabilidade, barreiras de entrada ou saída e relações estabelecidas pela empresa.

Após a seleção das variáveis, foram atribuídos pesos a cada uma conforme sua importância relativa, de modo que a soma dos pesos em cada critério (atratividade do mercado e força do negócio) totalizasse 1,0. As variáveis foram avaliadas em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a Muito Fraco/Muito Baixo, 2 a Fraco/Baixo, 3 a Médio/Neutro, 4 a Forte/Alto/Elevado e 5 a Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado. Essa classificação permitiu mensurar o desempenho dos produtos ou serviços frente a cada variável, indicando seu grau de atratividade e força competitiva.

<div>1</div> <div>PROTEGER A POSIÇÃO</div> <div>Captação</div> <div>Fundos de Investimento</div> <div>Seguro de Vida</div> <div>Previdência</div>	<div>2</div> <div>INVESTIR PARA CRESCER</div> <div>Crédito PF</div> <div>Seguro Auto</div> <div>Cartão de Crédito</div>	<div>6</div> <div>CRESCER SELETIVAMENTE</div>
<div>3</div> <div>CRESCER SELETIVAMENTE</div> <div>Capitalização</div>	<div>5</div> <div>SELETIVIDADE: ÊNFASE NO LUCRO</div>	<div>7</div> <div>EXPANSÃO LIMITADA OU DESACELERAÇÃO</div>
<div>4</div> <div>PROTEGER E REORIENTAR</div>	<div>8</div> <div>ÊNFASE NO LUCRO</div>	<div>9</div> <div>ABANDONAR</div>

A escolha da matriz McKinsey não foi aleatória. O banco já utilizava internamente uma metodologia semelhante, embora menos sistematizada. Com a aplicação formal da ferramenta, foi possível estruturar melhor a análise estratégica, agregar maior valor ao processo decisório e permitir a validação das estratégias que já estavam sendo adotadas. O uso da matriz trouxe, assim, maior clareza, objetividade e fundamentação técnica para as decisões relacionadas à gestão de *portfólio*, conforme apresentado na distribuição dos produtos da carteira de negócios do banco.

A implementação da matriz McKinsey proporcionou diversos benefícios estratégicos ao banco:

1. Visão clara do *portfólio*: foi possível visualizar de forma consolidada os produtos com maior potencial de crescimento e os que necessitavam reavaliação ou descontinuidade. Essa visão facilitou a alocação eficiente de recursos.

2. Priorizações estratégicas: com a classificação em quadrantes, o banco definiu ações específicas, como incremento de investimentos em produtos do quadrante 1, fortalecimento de iniciativas de crescimento no quadrante 2 e possíveis desinvestimentos no quadrante 3.

3. Ajuste das estratégias atuais: a análise comparativa mostrou que muitas das estratégias que já eram adotadas estavam alinhadas com as recomendações do modelo, mas a utilização formal da matriz refinou a priorização de ações e potencializou a capacidade de tomada de decisão.

4. Otimização do *portfólio* de produtos: como resultado, o banco conseguiu agregar valor à sua carteira, aumentar a rentabilidade de alguns produtos e reduzir custos na gestão de outros, além de potencializar o foco em produtos prioritários.

5. Monitoramento contínuo: a matriz entrou no ciclo de gestão, sendo utilizada periodicamente para reavaliação da carteira frente às mudanças de mercado, garantindo uma gestão dinâmica e alinhada às estratégias de crescimento.

Ante o exposto, constatou-se que a adoção da matriz McKinsey trouxe ganhos significativos para a empresa analisada. O modelo permitiu uma compreensão mais clara da posição de cada produto no *portfólio*, facilitou a definição de ações específicas para cada caso e proporcionou uma visão estratégica robusta para a continuidade e crescimento dos negócios. Portanto, mais do que uma simples ferramenta de análise, a matriz McKinsey proporcionou um alinhamento da atuação interna às oportunidades e desafios do mercado.