

Administ**AÇÃO**

Práticas para Gestão e Inovação
nas Organizações



Edi Carlos de Oliveira
(Organizador)

Administ**AÇÃO**

Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações



Edi Carlos de Oliveira
(Organizador)

2025 by Atena Editora

Copyright © 2025 Atena Editora

Copyright do texto © 2025, o autor

Copyright da edição © 2025, Atena Editora

Os direitos desta edição foram cedidos à Atena Editora pelo autor.

Open access publication by Atena Editora

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira Scheffer

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

A Atena Editora mantém um compromisso firme com a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, assegurando que os padrões éticos e acadêmicos sejam rigorosamente cumpridos. Adota políticas para prevenir e combater práticas como plágio, manipulação ou falsificação de dados e resultados, bem como quaisquer interferências indevidas de interesses financeiros ou institucionais.

Qualquer suspeita de má conduta científica é tratada com máxima seriedade e será investigada de acordo com os mais elevados padrões de rigor acadêmico, transparência e ética.

O conteúdo da obra e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade, são de responsabilidade exclusiva do autor, não representando necessariamente a posição oficial da Atena Editora. O download, compartilhamento, adaptação e reutilização desta obra são permitidos para quaisquer fins, desde que seja atribuída a devida autoria e referência à editora, conforme os termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Os trabalhos nacionais foram submetidos à avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial da editora, enquanto os internacionais passaram por avaliação de pareceristas externos. Todos foram aprovados para publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

AdministraÇÃO

Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações

| Organizador:

Edi Carlos de Oliveira

| Revisão:

Os autores

| Diagramação:

Luiza Alves Batista

| Capa:

Yago Raphael Massuqueto Rocha

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T255 AdministraÇÃO: Práticas para gestão e inovação nas organizações / Organizador Edi Carlos de Oliveira. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-3714-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.147251610>

1. Administração. 2. Estratégia corporativa. 3. Gestão. I. Oliveira, Edi Carlos de (Organizador). II. Título. CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

☎ +55 (42) 3323-5493

☎ +55 (42) 99955-2866

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br



CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Ariadna Faria Vieira – Universidade Estadual do Piauí
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas



APOIO:

PROEC
Pró-Reitoria de Extensão
e Cultura

Curso de
ADMINISTRAÇÃO
UNESPAR Campus Paranavaí


UNESPAR
Universidade Estadual do Paraná



PREFÁCIO

Os doze capítulos que formam este livro, idealizado e organizado pelo Professor Dr. Edi Carlos de Oliveira, nos remetem à necessária vinculação entre a teoria e a prática, fundamentada em teorias, métodos e ferramentas de gestão, concebidos a partir de uma experiência indispensável aos(às) administradores(as) e gestores(as), tanto de empresas privadas como de instituições públicas.

Os conceitos que fundamentam as práticas apresentadas nos capítulos pelos autores têm inspiração nas publicações de autores, que são influentes na administração moderna do mundo empresarial e nas recentes abordagens da administração pública, agora voltada para a eficiência e eficácia, duas qualidades ainda raras, mas que se tornam mandatórias, no sentido de que a excelência na gestão pública gera mais direitos aos cidadãos.

Muito diferente das antigas visões sobre gestão, que tão só administravam os problemas que surgiam pelo caminho, os autores apresentam uma visão de administração voltada para a proatividade, situação em que se possibilita a criatividade e inovação, qualidades indispensáveis para aqueles e aquelas que seguem enfrentando os desafios.

“AdministraÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações” é um livro que nos convida a refletir sobre as relações que se estabelecem entre as teorias estudadas nos cursos de Administração e a realidade que profissionais encontram em seu ambiente de trabalho. A reflexão sobre as experiências vivenciadas pelos autores revela o valor dos conhecimentos construídos na relação entre mercado de trabalho e academia. Além disso, o formato claro e direto do texto oferece aos leitores e leitoras um entendimento profundo que permite adaptar os conceitos à realidade que se deseja transformar.

A publicação deste livro, resultado de uma Ação Curricular de Extensão, muito honra a UNESPAR, tendo em vista que a universidade cumpre sua função social na interação com a comunidade, colocando em ação os conhecimentos produzidos por meio do ensino e da pesquisa. Só com ações como essa, seguiremos lutando pela ampliação dos direitos sociais dos cidadãos paranaenses, a partir de uma universidade pública, gratuita e de excelência.

Profª. Dra. Salete Paulina Machado Sirino

Reitora da UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná



O livro “AdministraÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações”, organizado pelo Prof. Dr. Edi Carlos de Oliveira, do Curso de Administração da UNESPAR – Campus Paranavaí, traz uma discussão fundamental para o atual cenário empresarial e para a formação de futuros administradores, caracterizado por rápidas transformações e crescente complexidade. Sabe-se que uma das competências essenciais para o sucesso de uma organização é a gestão administrativa eficaz.

O tema sobre gestão e inovação permite que os profissionais e estudantes da administração vislumbrem oportunidades e estratégias para atuarem em um ambiente em constante evolução e inovação. Este livro traz *insights* de especialistas, estudos de caso relevantes e estratégias práticas que podem ser aplicadas em diversos contextos organizacionais. Que este livro inspire novas ideias, promova debates enriquecedores e, acima de tudo, contribua para a construção de um futuro mais inovador e eficiente nas organizações.

Profa. Dra. Maria Antonia Ramos Costa

Diretora da UNESPAR – Campus Paranavaí

Pelo segundo ano consecutivo, tenho a honra e o prazer de participar do prefácio do livro “AdministraÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações”, organizado pelo Prof. Dr. Edi Carlos de Oliveira e que conta com a participação dos seus alunos de extensão.

Nesta edição, soma-se à já consistente proposta anterior, a incorporação de exemplos e casos que ilustram situações reais de aplicação das ferramentas de gestão apresentadas. Essa ampliação reflete a consolidação das ações extensionistas do Curso de Administração da UNESPAR, Campus Paranavaí.

Da mesma forma que ocorreu no lançamento do primeiro livro (AdministraÇÃO: Técnicas e Ferramentas para Gestão Organizacional), publicado em 2024 pela Editora Atena, os temas escolhidos abraçam pontos do campo da Administração que, por muitas vezes, carecem de sistematização para maior compreensão da origem e evolução dos fenômenos gerenciais.

Prof. Dr. Julio Ernesto Colla

Coordenador do Curso de Administração
UNESPAR – Campus Paranavaí



A extensão tem se consolidado no ambiente universitário por meio de práticas que potencializam as ações de ensino e de pesquisa, bem como cumpre firmemente a função social da universidade, no diálogo permanente com a comunidade externa.

Não se trata apenas de desenvolver práticas pedagógicas em ambientes empresariais, mas de oferecer aos acadêmicos a oportunidade de vivenciar experiências profissionais, em ambientes diferenciados, os quais demandam conhecimentos técnicos e científicos. Neste processo, os graduandos atuam, orientados pelo professor, mas direcionados pelas demandas que a sociedade apresenta.

O livro “AdministrAÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações” demonstra, de forma real, as ações de extensão desenvolvidas por acadêmicos em empresas, em um diálogo necessário para sanar as dificuldades apresentadas.

Muito mais que oferecer serviços, as ações propostas geram valor para as empresas que passam a contar com ferramentas para gerenciamento inovadoras, mas também para os acadêmicos, que experimentam quebras de modelos e paradigmas, muitas vezes revelando o verdadeiro valor da profissão que escolheram. A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura parabeniza o Prof. Dr. Edi Carlos de Oliveira (Org.) e os graduandos pelo trabalho desenvolvido.

Profa. Dra. Rosimeiri Darc Cardoso

Pró-reitora de Extensão e Cultura

UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná

É com grande honra que apresento esta obra, fruto de um projeto de extensão que reafirma a missão da universidade em articular ensino, pesquisa e extensão em benefício da sociedade. O livro “AdministrAÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações” reúne, em doze capítulos, métodos e ferramentas consagrados da área de gestão, apresentados de forma didática e acompanhados de exemplos práticos que demonstram sua aplicação em diferentes contextos organizacionais.

A obra destaca-se pela integração entre teoria e prática, característica essencial da extensão universitária. Ao apresentar metodologias como Design Thinking, Balanced Scorecard, Análise PEST, MASP, 5S, Matriz de Ansoff, Matriz BASICO, Matriz de Eisenhower, Matriz McKinsey, Estratégia do Oceano Azul, as Cinco Forças de Porter e a Total Quality Management, este livro contribui para a formação de profissionais mais críticos e preparados para os desafios contemporâneos.

Trata-se de um material que estimula a reflexão, a aplicação prática e a transformação social por meio da gestão. Assim, consolida-se como referência



para acadêmicos, gestores e instituições que buscam fortalecer sua atuação em um cenário marcado por rápidas mudanças e alta competitividade.

Que esta publicação, resultado de um esforço coletivo e extensionista, inspire novas práticas e reafirme o papel da Universidade como promotora de conhecimento, inovação e desenvolvimento sustentável.

Profa. Dra. Luciana Ferreira Leal

Chefe da Divisão de Extensão e Cultura
UNESPAR – Campus Paranavaí

Como Coordenadora de Ações Curriculares de Extensão e Cultura do Curso de Administração da UNESPAR - Campus Paranavaí, tenho a alegria de apresentar este livro que nasce da vontade de aproximar conhecimento acadêmico e prática profissional, unindo teoria, exemplos reais e o olhar para a inovação que tanto precisamos em nossas organizações.

Em cada um dos 12 capítulos, o leitor encontrará muito mais do que ferramentas de gestão: encontrará possibilidades de transformação. Seja pelo Design Thinking, que nos convida a colocar as pessoas no centro do processo, pelo Balanced Scorecard, que ajuda a alinhar estratégia e ação, ou ainda por metodologias como o 5S, MASP, TQM e tantas outras, a obra mostra como a gestão se reinventa quando aplicada com propósito. O diferencial aqui está em como cada conceito ganha vida a partir de experiências concretas – universidades, empresas familiares, setores públicos, empreendedores. Isso torna a leitura próxima, prática e inspiradora.

Este livro é um convite a pensar a administração como técnica e como ação comprometida com pessoas, comunidades e territórios. Ele dialoga com estudantes que sonham em inovar, com profissionais que buscam soluções no dia a dia, e com gestores que acreditam em um futuro mais sustentável, colaborativo e humano.

Tenho certeza de que cada capítulo servirá como um ponto de partida para novas ideias, práticas mais conscientes e projetos que farão diferença em nossa região e muito além dela. Que esta obra possa fortalecer a formação de nossos acadêmicos, inspirar nossos professores e encorajar nossos gestores a transformarem desafios em oportunidades.

Profa. Dra. Ariane Maria Machado de Oliveira

Coordenadora de Ações Curriculares de Extensão e
Cultura do Curso de Administração
UNESPAR – Campus Paranavaí



PRÓLOGO

“AdministrAÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações” é um livro que vai além da teoria, reunindo métodos e ferramentas de gestão aplicáveis desde o planejamento de atividades até a melhoria contínua de processos, com foco em resultados concretos e inovadores. Cada capítulo explora diferentes possibilidades de aplicação, abordando práticas para promover a eficiência e alcançar a excelência organizacional.

Concebido como um material acessível a empreendedores e profissionais interessados em aprimorar suas práticas de gestão, este livro é fruto do projeto de Extensão Universitária “Administração em ação: análise, mapeamento e intervenção organizacional”. A obra é resultado do empenho de 49 acadêmicos vinculados à disciplina “Teoria das Organizações”, do curso de Administração da UNESPAR – Campus Paranavaí, reafirmando o compromisso com a aplicação prática do conhecimento na realidade das organizações.

O projeto ultrapassou fronteiras ao ser apresentado no “*Blended Intensive Programme (BIP) – Mentoring Programme: Turning Ideas into Businesses*”, realizado na Universidade do Minho, em Guimarães – Portugal, em junho de 2025. Nesse evento, que reuniu participantes de dez países europeus, os resultados alcançados e as ferramentas de gestão desenvolvidas pelos acadêmicos foram compartilhados em um ambiente de intensa troca de experiências, integrando dimensões internacionais e interculturais ao projeto. Essa internacionalização ampliou o alcance e a visibilidade do projeto de extensão, fortalecendo o compromisso da UNESPAR com a formação cidadã, a inovação e a integração entre conhecimento acadêmico e práticas organizacionais, conectando realidades locais a contextos globais.

Profa. Dra. Marila Annibelli Vellozo

Diretora do Escritório de Relações Internacionais (ERI)
UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 5

Edi Carlos de Oliveira

CAPÍTULO 1 5

DESIGN THINKING

João Gabriel Dosso Wolff

João Vitor Carvalho Bandeira

Maria Gabriella Gibin Ribeiro

Maria Vitória Rodrigues do Carmo

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516101>

CAPÍTULO 2.....16

BSC – BALANCED SCORECARD

Ana Paula de Brito

Daiany Bezerra do Amaral

Lorraini Hellen Monteiro de Lima

Luiz Henrique da Silva Monteiro

Rebeca da Silva Moreira

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516102>

CAPÍTULO 3.....24

ANÁLISE PEST

André Sestito Moraes

Dasch Carlina Dachoute

Lucas Samuel de Oliveira de Souza

Marcos Vinicius Moraes Soares

Maycon Aparecido da Silva

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516103>

CAPÍTULO 431

MASP – MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Evandro Pereira Velho

Gustavo Henrique Boer Alves de Quadro

Nicollas Guilherme Gregório

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516104>



CAPÍTULO 5..... 39

MÉTODO 5S

Gabriel Medeiros Bernardo

Murilo Mendes

Pedro Henrique Martins

Sarah Alves

Edi Carlos de Oliveira

DOL: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516105>

CAPÍTULO 6 47

MATRIZ DE ANSOFF

Felipe da Silva Trindade de Oliveira

Heitor Solera Favoretto

Maria Eduarda Rosa de Lino de Souza

Milena Silva de Brito

Edi Carlos de Oliveira

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

CAPÍTULO 7..... 56

MATRIZ BASICO

Ana Beatriz Ramos de Oliveira

Andrea Machado da Cruz

Geovana da Rocha Lima

Maria Eduarda Morangueira dos Santos

Edi Carlos de Oliveira

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

CAPÍTULO 8..... 65

MATRIZ DE EISENHOWER

Gustavo Paulo Torrecija

Kauane Rafaela Silva de Paula

Mariliz Previato de Souza

Edi Carlos de Oliveira

DOL: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516108>



CAPÍTULO 9 73

MATRIZ MCKINSEY

Ana Beatriz de Oliveira Sanches

Deisy Zilda Palpinelli

Jenyffer Vitória da Silva de Carvalho

Maria Eduarda Ladeira Rolin

Edi Carlos de Oliveira

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

CAPÍTULO 10 83

ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Beatriz Fadel de Souza

Giovanna Maria Oliveira Nogueira

Laira Geovana de Souza Luiz

Richard Girardelli Correia

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161010>

CAPÍTULO 11 94

MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Ademir Duarte Filho

Bruno da Silva Máximo Cavallin

Everton Tiago dos Santos Junior

Gustavo Souza da Silva

Vinicius Gabriel Alves dos Santos

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161011>

CAPÍTULO 12 103

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

André Micael Rodrigues dos Santos

Gabriel Teixeira Ramos

Leidiane da Silva Gomes

Luiz Matheus Barbosa da Silveira Silva

Edi Carlos de Oliveira

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161012>

REFERÊNCIAS 112

SOBRE O ORGANIZADOR 120

AUTORES 121



APRESENTAÇÃO

Edi Carlos de Oliveira

O mundo dos negócios e das organizações encontra-se em constante transformação, exigindo gestores preparados para lidar com mudanças rápidas, mercados competitivos e cenários incertos. Neste contexto, torna-se indispensável o domínio de métodos e ferramentas que possibilitem uma atuação eficiente e inovadora no ambiente organizacional. Organizado em 12 capítulos, este livro reúne métodos e abordagens fundamentais de gestão, que contribuem para alcançar resultados consistentes, estimular a inovação e fortalecer a sustentabilidade organizacional. Cada capítulo oferece um aprendizado prático, integrando teoria e aplicação por meio de um exemplo real que demonstra o uso da ferramenta de gestão em diferentes contextos organizacionais.

O Capítulo 1 apresenta o Design Thinking (DT), uma abordagem inovadora para a solução de problemas que coloca o ser humano no centro do processo. Mais do que uma ferramenta, é um modo de pensar e agir baseado em cinco etapas: empatia, definição, idealização, prototipagem e teste. Ao focar nas necessidades humanas, o DT gera soluções criativas e viáveis para diversos contextos, inclusive organizacionais. Um exemplo real ilustra a aplicação do DT na reestruturação do currículo de um curso de Medicina, promovendo uma revisão colaborativa centrada nos acadêmicos. A metodologia permitiu identificar fragilidades e potencialidades, contribuindo para uma formação mais inovadora, participativa e alinhada às demandas da área médica.

O Capítulo 2 aborda o Balanced Scorecard (BSC), um dos mais influentes modelos de gestão estratégica que revoluciona a forma como as organizações monitoram seu desempenho por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Os autores demonstram como o BSC contribui para alinhar ações e metas, promovendo uma gestão mais equilibrada e eficaz. O exemplo prático demonstra como uma universidade implementou o BSC para alinhar as estratégias institucionais às ações operacionais, promovendo uma gestão mais eficiente e baseada em indicadores. Com diagnóstico, definição de metas e monitoramento, a universidade melhorou o ajuste de ações e fortaleceu sua excelência acadêmica e administrativa.

No Capítulo 3, é explorada a Análise PEST, uma ferramenta fundamental para analisar o macroambiente organizacional. Ela permite identificar fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, ajudando as organizações a antecipar ameaças, aproveitar oportunidades e adaptar suas estratégias às mudanças externas. O exemplo da aplicação da análise PEST na suinocultura brasileira demonstra como a avaliação sistemática de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos influenciam o setor, sobretudo na identificação de oportunidades e ameaças. Essa abordagem fortalece o planejamento, permitindo estratégias sustentáveis e decisões mais eficazes diante das mudanças macroeconômicas e regulatórias.

O Capítulo 4 apresenta o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), uma abordagem estruturada para a resolução de problemas organizacionais. O capítulo detalha as etapas do MASP, que incluem a identificação do problema, observação, análise, plano de ação, execução, verificação de resultados, padronização e conclusão, com foco em melhorias contínuas. O exemplo prático evidencia a aplicação do MASP no setor de manutenção de uma empresa de telecomunicações especializada em fibra óptica. Sua abordagem estruturada permitiu identificar as causas-raiz dos chamados recorrentes, melhorando a qualidade do serviço, aumentando a satisfação dos clientes e reforçando a relevância do MASP na gestão da qualidade nas organizações.

No Capítulo 5, o foco está no Método 5S, uma técnica japonesa que promove melhorias no ambiente de trabalho por meio de cinco princípios: *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de organização), *Seiso* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de normatização) e *Shitsuke* (senso de disciplina). O exemplo prático demonstra a implementação do método 5S no Laboratório de Usinagem do Instituto Federal de Ciências e Tecnologias de São Paulo (IFSP), Campus de Itapetininga. A implementação dos princípios do 5S contribuiu para a criação de um ambiente mais eficiente para ensino e pesquisa, demonstrando ser um modelo eficaz e adaptável que fortalece a cultura de segurança, padronização e qualidade no ambiente de trabalho.

O Capítulo 6 trata da Matriz de Ansoff, uma ferramenta de análise estratégica que auxilia na identificação de oportunidades de crescimento, por meio de quatro frentes: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. O exemplo prático destaca os desafios para implementar uma inovação na empresa familiar “Confecções Têxtil Minas”, liderada por Roberto e sua filha Ana. Por meio do *e-commerce*, Ana implementou estratégias de penetração e de desenvolvimento de mercado, enfrentando resistência geracional, processos informais e restrições financeiras. Com base na análise SWOT, estruturou ações digitais e logísticas que impulsionaram a expansão, a profissionalização e a modernização do negócio.

No Capítulo 7, os autores apresentam a matriz BASICO, uma metodologia de priorização que utiliza seis critérios para definir projetos com resultados concretos para organizações: benefícios, abrangência, satisfação, investimento, cliente e operacionalização. O exemplo mostra como a matriz BASICO ajudou a priorizar ações de melhoria no setor de compras da empresa Boa Praça *Ship Supply*, que atua no setor de suprimentos para embarcações. A empresa enfrentava problemas de padronização, comunicação e eficiência. Apesar de desafios como resistência à mudança e alta rotatividade, as ações reduziram compras pontuais, rupturas de estoque e ampliaram o poder de negociação com fornecedores, tornando os processos mais estratégicos e organizados.

O Capítulo 8 aborda a matriz de Eisenhower, uma ferramenta de gestão do tempo e definição de prioridades que ajuda a classificar tarefas conforme sua urgência e importância, priorizando-as a partir do foco em ações que realmente agregam valor à organização. O exemplo prático demonstra a aplicação da matriz de Eisenhower na criação do aplicativo *Focus Now*, voltado à redução da procrastinação de universitários de João Pessoa/PB. A ferramenta auxiliou na priorização das tarefas, trazendo mais clareza organizacional e melhoria na gestão do tempo. Os usuários relataram redução da ansiedade e aumento do foco nos estudos, evidenciando como o *design* de interface contribui para aprimorar a gestão do tempo e o desempenho acadêmico.

No Capítulo 9, os autores apresentam a matriz McKinsey, que avalia negócios ou projetos pela atratividade do mercado e força competitiva, oferecendo uma visão estratégica para decisões. O exemplo demonstra a aplicação da matriz McKinsey na avaliação da carteira de produtos de uma empresa bancária, possibilitando uma análise estratégica da atratividade do mercado e da posição competitiva. A ferramenta identificou produtos com alto potencial, necessidades de ajustes e opções de descontinuação, otimizando recursos e priorizando investimentos. Os resultados fortaleceram a gestão por desempenho, aprimoraram a tomada de decisão e trouxeram clareza ao processo, alinhando a estratégia da empresa ao mercado e impulsionando seu crescimento e competitividade.

O Capítulo 10 apresenta a Estratégia do Oceano Azul, uma abordagem que propõe criar novos mercados por meio da inovação de valor, evitando a concorrência tradicional. Os autores mostram como identificar oportunidades para criar “oceanos azuis”, gerar diferenciação e reduzir custos, promovendo o crescimento sustentável das organizações. O exemplo prático mostra como a Netflix usou a Estratégia do Oceano Azul para sair do mercado saturado de locação física, dominado pela *Blockbuster*. Ao eliminar lojas físicas, reduziu custos, aumentou a conveniência e criou o *streaming* sob demanda, inovando e abrindo um novo mercado. A Netflix se tornou líder mundial, ampliando assinantes e investindo em conteúdo original, consolidando sua posição no mercado digital.

No Capítulo 11, são apresentadas as Cinco Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas de Michael Porter. As Cinco Forças permitem analisar o mercado considerando a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de barganha de fornecedores e clientes. As Estratégias Genéricas – liderança em custos, diferenciação e enfoque – ajudam as organizações a definir seu posicionamento estratégico. O exemplo do setor aéreo ilustra o impacto dessas estratégias na sustentabilidade competitiva: a *Southwest Airlines* segue o modelo de baixo custo, enquanto a *Singapore Airlines* combina eficiência e inovação. Ambas evidenciam a importância de alinhar estratégia, estrutura e cultura para manter vantagens duradouras, destacando os desafios e oportunidades da gestão estratégica no setor.

O Capítulo 12 apresenta a *Total Quality Management* (TQM), um modelo de gestão voltado à melhoria contínua, satisfação do cliente e eficiência dos processos. O exemplo prático demonstra que a Secretaria Municipal de Educação de Manaus enfrentava graves problemas na gestão documental, com processos desarticulados, morosidade e retrabalho. A implantação da TQM reorganizou processos, padronizou procedimentos e capacitou servidores por meio de treinamentos e círculos de controle de qualidade. Como resultado, houve redução significativa do tempo de tramitação, maior eficiência, maior engajamento dos funcionários e melhoria no atendimento à comunidade, destacando o potencial da gestão da qualidade na eficácia da administração pública.

Ao final dos capítulos apresentados, o livro “AdministraÇÃO: Práticas para Gestão e Inovação nas Organizações” se consolida como um material relevante para diferentes públicos – acadêmicos que desejam expandir seus conhecimentos; profissionais e gestores em busca de soluções práticas; e organizações que almejam aprimorar sua performance e competitividade no mercado. Mais do que apresentar conceitos, esta obra oferece uma combinação entre teoria e prática, com exemplos que demonstram a aplicação real de cada método ou ferramenta abordada.

Assim, esse livro é um aliado essencial para quem deseja transformar conhecimento em ação e impulsionar a inovação e a eficiência no cotidiano das organizações. Que cada capítulo sirva como um catalisador de mudança e crescimento, promovendo um futuro mais sustentável, inovador e eficiente no cotidiano das organizações. Sinta-se convidado(a) a percorrer esta jornada, na qual a ação e a gestão caminham lado a lado – e que este livro seja um aliado valioso ao longo dessa trajetória.



CAPÍTULO 1

DESIGN THINKING

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516101>

João Gabriel Dosso Wolff

João Vitor Carvalho Bandeira

Maria Gabriella Gibin Ribeiro

Maria Vitória Rodrigues do Carmo

Edi Carlos de Oliveira

Diante de um mundo cada vez mais complexo, incerto e orientado por rápidas transformações tecnológicas e sociais, as organizações têm buscado novas formas de resolver problemas e inovar de maneira centrada nas pessoas (Garcia, 2025; Morais, 2025). Nesse contexto, o Design Thinking (DT) surge como uma abordagem pautada em empatia, criatividade e experimentação (Simon, 1969), sendo amplamente adotada em organizações públicas, privadas e sociais ao redor do mundo (Canfield, 2021). A Figura 1 apresenta as cinco etapas do processo de DT, que ilustram a dinâmica interativa dessa abordagem.

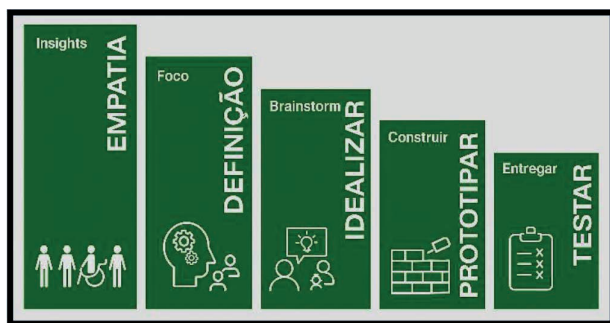


Figura 1: Etapas do processo de DT.

Fonte: <<https://analistaexpert.com.br/design-thinking/>> (2025).

Conforme apresentado na Figura 1, o processo de DT é composto por cinco etapas principais – empatia, definição, idealização, prototipagem e teste – que se desenvolvem de forma não linear, permitindo revisões constantes a partir de aprendizados ao longo do processo de inovação. Desse modo, o DT se configura como uma abordagem inovadora que utiliza o método e a sensibilidade do *design* (Simon, 1969), centrada no ser humano e voltada à resolução criativa de problemas e à inovação em produtos, serviços e processos organizacionais (Canfield, 2021).

A trajetória do DT é marcada por uma evolução teórica e prática que se estende por mais de oito décadas, impulsionada por contribuições multidisciplinares das áreas de *design*, psicologia, administração, engenharia e educação (Brown, 2010). Com o passar do tempo, o DT deixou de se restringir ao desenvolvimento de produto e passou a ser adotado como estratégia para resolver problemas complexos em diversas áreas, incluindo a gestão organizacional. O Quadro 1 ilustra a evolução histórica do DT.

| Data | Autor(es) | Acontecimento |
|------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Precusores do DT | | |
| 1940 | Osborne, A. F. | Criada a ferramenta <i>brainstorming</i> |
| 1947 | Simon, H. A. | Sugerido o <i>design</i> como parte da gestão e tomada de decisão (livro <i>Administrative Behavior</i>) |
| 1962 | Jones, J. C., Thornley, D. e Archer, B. | Apresentada uma metodologia ‘racional’ de <i>design</i> (1ª Conferência sobre Métodos de <i>Design</i>) |
| 1964 | Alexander, C. | <i>Design</i> como um método racional e lógico (notas em <i>Synthesis of Form</i>) |
| 1969 | Simon, H. A. | Sugerido o <i>design</i> como um modo de pensar (livro <i>The Sciences of the Artificial</i>) |
| 1972 | Rittel, H. | Apresentada uma metodologia de <i>design</i> baseada nos <i>wicked problems</i> ¹ (artigo <i>On the Planning Crisis: Systems Analysis of the ‘First and Second Generation’</i>) |
| 1972 | McKim, R. H. | Sugerida a resolução de problemas através do pensamento visual (livro <i>Experiences in Visual Thinking</i>) |
| Surgimento do DT | | |
| 1980 | Lawson, B. | Publicado o termo DT (livro <i>How Designers Think</i>) |
| 1982 | Cross, N. | Criado o discurso do DT como um estilo cognitivo (artigo <i>Designerly ways of knowing</i>) |
| 1983 | Schön, D. A. | Sugerida a resolução de problemas através da reflexão em ação (livro <i>The Reflective Practitioner</i>) |

¹. Problemas complexos, difíceis de definir e sem solução clara ou definitiva.

| | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1987 | Rowe, P. G. | Aplicado o conceito do DT na arquitetura (livro <i>Design Thinking</i>) |
| 1991 | Delft University of Technology | Realizado o 1º Simpósio de Pesquisa em DT (<i>Research in Design Thinking</i>) |
| 1992 | Buchanan, R. | Criado o discurso do DT como uma teoria geral do <i>design</i> (artigo <i>Wicked Problems</i>) |
| 2000 | Universidade de Toronto | Apresentado o termo <i>design thinkers</i> (conferência <i>Design Thinkers 2000</i>) |
| 2003 | Empresa IDEO | Criado o discurso do DT como um recurso organizacional (metodologia IDEO) |
| 2005 | Kelley, D. e Plattner, H. | Inaugurada a <i>d.school</i> na Universidade de Stanford (DT na academia) |
| Surgimento do DT no Brasil | | |
| 2006 | Nitzsche, R. | Publicado o termo DT no Brasil (artigo <i>Designing, a Transformação do Design Estratégico</i>) |
| 2009 | Borba, G. e Simantob, M. | Realizado o primeiro <i>workshop</i> de DT no Brasil (Porto Alegre) |
| 2010 | Nitzsche, R. | Realizado o primeiro curso de DT no Brasil (Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i> - ESPM/RJ) |
| 2010 | Pinheiro, T. e Alt, L. | Realizado o curso de DT (ESPM/SP) |
| 2012 | Vianna <i>et al.</i> | Publicado o livro <i>Design Thinking: Inovação em Negócios</i> |
| 2014 | Educadigital | Lançado o material DT para educadores (<i>Design Thinking for Educators</i>) |

Quadro 1: A evolução histórica do DT.

Fonte: Canfield (2021, p. 226).

Conforme apresentado por Canfield (2021), no Quadro 1, as raízes do DT remontam à década de 1940, quando Osborne introduziu a técnica do *brainstorming* como uma forma de estimular a geração criativa de ideias. Nos anos seguintes, especificamente em 1947, pensadores como Simon passaram a incorporar o *design* como elemento-chave nos processos decisórios gerenciais.

Em 1962, durante a 1ª Conferência sobre Métodos de *Design*, Jones, Thornley e Archer apresentaram uma proposta de metodologia racional para o *design*, marcando o início da sistematização do processo de criação. Poucos anos depois, em 1964, Alexander reforçou essa abordagem ao defender o *design* como um método lógico e estruturado, em sua obra *Synthesis of Form* (Canfield, 2021).

Em 1969, Simon consolidou o *design* como um modo de pensar voltado à resolução de problemas, por meio de sua obra *The Sciences of the Artificial* – marco fundamental para o conceito que viria a ser consolidado como DT. Já em 1972, Rittel introduziu o conceito de *wicked problems*, defendendo uma abordagem mais complexa e interativa para o planejamento, enquanto McKim propôs o pensamento visual como ferramenta para a resolução criativa de problemas, no livro *Experiences in Visual Thinking* (Canfield, 2021). O *design* passava a ser visto como vertente estética, possibilidade teórica e forma de pensar (Huppertz, 2015).

A consolidação do DT como disciplina ocorreu entre 1980 e 1990 (Lawson, 2005). Autores como Lawson (1980), Cross (1982), Schön (1983) e Rowe (1987) foram decisivos para caracterizá-lo como um estilo cognitivo próprio dos designers (Brown, 2010), baseado na reflexão em ação e na abordagem empática aos *wicked problems*, como apontado por Rittel em 1972 (Canfield, 2021). O reconhecimento do DT ganhou força em 1991, com o primeiro Simpósio de Pesquisa em DT na Universidade de Delft (Huppertz, 2015; Canfield, 2021).

Nos anos 2000, o DT ganhou visibilidade com as práticas da consultoria IDEO e a criação da *d.school* – Instituto de *Design* da Universidade de Stanford, no Vale do Silício – idealizada por Kelley, com apoio financeiro de Plattner. No mesmo período, o termo *design thinkers* foi apresentado em conferência na Universidade de Toronto, reforçando o papel estratégico do designer na inovação (Canfield, 2021). Desde então, o DT passou a ser entendido como uma cultura de inovação, baseada em empatia, experimentação e colaboração interdisciplinar, como proposto por Simon (1969).

No Brasil, o DT surgiu e começou a ganhar força a partir de 2006, com a publicação do artigo de Nitzsche (*Designing, a Transformação do Design Estratégico*). Em 2009, foi realizado o primeiro *workshop* no país, em Porto Alegre; e no ano seguinte, a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) ofereceu os primeiros cursos voltados ao tema. Em 2012, a publicação do livro *Design Thinking: Inovação em Negócios*, de Vianna *et al.* (2012); e, em 2014, o lançamento do material *Design Thinking for Educators* pela Educadigital, consolidou o DT como uma ferramenta de gestão aplicada à realidade brasileira (Canfield, 2021).

A partir dessa evolução histórica, constata-se que não é possível atribuir a criação do DT a um único autor, pois seu conceito foi sendo moldado ao longo de décadas por diversos pensadores de áreas distintas (Canfield, 2021). Dentre eles, destaca-se Herbert A. Simon (Figura 2), cuja contribuição foi fundamental para consolidar o DT como abordagem científica do *design*, influenciando significativamente os estudos posteriores na área (Brown, 2010; Huppertz, 2015; Canfield, 2021).

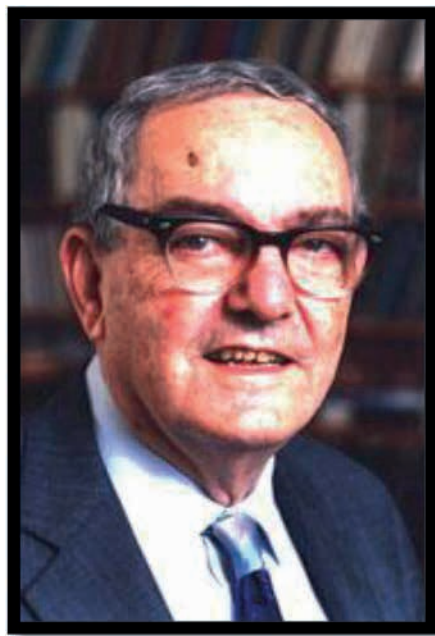


Figura 2: Herbert A. Simon.

Fonte: <<https://wordpress.ft.unicamp.br/revisa/teoria-da-decisao-de-simon/>> (2025).

Herbert A. Simon foi o primeiro a conceber o *design* como um modo de pensar (*way of thinking*) voltado à resolução criativa de problemas, conectando *design*, gestão e tomada de decisões. Para ele, projetar consiste em transformar situações existentes em situações preferidas, fundamentando o pensamento projetual (*design thinking*). Sua visão interdisciplinar e a capacidade de integrar raciocínio científico, criatividade e prática aplicada fizeram de Simon um dos precursores mais influentes na área (Brown, 2010; Huppertz, 2015).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

O processo de *design* pode ser compreendido como um conjunto de etapas flexíveis e interativas, que se adaptam ao contexto e às necessidades do projeto, em vez de seguir uma sequência rígida e linear (Brown, 2010). A Figura 3 ilustra as etapas do DT e destaca as conexões dinâmicas entre elas.

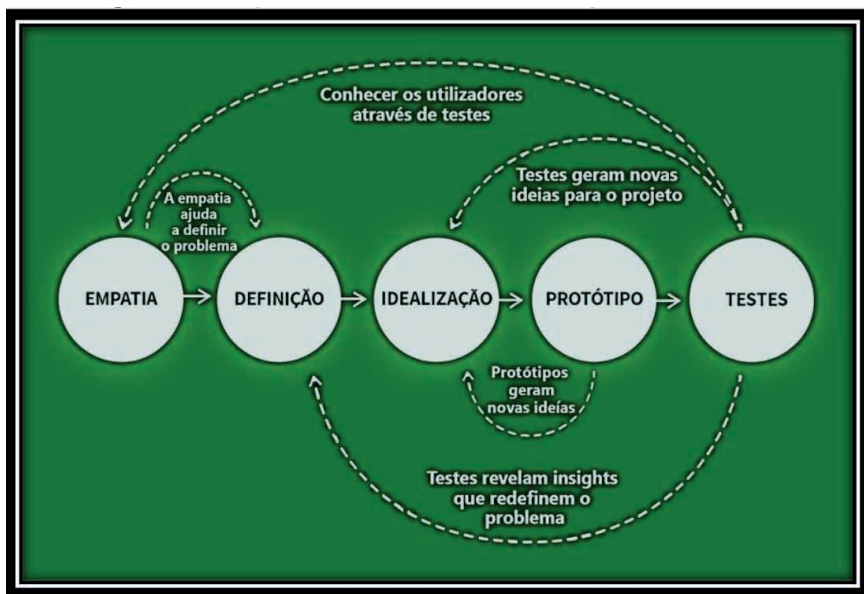


Figura 3: Etapas flexíveis e cíclicas do processo de DT.

Fonte: <<https://protagnst.com/design-thinking-guia-para-inovacao/>> (2025).

Como apresentado por Moraes (2025), as etapas do DT são: empatia, definição, idealização, prototipagem e teste.

1. Empatia: também chamada de “imersão”, é a primeira etapa do DT. Nela, busca-se compreender o problema e identificar as pessoas que serão impactadas pela solução. O objetivo é entender o ponto de vista dos envolvidos e analisar a situação sob múltiplas perspectivas. A partir dessa imersão, é possível formular o problema central a ser resolvido, conduzindo para a próxima fase.

2. Definição: também chamada de análise ou síntese, consiste em organizar e classificar os dados coletados segundo as reações do público impactado. Essa etapa envolve identificar afinidades, semelhanças, dependências e proximidades, que são representadas em um mapa conceitual. Com o problema definido, parte-se para a idealização, para gerar ideias e possíveis soluções.

3. Idealização: é a etapa em que soluções prováveis para o problema são desenvolvidas a partir dos dados coletados na fase de empatia, por meio de sessões de *brainstorming* que estimulem alternativas inovadoras. Essa etapa busca reunir diferentes perspectivas, envolvendo profissionais, usuários e outros atores relevantes.

4. Prototipagem: etapa dedicada à transformação das ideias em artefatos testáveis. Nessa etapa, técnicas como *brainstorming* são usadas para estimular a criação de recursos inovadores e múltiplas perspectivas sobre o desafio. Profissionais e usuários participam ativamente do processo e as ideias mais promissoras são transformadas em protótipos tangíveis, prontos para teste, experimentos e avaliações.

5. Teste: essa é a última etapa do processo do DT, na qual os protótipos das soluções formuladas na etapa anterior são submetidos à avaliação do público-alvo. O *feedback* obtido visa ajustar e aprimorar as soluções propostas. Assim, o teste alimenta uma nova fase de empatia, tornando o processo de DT cíclico e contínuo.

A Figura 3 demonstra que o DT não segue um caminho fixo e linear, e as setas indicam interações constantes entre as etapas, reforçando sua natureza cíclica. A empatia contribui para a definição do problema, enquanto o teste valida soluções e gera novos *insights*, que podem redefinir o desafio inicial e estimular a criação de novos protótipos. Assim, o DT promove aprendizado contínuo e progressivo, assegurando soluções cada vez mais refinadas e alinhadas ao feedback real dos usuários (Brown, 2010; Macedo; Miguel; Casarotto Filho, 2015).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O DT tem se destacado como metodologia eficaz para impulsionar a inovação em MPes, especialmente em contextos de rápidas transformações e alta competitividade, permitindo que respondam rapidamente às mudanças do mercado e ajustem seus modelos de negócio (Silva; Dias, 2019). Além disso, favorece a geração de ideias e o desenvolvimento de diferentes tipos de inovação, promovendo produtos e serviços de maior valor, maior diferenciação, fortalecimento da conexão com os usuários, reflexão gerencial e cultura interna de inovação (Alves, 2018).

Por outro lado, embora o DT seja uma ferramenta poderosa para gerar inovação, fortalecer a identidade da marca e acelerar o lançamento de produtos e serviços, sua execução eficaz exige conhecimento técnico e habilidades específicas, o que pode dificultar a implementação no dia a dia das organizações. Esse requisito representa um obstáculo para muitas equipes, tornando essencial o desenvolvimento de competências adequadas e o investimento em capacitação para que o DT seja realmente efetivo (Bonini; Endo, 2010).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O DT contribui significativamente para os resultados de uma organização, oferecendo vantagens como a abordagem inovadora e centrada no usuário, promovendo a empatia e compreensão profunda, o estímulo à criatividade e à colaboração, incentivando a troca de ideias entre as diferentes pessoas, a ampla aplicabilidade, a utilidade para empresas que buscam se diferenciar no mercado e a contribuição para o crescimento das organizações, apresentando poucas desvantagens (Garcia, 2025).

Dentre as desvantagens do DT destaca-se sua alta dependência de tecnologias, uma vez que sua aplicação tem evoluído em paralelo com os avanços tecnológicos. O DT demanda lideranças com competências específicas, como escuta ativa, empatia e capacidade de conduzir equipes; e por fim, quando aplicado em contextos organizacionais mais tradicionais, pode ser percebido como uma prática subjetiva, carecendo do prestígio atribuído a métodos mais técnicos e analíticos (Garcia, 2025).

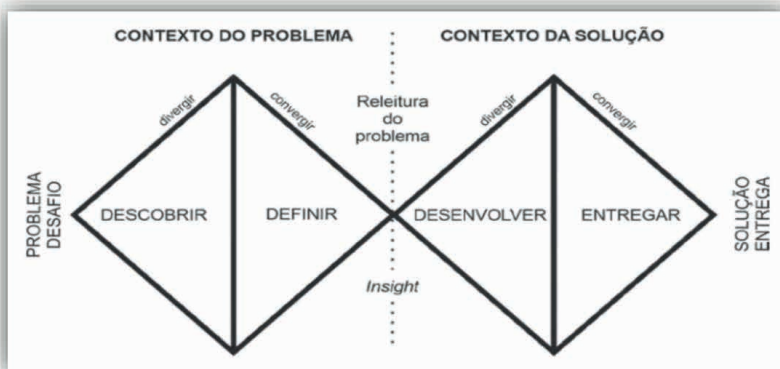
EXEMPLO PRÁTICO

Castro *et al.* (2024) realizaram uma análise prática do DT como uma metodologia na elaboração de uma proposta de matriz curricular no curso de Medicina, com foco em identificar como os estudantes de um internato acreditavam que devia ser a matriz curricular do curso de Medicina no estado de São Paulo.

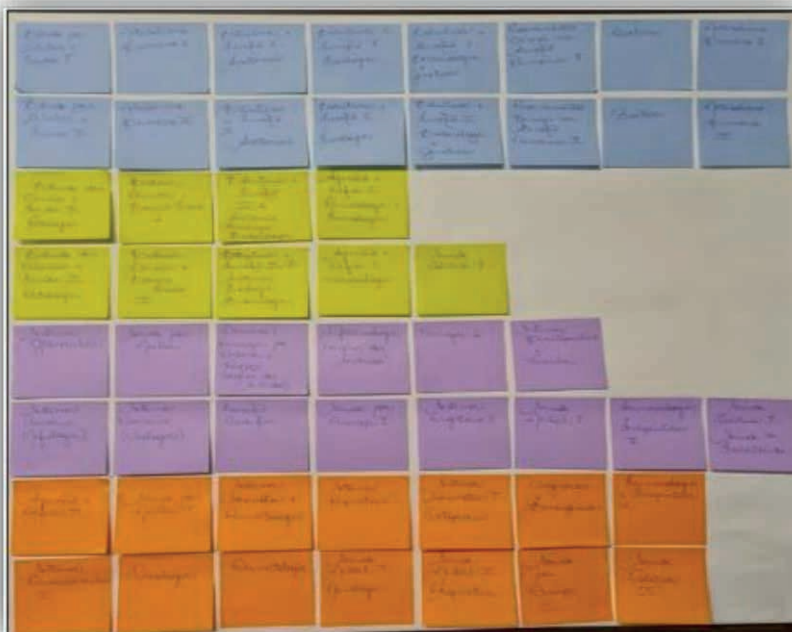
A gestão curricular do curso de Medicina enfrentava, com frequência, o desafio de alinhar a formação oferecida às expectativas e necessidades dos acadêmicos. Observava-se um desalinhamento entre coordenação, docentes e discentes: estes identificavam a necessidade de mudanças no currículo, mas não dispunham de um canal formal para apresentar suas sugestões.

Essa lacuna resultava em fragilidades no processo formativo e gerava insatisfação entre os alunos. Assim, optou-se pelo uso do DT, um método participativo, inovador e centrado no usuário (neste caso, os estudantes), capaz de promover a cocriação de uma proposta curricular mais alinhada às suas demandas e ao projeto pedagógico do curso.

Os estudantes participantes receberam informações sobre o método e assinaram termos de consentimento. Os professores apresentaram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e os princípios do DT. Na ocasião, também foi apresentado o modelo do Duplo Diamante, que organiza o método em duas fases: exploração (divergente) e foco na solução (convergente).



Os estudantes foram organizados em três grupos de cinco integrantes para discutir suas percepções sobre a matriz curricular. Em seguida, cada grupo recebeu um painel com a divisão dos semestres, do primeiro ao quarto ano, contendo *post-its* representando a estrutura atual e reorganizou a matriz curricular conforme considerou mais apropriado.



A implementação do DT foi conduzida por uma equipe composta por professores experientes e estudantes participantes, seguindo as cinco etapas tradicionais do método: empatia, definição, idealização, prototipagem e teste.

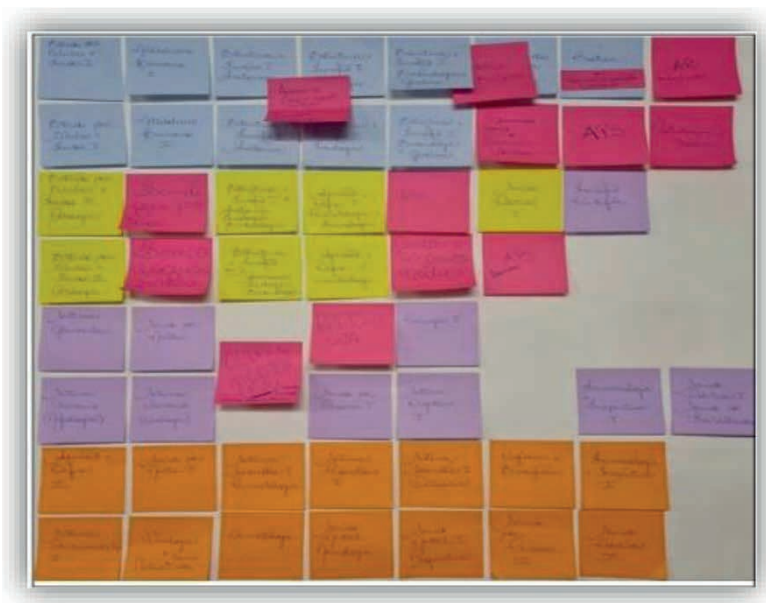
1. Empatia: os estudantes entrevistaram colegas e entre si para compreender sua percepção geral da matriz curricular vigente, compartilhando suas visões e queixas sobre a estrutura atual da matriz curricular do curso. Essa fase envolveu a coleta de informações sobre as melhorias desejadas, promovendo a compreensão e o entendimento profundo do problema.

2. Definição: foi realizada uma discussão com os estudantes sobre suas percepções sobre a matriz curricular e questionaram as considerações para a solução. Os participantes refletiram sobre como poderiam melhorar a organização curricular e formularam perguntas que estimularam o pensamento colaborativo e foco em soluções práticas.

3. Idealização: os alunos foram divididos em três grupos de cinco participantes, foi realizado um *brainstorming*, onde cada um propôs ideias para a reorganização das disciplinas, incluindo mudanças nos anos de aplicação e inclusão de novas disciplinas. As ideias mais radicais ou inovadoras também foram consideradas, encorajando a criatividade sem limites ou restrições.

4. Prototipagem: os alunos reorganizaram a matriz com *post-its* para mapear as mudanças sugeridas, por semestre. Essa etapa permitiu visualizar diferentes configurações, facilitando o entendimento do impacto de cada proposta e gerando um protótipo de matriz curricular alternativa.

5. Teste: as propostas de reestruturação da matriz curricular desenvolvidas na fase de idealização foram analisadas. Algumas das sugestões apresentadas mostraram-se pertinentes à realidade do curso, sendo, portanto, incorporadas à matriz curricular oficial, resultando em ajustes que aprimoraram a qualidade do ensino e a adequação da formação às necessidades dos futuros médicos.



A aplicação do DT proporcionou alguns resultados positivos:

1. Participação ativa dos estudantes: a metodologia garantiu a escuta e valorização das opiniões, evidenciando demandas que de outra forma poderiam passar despercebidas.

2. Identificação de fragilidades e potencialidades do currículo: as discussões estruturadas permitiram mapear aspectos específicos que necessitam reavaliação, facilitando uma reformulação mais alinhada às necessidades do aluno.

3. Inclusão de sugestões na matriz curricular: algumas propostas foram implementadas após a avaliação da coordenação, promovendo uma maior aderência às expectativas dos estudantes.

4. Ambiente de empatia e colaboração: o método estimulou o diálogo horizontal entre professores e alunos, favorecendo a inovação e o crescimento contínuo

A experiência demonstrou que o DT é uma ferramenta valiosa na gestão curricular, pois promove a escuta ativa, estimula a criatividade e facilita mudanças adequadas às necessidades dos estudantes. Além disso, a abordagem colaborativa e empática mostrou-se eficaz para identificar melhorias, elaborar soluções inovadoras e fortalecer o diálogo entre docentes e alunos, resultando em uma formação mais alinhada às Diretrizes Curriculares Nacionais e centrada no acadêmico.



C A P Í T U L O 2

BSC – BALANCED SCORECARD

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516102>

Ana Paula de Brito

Daiany Bezerra do Amaral

Lorraini Hellen Monteiro de Lima

Luiz Henrique da Silva Monteiro

Rebeca da Silva Moreira

Edi Carlos de Oliveira

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, nos Estados Unidos, no início da década de 1990. O propósito do BSC é alinhar as atividades operacionais à estratégia organizacional. Isso melhora a comunicação interna e externa e permite monitorar continuamente os resultados, verificando sua coerência com os objetivos estratégicos (Kaplan; Norton, 1997).

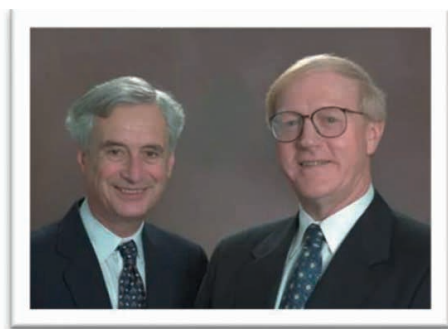


Figura 1: Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Fonte: <<http://thinkers50.com/interviews/robert-kaplan-david-norton-interview/>> (2025).

Concebido inicialmente como um sistema de medição de desempenho que combinava indicadores financeiros e não financeiros, o BSC permitia uma análise abrangente do desempenho organizacional. Com o passar do tempo, esse modelo evoluiu para uma ferramenta estratégica capaz de traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores distribuídos em diferentes perspectivas, estruturando o modelo de forma integrada e equilibrada, conforme pode ser visualizado na Figura 2 (Kaplan; Norton, 1997; 2004).

Essa evolução culminou na definição de quatro perspectivas principais: a) perspectiva financeira, voltada para lucratividade, crescimento e geração de valor para a organização; b) perspectiva dos clientes, focada na satisfação, fidelização e conquista de novos públicos; c) perspectiva dos processos internos, relacionada à eficiência operacional, à inovação e à qualidade dos processos; e d) perspectiva de aprendizado e crescimento, que abrange o desenvolvimento das pessoas, a cultura organizacional e a capacidade de inovação (Kaplan; Norton, 2004).



Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: <<https://www.treasury.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>> (2025).

A Figura 2 ilustra as quatro perspectivas do BSC e sua relação em cadeia: o desenvolvimento das pessoas (aprendizado e crescimento) impulsiona a melhoria dos processos internos, que por sua vez eleva a satisfação dos clientes, resultando em melhores desempenhos financeiros para a organização. Esse modelo, portanto, reforça a ideia de que o investimento no capital humano é o ponto de partida para a melhoria contínua dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e melhoria no desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997; 2004; Daychoum, 2013).

Lyrio, Lunkes e Petri (2013) destacam que o BSC também se diferencia por sua base conceitual. Especificamente, cada perspectiva do BSC oferece um olhar peculiar às áreas-chave do desempenho organizacional, permitindo uma visão equilibrada entre resultados financeiros e fatores intangíveis, como a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e a aprendizagem e crescimento das pessoas. Na sequência, são descritas as quatro perspectivas do BSC e suas principais características, conforme elaboradas por Kaplan e Norton (1997):

1. Perspectiva financeira: avalia o desempenho econômico da organização, com foco em resultados como lucratividade, retorno sobre investimento, crescimento da receita, entre outros. Indica se a estratégia está contribuindo para o sucesso financeiro da empresa em termos de geração de valor.

2. Perspectiva dos clientes: foca na satisfação, fidelização e conquista de novos clientes. Avalia como a organização é percebida externamente e se está atendendo às necessidades e expectativas do seu público-alvo.

3. Perspectiva dos processos internos: analisa os processos internos mais críticos para alcançar os objetivos estratégicos. O foco é garantir eficiência, qualidade, inovação e melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos.

4. Perspectiva de aprendizado e crescimento: diz respeito à capacidade da organização de se reinventar, aprender e evoluir. Envolve o desenvolvimento de competências, a cultura organizacional, a infraestrutura tecnológica e motivação.

A lógica do BSC assegura que os resultados de curto prazo estejam alinhados à sustentabilidade estratégica de longo prazo. Kaplan e Norton (1997) mostram que o BSC vai além das quatro perspectivas, sendo estruturado a partir de objetivos estratégicos claros, desdobrados em métricas, metas e iniciativas, o que permite monitorar a execução da estratégia e realizar ajustes contínuos.

Essa forma de estruturação do BSC é o mapa estratégico, que consiste em uma representação visual das conexões entre os objetivos, métricas, alvos e iniciativas em cada uma das quatro perspectivas. Como aponta Valle (2010), o mapa estratégico do BSC ajuda a organização a visualizar como tudo está conectado e o que realmente importa para alcançar os resultados desejados.

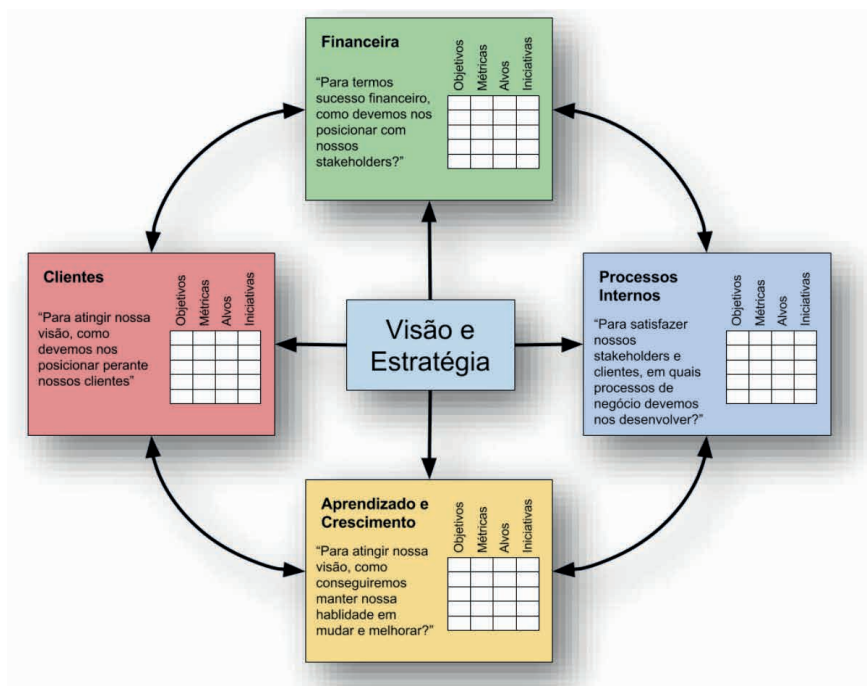


Figura 3: Modelo de mapa estratégico do BSC

Fonte: <<https://vbmc.com.br/balanced-scorecard-bsc/>> (2025).

A Figura 3 mostra que cada perspectiva é acompanhada de uma tabela com indicadores em quatro dimensões: objetivos, métricas, alvos e iniciativas, permitindo mensurar o progresso e transformar a visão estratégica em ações concretas. Os objetivos indicam os resultados desejados, as métricas definem como o progresso será medido, os alvos apontam os valores esperados e as iniciativas detalham os projetos e ações, conectando o planejamento à execução e promovendo o monitoramento contínuo do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 2004).

Além dessa visão global, o BSC facilita o desdobramento da estratégia para os níveis tático e operacional (Valle, 2010). Isso significa que as equipes de todas as áreas da organização conseguem entender seu papel dentro do plano estratégico maior da organização. Na prática, o sucesso do BSC depende do envolvimento direto da alta gestão. Sem esse compromisso, a ferramenta corre o risco de ser usada apenas de forma superficial, perdendo seu verdadeiro potencial (Prieto *et al.*, 2006).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

O BSC se consolidou como uma das ferramentas mais eficazes para gestão estratégica. Como apontam Carvalho *et al.* (2025), ele continua sendo amplamente estudado e aplicado em diferentes contextos, justamente por sua capacidade de conectar visão, estratégia e ação de forma integrada. Com um bom planejamento e envolvimento da equipe, o BSC pode transformar a maneira como a organização enxerga e alcança seus objetivos.

O BSC pode ser aplicado tanto em grandes empresas quanto em micro e pequenas empresas (MPes), conforme apontado por Sousa e Sousa (2025). Apresenta-se, a seguir, os passos para implementar a ferramenta BSC em uma organização, consolidando-o como sistema de gestão estratégica, conforme apresentado por Kaplan e Norton (2004):

1. Tradução da visão e da estratégia: consiste em transformar missão e visão em objetivos estratégicos claros, desdobrados nas quatro perspectivas do BSC. Deve-se elaborar o mapa estratégico (objetivos, métricas, alvos e iniciativas), incluindo as relações de causa e efeito entre as dimensões.

2. Comunicação e alinhamento da estratégia: consiste em garantir que em todos os níveis da organização a estratégia seja compreendida e que todos os objetivos estejam alinhados a ela.

3. Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas: consiste na definição de metas para os indicadores, de modo a vincular projetos e iniciativas estratégicas ao alcance desses objetivos.

4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: consiste em criar um sistema de monitoramento contínuo, com reuniões periódicas para revisar o desempenho, promover o aprendizado e o crescimento organizacional, garantindo que todos os setores estejam caminhando na mesma direção.

5. Revisão e adaptação da estratégia: consiste em acompanhar os resultados, reavaliar o ambiente interno e externo, e adaptar a estratégia quando necessário. Esse ciclo contínuo de aprendizado é essencial para manter a estratégia alinhada com a realidade organizacional.

6. Integração do BSC à gestão organizacional: consiste em incorporar o BSC aos processos de gestão, orçamento, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Além disso, é importante comunicar os resultados, pois quando a organização compartilha conquistas e aprendizados com sua equipe, reforça a cultura de transparência e colaboração.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Embora o BSC tenha sido desenvolvido para grandes organizações, sua aplicação tem se mostrado valiosa também para MPes. A ferramenta auxilia no ajuste da estratégia à realidade organizacional, promovendo clareza nos objetivos, conectando a visão de futuro às ações diárias, melhorando a comunicação e estimulando o engajamento; além de potencializar oportunidades de crescimento e aprendizado, promovendo melhoria contínua, desenvolvimento de estratégias de inovação e monitoramento de indicadores mesmo com recursos limitados (Sousa; Sousa, 2025).

Além disso, o BSC contribui para o desenvolvimento da conscientização estratégica, permitindo que gestores acompanhem indicadores financeiros e não financeiros e compreendam que nem todas as decisões geram retorno imediato. Essa visão estruturada ajuda as MPes a avaliarem investimentos estratégicos com foco em impactos de longo prazo, fortalecendo a tomada de decisão e garantindo resultados sustentáveis, alinhados à estratégia da organização (Sousa; Sousa, 2025).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O BSC apresenta diversas vantagens que justificam sua ampla adoção pelas organizações. Sua principal contribuição é alinhar a estratégia organizacional às ações operacionais por meio de indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Essa estrutura proporciona uma visão integrada do desempenho, considerando inovação, satisfação dos clientes e desenvolvimento das equipes, além de resultados financeiros (Lyrio; Lunkes; Petri, 2013).

Outra vantagem é a melhoria da comunicação interna: os mapas estratégicos tornam os objetivos claros e acessíveis a todos os níveis, promovendo engajamento e compreensão do papel de cada área na execução da estratégia (Valle, 2010). Além disso, o BSC possibilita ajustes e monitoramento contínuo, favorecendo aprendizado organizacional e adaptação estratégica, sendo eficaz também em micro e pequenas empresas ao estruturar e focar a gestão (Kaplan; Norton, 2004; Sousa; Sousa, 2025).

Por outro lado, o BSC apresenta desvantagens que exigem atenção. A implementação pode ser complexa, especialmente em organizações com múltiplas unidades ou processos, devendo ser personalizada conforme missão, estratégia e estrutura de cada empresa (Kaplan; Norton, 1997). A definição de indicadores adequados também é desafiadora, pois medidas muito amplas ou estreitas comprometem a efetividade do sistema.

Além disso, o foco excessivo em métricas pode levar à negligência de aspectos subjetivos importantes, e a definição de metas requer cuidado para se alinhar à estratégia e à operação da empresa. Há ainda o risco de sobrecarregar os funcionários com indicadores e metas em excesso, gerando confusão ou desmotivação; por isso, o modelo deve concentrar-se nas medidas-chave que impulsionam o sucesso (Kaplan; Norton, 1997).

EXEMPLO PRÁTICO

Silva *et al.* (2025) ilustram o caso da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), que enfrentava desafios na gestão de seus processos acadêmicos, especialmente no alinhamento das estratégias institucionais com a execução prática. Em um contexto de limitações orçamentárias, dificuldades de infraestrutura e escassez de recursos humanos, a UEA adotou o BSC como ferramenta estratégica para repensar o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas ações.

A decisão por implementar o BSC foi motivada pela necessidade de melhorar o alinhamento entre a missão, visão e objetivos estratégicos da universidade, promovendo uma gestão mais orientada por indicadores de desempenho que facilitassem o acompanhamento e a avaliação de suas ações estratégicas. Além disso, buscou-se aprimorar processos internos, gerenciar melhor os recursos e aumentar a satisfação dos alunos e demais *stakeholders*.

A UEA adaptou o BSC à sua realidade e incorporou uma quinta perspectiva ao modelo tradicional, a perspectiva educacional. Reconheceu-se que, em uma instituição pública de ensino superior, ensino, pesquisa e extensão devem estar no centro das decisões estratégicas. Desse modo, foi possível mapear os principais desafios da universidade e transformá-los em objetivos organizados em cinco perspectivas: financeira; clientes (sociedade); processos internos; aprendizado e crescimento; e a perspectiva educacional (incorporada pela UEA).

A **perspectiva financeira** revelou um dos maiores problemas da instituição – a falta de recursos. Muitas das melhorias desejadas, como atualização de sistemas acadêmicos, a reforma de espaços físicos e a contratação de pessoal, esbarravam na limitação orçamentária. Para superar esses obstáculos, os gestores ressaltaram a importância de buscar novas fontes de financiamento, incluindo parcerias com entes públicos e privados, além de otimizar os recursos já disponíveis com planejamento eficiente e gestão focada em prioridades.

Sob a **perspectiva dos clientes (sociedade)**, a UEA reconheceu a necessidade de intensificar o diálogo com as comunidades, oferecendo ensino de qualidade, ampliando ações de extensão e alinhando os serviços às demandas sociais. Diante

de dificuldades operacionais, como sobrecarga de trabalho e morosidade de processos, foram propostas medidas como reorganização das equipes, capacitação em metodologias de gestão e investimentos em sistemas mais ágeis e eficientes.

Na **perspectiva dos processos internos**, surgiram questões que já vinham sendo sentidas no dia a dia da gestão: falta de integração entre os setores, comunicação falha, indefinição de responsabilidades e falta de registros formais de procedimentos. Os gestores relataram que, muitas vezes, os fluxos de trabalho dependiam mais de relações informais do que de uma estrutura consolidada. Para enfrentar isso, foram propostas ações como concursos para novos servidores, valorização das equipes existentes e desenvolvimento de canais internos de comunicação que promovessem mais transparência e colaboração.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento**, ficou clara a importância de cuidar das pessoas que fazem a UEA acontecer todos os dias. Os servidores, técnicos e docentes, são o coração da instituição, mas muitas vezes enfrentavam dificuldades por falta de formação contínua ou por não conhecerem em profundidade o funcionamento da própria universidade. Mesmo com esforços de organização e trabalho em equipe, identificou-se que ainda havia uma carência significativa de oportunidades de capacitação. Os gestores sugeriram ações como participação em eventos, oferta de cursos e sensibilização para o desenvolvimento profissional.

Por fim, na **perspectiva educacional**, a UEA demonstrou compromisso com a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes, priorizando um ambiente de aprendizagem crítico, inclusivo e conectado à Amazônia. Entre os pontos estratégicos destacaram-se a ampliação do acesso, o fortalecimento das bibliotecas, práticas pedagógicas inovadoras e o incentivo à pesquisa, entendendo a educação como um processo contínuo de construção e transformação.

A implantação do BSC consolidou-se como guia de ação, alinhando objetivos estratégicos à realidade acadêmica e institucional. Ao integrar suas cinco perspectivas, a UEA identificou desafios, promoveu alinhamento estratégico, implementou o monitoramento de indicadores e incentivou a inovação. Esse processo resultou em gestão mais eficiente, organizada e coerente com a missão institucional, confirmando a eficácia do BSC em instituições públicas em crescimento e modernização.



CAPÍTULO 3

ANÁLISE PEST

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516103>

André Sestito Moraes

Dasch Carlina Dachoute

Lucas Samuel de Oliveira de Souza

Marcos Vinicius Moraes Soares

Maycon Aparecido da Silva

Edi Carlos de Oliveira

A análise PEST tem sua origem associada a Francis Joseph Aguilar, professor da Universidade de Harvard, embora não haja consenso absoluto sobre sua criação. Em 1967, Aguilar publicou o livro *Scanning the Business Environment*, no qual apresentou a ferramenta denominada ETPS, que abordava fatores econômicos, tecnológicos, políticos e sociais (Rastogi; Trivedi, 2016).

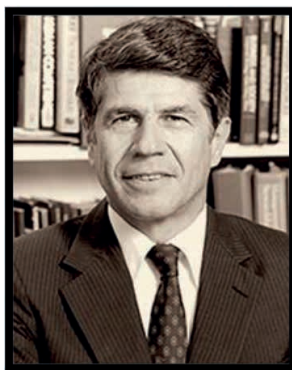


Figura 1: Francis Joseph Aguilar.

Fonte: <https://www.tuzzit.com/en/canvas/PEST_analysis> (2025).

A ferramenta ETPS tinha como objetivo analisar o ambiente externo das organizações e possibilitar a compreensão dos fatores macroambientais que impactavam as empresas, bem como a identificação de oportunidades e ameaças. Embora o termo PEST ainda não existisse, o estudo de Aguilar lançou as bases da metodologia que se consolidaria posteriormente com esse nome, sendo reconhecido como referência histórica para a análise estratégica do ambiente externo das organizações (Koumparoulis, 2013; Rastogi; Trivedi, 2016).

Com o passar do tempo, o modelo de Aguilar evoluiu e se popularizou como uma ferramenta estratégica utilizada para examinar o ambiente externo a partir de quatro dimensões fundamentais: fatores políticos (P), econômicos (E), sociais (S) e tecnológicos (T) (Johnson; Scholes; Whittington, 2007; Reitmeier; Schmidkonz, 2016).

| P Políticos | E Econômicos | S Sociais | T Tecnológicos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Orientação política• Política fiscal• Taxas• Direito trabalhista• Restrição comercial• Tributação• Estabilidade política• Grupos de pressão (sindicatos, ONGs e outras associações). | <ul style="list-style-type: none">• Crescimento econômico• Inflação• Taxa de desemprego• Renda• Demanda do mercado• Taxas de juros• Taxas de câmbio• Melhorias de infraestrutura• Acesso a crédito | <ul style="list-style-type: none">• Distribuição etária• Crescimento populacional• Crenças e atitudes da população• Hábitos e estilos de vida• Tendências geracionais• Tabus• Padrões de compra e consumo• Problemas éticos | <ul style="list-style-type: none">• Inovações no setor (maquinários, processos, softwares)• Tecnologias emergentes promissoras• Inserção da tecnologia na vida dos consumidores• Maturidade da tecnologia para adoção profissional• Legislação tecnológica |

Figura 2: Fatores da análise PEST.

Fonte: <<https://pt.semrush.com/blog/analise-pest/>> (2025).

A análise PEST passou a ser adotada globalmente em diferentes setores e contextos empresariais (Koumparoulis, 2013; Ho, 2014). Quando associada a outras metodologias – por exemplo, à análise SWOT, à análise PEST ou às Cinco Forças de Porter (ver Capítulo 11), amplia a capacidade de diagnóstico e planejamento, oferecendo uma visão mais completa e embasada do cenário analisado (Ho, 2014; Mazzuchetti; Cavalcanti Neto; Cunha, 2020).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação da análise PEST pode ser conduzida de maneira estruturada, permitindo que a organização identifique fatores externos que influenciam suas atividades e crie estratégias mais assertivas. Reitmeier e Schmidkonz (2016) e Rastogi e Trivedi (2016) destacam que o processo é realizado em quatro etapas:

1. Levantamento das informações relevantes: consiste em reunir dados sobre o ambiente externo. Para isso, é importante realizar um *brainstorming* e definir quais aspectos (políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) merecem atenção para o sucesso do negócio. Algumas perguntas podem direcionar esse levantamento, como: Quais mudanças políticas estão em andamento? Há crescimento ou retração da economia? Qual é o perfil da população local? Que inovações tecnológicas podem impactar o setor?

2. Dimensões da análise PEST: a análise considera quatro dimensões do ambiente externo que podem impactar diretamente uma organização:

- **Dimensão política:** envolve aspectos como eleições, políticas tributárias, legislação, segurança do trabalho e nível de corrupção.

- **Dimensão econômica:** abrange indicadores como crescimento do PIB, inflação, taxa de desemprego e estabilidade financeira.

- **Dimensão social:** analisa os valores culturais, o comportamento do consumidor, o envelhecimento populacional e o perfil dos grupos sociais predominantes.

- **Dimensão tecnológica:** contempla novas ferramentas disponíveis, inovações em desenvolvimento e tendências que podem transformar o mercado.

3. Identificação de oportunidades e ameaças: após analisar cada fator, deve-se registrar as oportunidades que podem ser aproveitadas, como um crescimento econômico favorável ou a adoção de novas tecnologias que melhorem a eficiência. Também é importante mapear as ameaças, como possíveis crises políticas, mudanças legais desfavoráveis ou retração no consumo, com a finalidade de prevenir ou reduzir os riscos.

4. Elaboração e execução do plano de ação: com as oportunidades e ameaças identificadas, deve-se desenvolver um plano estratégico com ações específicas, aproveitando vantagens competitivas, alinhando o planejamento aos recursos e ao contexto financeiro da organização. Após, implementa-se as estratégias, monitora-se o ambiente e realiza-se ajustes quando necessário.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

A análise PEST é uma ferramenta prática e acessível, especialmente útil para micro e pequenas empresas (MPes). Os principais benefícios – apontados por Johnson, Scholes e Whittington (2007), Porter (1980) e Koumparoulis (2013) – são:

1. Antecipação de mudanças externas: para MPes que possuem menor capacidade de absorver impactos do ambiente externo, a análise PEST contribui para o acompanhamento de alterações em leis, políticas públicas e regulamentações, reduzindo o risco de surpresas que possam comprometer suas operações.

2. Compreensão do ambiente econômico: a análise PEST contribui para que as MPes compreendam melhor os fatores econômicos como inflação, taxas de juros, acesso ao crédito e comportamento do consumo, favorecendo decisões mais embasadas sobre preços, expansão dos negócios e investimentos.

3. Identificação de oportunidades: a análise PEST permite que as MPes identifiquem novas demandas sociais, além de acompanhar inovações tecnológicas acessíveis – como o *marketing* digital, o uso de redes sociais e o comércio eletrônico – que podem se transformar em diferenciais competitivos.

4. Facilidade de aplicação: a análise PEST é de fácil aplicação e não exige investimentos significativos em *softwares* ou consultorias. Essa simplicidade a torna ideal para MPes que enfrentam restrições de recursos humanos e financeiros.

5. Apoio ao planejamento estratégico: a utilização da análise PEST contribui para a elaboração de um planejamento estratégico mais consistente nas MPes, ao considerar – de forma estruturada – os fatores externos que influenciam diretamente os objetivos e metas da organização.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A análise PEST apresenta diversas vantagens, pois proporciona uma compreensão estruturada dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que influenciam diretamente as organizações, servindo de base para o planejamento estratégico e para a tomada de decisões mais assertivas (Aguilar, 1967; Ho, 2014; Paggioli, 2023).

Além disso, possibilita detectar nichos de mercado a partir de mudanças regulatórias e inovações tecnológicas, estimulando a inovação e o crescimento sustentável (Kotler, 2000). Outro benefício relevante é o apoio à alocação eficiente de recursos, direcionando investimentos para áreas de maior impacto estratégico das organizações (Porter, 1980).

Quanto às desvantagens, a análise PEST se concentra apenas no ambiente externo, desconsiderando fatores internos, o que pode limitar sua eficácia quando aplicada de forma isolada. Outro ponto crítico é sua natureza estática, que exige atualizações constantes para evitar a obsolescência das informações (Aguilar, 1967).

A subjetividade também representa um desafio, já que a interpretação dos dados depende da experiência e visão de quem realiza a análise, podendo introduzir vieses ou distorções. Além disso, há o risco de simplificação excessiva, ao tratar os fatores de forma isolada e não captar adequadamente as interações e complexidades do mercado (Porter, 1980).

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação da análise PEST, Paggioli (2023) realizou um estudo qualitativo sobre o crescimento da suinocultura no Brasil no século XXI. A atividade apresentou expansão expressiva nas últimas décadas, consolidando-se como a carne mais produzida e consumida no mundo. O Brasil ocupa a quarta posição global em produção e exportação, configurando-se como setor estratégico para a economia nacional, gerador de empregos, renda e divisas.

Segundo a autora, a suinocultura é fortemente influenciada por fatores externos – políticos, econômicos, sociais e tecnológicos – que afetam sua sustentabilidade e capacidade de expansão. Para lidar com esse cenário de incerteza e complexidade, utilizou-se a análise PEST, com o propósito de compreender – de maneira sistemática – os fatores que influenciam o setor e subsidiar a tomada de decisão.



Como os fatores externos (PEST) estão fora do controle direto de produtores e organizações, compreender seu impacto é essencial para formular estratégias que minimizem riscos e aproveitem oportunidades, tanto no mercado interno quanto no mercado internacional. Nesse sentido, a análise PEST oferece uma visão estruturada do ambiente externo, permitindo identificar ameaças e potenciais de crescimento com maior segurança e embasamento.

A principal questão enfrentada é entender quais elementos do ambiente externo estão interferindo na produção, na economia e na sustentabilidade da atividade suinícola no país. Compreender esses aspectos, portanto, é fundamental para que os empresários e os responsáveis pela área possam elaborar estratégias eficazes, minimizando os riscos e aproveitando as oportunidades que surgem. Dessa forma, realizou-se a análise das quatro dimensões: política, econômica, social e tecnológica, as quais contribuíram para emergir as seguintes informações do ambiente externo:

Na dimensão **política**, destacam-se políticas públicas, legislações e programas voltados ao controle sanitário, à regulamentação das relações produtivas e ao incentivo à produção, como o Programa Nacional de Sanidade Suídea (PNSS) e a Lei da Integração (Lei nº 13.288/2016). Programas de aquisição de alimentos, crédito rural e incentivos municipais fortalecem a agricultura familiar e impulsionam mercados locais. Paralelamente, legislações ambientais, como a Política Nacional de Recursos Hídricos e a de Resíduos Sólidos, buscam mitigar impactos ambientais, especialmente os relacionados aos dejetos suínos.

Na dimensão **econômica**, linhas de financiamento como o INOVAGRO (Programa de Incentivo à Modernização e à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária), o Programa ABC (Agricultura de Baixa Emissão de Carbono) e o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) estimulam a modernização, o bem-estar animal e a adoção de práticas sustentáveis, incluindo o aproveitamento do biogás. Apesar da volatilidade nos preços de insumos como milho e soja, crises de mercado e desafios sanitários, o setor mantém rentabilidade graças à demanda interna e externa estável.

Em relação à dimensão **social**, constatou-se que a suinocultura envolve majoritariamente a agricultura familiar, responsável por mais de 70% dos estabelecimentos e por significativa parcela dos empregos no setor. O consumo interno tem crescido, impulsionado pela percepção positiva da carne suína como alimento saudável, saboroso e acessível. Além disso, consumidores e mercados valorizam cada vez mais práticas produtivas sustentáveis, que reduzem custos, agregam valor e aumentam a competitividade.

Na dimensão **tecnológica**, iniciativas como o Projeto Suinocultura de Baixo Carbono, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, difundem soluções para o manejo sustentável de dejetos, incluindo biodigestores, compostagem e uso racional da água. Estratégias nutricionais, como a formulação de dietas com aminoácidos digestíveis e minerais orgânicos, melhoram o desempenho animal e reduzem impactos ambientais.

Ante o exposto, constata-se que a aplicação da análise PEST proporcionou uma compreensão das variáveis externas que influenciam a suinocultura brasileira, com destaque para:

1. Identificação de oportunidades: evidenciada pelo apoio governamental em programas de incentivo, pela expansão do mercado consumidor de carne suína e pela adoção de tecnologias sustentáveis.

2. Reconhecimento de ameaças: decorrentes da volatilidade econômica, das mudanças na legislação ambiental e sanitária e das transformações sociais que influenciam o perfil do consumidor.

3. Melhoramento do planejamento estratégico: a análise possibilitou a elaboração de planos mais resilientes e alinhados às variáveis externas, reforçando a relevância da inovação tecnológica e da integração com as políticas públicas.

4. Incorporação de uma visão sistêmica: a ferramenta promoveu uma abordagem holística, favorecendo a priorização de ações e o monitoramento de tendências para orientar estratégias futuras de desenvolvimento sustentável no setor.

Assim, a análise PEST da suinocultura brasileira evidencia que, no âmbito político, políticas públicas, leis, linhas de crédito e programas governamentais têm promovido o incentivo à produção, especialmente entre pequenos e médios produtores. No aspecto econômico, apesar da elevação dos custos dos insumos, a atividade continua rentável, desde que sustentada por gestão eficiente e planejamento estratégico. Socialmente, observa-se uma mudança positiva no perfil do consumidor, impulsionada pela disseminação de informações e pela crescente demanda por produtos sustentáveis. No âmbito tecnológico, inovações como o uso de biodigestores, compostagem, manejo eficiente da água e dietas formuladas com aminoácidos digestíveis, enzimas e minerais orgânicos têm potencializado o desempenho produtivo, reduzido impactos ambientais e gerado economia.

Em conjunto, essas dimensões indicam que, mesmo diante de desafios, a suinocultura no Brasil mantém um cenário favorável e em expansão, contribuindo para o fortalecimento da economia nacional, com políticas que apoiam principalmente os produtores familiares, aumento do consumo de carne suína e adoção crescente de tecnologias avançadas e sustentáveis pelos produtores.



C A P Í T U L O 4

MASP – MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516104>

Evandro Pereira Velho

Gustavo Henrique Boer Alves de Quadro

Nicollas Guilherme Gregório

Edi Carlos de Oliveira

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma ferramenta criada para identificar, analisar e solucionar problemas recorrentes na rotina das organizações. Trata-se de um método estruturado que orienta a detecção das causas, a implementação de soluções e a melhoria contínua de processos, organizando as etapas de uma ação corretiva e assegurando que o problema seja tratado de forma sistemática (Campos, 2014).

O MASP tem origem no Japão, a partir do conceito de *QC Story*, desenvolvido pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE – União de Cientistas e Engenheiros do Japão) como método estruturado para análise e solução de problemas. No Brasil, sua disseminação ganhou destaque na década de 1980, sobretudo graças ao trabalho de Vicente Falconi Campos, que apresentou o método em seu livro *TQC – Qualidade Total no Estilo Japonês* (Oribe, 2012).

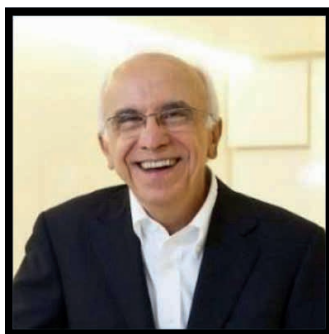


Figura 1: Vicente Falconi Campos.

Fonte: <<https://br.linkedin.com/in/vicentefalconi>> (2025).

O MASP tem como objetivo solucionar problemas complexos relacionados a serviços, produtos ou processos, assegurando uma análise minuciosa e favorecendo a integração entre os setores, aspecto essencial para o sucesso das ações corretivas. Sua aplicação segue oito etapas: identificação do problema, observação, análise, plano de ação, verificação, padronização e conclusão, o que permite encontrar a causa-raiz e planejar a solução mais adequada, aumentando as chances de uma resolução eficaz (Arioli, 1998).

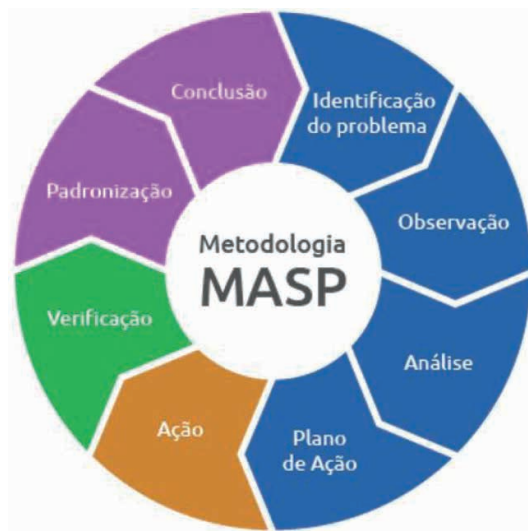


Figura 2: Etapas do MASP.

Fonte: <<https://site.moki.com.br/pt-br/post/metodologia-masp>> (2025).

Segundo Campos (2004), o MASP é um método lógico, racional e sequencial voltado à análise e solução de problemas. Sua estrutura orienta a investigação das causas, a implementação de soluções e a consolidação das melhorias. Cada etapa demanda o uso de ferramentas específicas da qualidade e a participação de uma equipe comprometida, garantindo um processo sistemático e eficaz no alcance das metas propostas:

- 1. Identificação do problema:** definir claramente o problema e sua importância.
- 2. Observação:** coletar e analisar dados relevantes, compreendendo o problema de maneira sistêmica.
- 3. Análise:** investigar as causas fundamentais, utilizando ferramentas como o Diagrama de Ishikawa.

4. Plano de ação: elaborar um plano com metas, prazos e recursos necessários para a solução.

5. Ação: implementar o plano de ação, eliminando a causa-raiz do problema.

6. Verificação: avaliar os resultados obtidos e verificar se o problema foi efetivamente resolvido.

7. Padronização: estabelecer procedimentos para evitar a reincidência do problema.

8. Conclusão: documentar o processo, registrar as lições aprendidas e reconhecer os envolvidos.

As oito etapas do MASP estruturam o tratamento sistemático de problemas, permitindo identificar causas, implementar soluções eficazes e evitar reincidências (Oribé, 2012). Dessa forma, o MASP contribui para a resolução imediata de falhas e a melhoria contínua dos processos nas organizações, o que explica sua difusão global em diferentes segmentos, como comércio, serviços, indústrias e até no agronegócio (Teixeira; Silva; Costa, 2021).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

Vários modelos de gestão, incluindo o MASP, foram desenvolvidos a partir do Ciclo PDCA (Campos, 2009).



Figura 3: Etapas do MASP e a relação com o Ciclo PDCA.

Fonte: <<https://melhorianapratica.com.br/o-que-e-masp-metodo-solucao-de-problemas/>> (2025).

Ao relacionar MASP e PDCA: no *Plan* (planejar) realizam-se a identificação do problema, a observação/análise do fenômeno e a elaboração do plano de ação; no *Do* (executar) implementa-se o plano; no *Check* (verificar) avaliam-se os resultados; e no *Act* (agir) formalizam-se as soluções e documentam-se as lições aprendidas para padronização, contribuindo para soluções organizacionais sustentáveis (Campos, 2009).

Os tópicos a seguir apresentam uma sequência lógica e prática destinada a orientar a investigação das causas, a implementação de soluções e a consolidação das melhorias alcançadas, contribuindo para maior eficiência operacional e maior engajamento da equipe nas organizações (Campos, 2004; Teixeira; Silva; Costa, 2021):

1. Identificação do problema: consiste em definir e reconhecer o problema de forma clara e objetiva, descrevendo sua natureza e contexto. Nessa etapa, é essencial coletar informações detalhadas e históricas sobre o problema, a fim de compreender sua frequência, intensidade e como ele se manifesta, fornecendo uma base sólida para as etapas seguintes de análise e solução.

2. Análise do fenômeno (observação): o problema deve ser examinado detalhadamente – considerando quando, onde e como ocorre – a fim de coletar informações sobre suas características e o impacto nos processos ou resultados. Quanto mais precisa essa análise do fenômeno, mais eficiente será a identificação de soluções nas etapas seguintes do método.

3. Análise do processo (causas): as causas principais do problema devem ser investigadas e identificadas, utilizando ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e técnicas de *brainstorming*. A causa-raiz deve ser avaliada quanto à sua influência no processo, considerando possíveis bloqueios e impactos potenciais. O foco é diferenciar causas aparentes das reais, permitindo atuar diretamente nas fontes do problema.

4. Plano de ação: deve-se elaborar um plano detalhado com ações, responsáveis, prazos e recursos necessários para eliminar as causas-raiz identificadas e assegurar que as ações sejam práticas e eficazes. Ferramentas como o 5W2H auxiliam a sistematizar o plano, respondendo às questões sobre o que, quando, onde, por que, quem e como cada ação será realizada.

5. Execução: nesta etapa, as ações definidas no plano de ação devem ser cumpridas. A equipe deve acompanhar de perto sua realização, para assegurar que o plano seja seguido conforme previsto. Todos os resultados, sejam positivos ou negativos, devem ser registrados, para garantir uma comunicação clara e eficiente entre todos os envolvidos.

6. Verificação: nesta etapa, os resultados são avaliados e comparados com os dados iniciais para determinar se o problema foi efetivamente resolvido. Caso o resultado não seja satisfatório, o processo retorna à etapa de observação, permitindo nova análise das causas e ajustes no plano de ação. É fundamental documentar as conclusões, garantindo que o conhecimento adquirido oriente futuras intervenções.

7. Ação: nesta etapa, o plano de ação elaborado nas fases anteriores é colocado em prática, com foco na execução das soluções destinadas a eliminar as causas-raiz do problema. A equipe deve implementar as medidas corretivas (soluções propostas) e acompanhar atentamente os resultados, garantindo que todas as ações sejam realizadas conforme planejado.

8. Padronização: nesta etapa final do MASP, as soluções que se mostraram eficazes são formalizadas e incorporadas aos padrões da organização, tornando-as parte do processo habitual e prevenindo a reincidência do problema. É o momento de consolidar os novos procedimentos e melhorias, documentar as lições aprendidas e os resultados obtidos, e disseminar esse conhecimento para outras áreas que possam se beneficiar.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O método MASP é fundamental para o controle da qualidade, pois estabelece uma sequência padronizada de procedimentos que orienta a análise e a resolução de problemas (Campos, 2014). Ao seguir suas etapas, as organizações conseguem agir de maneira sistemática, evitando decisões improvisadas e garantindo que cada ação seja registrada e avaliada quanto à sua eficácia. Essa estrutura sistemática favorece a preservação de padrões de qualidade uniformes e a implementação de práticas eficientes nos processos internos (Oakland, 1994; Oribe, 2012).

Além disso, a aplicação do MASP facilita a identificação de problemas e irregularidades, permitindo a detecção precoce de falhas e a proposição de medidas corretivas direcionadas (Oakland, 1994). O método também é eficaz na identificação de variações de desempenho, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão e promovendo a melhoria contínua. Assim, o MASP é um método que contribui para a correção de deficiências e para o fortalecimento da capacidade das organizações de aprimorar seus processos de forma sustentável (Arioli, 1998; Seleme; Stadler, 2008).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O MASP se destaca por sua capacidade de identificar causas-raiz e promover soluções sustentáveis, com decisões fundamentadas em dados que reduzem a subjetividade e aumentam a assertividade das ações (Seleme; Stadler, 2008). A padronização dos processos proporciona maior estabilidade e previsibilidade operacional, enquanto a redução de desperdícios, a diminuição do retrabalho e dos custos com não conformidades aumentam a eficiência e a produtividade (Oakland, 1994).

Além disso, o método incentiva o engajamento da equipe, promovendo participação interdepartamental, desenvolvimento de competências, troca de conhecimentos e fortalecimento da cultura da qualidade, impactando positivamente a satisfação dos clientes (Campos, 2014).

Apesar dessas vantagens, o MASP apresenta limitações importantes. A equipe precisa de capacitação técnica para dominar ferramentas como diagrama de Ishikawa, 5 Porquês, modelo 5W2H e diagrama de Pareto; e sua aplicação demanda tempo, recursos e disciplina, o que pode ser desafiador em organizações sem cultura consolidada de qualidade (Arioli, 1998).

Além disso, por ser predominantemente reativo, o MASP atua após a ocorrência de falhas, sendo recomendada a associação com metodologias preventivas, como o *Failure Modes and Effects Analysis* (Análise de Modos de Falhas e Efeitos – FMEA), que permite a análise e priorização de falhas antes que os problemas ocorram (Oribé, 2012).

EXEMPLO PRÁTICO

A proposta de aplicação da metodologia MASP, apresentada por Gomes e Longhini (2025), tem como foco uma empresa de telecomunicações com mais de 15 anos de atuação no Brasil. A organização atende aproximadamente 30 mil clientes em diversos municípios de Minas Gerais, oferecendo serviços de internet, rádio e VoIP (*Voice over Internet Protocol*). Seu *portfólio* abrange desde *links* de internet para clientes residenciais e comerciais até soluções para distribuidores de internet locais.

A empresa apresentava um elevado volume de chamados de manutenção, aliado às deficiências na qualidade dos serviços prestados e à ausência de padronização nos procedimentos do setor. Esse cenário gerava insatisfação dos clientes, aumento nas reclamações e, conseqüentemente, crescimento nas taxas de cancelamento de contratos. Diante disso, tornou-se imprescindível aprimorar a gestão operacional da manutenção, buscando maior eficiência, padronização e elevação da qualidade dos serviços.

Diante desse cenário, a organização optou por uma abordagem estruturada para identificar as causas-raiz dos problemas, propor soluções para otimizar a gestão do setor de manutenção e assegurar a melhoria contínua dos processos. Para isso, adotou-se uma metodologia de qualidade fundamentada no MASP, associada ao ciclo PDCA e ao uso de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, 5 Porquês, modelo 5W2H e Diagrama de Pareto, por meio de uma sequência lógica e estruturada:

1. Identificação do problema: o primeiro passo consistiu em coletar e analisar as ordens de serviço (OS), com foco nos problemas mais frequentes do setor de manutenção. Foram levantados dados de janeiro a julho, totalizando 2.305 chamadas de manutenção de fibra óptica, priorizando as falhas recorrentes.

2. Observação: foram utilizados registros das OS, além de ferramentas como o Diagrama de Pareto para identificar as causas de maior impacto na operação. Além disso, foram aplicadas entrevistas e coleta de dados qualitativos para aprofundar o entendimento das causas.

3. Análise: com os problemas priorizados, aplicou-se o Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês para proporcionar uma análise de causas-raiz. Essas ferramentas auxiliaram na identificação dos fatores que mais contribuíam para a reincidência de falhas, como procedimentos inadequados, falhas na capacitação ou deficiências na gestão de tarefas.

4. Plano de ação: o modelo 5W2H foi utilizado para detalhar as ações necessárias, os responsáveis, os prazos e os recursos necessários. Essas ações tinham como objetivo erradicar as causas-raiz e implementar melhorias, como padronizações de procedimentos, treinamentos e reorganização das tarefas.

5. Ação: as ações foram implementadas gradualmente, com monitoramento constante do impacto por meio da verificação dos indicadores de desempenho. Esta etapa reforça a importância da cultura de melhoria contínua propiciada pelo método, na qual o ciclo PDCA acompanha todas as fases do processo.

6. Verificação: após a execução das ações, foi realizada uma análise dos indicadores para confirmar se os resultados esperados haviam sido atingidos. Os dados foram comparados, antes e depois da intervenção, para verificar a redução das falhas e a melhoria no tempo de atendimento das ordens de serviço.

7. Padronização: as melhorias foram formalizadas por meio da elaboração e atualização de manuais, instruções de trabalho e *checklists*, assegurando a incorporação permanente das práticas bem-sucedidas ao processo.

8. Conclusão: encerrando o ciclo do MASP, foi feito um registro detalhado de todas as etapas, resultados e aprendizados obtidos. Essa etapa reforça a importância de manter o monitoramento contínuo e a cultura de prevenção, evitando a reincidência dos problemas identificados.

Após a análise, as equipes desenvolveram propostas de padronização, inspeções preventivas e capacitação técnica contínua, com procedimentos específicos para cada intervenção. Inclui-se ainda melhorias na infraestrutura da rede de fibra óptica, treinamentos periódicos, redução de retrabalho e um sistema de acompanhamento de chamados com indicadores de desempenho.

A aplicação do MASP promoveu melhorias significativas nos resultados do setor de manutenção, como:

1. Redução das chamadas de manutenção recorrente: a análise de causas-raiz permitiu identificar processos falhos e implementar ações corretivas que reduziram em 21% o consumo de matérias-primas (massa de colagem) e aumentaram a eficiência no atendimento.

2. Melhoria na qualidade do serviço e satisfação do cliente: com a padronização dos procedimentos e aprimoramento na capacitação, houve uma diminuição das reclamações relacionadas a falhas nos atendimentos.

3. Aumento da produtividade e responsabilização da equipe: o uso de ferramentas como o modelo 5W2H facilitou a implantação de planos de ação, prazos e responsabilidades, levando à maior organização e controle na execução das tarefas.

4. Estímulo à cultura de melhoria contínua: a rotina de monitoramento através do ciclo PDCA consolidou a prática de análise de resultados e ajustes

Os resultados demonstram que o MASP, aliado ao ciclo PDCA e a ferramentas específicas – como o diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês, o modelo 5W2H e o diagrama de Pareto – constitui uma abordagem eficaz para identificar causas-raiz de problemas complexos, implementar ações corretivas eficientes e assegurar melhorias sustentáveis. Sua aplicação no setor de manutenção contribuiu para a redução de falhas recorrentes, o aumento da satisfação do cliente e o fortalecimento de uma cultura de melhoria contínua na organização.

A metodologia trouxe benefícios concretos, incluindo menor recorrência de chamados, maior eficiência operacional, redução de custos e aprimoramento da gestão do setor de manutenção. Esses resultados evidenciam que uma abordagem estruturada, orientada por dados e ferramentas de qualidade, é essencial para enfrentar desafios complexos em setores com alta demanda e exigências regulatórias rigorosas, promovendo uma gestão mais inteligente e sustentável.



C A P Í T U L O 5

MÉTODO 5S

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516105>

Gabriel Medeiros Bernardo

Murilo Mendes

Pedro Henrique Martins

Sarah Alves

Edi Carlos de Oliveira

O Método 5S é uma prática de gestão originada no Japão, na década de 1950, em meio ao processo de reconstrução que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de apoiar as empresas na retomada e reorganização frente à crise do período. Apesar de existirem divergências quanto à autoria do método, com alguns autores atribuindo sua origem a Hiroyuki Hirano, a maioria dos estudos reconhece o método como resultado das idealizações de Kaoru Ishikawa (Arena *et al.*, 2011).



Figura 1: Kaoru Ishikawa.

Fonte: <<https://ciriusquality.com.br/o-legado-de-kaoru-ishikawa/>> (2025).

O método 5S foi inspirado em princípios de controle de qualidade dos Estados Unidos, mas foi adaptado e aprimorado pela filosofia japonesa Kaizen, voltada à melhoria contínua. Seu propósito inicial era combater a sujeira, a desorganização estrutural e o desperdício nas fábricas, aumentando a competitividade e a produtividade. Desde então, o método 5S tornou-se reconhecido como uma prática eficaz para promover organização, disciplina e melhoria contínua nos ambientes de trabalho (Hirano, 1995; Osada, 2010).

O método recebeu a denominação 5S por reunir cinco princípios fundamentais, representados por palavras japonesas iniciadas com a letra “S”: *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de organização), *Seiso* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de normatização) e *Shitsuke* (senso de autodisciplina). Devido às suas características voltadas à organização e ao cuidado com o ambiente, o método 5S passou a ser conhecido também como *housekeeping* (Osada, 2010).



Figura 2: Sentos do método 5S.

Fonte: <<https://eprconsultoria.com.br/conheca-os-principios-da-metodologia-5s/>> (2025).

O método é orientado por cinco sentidos fundamentais, que abrangem desde o uso adequado dos recursos até a disciplina necessária para consolidar os resultados alcançados. Osada (2010) e Arena *et al.* (2011) apresentam os cinco sentidos que constituem o 5S, detalhando seus respectivos significados:

1. *Seiri* (整理): é o senso de utilização, que consiste em abolir do ambiente de trabalho todos os materiais sem utilidade ou funcionalidade. Essa prática evita estoques desnecessários, reduz custos e libera espaço, além de eliminar objetos, móveis e materiais em excesso, promovendo maior organização.

2. Seiton (整頓): é o senso de organização, que consiste em definir um local apropriado para cada item, de forma a facilitar sua identificação, acesso e uso. Para isso, deve-se considerar critérios como frequência de utilização, facilidade de estocagem e função do item, sempre acompanhada de boas condições físicas e higiênicas, a fim de assegurar benefícios reais para a organização.

3. Seiso (清掃): é o senso de limpeza, que vai além da simples remoção de sujeiras, incluindo aspectos como iluminação, odores, ruídos e vibrações. Entre os benefícios estão um ambiente mais saudável e agradável, prevenção de acidentes, redução de desperdícios, menor poluição, correta destinação dos resíduos e impactos positivos na qualidade e segurança organizacional.

4. Seiketsu (清潔): é o senso de normatização, capacita a equipe a promover mudanças comportamentais e contribui para a saúde e bem-estar, favorecendo relações interpessoais saudáveis. Entre suas vantagens estão a redução de gastos com doenças e acidentes de trabalho, a minimização de riscos de contaminação e o reforço de hábitos de higiene pessoal.

5. Shitsuke (躰): é o senso da autodisciplina, responsável por garantir a continuidade das mudanças promovidas pelos quatro sentidos anteriores. Sua implementação inclui treinamentos sobre as vantagens do 5S. Entre os principais benefícios estão a cooperação, a definição clara de responsabilidades, a melhoria das relações humanas e o fortalecimento da imagem da organização.

A implementação dos cinco sentidos contribui para que o local de trabalho permaneça organizado, limpo e arrumado, seguindo padrões estabelecidos e cultivando a disciplina necessária para otimizar o desempenho nas atividades. E quando aplicado de forma consistente, esse comportamento pode ser estendido também ao ambiente doméstico (Delgadillo; Loureiro Junior; Oliveira, 2006).

Assim, o método 5S promove mudanças comportamentais, incentivando as pessoas a adotarem uma postura sempre responsável. Trata-se de uma proposta que visa reeducar, recuperar valores, melhorar o ambiente, aumentar a produtividade, preservar a saúde e a segurança e, acima de tudo, conscientizar para práticas de cidadania, consolidando plenamente a aplicação dos cinco sentidos (Delgadillo; Loureiro Junior; Oliveira, 2006).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A implantação do método 5S exige planejamento cuidadoso, envolvimento ativo da equipe e acompanhamento sistemático, garantindo que cada etapa seja aplicada de forma consistente e sustentável, conforme detalhado a seguir.

1. Seiri (senso de utilização): o primeiro passo consiste em mapear todos os itens do ambiente de trabalho, incluindo máquinas, ferramentas, mobiliário e documentos. Cada item deve ser classificado como “essencial” ou “não essencial” com base na frequência de uso. Os itens não essenciais devem ser descartados ou realocados, por meio de leilões internos, doações ou devolução a fornecedores, promovendo a organização e a otimização do espaço (Fogaça *et al.*, 2025).

2. Seiton (senso de organização): nesta etapa, definem-se zonas ou áreas de trabalho específicas para cada tipo de atividade. É recomendada a padronização do *layout* com identificação visual, utilizando cores, etiquetas e setas no chão, bem como a instalação de suportes, ganchos e armários para garantir a localização fixa de ferramentas. Essas ações favorecem a eficiência operacional e a redução do tempo de busca por materiais (Marschall; Schallenberger, 2004).

3. Seiso (senso de limpeza): o foco é manter o ambiente sempre limpo e seguro. Para isso, elabora-se um cronograma de limpeza diária, semanal e mensal. A equipe deve ser treinada para realizar inspeções visuais durante a limpeza, permitindo identificar vazamentos, desgastes ou falhas nos equipamentos. As não conformidades detectadas devem ser registradas e acompanhadas de ações corretivas (Fogaça *et al.*, 2025).

4. Seiketsu (senso de normatização): após organizar e limpar o ambiente, é essencial padronizar as práticas adotadas. Isso inclui a criação de procedimentos operacionais padrão (POPs) e manuais de boas práticas, bem como o desenvolvimento de quadros de gestão visual com indicadores-chave de desempenho (KPI). Os padrões devem ser revisados periodicamente, garantindo que se mantenham adequados às mudanças nos processos produtivos (Marschall; Schallenberger, 2004).

5. Shitsuke (senso de autodisciplina): a etapa final busca consolidar os hábitos 5S por meio da disciplina contínua. Realizam-se treinamentos regulares para reforçar as práticas, implementam-se *checklists* e auditorias internas mensais, com resultados compartilhados em reuniões de equipe. Além disso, podem ser instituídos sistemas de reconhecimento e premiação para equipes que mantêm alto índice de conformidade (Fogaça *et al.*, 2025).

Por fim, cada uma das etapas do método 5S deve ser documentada em manuais internos e acompanhada por indicadores de desempenho, permitindo mensurar os ganhos obtidos e identificar oportunidades de melhoria contínua. Dessa forma, o 5S deixa de ser apenas uma prática de organização e se torna uma ferramenta de gestão, promovendo disciplina, eficiência e conscientização em toda a empresa (Arena *et al.*, 2011).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O método 5S gera resultados relevantes para micro e pequenas empresas (MPEs) ao organizar o ambiente de trabalho, eliminar desperdícios e elevar a produtividade. O senso de utilização (*Seiri*) promove a remoção de itens desnecessários, reduzindo custos de estoque e liberando capital de giro; enquanto o senso de organização (*Seiton*) define locais sinalizados para ferramentas e documentos, otimizando o espaço e reduzindo em até 30% o tempo de busca por materiais, o que aumenta a agilidade operacional (Hirano, 1995; Fogaça *et al.*, 2025).

O senso de limpeza (*Seiso*) favorece a identificação precoce de falhas em equipamentos, permitindo manutenção preditiva e menores custos com paradas inesperadas (Marschall; Schallenger, 2004). De forma complementar, o senso de normatização (*Seiketsu*) assegura a padronização de rotinas uniformes com *checklists* e controles visuais, reduzindo em até 25% a variação de processos e garantindo maior consistência na qualidade (Osada, 2010; Fogaça *et al.*, 2025).

Por fim, o senso de autodisciplina (*Shitsuke*) reforça a continuidade das boas práticas por meio de treinamentos e auditorias, fortalecendo a cultura organizacional e sustentando os resultados alcançados (Marschall; Schallenger, 2004). Assim, a adoção do método 5S em MPes gera redução de custos com estoques e retrabalhos, maior agilidade nas operações, diminuição dos gargalos de produção, padronização dos processos e avanços na segurança e motivação dos funcionários (Osada, 2010).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O método 5S proporciona diversas vantagens às organizações que buscam eficiência e melhoria no ambiente de trabalho. Dentre elas, destacam-se o aumento da produtividade e a redução de desperdícios, já que os sentidos de organização (*Seiton*) e normatização (*Seiketsu*) garantem operações contínuas e reduzem significativamente o tempo gasto na busca por ferramentas e documentos, aumentando a eficiência operacional (Arena *et al.*, 2011).

Outra vantagem do método 5S é a melhoria das condições de trabalho, pois ambientes limpos e organizados promovem bem-estar e segurança. Além disso, fortalece a cultura organizacional, já que o *Shitsuke* internaliza os valores do método, criando um ambiente mais harmonioso (Hirano, 1995). O método 5S também reduz custos operacionais ao eliminar desperdícios e otimizar recursos. Ressalta-se o *Seiri*, que é eficaz para reduzir estoques desnecessários e otimizar o uso do espaço (Arena *et al.*, 2011).

Apesar das vantagens, o método 5S apresenta desafios, sobretudo na sua implementação e manutenção. Um deles é a resistência à mudança, pois modificar hábitos arraigados exige esforço considerável e, muitas vezes, um longo período de adaptação. Cabe ressaltar que o sucesso do método depende do engajamento contínuo da equipe e do apoio da liderança, sem os quais sua eficácia pode ser comprometida (Arena *et al.*, 2011).

Outro fator crítico é a manutenção do sistema a longo prazo, pois sem auditorias regulares e suporte da liderança o método tende a perder eficácia (Hirano, 1995). A fase inicial de implantação também pode exigir tempo e recursos, especialmente em empresas desorganizadas ou com equipes reduzidas. Além disso, a eficácia do método 5S depende da cultura organizacional, já que a falta de apoio cultural pode impedir sua internalização como prática diária (Arena *et al.*, 2011).

EXEMPLO PRÁTICO

Fogaça *et al.* (2025) realizaram uma análise da implantação do método 5S em um laboratório de usinagem CNC, com o intuito de melhorar a eficiência operacional. O laboratório enfrentava dificuldades relacionadas à desorganização, perdas de ferramentas, problemas para encontrar determinados materiais e, conseqüentemente, baixa eficiência operacional.

A ausência de uma sistematização adequada de armazenamento e gerenciamento tornava o ambiente propenso a erros, desperdício de tempo e risco de acidentes. Tal cenário evidenciou a necessidade de uma abordagem que promovesse melhorias na organização, segurança e produtividade, sendo a implementação do método 5S uma estratégia eficaz para alcançar esses objetivos.

A adoção do método 5S foi vista como uma estratégia viável para superar problemas comuns, como o armazenamento desordenado de ferramentas, dificuldades na localização de itens específicos e a baixa padronização na catalogação e identificação dos instrumentos de usinagem. Dessa forma, a implementação buscou criar uma rotina contínua de manutenção do ambiente de trabalho, integrando aspectos de gestão visual, organização espacial e padronização de procedimentos.

A implantação do método 5S no laboratório seguiu uma abordagem metódica, dividida em cada um dos cinco passos, priorizando a execução sequencial e racional das atividades:

1. Seiri (senso de utilização): foi realizado um inventário completo de todas as ferramentas disponíveis, classificando-as em categorias de acordo com sua aplicação na usinagem (furação, fresamento, rosqueamento). Ferramentas não utilizadas ou

excessivas foram descartadas ou realocadas, promovendo a eliminação de itens desnecessários. Essa etapa tinha como objetivo otimizar o espaço e reduzir o risco de armazenamento de ferramentas sem uso, facilitando a localização e aumentando a segurança.

2. Seiton (senso de organização): após a eliminação, as ferramentas foram categorizadas manualmente por dimensão e material, separando-as por tipo e aplicação. Cada ferramenta foi vistoriada individualmente, utilizando caderno, caneta e ferramentas de medição (paquímetro) para garantir precisão na classificação e alocação. As ferramentas foram armazenadas em armários organizados de modo visualmente acessível, com etiquetas e codificação para facilitar sua localização futura.

3. Seiso (senso de limpeza): a etapa de limpeza envolveu a higienização periódica das ferramentas, armários e ambiente de trabalho. Para isso, foi instituída uma rotina de limpeza diária, por meio de procedimentos padronizados, que contribuíram para a manutenção do ambiente organizado e livre de resíduos que poderiam comprometer a qualidade das operações de usinagem ou causar acidentes.

4. Seiketsu (senso de normatização): a padronização foi alcançada por meio de etiquetas alfanuméricas, critérios claros de armazenamento e procedimentos periódicos de verificação, atualização do inventário e manutenção. A visualização rápida do ambiente foi facilitada pela disposição sequencial das caixas e pelo uso de cores ou símbolos para indicar o estado de uso ou necessidade de manutenção.

5. Shitsuke (senso de disciplina): realizou-se treinamento com a equipe do laboratório para promover a manutenção contínua das melhorias e consolidar a cultura de disciplina necessária ao sustento do sistema. A disciplina foi reforçada com conscientização, treinamentos e monitoramento constante das práticas estabelecidas, assegurando organização, limpeza, etiquetagem e controle de estoque.

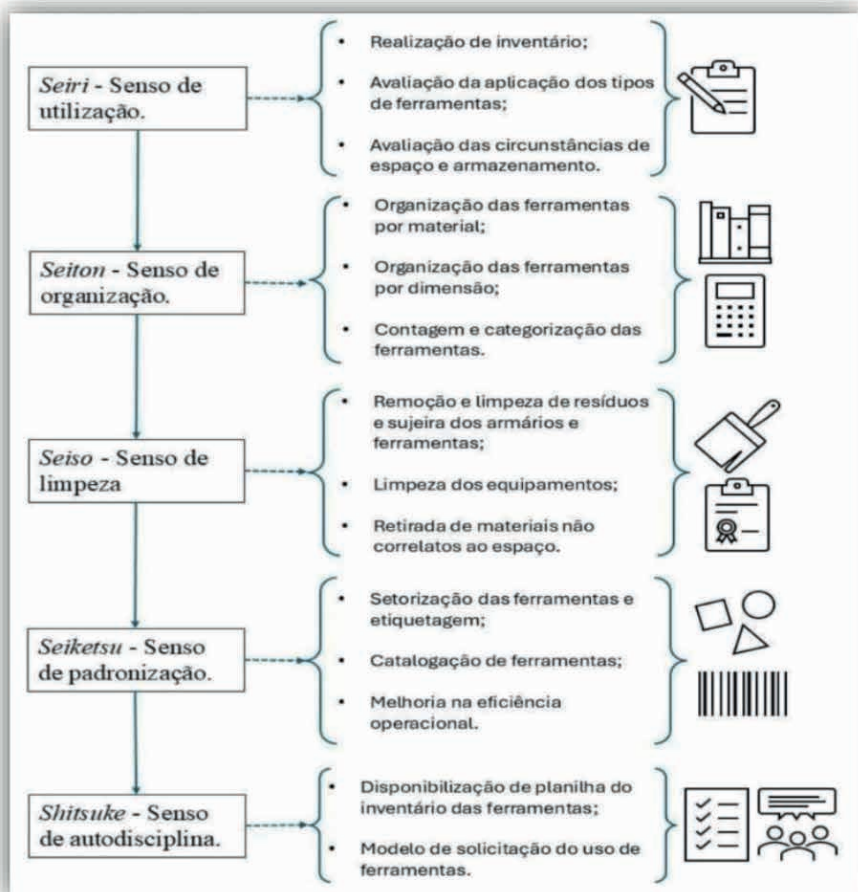
A aplicação do método 5S resultou nas seguintes melhorias:

1. Aumento da eficiência operacional: as ferramentas ficaram mais acessíveis e facilmente localizáveis, reduzindo o tempo de busca e o tempo de inatividade durante as atividades de usinagem.

2. Melhoria na segurança do ambiente de trabalho: a organização adequada do espaço diminuiu riscos de acidentes e de perdas de ferramentas.

3. Facilidade na gestão de inventário: a catalogação detalhada e o uso de códigos ISO permitiram a rápida consulta, o controle de estoque e a reposição de itens.

4. Padronização visual e de procedimentos: armários etiquetados e procedimentos padronizados promoveram maior disciplina e autonomia dos usuários na manutenção da organização do ambiente.



Ante o exposto, conclui-se que a implantação do método 5S no laboratório de usinagem CNC foi eficaz para resolver problemas de desorganização, otimizando espaço, tempo e recursos. Além disso, promoveu melhorias na produtividade, na segurança e na gestão de ferramentas, fortalecendo a cultura de qualidade. A experiência evidencia que ações simples e consistentes podem gerar impactos relevantes na rotina de laboratórios de ensino e pesquisa, ao mesmo tempo em que abre caminho para futuras inovações, como o uso de tecnologias digitais para rastreamento e gerenciamento de inventário, capazes de ampliar os benefícios alcançados e impulsionar a modernização do ambiente.



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.



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*.



C A P Í T U L O 8

MATRIZ DE EISENHOWER

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516108>

Gustavo Paulo Torrecija

Kauane Rafaela Silva de Paula

Mariliz Previato de Souza

Edi Carlos de Oliveira

A matriz de Eisenhower, também conhecida como Matriz de Decisão ou Caixa de Eisenhower, é uma ferramenta de gestão do tempo que ganhou destaque por auxiliar na priorização de tarefas e no aumento da produtividade. Nomeada em homenagem a Dwight D. Eisenhower, 34º presidente dos Estados Unidos, sua aplicação prática permite distinguir o que é urgente do que é importante, favorecendo processos decisórios mais eficientes no ambiente organizacional (Bratterud *et al.*, 2020; Bumanglag, 2023).

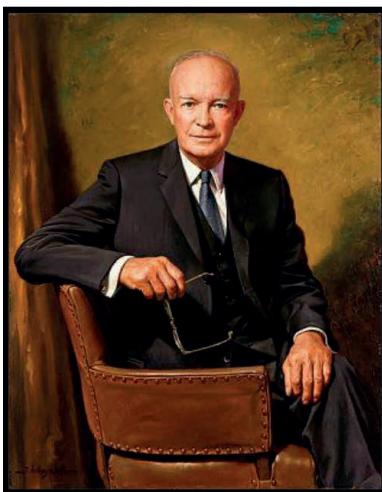


Figura 1: Dwight D. Eisenhower.

Fonte: <<https://www.whitehousehistory.org/bios/dwight-eisenhower>> (2025).

Dwight D. Eisenhower buscava gerenciar melhor seu tempo, pois percebia a existência de dois tipos de problemas: os urgentes e os importantes. Para ele, os problemas urgentes nem sempre eram importantes, e os importantes raramente eram urgentes (Bratterud *et al.*, 2020). A partir dessa reflexão surgiu a matriz de Eisenhower, cuja proposta é simples, mas eficaz: auxiliar indivíduos e organizações a distinguir prioridades, orientando escolhas estratégicas no cotidiano e promovendo maior eficiência na execução das tarefas (Bumanglag, 2023).

No final do século XX, a matriz ganhou destaque, tornando-se uma ferramenta essencial para indivíduos e organizações enfrentarem demandas crescentes e complexas. Ao longo do tempo, adaptou-se a diferentes abordagens de produtividade, consolidando-se como um recurso flexível para organizar e priorizar tarefas, seja por meio de aplicativos, *softwares* ou ajustes na sua estrutura original. Sua clareza e eficiência potencializam a tomada de decisões estratégicas e a otimização da produtividade (Bumanglag, 2023; Santos, 2024).

A matriz de Eisenhower auxilia na organização das atividades diárias com base em dois critérios principais: urgência e importância (Bratterud *et al.*, 2020; Bumanglag, 2023). Por meio dessa estrutura, as tarefas são distribuídas em quatro quadrantes, possibilitando uma visualização clara do que deve ser feito imediatamente, do que pode ser planejado, delegado ou até mesmo eliminado (Silva, 2020; Spiller; Araújo, 2023; Santos, 2024). O Quadro 1 ilustra essa divisão e orienta a tomada de decisão de forma prática e objetiva.

| | | Vetor de Urgência | |
|----------------------|----------------|------------------------------|----------------------------|
| | | Urgente | Não urgente |
| Vetor de Importância | Importante | I Quadrante "Faça agora!" | II Quadrante "Agende!" |
| | Não importante | III Quadrante "Delegue!" | IV Quadrante "Elimine!" |

Quadro 1: Matriz de Eisenhower.

Fonte: Silva (2020, p. 14).

A matriz de Eisenhower é uma ferramenta visual bastante empregada em processos de planejamento e na definição de estratégias. Ela é estruturada em quatro quadrantes, nos quais o usuário classifica suas tarefas de acordo com dois critérios principais: urgência e importância, promovendo maior eficiência nos processos de planejamento, na definição de estratégias, na tomada de decisões e no cumprimento de responsabilidades (Bratterud *et al.*, 2020; Bumanglag, 2023; Santos, 2024).

A partir da classificação das tarefas, definem-se quatro categorias: a) I Quadrante – importante e urgente: tarefas que precisam ser executadas imediatamente (faça agora!); b) II Quadrante – importante, mas não urgente: tarefas que devem ser planejadas (agende!); c) III Quadrante – urgente, mas não importante: tarefas que podem ser delegadas (delegue!); d) IV Quadrante – não urgente e não importante: tarefas a serem eliminadas (elimine!) (Santos, 2024; Pinheiro *et al.*, 2024).

Ao aplicar a matriz de Eisenhower, evita-se a armadilha de concentrar esforços em tarefas urgentes, mas pouco relevantes, direcionando a atenção adequada às tarefas importantes, mesmo que não sejam urgentes. A simplicidade metodológica da matriz, aliada ao impacto significativo na organização do trabalho, consolida-a como uma ferramenta estratégica para aprimorar a tomada de decisões, fortalecer hábitos produtivos e alcançar resultados mais consistentes, alinhados aos objetivos individuais e organizacionais (Bumanglag, 2023; Santos, 2024).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação da matriz de Eisenhower como recurso de gestão pessoal e profissional configura-se como uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos relacionados à administração do tempo. Seu uso possibilita classificar as tarefas a partir de dois critérios fundamentais (importância e urgência), orientando escolhas mais conscientes e produtivas (Santos, 2024; Pinheiro *et al.*, 2024).

Para a aplicação prática da matriz, recomenda-se listar as atividades a serem realizadas, avaliá-las quanto à relevância e à necessidade de ação imediata e, em seguida, distribuí-las nos quatro quadrantes da matriz. A partir dessa classificação, define-se ações específicas: executar imediatamente as tarefas urgentes; programar as tarefas importantes; delegar as tarefas urgentes, mas não importantes; e eliminar as tarefas que não apresentam contribuição significativa (Bumanglag, 2023; Santos, 2024).

Dessa forma, a matriz contribui para manter o foco no que realmente importa, otimizar o uso do tempo e alcançar maior eficiência nos resultados (Bumanglag, 2023). Sua aplicação envolve a classificação das tarefas em quadrantes, cada um com orientações específicas sobre como lidar com as atividades do cotidiano organizacional, conforme apresentado por Silva (2020):

- **Quadrante 1 (importante e urgente):** reúne tarefas de prioridade máxima, indispensáveis para o alcance das metas da organização e que demandam execução imediata devido ao curto prazo. Por representarem prioridade máxima, essas atividades devem ser executadas imediatamente pelo gestor, já que envolvem prazos curtos e riscos elevados.

- **Quadrante 2 (importante, mas não urgente):** inclui tarefas igualmente importantes, mas que não exigem ação imediata; por isso, devem ser planejadas e programadas, podendo, inclusive, ser compartilhadas com a equipe.

- **Quadrante 3 (urgente, mas não importante):** concentra atividades que exigem ação rápida, mas de menor relevância estratégica, que podem afetar o fluxo de trabalho, embora não comprometam os objetivos organizacionais. Nesse caso, cabe à equipe assumir a execução.

- **Quadrante 4 (não urgente e não importante):** abrange tarefas sem relevância ou urgência, que não agregam valor ao processo de trabalho e, em muitos casos, apenas burocratizam as rotinas. O papel do gestor nesse quadrante é identificar e eliminar tais atividades, garantindo que o foco permaneça no que realmente contribui para os resultados organizacionais.

Em suma, a aplicação prática da matriz de Eisenhower permite que as tarefas sejam organizadas e priorizadas de maneira estratégica, direcionando esforços para o que realmente agrega valor, delegando ou eliminando atividades menos relevantes e, assim, promovendo maior produtividade e eficiência nos resultados organizacionais (Bumanglag, 2023; Santos, 2024).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)

A matriz de Eisenhower é uma ferramenta essencial para micro e pequenas empresas (MPes) que buscam equilibrar as demandas do negócio com a vida pessoal. Ao reduzir o acúmulo excessivo de tarefas, a matriz contribui para a diminuição do estresse e para a preservação da qualidade das atividades, permitindo que as tarefas mais importantes recebam a devida atenção e prioridade (Pinheiro *et al.*, 2024).

Entre os benefícios da matriz de Eisenhower para MPes destacam-se a organização e priorização de tarefas, que facilita estruturar as atividades diárias; a resolução eficiente de problemas, ao apoiar a tomada de decisões diante de desafios; a melhoria na gestão do tempo, ao diferenciar o que é urgente do que é importante; e a possibilidade de gerenciar o negócio sem comprometer a criatividade (Bumanglag, 2023).

Entre os benefícios da matriz de Eisenhower para MPes, Spiller e Araújo (2023) e Santos (2024) apontam:

- **Organização e priorização de tarefas:** facilita a estruturação das atividades diárias;

- **Resolução eficiente de problemas:** apoia a tomada de decisões diante de desafios;
- **Melhoria na gestão do tempo:** permite diferenciar o que é urgente do que é importante;
- **Equilíbrio entre administração e criatividade:** permite gerenciar a organização sem comprometer a criatividade;
- **Melhoria no atendimento ao cliente:** contribui para serviços mais eficazes e de qualidade;
- **Crescimento sustentável:** apoia o desenvolvimento sustentável com base em planejamento estratégico.

Dessa forma, percebe-se que a aplicação da matriz de Eisenhower oferece às MPEs um recurso prático e estratégico para organizar tarefas, otimizar o tempo e direcionar esforços às atividades que realmente impactam os resultados, fortalecendo a eficiência e o desenvolvimento sustentável no âmbito das organizações.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A matriz de Eisenhower organiza as atividades em quatro quadrantes conforme sua urgência e importância: (I) importante e urgente; (II) importante, mas não urgente; (III) urgente, mas não importante; e (IV) não urgente e não importante (Santos, 2024; Pinheiro *et al.*, 2024).

Entre as principais vantagens da matriz, destaca-se a melhoria na produtividade por meio da clareza na definição de prioridades. Ao incentivar a reflexão crítica sobre o que deve ser feito imediatamente, delegado ou eliminado, a ferramenta contribui para a redução da procrastinação, melhora a gestão do tempo e auxilia no equilíbrio entre tarefas profissionais e pessoais (Silva, 2020; Spiller; Araújo, 2023).

Outra vantagem relevante é o estímulo ao planejamento estratégico, especialmente no segundo quadrante (importante, mas não urgente), no qual se concentram tarefas de maior valor a longo prazo, como aprendizado, prevenção de crises e planejamento. Essa abordagem promove uma gestão mais proativa, evitando respostas apenas reativas às demandas do dia a dia. (Bratterud *et al.*, 2020; Pinheiro *et al.*, 2024).

Entretanto, a matriz também apresenta desvantagens. A classificação das tarefas pode ser subjetiva, pois o que é urgente para uma pessoa pode não ser para outra, e interpretações equivocadas comprometem sua eficácia. Além disso, a ferramenta não considera a complexidade das atividades nem os recursos disponíveis, e seu uso isolado pode reduzir a flexibilidade diante de situações imprevistas.

EXEMPLO PRÁTICO

Rodrigues (2023) analisou a procrastinação entre estudantes universitários, destacando seus efeitos negativos sobre a produtividade e a gestão do tempo. A dificuldade em priorizar tarefas e a tendência a dispersar-se com atividades pouco relevantes motivaram a busca por ferramentas eficazes de organização, entre as quais a matriz de Eisenhower se apresenta como recurso estratégico por permitir classificar tarefas segundo critérios de urgência e importância, ajudando os estudantes a focar no que realmente importa e a evitar distrações.

O trabalho propôs o desenvolvimento de uma interface gráfica para ajudar estudantes universitários de João Pessoa/PB a combater a procrastinação, buscando melhorar a organização e a eficiência diária dos usuários. A proposta uniu conceitos de *design* de interface e experiência do usuário com técnicas de organização e foco, como o método Pomodoro e a matriz de Eisenhower, adaptadas ao contexto dos estudantes de João Pessoa/PB.

Foi conduzido um estudo de similares, no qual foram analisados aplicativos de gerenciamento de tempo, como *TickTick*, *Focus To-Do*, *Microsoft To Do* e *Forest*. A análise desses sistemas permitiu identificar boas práticas relacionadas à funcionalidade, usabilidade, gamificação e integração com técnicas de produtividade, servindo como referência para o desenvolvimento de soluções mais eficientes e centradas no usuário.

Em seguida, aplicou-se uma pesquisa com 62 estudantes da região metropolitana de João Pessoa. Os resultados mostraram que 70% relataram procrastinação frequente, principalmente em atividades como estudar para provas, realizar leituras e escrever trabalhos. Verificou-se ainda que celulares e computadores são usados diariamente para estudo, o que reforçava a relevância de uma solução digital.

Além disso, muitos estudantes demonstraram abertura para o uso de aplicativos com funcionalidades como Pomodoro (53%), listas de tarefas (83%) e biblioteca de materiais (56%). Com base nessas informações, foram criadas personas (personagens fictícios) representando os usuários-alvo do aplicativo. Elas refletem os perfis comportamentais identificados na pesquisa, facilitando a empatia e a criação de soluções direcionadas.

O processo de implantação da matriz de Eisenhower seguiu uma abordagem estruturada, baseada na metodologia de *Design Centrado no Usuário* (Preece *et al.*, 2005), iniciando com as etapas de identificação do problema. Como resultado, a equipe identificou que muitos estudantes tinham dificuldade em distinguir entre tarefas urgentes e importantes, contribuindo para a procrastinação. O passo a passo de implementação foi o seguinte:

1. Identificação do problema: percebeu-se, por meio de pesquisas e fundamentação teórica, que estudantes universitários enfrentam altos níveis de procrastinação, especialmente por dificuldade em priorizar tarefas.

2. Escolha da matriz de Eisenhower como solução: a matriz foi escolhida por permitir a organização das tarefas com base em dois critérios: urgência e importância, facilitando a tomada de decisões.

3. Adaptação da matriz para o aplicativo: o recurso foi transformado em uma funcionalidade interativa no *app*, onde o usuário pode adicionar tarefas e classificá-las visualmente nos quatro quadrantes da matriz.

4. Integração com outras funções: a matriz foi conectada à lista de tarefas e ao método Pomodoro, permitindo que o usuário planeje, priorize e execute atividades com foco e controle de tempo.

5. Teste com usuários: no teste realizado com estudantes, a matriz de Eisenhower obteve ampla aceitação, sendo elogiada pela clareza na priorização, pela facilidade de organização das tarefas e pela estética visual agradável da interface. Embora alguns ajustes tenham sido necessários, sobretudo na disposição de botões e na clareza de instruções, o *feedback* geral foi positivo e confirmou a funcionalidade prática do sistema.

Durante o processo, alguns desafios foram identificados, como a pouca familiaridade dos estudantes com a matriz de Eisenhower, a dificuldade em diferenciar urgência de importância e a adaptação da ferramenta para o ambiente digital. Para superá-los, foram incorporadas instruções simples, exemplos práticos e um *layout* intuitivo que possibilitasse adicionar e mover tarefas entre os quadrantes.

Outro ponto crítico foi o engajamento contínuo dos usuários, enfrentado por meio de estratégias de gamificação, como lembretes, indicadores de progresso e *feedback* positivo. Todavia, após a implementação da matriz de Eisenhower, observou-se uma melhora significativa na organização e na gestão do tempo dos estudantes. Os principais resultados foram:

1. Aumento na consciência de prioridades: os estudantes passaram a distinguir com mais clareza entre tarefas urgentes e importantes, reduzindo a execução de atividades de baixa relevância ou distrações.

2. Redução da procrastinação: com a visualização clara das tarefas na matriz, houve maior foco nas tarefas prioritárias, o que resultou em maior cumprimento de prazos e conclusão de atividades de maior impacto acadêmico.

3. Melhoria na produtividade e redução do estresse: os usuários relataram sentir-se mais controlados e menos ansiosos em relação às atividades acadêmicas, passaram a seguir uma rotina estruturada e a visualizar facilmente seus “deveres” mais importantes.

A integração da matriz com a lista de tarefas e o cronômetro Pomodoro foi vista como um diferencial, proporcionando uma experiência completa de gestão do tempo, capaz de reduzir a ansiedade e aumentar o foco. Os usuários relataram compreender melhor a diferença entre atividades urgentes e importantes, o que contribuiu para organizar os estudos e definir prioridades de forma mais eficaz.

A adaptação da matriz de Eisenhower ao aplicativo *Focus Now* representou uma alternativa eficaz para enfrentar a procrastinação entre estudantes universitários, ao oferecer suporte na definição de prioridades, no combate a distrações e na construção de hábitos mais produtivos.

Os resultados do teste evidenciaram que a ferramenta contribuiu para a organização acadêmica individual e para o aumento da clareza na gestão do tempo, demonstrando seu potencial de transformar rotinas pessoais e profissionais.

Além dos benefícios individuais, a experiência mostrou que a ferramenta pode gerar impactos mais amplos, favorecendo ambientes de estudo e trabalho ao melhorar a qualidade das entregas, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apoiar uma tomada de decisão mais assertiva.

Apesar dos desafios de implementação, o teste indicou que, quando bem aplicada, a matriz de Eisenhower pode diferenciar rotinas, tornando-as mais organizadas, produtivas e equilibradas, consolidando-se como aliada na construção de hábitos mais saudáveis e eficientes.



C A P Í T U L O 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).

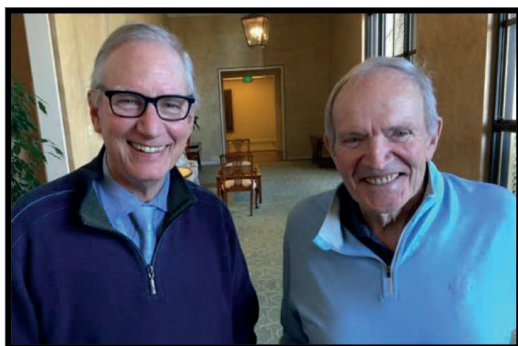
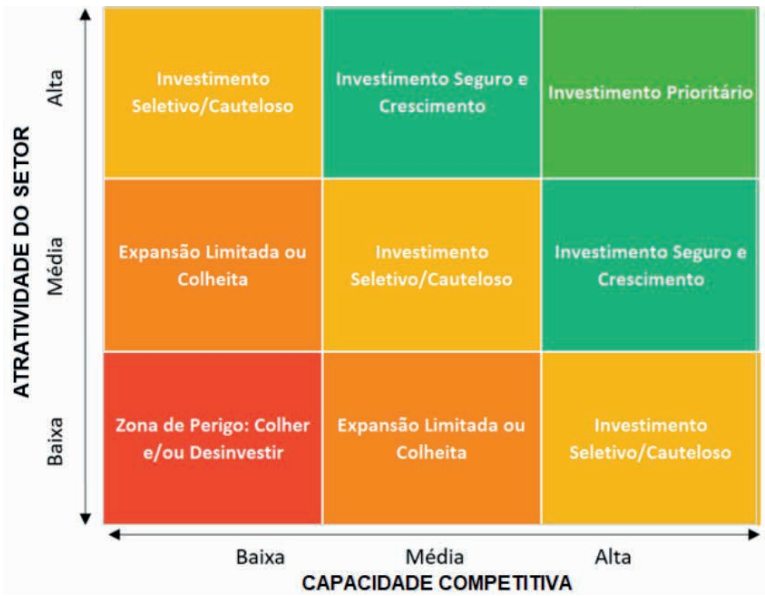


Figura 1: Tom Peters e Robert Waterman.

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).

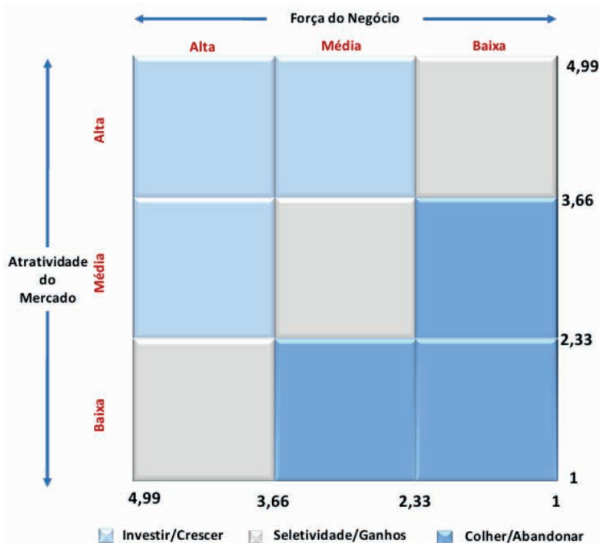
EXEMPLO PRÁTICO

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.



C A P Í T U L O 10

ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161010>

Beatriz Fadel de Souza

Giovanna Maria Oliveira Nogueira

Laira Geovana de Souza Luiz

Richard Girardelli Correia

Edi Carlos de Oliveira

A Estratégia do Oceano Azul teve origem na Europa, a partir de pesquisas desenvolvidas na INSEAD *Business School*, uma das mais prestigiadas escolas de negócios internacionais, localizada em Fontainebleau, na França. Seu desenvolvimento iniciou-se na década de 1990 e foi consolidado em 2005, com a publicação do livro *Blue Ocean Strategy*, de Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne; a primeira tradução para o português ocorreu em 2008 (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024).



Figura 1: Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne

Fonte: <<https://www.blueoceanstrategy.com/photos-author-team/>> (2025).

A obra de Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne tornou-se referência fundamental para empreendedores, gestores e estudiosos da área, por apresentar uma abordagem inovadora de criação de valor. Reconhecida pela relevância de suas contribuições, a estratégia foi amplamente aclamada pela crítica e continua recebendo distinções ao redor do mundo (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024).

Wi-Chan Kim é autor de inúmeras publicações na área de estratégia e gestão. Atuou como professor na *University of Michigan Business School* e é professor de Estratégia e Gestão Internacional no *INSEAD Business School* (Fontainebleau, França), onde ocupa a cátedra Bruce D. Henderson do *Boston Consulting Group* (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Renée Mauborgne seguiu trajetória acadêmica semelhante à de Wi-Chan Kim, atuando como professora de Estratégia e Gestão no *INSEAD Business School*. É autora de artigos de destaque na *Harvard Business Review* e de livros que se tornaram *best-sellers*. Ela foi reconhecida pelo ranking *Thinkers50* como uma das mais influentes pensadoras em gestão (5ª posição em 2009) e alcançou a 2ª posição em 2011, sendo a única mulher entre os colocados daquela edição (Ribeiro; Costa, 2025).

A *Estratégia do Oceano Azul* consolidou-se como uma das obras mais influentes na reformulação da estratégia empresarial. Ela parte da compreensão de dois cenários distintos (Figura 2): os oceanos vermelhos, que representam mercados conhecidos, com regras estabelecidas e foco na conquista de fatias de mercado; e os oceanos azuis, que simbolizam espaços inexplorados, desconhecidos e altamente lucrativos, nos quais a concorrência torna-se irrelevante (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024; Ribeiro; Costa, 2025).



Figura 2: Oceano Azul versus Oceano Vermelho.

Fonte: <<http://www.jmrigoni.com.br/2014/09/>> (2025).

Kim e Mauborgne analisaram mais de 150 movimentos estratégicos em 30 indústrias ao longo de um século, buscando compreender como empresas líderes conseguiam criar novos mercados e se afastar da concorrência direta. Embora o estudo inicial tenha se concentrado em setores industriais, seus princípios aplicam-se amplamente a diferentes tipos de organizações, incluindo serviços, comércio e instituições sem fins lucrativos. A pesquisa revelou que algumas organizações inovavam ao gerar valor tanto para os clientes quanto para a própria empresa, abrindo espaços de mercado inexplorados, denominados oceanos azuis (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Essa lógica contrasta com os oceanos vermelhos, caracterizados pela intensa disputa em setores saturados, onde a competição reduz margens de lucro e limita o crescimento. Assim, para criar um Oceano Azul, é necessário examinar mercados que oferecem produtos ou serviços alternativos, ou seja, diferentes em forma e função, mas que atendem às mesmas finalidades. Outra possibilidade consiste em analisar os grupos estratégicos dentro de um setor – definidos principalmente pelas dimensões de preço e desempenho – a fim de compreender por que os consumidores realizam *trade up* (optam por alternativas de maior valor ou qualidade) ou *trade down* (optam por opções mais baratas) ao migrar de um grupo para outro (Ribeiro; Costa, 2025).

Além disso, a criação de Oceanos Azuis pode ocorrer por meio de uma análise mais ampla da cadeia de compra – que envolve compradores, usuários e influenciadores, considerando suas distintas percepções de valor. Também pode surgir da integração de produtos e serviços complementares, resultando uma solução total para o cliente. Em qualquer contexto – seja em indústrias, empresas de serviços, comércio ou organizações sem fins lucrativos – a ideia central é explorar o desconhecido e transformar radicalmente a proposta de valor oferecida aos consumidores, reinventando o mercado de modo a tornar a concorrência irrelevante (Feitosa, 2016; Ribeiro; Costa, 2025).

Há diversas causas que intensificam a necessidade de criação de oceanos azuis. Os avanços tecnológicos, cada vez mais rápidos, elevam a produtividade dos setores e aumentam significativamente a variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado. Em muitos casos, a oferta acaba superando a demanda, pressionando ainda mais as empresas. Esse cenário é agravado pela globalização: à medida que as barreiras comerciais entre os países diminuem e as informações sobre preços e produtos tornam-se acessíveis em tempo real em todo o mundo, torna-se cada vez mais difícil manter nichos exclusivos ou monopólios (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Apesar do aumento da oferta, não há evidências claras de crescimento proporcional da demanda global. Pelo contrário, algumas estatísticas apontam para reduções demográficas em mercados desenvolvidos. O resultado é a aceleração do processo de comoditização de produtos e serviços, acompanhado por guerras de preços e queda das margens de lucro. Estudos setoriais em grandes marcas americanas confirmam essa tendência, revelando que muitos produtos e serviços se tornam cada vez mais semelhantes, o que leva os consumidores a priorizar o preço em detrimento da marca. Assim, muitas escolhas passam a ser guiadas pelo valor percebido em promoções e pela satisfação de economizar (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024).

Esse contexto mostra que o ambiente de negócios tradicional, no qual se basearam grande parte das abordagens de estratégia e gestão do século XX está desaparecendo em ritmo acelerado. À medida que os oceanos vermelhos se tornam cada vez mais disputados e saturados, gestores precisam voltar sua atenção de forma urgente para a criação de oceanos azuis, onde a inovação e a diferenciação podem tornar a concorrência irrelevante (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016; Gouvêa *et al.*, 2024; Ribeiro; Costa, 2025).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

Para implementar a estratégia do oceano azul, existem diversas ferramentas que auxiliam na identificação de mercados inexplorados. O primeiro passo é realizar uma análise crítica do oceano vermelho, ou seja, do mercado já existente, para compreender sua lógica competitiva e – a partir daí – buscar novas possibilidades (Feitosa, 2016; Gouvêa *et al.*, 2024). Entre os principais instrumentos utilizados destacam-se:

- **Matriz de avaliação:** permite compreender a situação atual da organização no mercado e indicar caminhos para redirecionar seu foco estratégico. Os resultados são representados em uma curva de valor, que mostra a posição real da empresa em relação aos concorrentes (Feitosa, 2016).

- **Modelo das quatro ações:** consiste em quatro perguntas essenciais para redefinir os atributos da oferta setorial, formando a matriz ERRC (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*). Essas perguntas investigam quais atributos do setor devem ser eliminados; quais atributos devem ser reduzidos em relação ao padrão vigente; quais atributos devem ser elevados acima do padrão do setor; e quais atributos devem ser criados (Kim; Mauborgne, 2008).

• **Matriz ERRC:** organiza as respostas do modelo anterior em suas respectivas ações (Figura 3), dando origem a uma nova curva de valor; que para Kim e Mauborgne (2008) devem apresentar três características fundamentais: foco, singularidade e uma mensagem consistente.

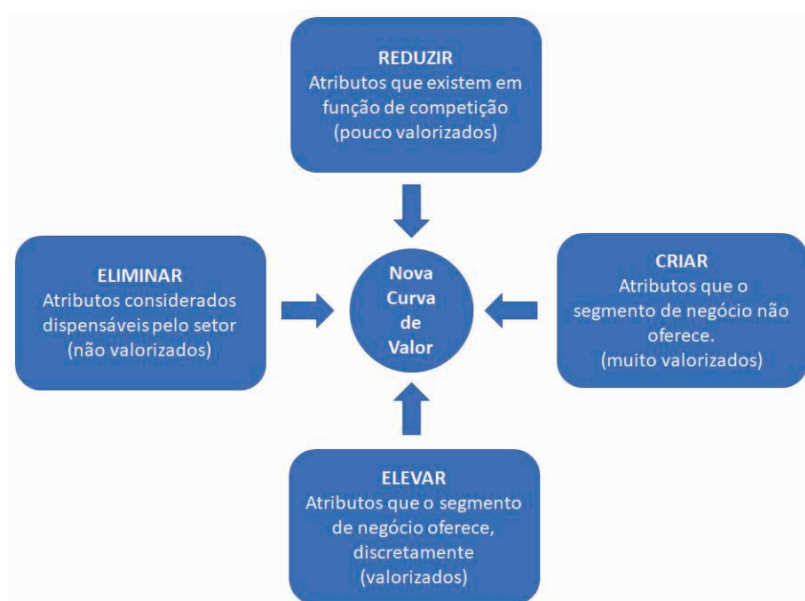


Figura 3: Modelo das quatro ações.

Fonte: <<https://degrau10.com.br/estrategia-do-oceano-azul/>> (2025).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)

A estratégia do oceano azul representa uma alternativa relevante para micro e pequenas empresas (PMEs), ao oferecer caminhos para se afastarem da competição direta em mercados saturados e explorarem novos espaços de atuação. Esse posicionamento estratégico favorece a diversificação de mercado, reduzindo a rivalidade com outras organizações e fortalecendo a competitividade do negócio. Além disso, o incentivo à inovação possibilita o desenvolvimento de produto e serviços diferenciados, capazes de atrair clientes que valorizam a exclusividade e estão dispostos a pagar o preço estabelecido, o que contribui para o aumento da lucratividade (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016).

Outro benefício é que a inovação impulsionada pela estratégia do oceano azul abre caminho para a exploração de novos segmentos, já que um produto pode demandar serviços complementares ou originar soluções adicionais. Esse processo amplia a atuação das PMEs, consolidando uma presença mais diversificada e sólida no mercado. Embora represente uma mudança radical para muitas empresas de pequeno porte, a aplicação da estratégia pode resultar na atração de públicos variados, margens de lucro mais expressivas e no fortalecimento de uma identidade única, tornando a organização mais competitiva e bem-sucedida (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A estratégia do oceano azul oferece vantagens importantes, como a fuga da intensa concorrência dos mercados saturados, possibilitando preços justos e ao mesmo tempo lucrativos. Sua ênfase na inovação aumenta a atratividade junto aos consumidores, favorece a fidelização e pode até desencorajar o surgimento de novos concorrentes. Além disso, ao identificar necessidades não atendidas e transformá-las em soluções de valor, a organização amplia suas oportunidades de mercado e fortalece sua identidade, garantindo maior potencial de permanência no setor (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016).

Por outro lado, a estratégia também envolve desvantagens. O receio de explorar mercados inexplorados decorre da percepção de que as chances de sucesso são menores em comparação com os mercados já estabelecidos. A inovação pode gerar conflitos de imagem com a marca, além de exigir investimentos significativos em pesquisa e adaptação tecnológica. Ademais, sem um mercado-alvo abrangente, a criação de produtos pode não alcançar volume suficiente para gerar lucros. Assim, embora promissora, a adoção da estratégia do oceano azul requer análise criteriosa, visão estratégica e disposição para enfrentar incertezas (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024; Ribeiro; Costa, 2025).

EXEMPLO PRÁTICO

Feitosa (2016) realizou um estudo das renovações de estratégia da Netflix para manter seus concorrentes neutralizados. No contexto de intensa competição no mercado de *streaming* digital, a Netflix buscou estratégias inovadoras para ampliar seus espaços de mercado e diferenciar-se dos concorrentes. Para isso, adotou a Estratégia do Oceano Azul, visando criar um mercado inexplorado – um oceano azul – que permitisse à Netflix se consolidar como líder, afastando-se da concorrência acirrada.

A Netflix enfrentava uma forte concorrência no mercado de locações de vídeos, dominado pela Blockbuster, que operava com estruturas tradicionais de lojas físicas e aplicava multas por atraso. Esse mercado era altamente competitivo e saturado – um oceano vermelho, com desafios significativos para a manutenção de um crescimento sustentável e para a neutralização de concorrentes, especialmente em um cenário de constante evolução tecnológica.

Antes de adotar a estratégia do oceano azul, a Netflix atuava como locadora *online* de DVDs, semelhante a outras empresas e competindo pelo mesmo público. Seu modelo tradicional de envio de DVDs pelo correio oferecia pouca diferenciação, tornando-a dependente da logística e sujeita a altos custos operacionais em comparação ao potencial de expansão digital. Operava em um mercado altamente competitivo e saturado (oceano vermelho), sem criar um espaço próprio de atuação (oceano azul).

A Netflix adotou a Estratégia do Oceano Azul para criar um mercado inexplorado, tornar a concorrência irrelevante, superar o *trade-off* entre valor e custo e atender às novas demandas por conveniência e tecnologia, promovendo o alinhamento entre inovação, tecnologia e experiência do cliente. O modelo tradicional limitava o crescimento sustentável, tornando a inovação essencial.

O processo, que começou em 2007 com o *streaming* e se consolidou com a expansão internacional e a produção de conteúdo, foi estruturado nas etapas sequenciais do modelo:

1. Diagnóstico inicial: análise do mercado de *streaming* e identificação de áreas saturadas ou com forte concorrência; mapeamento dos fatores de sucesso do setor, incluindo preço, catálogo, tecnologia e experiência do usuário.

2. Formação de uma equipe multidisciplinar: reunião de especialistas de diversas áreas (tecnologia, *marketing*, conteúdo e inovação) para estimular a criatividade e alinhar objetivos.

3. Mapeamento da matriz de valor e de fronteiras: utilizou as seguintes ferramentas:

- Seis Fronteiras para ampliar o olhar e identificar opções para criar um novo espaço de mercado (da competição voraz à criação de oceanos azuis).

Da competição voraz à criação de oceanos azuis

| | Competição voraz | Criação de oceanos azuis |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Setor | Concentra-se nos rivais dentro do setor | → Examina setores alternativos |
| Grupo estratégico | Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico | → Examina os grupos estratégicos dentro do setor |
| Grupo de compradores | Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores | → Redefine o grupo de compradores do setor |
| Escopo da oferta de produto ou serviço | Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais | → Examina as ofertas de produtos e serviços complementares |
| Apelo funcional - emocional | Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor | → Repensa o apelo funcional-emocional do setor |
| Tempo | Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas | → Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo |

Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, para avaliar atributos do serviço.

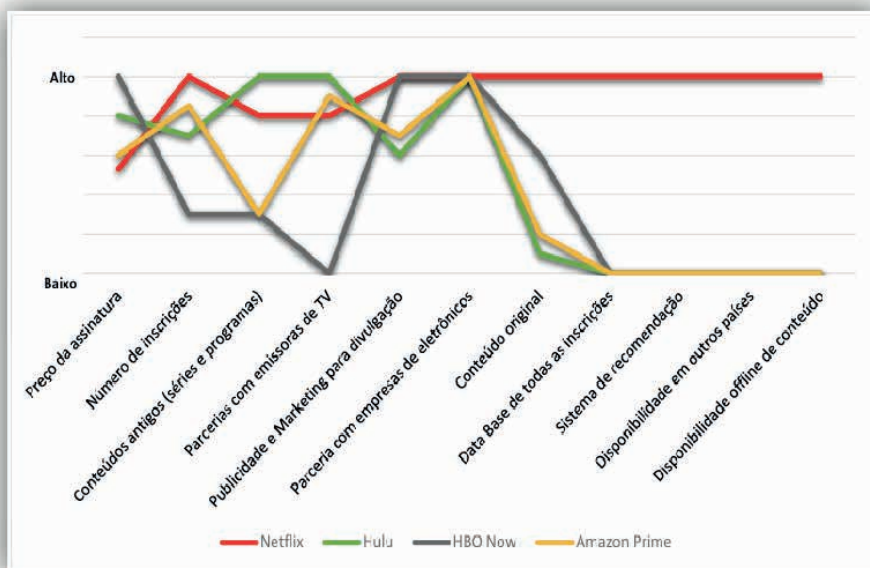
Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar: Netflix (1997-2006)

| Eliminar | Elevar |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percepções de publicidade enganosa (serviço por preço baixo); Lojas com funcionários; Vendas de filmes velhos; Reclamações de taxas atrasadas; Propaganda do filme mais recente. | Número de Inscrições; Quantidade de filmes alugados; Duração da locação; Seleção de inventário; Facilidade em alugar filmes (home service) |
| Reduzir | Criar |
| Importância da escolha de localização; Compartilhar posição de filmes mais recentes; Preço por filme alugado; Nível de dificuldade para cancelar a assinatura. | Data Base de todas as inscrições; Sistema de recomendação baseado no Data Base; Demanda por filmes antigos; Home service pela internet; Substituição automática com base no sistema de recomendação |

| Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar: Netflix (2012-2016) | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eliminar | Elevar |
| | Parcerias com distribuidoras de internet; Publicidade e Marketing para divulgação dos conteúdos originais; Interação com os clientes através das redes sociais. |
| Reduzir | Criar |
| | Conteúdos originais; Disponibilidade dos conteúdos off-line para clientes residentes de países em desenvolvimento e subdesenvolvidos. |

| Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar: Netflix (2007-2011) | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eliminar | Elevar |
| | Sistema de recomendação do Data Base; Facilidade na assinatura; Experiência dos clientes com os conteúdos. |
| Reduzir | Criar |
| | Serviço de <i>streaming</i> ; Parcerias com empresas de eletrônicos (disponibilidade de acesso); Novas demandas de mercado. |

4. Identificação de elementos de valor e fatores de diferenciação: análise de atributos como preço, variedade, experiência do usuário e tecnologia; decisão de eliminar ou reduzir aspectos que não agregam valor ao cliente ou que geram custos, além de elevar e criar novos atributos de valor.



5. Criação de uma proposta de valor inovadora: formulação de uma oferta de valor que fosse distintiva na experiência de *streaming*, focando em inovação na entrega e personalização do conteúdo, além da facilidade de acesso.

6. Implementação piloto e *feedback* contínuo: teste interno e ajustes com base no *feedback* dos usuários; adoção de uma gestão ágil, com inovações constantes para aprimorar o planejamento estratégico e operacional.

Após a adoção da Estratégia do Oceano Azul, a Netflix promoveu transformações significativas em seu modelo de atuação. A empresa deixou de competir diretamente com as locadoras tradicionais, como a *Blockbuster*, e passou a criar um mercado totalmente novo (oceano azul). Em vez de permanecer na competição pelo aluguel físico de filmes, a empresa optou por inovar, oferecendo um serviço de assinatura que permitia aos clientes receber DVDs em domicílio sem a incidência de multas por atraso. Posteriormente, essa iniciativa evoluiu para o *streaming* de vídeos, configurando-se como um marco transformador no setor.

A Netflix promoveu significativas inovações que eliminaram diversos incômodos enfrentados pelos clientes, como a necessidade de deslocamento até as locadoras, ao mesmo tempo em que proporcionou vantagens como comodidade, acesso imediato a um amplo catálogo de filmes e séries, tudo diretamente do lar. Paralelamente, a

empresa aprimorou a compreensão das preferências de seus usuários, implementando um sistema de recomendação personalizado, o que tornou a experiência do cliente mais atrativa e prática. Além de atuar como distribuidora de conteúdo, a Netflix passou a produzir suas próprias séries e filmes, exemplificados por produções de grande sucesso, como *House of Cards*, *Stranger Things* e *Narcos*, fortalecendo a marca e ampliando seu diferencial competitivo.

Essas inovações impulsionaram o rápido crescimento da base de assinantes nos Estados Unidos e, depois, em outros países – incluindo o Brasil – consolidando a Netflix como referência mundial em streaming, enquanto concorrentes tradicionais não acompanharam seu ritmo. A adoção da Estratégia do Oceano Azul permitiu à empresa se destacar em um mercado incipiente, evitando a competição em setores saturados e criando um espaço próprio, baseado em um serviço inovador, acessível e cada vez mais completo. Os resultados evidenciam a inovação de valor, o fortalecimento da marca e a expansão de mercado, confirmando a eficácia da abordagem na prática empresarial.



C A P Í T U L O 11

MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161011>

Ademir Duarte Filho

Bruno da Silva Máximo Cavallin

Everton Tiago dos Santos Junior

Gustavo Souza da Silva

Vinicius Gabriel Alves dos Santos

Edi Carlos de Oliveira

O campo da estratégia empresarial foi profundamente marcado pelas contribuições do professor da *Harvard Business School*, Michael Porter, que entre as décadas de 1970 e 1980 apresentou referenciais que transformaram a compreensão sobre a concorrência. Dentre essas contribuições, destacam-se o Modelo das Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas, que – em conjunto – oferecem às organizações tanto uma forma de diagnosticar a atratividade de um setor quanto caminhos práticos para competir de maneira sustentável (Porter, 1979; 1980; 1985).



Figura 1: Michael Porter.

Fonte: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>> (2025).

O Modelo das Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas de Michael Porter constituem um arcabouço teórico e prático de grande relevância para organizações de qualquer porte. Enquanto o Modelo das Forças Competitivas ajuda a diagnosticar a estrutura e intensidade da competição em um setor, o Modelo das Estratégias Genéricas oferece caminhos estratégicos para responder a esse diagnóstico, seja por meio da eficiência (liderança em custos), da diferenciação ou da atuação em nichos específicos do mercado (enfoque) (Porter, 1979; 1980; 1985; Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997; Nakagawa, 2009).

O Modelo das Cinco Forças foi introduzido por Porter em 1979, no artigo *How Competitive Forces Shape Strategy*, publicado na *Harvard Business Review*. Nesse estudo, ele ampliou a noção tradicional de concorrência – até então restrita à rivalidade entre empresas do mesmo setor – ao propor que a rentabilidade e a atratividade de uma indústria são moldadas por cinco forças (Figura 2): rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, e poder de barganha de fornecedores e clientes (Porter, 1979; 1980; Nakagawa, 2009).



Figura 2: Modelo das cinco forças de Porter.

Fonte: <<https://cienciaenegocios.com/modelo-das-cinco-forcas-competitivas-de-porter/>> (2025).

Pouco tempo depois, em 1980, Porter publicou a obra *Competitive Strategy*, consolidando a ideia de que após compreender as pressões exercidas pelo setor, as empresas devem escolher um caminho estratégico bem definido. Nesse contexto, surgem as Estratégias Genéricas (Figura 3), classificadas como liderança em custo, diferenciação e enfoque (Porter, 1980; 1985). Com isso, Porter criou um modelo de análise setorial e ofereceu alternativas de posicionamento competitivo, formando um arcabouço estratégico completo e integrado (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

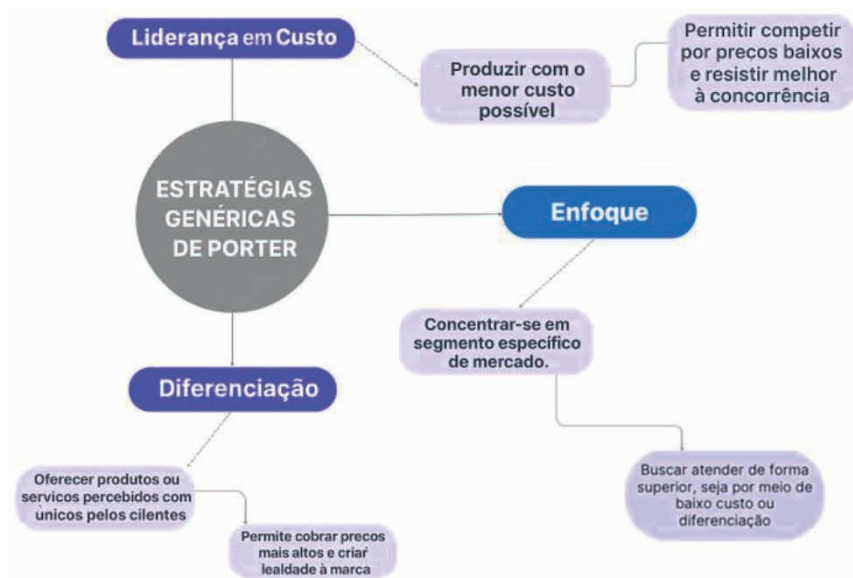


Figura 3: Modelo das estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

De acordo com Nakagawa (2009), no Modelo das Forças, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos clientes formam um conjunto de pressões que influenciam diretamente as condições de competição das empresas. Essa análise permite às empresas compreenderem o ambiente em que atuam e projetarem respostas adequadas. Segundo Porter (1980; 1985), essas respostas podem ser organizadas em três estratégias básicas:

- **Liderança em custo:** consiste em produzir com o menor custo possível, permitindo competir por preços baixos e resistir melhor à concorrência.

- **Diferenciação:** envolve oferecer produtos ou serviços percebidos como únicos pelos clientes, o que permite cobrar preços mais altos e criar lealdade à marca.
- **Enfoque:** significa concentrar os esforços em um segmento específico do mercado, buscando atendê-lo de forma superior, seja por meio da liderança pelo baixo custo ou diferenciação.

Ante o exposto, pode-se dizer que o Modelo das Forças fornece o diagnóstico do setor; e o Modelo das Estratégias Genéricas configuram a resposta competitiva para alcançar vantagem sustentável.

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação integrada dos modelos de Porter pode ser realizada em etapas. Inicialmente, recomenda-se analisar a rivalidade entre os concorrentes, considerando fatores como diferenciação de produtos, fidelidade dos clientes e políticas de preços (Nakagawa, 2009). Em seguida, deve-se avaliar a ameaça de produtos substitutos, identificando alternativas capazes de atender às mesmas necessidades do consumidor (Porter, 1979; 1980; Nakagawa, 2009).

Outro aspecto relevante é o poder de barganha dos fornecedores, cuja concentração pode aumentar custos e reduzir margens. A ameaça de novos entrantes também deve ser considerada, analisando as barreiras de entrada e as possíveis medidas para dificultar o ingresso de concorrentes, como a construção de marcas fortes ou o uso de patentes (Nakagawa, 2009). Por fim, é necessário avaliar o poder de barganha dos clientes, buscando compreender sua capacidade de pressionar os preços ou exigir qualidade superior em produtos e/ou serviços (Porter, 1979; 1985; Santos *et al.*, 2025).

A partir desse diagnóstico das forças competitivas, a empresa deve escolher sua estratégia genérica, conforme proposto por Porter (1980; 1985): liderança em custos, diferenciação ou enfoque. Essa decisão envolve também definir o escopo de atuação, ou seja, se a empresa atenderá o mercado de forma ampla ou se concentrará em nichos específicos, o que orienta a escolha entre liderança, diferenciação ou foco (Porter, 1985).

Com a estratégia definida, é necessário alinhar atividades, recursos e processos internos para sustentar a posição escolhida, garantindo a execução eficaz (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). Além disso, a empresa deve acompanhar continuamente os resultados, revisar periodicamente suas ações e buscar recursos únicos, como competências internas, tecnologias ou marcas fortes, para manter a vantagem competitiva frente às mudanças do mercado (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Embora elaborados inicialmente para grandes corporações, o Modelo das Forças Competitivas e o Modelo das Estratégias Genéricas podem ser utilizados também por micro e pequenas empresas (MPEs), fornecendo-lhes suporte para analisar o ambiente, identificar riscos e oportunidades e estruturar posicionamentos estratégicos (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997; Nakagawa, 2009).

De acordo com Nakagawa (2009), esses modelos de análise estratégica permitem que as organizações – sobretudo as MPEs – mesmo com recursos limitados, ampliem sua visão de mercado, identifiquem riscos setoriais, antecipem tendências e fortaleçam sua posição frente a concorrentes de maior porte. Além disso, esses modelos apoiam a definição de um posicionamento claro, evitando dispersão de esforços e contribuindo para decisões mais consistentes.

Para MPEs, a aplicação desses modelos proporciona decisões mais fundamentadas, maior clareza no posicionamento estratégico e fortalecimento da competitividade. Apesar de suas limitações, esses modelos continuam sendo referências no campo da administração estratégica, oferecendo às organizações instrumentos para compreender o ambiente competitivo, definir suas escolhas estratégicas e sustentar vantagens em contextos desafiadores.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O uso integrado do Modelo das Forças Competitivas e das Estratégias Genéricas apresenta diversas vantagens para organizações de diferentes portes. Conforme aponta Nakagawa (2009), essas ferramentas permitem uma compreensão ampla do mercado, oferecendo condições para que as empresas identifiquem as pressões competitivas e formulem estratégias mais sólidas.

Além disso, são aplicáveis também às MPEs, fornecendo-lhes suporte para a formulação estratégica e para a prevenção de riscos, mesmo em contextos de recursos limitados. Outro aspecto positivo destacado por Porter (1980; 1985) é o potencial de alcançar desempenho superior quando os modelos são aplicados de forma adequada, uma vez que proporcionam clareza no posicionamento estratégico e favorecem a atualização diante de mudanças no setor (Nakagawa, 2009).

Por outro lado, esses modelos estratégicos de Porter também apresentam limitações que precisam ser consideradas. Uma das principais desvantagens é a dependência de informações confiáveis e atualizadas, nem sempre acessíveis às MPEs (Santos *et al.*, 2025). Além disso, exigem acompanhamento constante e revisão periódica das estratégias, o que pode demandar esforços adicionais de gestão (Nakagawa, 2009).

Outro aspecto negativo é a necessidade de alinhamento interno entre setores e atividades, sem o qual a estratégia escolhida pode não se sustentar (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). Há ainda o risco de interpretações equivocadas quando não há domínio técnico adequado (Santos *et al.*, 2025) e a limitação frente a transformações rápidas, como as de ordem tecnológica, que podem exigir respostas mais ágeis do que o modelo originalmente prevê (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

EXEMPLO PRÁTICO

Rocha-dos-Santos (2025) analisa como diferentes estratégias influenciam a competitividade e a sustentabilidade de companhias aéreas. O setor de aviação é altamente dinâmico, exigindo escolhas estratégicas claras diante de forças competitivas intensas, como ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes. O estudo analisou três companhias aéreas com estratégias distintas relacionadas à competitividade:

1. Southwest Airlines: representa o caso de sucesso baseado na liderança em custos. A companhia padronizou sua frota, incorporando apenas aviões Boeing 737, utiliza aeroportos menos movimentados e possui uma cultura organizacional alinhada à eficiência operacional. Como resultado, ela oferece tarifas baixas mantendo a lucratividade.

2. Continental Airlines: tentou implantar um modelo híbrido chamado “Continental Lite”, misturando serviços tradicionais com preços baixos. A Estratégia falhou porque não havia alinhamento entre os custos altos do serviço completo e a proposta de baixo custo. Isso gerou confusão para os clientes e ineficiência interna, resultando em prejuízos e perda de mercado.

3. Singapore Airlines: é o exemplo mais complexo e bem-sucedido. A companhia adotou uma estratégia dual, combinando diferenciação (atendimento de luxo e inovação constante) com controle de custos (treinamento rigoroso e sinergia entre unidades de negócio). Esse sucesso só foi possível porque todos os pilares da organização estavam perfeitamente integrados.

Os três casos analisados evidenciam como as decisões táticas influenciam diretamente a percepção de valor pelo consumidor final. A compreensão das forças concorrenciais levou as companhias a adotar diferentes estratégias genéricas – liderança em custos, diferenciação e foco – revelando que não basta apenas escolher uma boa estratégia; é indispensável garantir sua coerência com a estrutura e a cultura organizacional.

Nesse sentido, a Southwest Airlines demonstrou que simplicidade e foco podem gerar eficiência sustentável. A Continental Airlines, por sua vez, expôs os riscos de tentar conciliar múltiplas abordagens sem um posicionamento claro, resultando em perda de competitividade. Já a Singapore Airlines mostrou que, com planejamento estruturado, é possível combinar o melhor dos dois mundos: custos controlados e valor agregado ao cliente.

Além das estratégias genéricas, as três companhias aéreas buscaram compreender sua competitividade a partir das cinco forças competitivas de Michael Porter – ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes – com a finalidade de compreender como diferentes fatores estruturais influenciam na rentabilidade e na competitividade.

1. Ameaça de novos entrantes: o setor aéreo apresenta altas barreiras de entrada, que incluem investimento inicial elevado, necessidade de certificações, estrutura de custos fixa e importância de economias de escala. Mesmo assim, novos modelos – como o baixo custo da Southwest Airlines – superaram parcialmente essas barreiras. Já a Singapore Airlines, no segmento *premium*, está menos exposta a novos entrantes, pois exige anos de construção de marca e cultura organizacional. Embora seja difícil entrar no setor, companhias que inovam no modelo de negócios conseguem estabelecer-se, desde que mantenham consistência estratégica.

2. Poder de barganha dos fornecedores: os fornecedores exercem forte poder de barganha, uma vez que existem poucos fabricantes de aeronaves e fornecedores de peças. A Southwest Airlines reduziu custos padronizando sua frota. A Singapore Airlines mitigou riscos com contratos longos e gestão de relacionamento. Mesmo com fornecedores fortes, empresas podem reduzir o impacto por meio da padronização e de estratégias de compras.

3. Poder de barganha dos clientes: os clientes têm grande poder, impulsionado por plataformas digitais e maior sensibilidade ao preço. A Southwest Airlines oferece preços baixos, enquanto a Singapore Airlines foca no serviço *premium* para clientes menos sensíveis ao preço. A Continental Airlines tentou atender a todos e fracassou. É preciso escolher entre competir por preço ou por diferenciação.

4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: no setor aéreo inclui transporte rodoviário, ferroviário e videoconferências. Essa ameaça é maior em rotas curtas. A Southwest Airlines enfrentou isso com voos frequentes e preços acessíveis. A Singapore Airlines atendeu passageiros que valorizam conforto e experiência, reduzindo a chance de migração. A ameaça existe, mas pode ser mitigada por conveniência e diferenciação.

5. Rivalidade entre os concorrentes: a rivalidade no setor é muito intensa, com guerras de preços e margens de lucro baixas. A Southwest Airlines se destaca pela eficiência. A Singapore Airlines mantém qualidade e inovação. A Continental Airlines mostrou que um posicionamento inconsistente aumenta a rivalidade e leva a perdas. A rivalidade obriga as empresas a buscar eficiência e clareza estratégica.

O processo de implantação das ferramentas estratégicas (estratégias genéricas e as cinco forças de Michael Porter) ocorreu em diversas etapas, descritas a seguir:

1. Diagnóstico inicial: análise do ambiente externo e interno por meio de coleta de dados secundários; identificação das forças competitivas atuantes no setor aéreo. Foi feito um mapeamento das principais características de cada companhia, como modelo de negócio, estrutura organizacional e cultura.

2. Definição de objetivos estratégicos: os objetivos foram alinhados às forças de mercado, considerando o posicionamento desejado – liderança em custo, diferenciação ou foco em nichos específicos. As companhias buscaram compreender qual estratégia se adequava melhor ao seu perfil, contexto de mercado e recursos disponíveis.

3. Aplicação das ferramentas de gestão: as estratégias genéricas e análise das cinco forças competitivas foram utilizadas para orientar a formulação de planos de ação. Como resultado, as companhias ajustaram suas estruturas, processos internos e cultura organizacional de acordo com a estratégia escolhida.

4. Implementação operacional: foi realizada a inserção das ações estratégicas nas operações diárias, com monitoramento contínuo dos indicadores relacionados aos objetivos. Houve também treinamentos e comunicação organizacional para garantir alinhamento interno.

5. Avaliação e ajustes: após um período de execução, realizou-se uma revisão crítica do desempenho estratégico, ajustando estratégias e ações com base nos resultados obtidos, garantindo maior coerência e adaptabilidade às forças do mercado.

Os resultados após a implementação das ferramentas de gestão estratégica demonstram que a Southwest Airlines se destacou pela consolidação da liderança em custos, alcançando resultados financeiros expressivos, como o lucro líquido de US\$ 261 milhões no último trimestre de 2024, além de ampliar sua participação de mercado. Em contrapartida, a Continental Airlines fracassou ao tentar adotar uma estratégia híbrida de diferenciação e custo, perdendo vantagem competitiva e evidenciando os riscos de uma integração estratégica mal conduzida.

Já a Singapore Airlines apresentou um caso de inovação bem-sucedida, ao aliar diferenciação e eficiência operacional de forma coerente e sustentável, fortalecendo sua vantagem competitiva no longo prazo. Além disso, a análise das forças competitivas mostrou-se essencial, oferecendo às companhias *insights* valiosos para ajustar seus modelos de negócio frente às ameaças e oportunidades do setor. Esses resultados reforçam a relevância do alinhamento estratégico como fator determinante para a adaptação organizacional e a geração de vantagem competitiva duradoura.

| Companhia | Modelo estratégico | Principal resultado | Desafios encontrados |
|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Southwest Airlines | Liderança em custos | Lucro de US\$ 261 milhões no último trimestre de 2024 | Manutenção da eficiência operacional |
| Continental Airlines | Modelo híbrido de diferenciação e custo | Fracasso na implementação, perda de vantagem | Dificuldades na integração das estratégias |
| Singapore Airlines | Diferenciação + eficiência operacional | Vantagem competitiva sustentável | Manutenção do alto padrão de serviço |

Ante o exposto, constatou-se que implantação de ferramentas estratégicas, fundamentadas nas Forças Competitivas e nas Estratégias Genéricas, é decisiva para o sucesso no setor aéreo. O alinhamento entre estratégia, cultura e estrutura organizacional é fundamental para sustentar vantagens competitivas. Os estudos de caso das companhias aéreas evidenciam que estratégias bem-sucedidas requerem coerência interna e adaptação às forças do mercado, além de uma gestão contínua do ambiente externo.



CAPÍTULO 12

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161012>

André Micael Rodrigues dos Santos

Gabriel Teixeira Ramos

Leidiane da Silva Gomes

Luiz Matheus Barbosa da Silveira Silva

Edi Carlos de Oliveira

A Gestão da Qualidade Total, ou *Total Quality Management* (TQM), consolidou-se como prática de gestão nas décadas de 1980 e 1990, em países ocidentais. Suas bases remontam às décadas de 1950 e 1960, quando foram desenvolvidas pelos pensadores norte-americanos William Edwards Deming, Joseph Moses Juran e Armand Vallin Feigenbaum (Cordeiro, 2004; Javed, 2023).

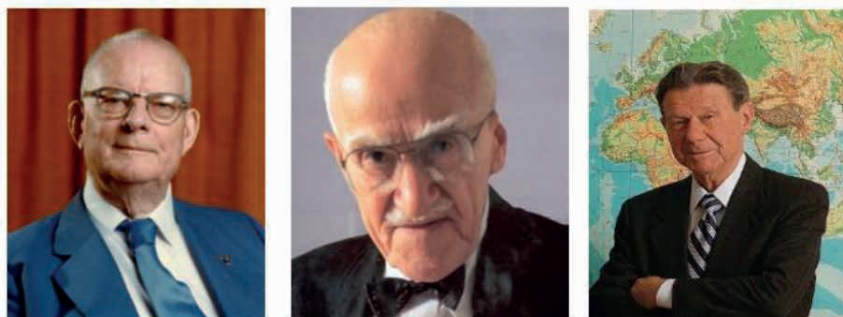


Figura 1: Deming, Juran e Feigenbaum.

Fonte: <<https://8quali.com.br/6-gurus-da-qualidade-que-todo-profissional-da-area-deveria-conhecer/>> (2025).

Na década de 1980, a competitividade das indústrias japonesas despertou atenção mundial. Seus produtos, reconhecidos pela elevada qualidade e pelos preços acessíveis, passaram a representar uma ameaça para as economias ocidentais. Esse cenário impulsionou a valorização e a difusão da filosofia da qualidade como estratégia de sobrevivência organizacional (Ishikawa, 1993; Cordeiro, 2004).

A TQM é uma abordagem estratégica que visa ampliar a competitividade, a eficiência e a capacidade de adaptação das organizações. Mais do que um conjunto de técnicas, é um modelo de gestão que abrange todas as atividades da empresa, fundamentado na cooperação de todos os funcionários, independentemente da hierarquia (Garvin, 1992; Oakland, 1994).

Esse modelo se propõe a eliminar esforços desnecessários, promover o engajamento dos funcionários em processos contínuos de melhoria e reforçar o papel estratégico da alta administração na supervisão da qualidade. Assim, a TQM estimula uma cultura organizacional voltada à prevenção de problemas e ao alcance de resultados consistentes (Oakland, 1994; Javed, 2023).

Nas décadas de 1940 e 1950, consolidou-se nos Estados Unidos a base teórica que sustentaria a era da qualidade. Naquele período surgiram conceitos fundamentais, como o Custo da Qualidade (*Cost of Quality – COQ*) e a engenharia de confiabilidade (Juran), o Controle Total da Qualidade (Feigenbaum) e a filosofia do Zero Defeito (Phillip Crosby). Essas contribuições evidenciaram a possibilidade de reduzir custos por meio de ações preventivas, integrando práticas como o projeto de produtos, a seleção de fornecedores e a capacitação de funcionários (Garvin, 1992).



Figura 2: Os princípios da TQM.

Fonte: <<https://www.gbtec.com/wiki/process-management/total-quality-management/>> (2025).

De acordo com Greinke (2025), os oito princípios da TQM estruturam-se como valores fundamentais:

1. Foco no cliente (*focus on customer*): colocar o cliente no centro das decisões, assegurando que suas necessidades e expectativas orientem processos, produtos e serviços.

2. Participação de funcionários (*employee involvement*): todos os funcionários (todas as funções e em todos os níveis) estão envolvidos nos objetivos da organização e na melhoria contínua.

3. Orientação a processos (*process centered*): foco nos processos de negócios, incluindo todas as etapas individuais de trabalho e monitoramento persistente.

4. Sistema integrado (*integrated system*): departamentos organizados verticalmente se articulam com processos de negócios horizontais, atravessando diferentes departamentos para entregar valor ao cliente.

5. Abordagem estratégica e sistemática (*strategic approach*): combinação de abordagem estratégica e sistemática para concretizar as visões e objetivos da empresa.

6. Tomada de decisão baseada em fatos (*fact-based decisions*): a TQM exige que a organização colete e analise dados continuamente para aumentar a precisão das decisões, gerar consenso e fazer previsões baseadas em experiências anteriores.

7. Comunicação (*communication*): a comunicação deve ser eficaz para manter o moral e a motivação dos funcionários em todos os níveis.

8. Melhoria contínua (*continuous improvement*): leva a empresa a ser analítica e criativa para se tornar mais competitiva e eficiente, consolidando a ideia de “organização que aprende”.

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A TQM é um modelo que busca a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, envolvendo toda a organização. Para que sua implementação seja eficaz, é necessário um processo estruturado e orientado por dados, sempre apoiado pela liderança (Fernandes; Costa Neto, 1996).

A implementação da TQM segue uma sequência lógica e estruturada de etapas (Figura 3). Esse encadeamento garante que a filosofia da qualidade total seja incorporada de forma consistente, desde o comprometimento da liderança até a consolidação de uma cultura de melhoria contínua em toda a organização (Oakland, 1994).

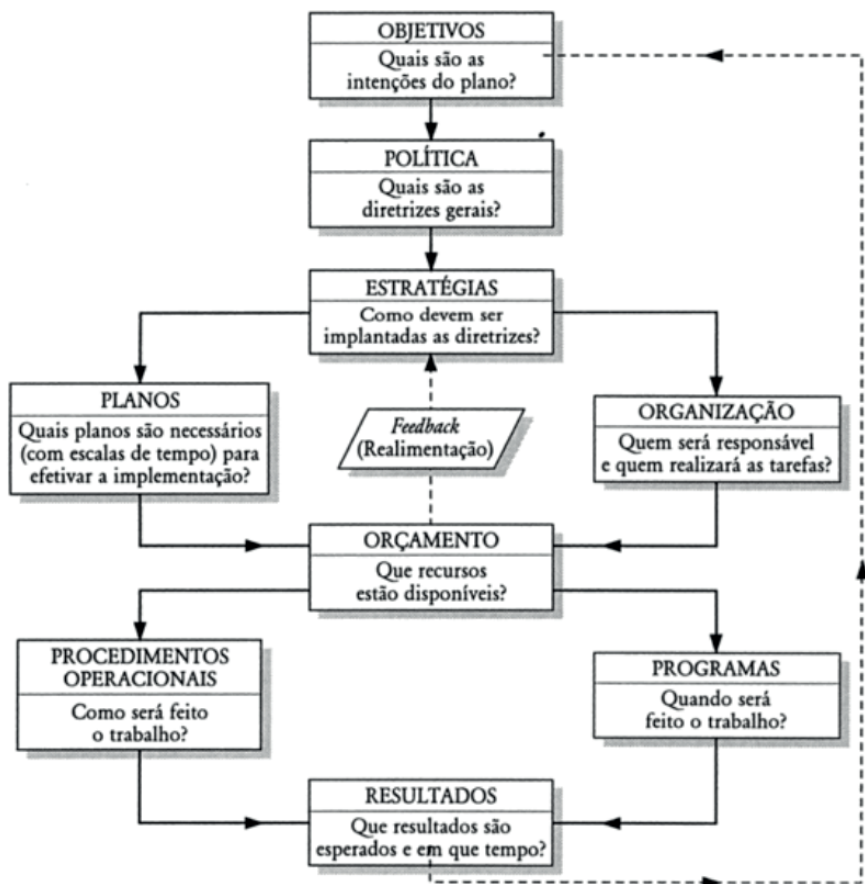


Figura 3: Análise preliminar para o planejamento da qualidade

Fonte: Oakland (1994, p. 76).

A Figura 3 apresenta as etapas para o planejamento da qualidade, partindo da definição dos objetivos e das políticas que orientam a organização. Em seguida, são traçadas as estratégias para colocar essas diretrizes em prática, desdobradas em planos com prazos definidos e na organização das responsabilidades. A etapa seguinte envolve o orçamento, que garante os recursos necessários, e a definição dos procedimentos operacionais e programas, que especificam como e quando o trabalho será realizado. Por fim, surgem os resultados, que devem ser avaliados e comparados aos objetivos iniciais, fechando o ciclo com o feedback para promover ajustes e a melhoria contínua.

O plano de implementação da TQM (Figura 4) segue uma sequência organizada de etapas, que orientam desde a definição da política da qualidade até a avaliação dos resultados, garantindo que todo o processo seja conduzido de forma clara, integrada e voltada para a melhoria contínua (Oakland, 1994).

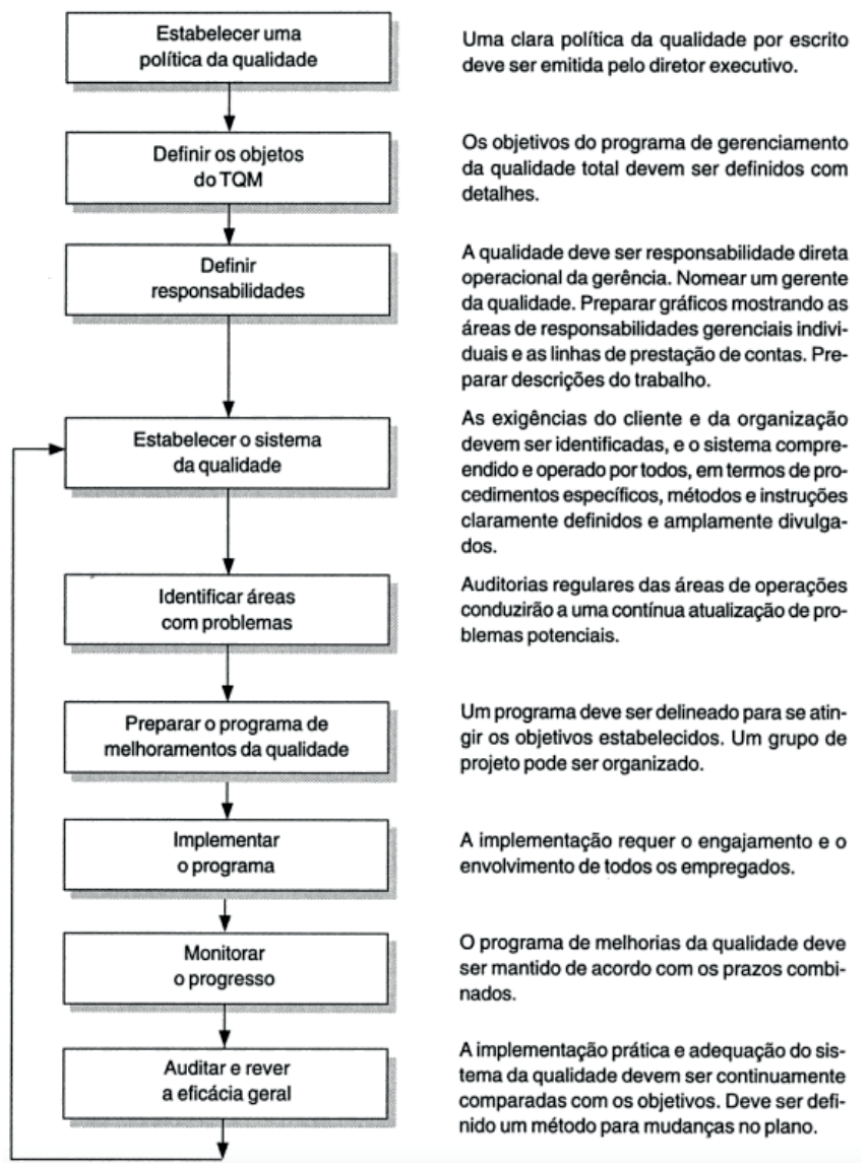


Figura 4: Plano para um sistema de qualidade.

Fonte: Oakland (1994, p. 77).

Dessa forma, a implementação da TQM configura-se como um processo contínuo e estruturado, que exige o comprometimento da liderança, a definição clara de responsabilidades e a participação de todos os funcionários. Portanto, mais do que um conjunto de etapas, trata-se de uma filosofia de gestão que promove a melhoria contínua, a prevenção de problemas e a criação de valor tanto para a empresa quanto para os clientes (Zhu; Scheuermann, 1999; Javed, 2023; Nageswaran, 2025).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

A aplicação da TQM em micro e pequenas empresas (MPes) oferece benefícios significativos, especialmente pela sua capacidade de reduzir falhas, aumentar a eficiência e fortalecer a competitividade. Para Deming (1990), a melhoria contínua e o controle estatístico de processos são fundamentais para aumentar a previsibilidade produtiva, aspecto crítico para as MPes que operam com menor margem para erros e desperdícios.

Nesse mesmo sentido, Juran (1990) destaca a qualidade como parte estratégica do negócio e, por meio da trilogia – planejamento, controle e melhoria – orienta as MPes a alinhar seus processos à satisfação do cliente, reduzindo custos e elevando a eficiência operacional.

Feigenbaum (1994) acrescenta que a qualidade deve ser responsabilidade de todos na organização. Nas MPes, onde as funções frequentemente se sobrepõem, essa perspectiva favorece a cooperação entre funcionários e proporciona maior agilidade. Já Ishikawa (1993) contribui com ferramentas práticas e acessíveis, como o diagrama de causa e efeito, que auxilia na padronização dos processos e estimula a participação dos trabalhadores em círculos de qualidade.

Por fim, Crosby (1986) destaca a filosofia do “zero defeitos”, que define qualidade como a total conformidade com os requisitos estabelecidos. Para MPes, adotar essa abordagem vai além da simples redução de retrabalhos: fortalece a confiança dos clientes, melhora a eficiência operacional e consolida a reputação da marca, oferecendo uma vantagem competitiva sustentável em mercados cada vez mais exigentes.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A TQM promove melhorias contínuas e oferece benefícios significativos às organizações. Entre as principais vantagens estão o aumento da qualidade dos produtos e serviços, maior produtividade, motivação dos funcionários e redução de retrabalhos, além de contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo (Javed, 2023; Nageswaran, 2025). Ao focar na melhoria constante, a TQM fortalece a cultura de qualidade, incentivando equipes a adotarem práticas mais eficientes e a buscarem resultados consistentes.

Por outro lado, a implementação da TQM também apresenta desvantagens. O custo elevado, os treinamentos necessários e a exigência de acompanhamento constante pela liderança podem ser barreiras importantes, especialmente para empresas sem uma cultura de qualidade consolidada (Javed, 2023; Nageswaran, 2025). Além disso, falhas podem surgir devido ao individualismo ou à falta de confiança entre equipes, bem como pela dificuldade de mensurar resultados quando não existem métricas claras de qualidade (Zhu; Scheuermann, 1999).

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a importância da TQM, Fonseca e Frota (2015) realizaram uma pesquisa na Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED/PMM), responsável por um grande volume de documentação administrativa, gerada pelas atividades educacionais do município.

Contudo, a SEMED/PMM enfrentava problemas estruturais significativos, como o aumento constante na demanda de documentos, processos morosos, acúmulo de procedimentos não padronizados, além da ausência de políticas eficazes de gestão documental. Esses obstáculos resultavam em baixa produtividade, desperdício de tempo e custos elevados.

Os três setores responsáveis pelo ciclo documental – Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central – operavam de forma isolada, o que provocava falhas de comunicação e duplicidade de procedimentos.

O Protocolo, setor responsável pela entrada e tramitação de documentos, sofria com a falta de integração com os demais arquivos. Não havia um controle eficiente sobre os documentos em circulação, o que aumentava o risco de extravios e atrasos.

O Cadastro Funcional, responsável pelos documentos intermediários relacionados aos servidores, estava sobrecarregado devido ao aumento do quadro de funcionários da rede municipal. O Arquivo Central, por sua vez, enfrentava problemas de espaço físico, ausência de padronização e uso limitado de *softwares* de gestão.

Além desses fatores, a falta de capacitação dos funcionários e o desconhecimento de novas práticas de gestão documental dificultavam qualquer tentativa de modernização. Diante desse cenário, o TQM foi adotado como uma estratégia para reestruturar os processos internos, reduzir desperdícios e otimizar os arquivos administrativos.

Foi elaborado um plano de ação com base nos princípios da TQM e, antes de sua execução, realizou-se um *benchmarking* com outras secretarias e órgãos públicos que são considerados referências na gestão de arquivos, destacando-se a Secretaria Municipal de Administração como modelo para melhorias. A implantação da TQM na SEMED/PMM ocorreu de forma estruturada, utilizando ferramentas específicas de gerenciamento da qualidade e desenvolvendo-se a partir das seguintes etapas:

1. Fase de orientação e treinamento: foram promovidos treinamentos com as equipes envolvidas na gestão documental, conscientizando-as sobre os conceitos da TQM, suas vantagens e as ações a serem adotadas.

2. Mapeamento do processo e diagnóstico: utilizou-se uma análise detalhada dos processos atuais, identificando pontos críticos. A partir dessas informações, foi possível compreender onde ocorria maior desperdício de tempo e recursos, além dos gargalos no ciclo documental.

3. Adoção de ferramentas da qualidade: foram implementadas ferramentas específicas, como o *Benchmarking* e Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na criação de um manual de procedimentos padronizados, e o ciclo PDCA para melhorias contínuas na rotina do arquivo documental.

4. Criação do manual de procedimentos de rotina: resultou na padronização de atividades, reduzindo a morosidade dos processos de atendimento e aumentando a eficiência na tramitação dos documentos.

5. Aplicação do ciclo PDCA: permitiram o planejamento, execução, verificação e ação corretiva frequente, promovendo melhorias contínuas na rotina de gestão.

6. Monitoramento e avaliação dos resultados: através de indicadores de desempenho, acompanhou-se o impacto das mudanças, ajustando ações conforme necessário.

Os resultados obtidos demonstram melhorias expressivas em vários aspectos da gestão documental, tais como:

- **Redução da morosidade dos processos:** com a criação do manual de procedimentos, a morosidade caiu de 29,1% para 23,4%, indicando maior agilidade no atendimento às solicitações de documentos.

- **Aprimoramento na resposta às demandas:** a diminuição do tempo de resposta às demandas internas e externas foi observada, com melhorias significativas graças à padronização de processos e à centralização/descentralização de atividades.

- **Maior eficiência e redução de custos:** a padronização diminuiu retrabalho e desperdícios, contribuindo para a redução de custos operacionais e tornando a gestão de documentos mais ágil e eficiente.

- **Fortalecimento da cultura de qualidade:** a implantação da TQM promoveu uma mudança na mentalidade dos servidores, incentivando a busca por melhorias contínuas e maior comprometimento com a qualidade do serviço prestado.

Os resultados obtidos evidenciam que a aplicação da TQM não se limitou a resolver problemas imediatos, mas estabeleceu uma base sólida para a continuidade das melhorias. Ainda existem desafios, como a modernização completa dos sistemas digitais e o investimento em infraestrutura física, mas os avanços já obtidos demonstraram que a abordagem foi eficaz e trouxe impactos positivos à SEMED/PMM.

A experiência da SEMED/PMM com o TQM demonstra que é possível aplicar princípios de gestão da qualidade no setor público com resultados significativos. A padronização dos processos, aliada ao uso de ferramentas como PDCA e CCQ, contribuiu para a redução de gargalos, a melhoria no tempo de atendimento e a maior eficiência na tramitação documental.

Mais do que resultados numéricos, o TQM promoveu uma mudança cultural, engajando os servidores e criando um ambiente de colaboração e melhoria contínua. A experiência confirma que a gestão da qualidade não deve ser vista apenas como um conjunto de técnicas, mas como uma filosofia capaz de transformar processos e mentalidades.

A experiência da SEMED/PMM demonstra que a adoção de práticas sistemáticas e ferramentas da TQM é essencial para modernizar e tornar mais eficientes os arquivos públicos, em sintonia com as tendências de gestão de qualidade. O caso também serve de referência para outros órgãos, ao demonstrar que a aplicação consistente desses métodos pode superar limitações estruturais, ampliar a transparência administrativa e fortalecer a confiança da sociedade na gestão pública.



REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.

ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; FREIRE, M. M. A.; DE LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Influência da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2020.

ALVES, L. L. **Design Thinking para a inovação**: um estudo sobre os resultados da abordagem em uma pequena empresa. 2018. 103 f. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) – Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

ANDRADE, V. R. A.; FAMÁ, R. Aplicação dos conceitos de risco & retorno para avaliação de unidades estratégicas de negócios: um estudo exploratório. In: **IV SemeAD – Seminários em Administração**, São Paulo. Anais... IV SEMEAD, FEA-USP, 1999.

ARENA, K. O.; BUGLIA, P. R.; PEREIRA, M. F.; TAMAE, R. Y. *Método 5S: uma abordagem introdutória*. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n. 19, jan., 2011.

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas**: o método da Qualidade Total com dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ASSIS, L. F. O.; SERVARE JUNIOR, M. W. J. Aplicação do gerenciamento de rotina diário no setor de compras em uma empresa de importação e exportação. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 7, n. 3, p. 126-138, 2021.

BETHLEM, A. D. C. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BONINI, L. A.; ENDO, G. B. **Design Thinking**: uma nova abordagem para inovação. Biblioteca Terra Fórum Consultores, p. 1-7, jun., 2010.

BRASIL. Secretaria Geral da Marinha do Brasil. SGM-107. **Normas Gerais de Administração**, v. 1. Brasília, DF: SGM, 2015.

BRATTERUD, H.; BURGESS, M.; FASY, B. T.; MILLMAN, D.; OSTER, T.; SUNG, C. **The sung diagram**: revitalizing the Eisenhower Matrix. *In*: Diagrammatic Representation and Inference – 11th International Conference, Diagrams 2020, Tallinn, Estonia, p. 498-502, 2020.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUMANGLAG, L. **Eisenhower Matrix**: Organize, Priorize, and Conquist Your Tasks. E-book Kindle, 2023.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2 ed. Nova Lima – MG: Falconi Consultores de Resultado, 2009.

CAMPOS, V. F. **LTQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CANFIELD, D. S. A história do Design Thinking. **DAT Journal**, v. 6, n. 4, p. 223-235, 2021.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez., 1997.

CARVALHO, E. S.; SOEIRO, T. M.; ARAUJO, J. G. N.; ARAÚJO, J. G. Análise da produção acadêmica da última década na base *Scopus* sobre o *Balanced Scorecard*. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2025.

CASTRO, M. A. F.; CASTRO, A. A. F.; DEDIVITIS, R. A.; SANTOS, E. M.; DINIZ, R. E. A. S.; FRAIZ, I. C. Design thinking como metodologia na elaboração de uma proposta de matriz curricular. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 48, n. 1, p. 1-7, 2024.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: a nova jornada da intenção aos resultados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 19-33, jan./jun., 2004.



COYNE, K. **Enduring ideas**: The GE–McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company, 2008.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**: a arte de garantir a qualidade. 2 ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1986.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DELGADILLO, S. M. L. T.; LOUREIRO JUNIOR, A.; OLIVEIRA, E. Repensando o método 5S para arquivos. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 22, p. 71-90, 2006.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A Revolução da Administração. 3 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DUSI, C. S. C. O.; DIAS, M. C. R. P.; ALMEIDA, T. G.; MENDES, T. D. O.; SOARES, F. P. Confecções Têxtil Minas: os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar. **Revista Aracê**, v. 7, n. 5, p. 27997-28015, 2025.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEITOSA, B. A. A. **A estratégia do oceano azul**: um estudo das renovações de estratégia da Netflix para manter seus concorrentes neutralizados. 2016. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, 2016.

FERNANDES, A. A.; COSTA NETO, P. L. O. O significado do TQM e modelos de implementação. **Gestão & Produção**, v. 3, n. 2, p. 173-188, ago., 1996.

FOGAÇA, V. M. A.; VARASQUIM, F. M. F. A.; CRUZ JUNIOR, E. J.; PEREIRA, L. C. Aplicação do 5S na organização de ferramentas de corte: laboratório de usinagem CNC. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 12, p. 1-26, 2025.

FONSECA, D. L. S.; FROTA, C. D. A importância da TQM (*Total Quality Management*) na maximização dos processos operacionais dos arquivos da Secretaria Municipal de Educação: um estudo de caso na Prefeitura de Manaus. **Páginas A&B - Arquivística e Biblioteconomia**, v. 3, n. 4, p. 40-57, 2015.

FOUR-WEEK. **GE McKinsey Matrix Explained**. Four Week MBA, 2023.

GARCIA, E. F. Usando o Design Thinking para melhorar os resultados. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 11, n. 2, p. 1844-1859, 2025.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GOMES, L. F. F.; LONGHINI, T. M. MASP: Proposta de aplicação em uma prestadora de serviços de telecomunicação para aumento da qualidade no setor de manutenção. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 11, n.1, p. 226-253, 2025.

GOUVÊA, D. G. T.; MACHADO, R. S.; SILVA, M. P. M.; JESUS, R. C.; SENNA, P. Um mar rubro-negro desaguando em um oceano azul: uma análise do clube de regatas do flamengo sob a perspectiva da estratégia do oceano azul. **Retail Management Review**, v. 4, n.30, p. 1-16, jan./dez., 2024.

GREINKE, G. **O que é a Gestão da Qualidade?** GBTEC, 2025.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 159-179, jul./set., 2006.

HIRANO, H. **5 Pillars of the Visual Workplace**. Productivity Press, 1995.

HO, J. K-K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. **European Academic Research**, v. 2, n. 5, p. 6478-6492, 2014.

HUPPATZ, D. J. Revisiting Herbert Simon's "Science of Design". **Design Issues**, v. 31, n. 2, p. 29-40, 2015.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JUNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JAVED, R. **Total quality management (TQM) system**. Accounting For Management, 2023.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Inova Consultoria de Gestão e Inovação Estratégica Ltda., 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOUMPAROULIS, D. N. PEST analysis: the case of E-shop. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 31-36, fev., 2013.

LAWSON, B. R. **How designers think**: The Design Process Demystified. 4 ed. Oxford: Architectural Press, 2005.

LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M. **Os fundamentos conceituais do Balanced Scorecard**: uma análise epistemológica da argumentação proposta por Robert Kaplan. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Anais... Florianópolis: mar., 2013.

MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação. **INMR – Innovation & Management Review**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.

MARSCHALL, C. R.; SCHALLENBERGER, E. Programas de Qualidade nas Cooperativas do Oeste do Paraná: estudo de caso da Cooperativa Agroindustrial Lar. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 5, n. 1, p. 43-57, jan./jun., 2004.

MAZZUCHETTI, R. N.; CAVALCANTI NETO, S.; CUNHA, E. D.; OLIVEIRA, N. S. A análise PEST dos resíduos do Coco Verde no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 46098-46111, jul., 2020.

MORAIS, R. Semiotic Thinking: Uma revisão fenomenológica do Design Thinking. **Comunicação & Sociedade**, v. 47, n. 47, p. 1-21, 2025.

NAGESWARAN, A. **Total Quality Management (TQM):** Advantages and Disadvantages. The Business Blaze, 2025.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5 forças de Porter (Clássico). **Estratégia e Gestão**. Insuper, 2009.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total:** o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, N. S. F.; SANTOS, M.; MARTINS, E. R. Proposta de aplicação da matriz BASICO como ferramenta de apoio à priorização de projetos no setor público: um estudo de caso no Exército Brasileiro. *In: XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2019.

ORIBE, C. A história do MASP: por trás do MASP estão mais de 350 anos de desenvolvimento do método científico. **Revista Banas Qualidade**, p. 1-3, 2012.

OSADA, T. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 4 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2010.

PAGGIOLI, C. **Cenário econômico da suinocultura brasileira:** uma breve análise. 2023. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Zootecnia). Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira (FEIS), 2023.

PINHEIRO, G. S.; SILVA, L. V. P.; SOUZA, L. V.; GUARDA, P. D. A.; PEDRO, Y. N. **A importância do uso de ferramentas de gestão em tarefas aplicadas à um microempreendimento.** 2024. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração). ETEC Doutora Ruth Cardoso, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy:** Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81–92, jan./abr., 2006.

RAPOSO, J. S. P. **Avaliação estratégica de carteiras**: desempenho de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do Modelo Mckinsey. 2008. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Campina Grande – Centro de Humanidades, 2008.

RASTOGI, N.; TRIVEDI, M. K. PESTLE technique – A tool to identify external risks in construction projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, v. 3, n. 1, p. 384–388, jan., 2016.

REITMEIER, P.; SCHMIDKONZ, C. **Activision Blizzard, Inc. in China**: a PEST analysis. Munich Business School, Working Paper Series, München, n. 3, 2016.

RIBEIRO, F. H. A.; COSTA, H. M. **Estratégia de Marketing e Tendências de Mercado**: Uma Análise Crítica do Livro “A Estratégia Do Oceano Azul”. In: ALMEIDA, F. H.; MORAIS, R. S. O. (Orgs.). *Administração & Interdisciplinaridade*. São Luís: Laboro, 2025.

ROCHA-DOS-SANTOS, W. J. Modelos estratégicos no setor aéreo: lições sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva. **EJ NEWS – Revista Acadêmica da EJ Faculdade de Aviação Civil**, Itápolis/SP, v. 1, n. 1, p. 26-41, 2025.

RODRIGUES, K. L. L. **Focus Now**: Aplicativo para combater a procrastinação de estudantes universitários. 2023. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Design Gráfico). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Campus Cabedelo, 2023.

SAMYGIN-CHERKAUI, A. **Estrutura McKinsey 7S**: Aumentar o desempenho empresarial, preparar-se para a mudança e implementar estratégias eficazes. [s.l.]: 50Minutos.es, 2023.

SANTOS, A. A. **Conhecendo e aplicando as ferramentas da Administração**: O aprendizado na prática através das ferramentas administrativas. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Ltda, 2024.

SANTOS, M. S.; SUELA, A. G. L.; GÓES, A. O. S.; COSTA, M. A. L.; REIS, S. S.; JESUS, S. S. A estratégia competitiva de inovação na indústria 5.0: ideias, provocações e reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 16, n. 1, p. 1-18, 2025.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade** – As Ferramentas Essenciais. Curitiba: Ibpex, 2008.

SENHORAS, E.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P. **Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos**. In: IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p. 1-15, 2006.

SILVA, H. B.; CARDOSO, F. S.; FIGUEIREDO, I. S. G.; PRINTES, A. L.; LEAL, C. C. S.; GOMES, R. C. S. Aplicação do Balanced Scorecard na identificação de estratégias de melhorias dos processos acadêmicos da Universidade do Estado do Amazonas. **Revista Aracê**, v. 7, n. 4, p. 20426-20449, 2025.

SILVA, H. T. M. **A importância de metodologias de priorização no processo de gestão de portfólio de projetos**: um estudo de caso. 2020. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, 2020.

SILVA, R. R.; DIAS, L. F. **O uso do Design Thinking na gestão inovadora de micro e pequenas empresas**. 2019. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Faculdade Ciências da Vida (FCV), Sete Lagoas, 2019.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Massachusetts: MIT Press, 1969.

SOUSA, Y. V. S.; SOUSA, P. C. S. Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o sucesso das PME's. **e-Acadêmica**, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2025.

SPILLER, E. S.; ARAÚJO, C. A. G. **Planejamento estratégico: via expressa para o futuro**. São Paulo: Dialética, 2023.

TEIXEIRA, G. F.; SILVA, M. C. R.; COSTA, F. H. Aplicação da Metodologia MASP para melhoria da gestão e do desempenho: um estudo de caso em um *e-commerce* na cidade de Franca – SP. **Revista Eletrônica CREARE – Revista das Engenharias**, v. 1, n. 2, p. 1-11, 2021.

VALLE, R. **Kaplan e Norton na prática**: o Balanced Scorecard na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

VELOSO, F. S.; VIDA, L. J. Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia adotada pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff. **Revista Perquirere**, v. 17, n. 3, p. 10-26, set./dez., 2020.

ZHU, Z.; SCHEUERMANN, L. A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. **Total Quality Management**, v. 10, n. 2, p. 291-297, 1999.





SOBRE O ORGANIZADOR





Edi Carlos De Oliveira é Professor Adjunto do Curso de Administração da UNE-SPAR – Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí. Doutor em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá – área de concentração: Organizações e Mercado (2023); Mestre em Administração pela UEM – Universidade Estadual de Maringá – área de concentração: Organizações e Empreendedorismo (2013); Especialista em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (2011); Especialista em Tecnologias e Educação a Distância pela Universidade Castelo Branco – UCB/RJ (2011); Especialista em MBA Executivo em Negócios pelo Instituto Paranaense de Ensino/Faculdades Maringá (2008); Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Paranaense de Ensino/Faculdades Maringá (2006); Graduado em Administração pela FAFIPA – Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí – PR (2003).



AUTORES

Ademir Duarte Filho, Ana Beatriz de Oliveira Sanche, Ana Beatriz Ramos de Oliveira, Ana Paula de Brito, Andrea Machado da Cruz, André Micael Rodrigues dos Santos, André Sestito Moraes, Beatriz Fadel de Souza, Bruno da Silva Máximo Cavallin, Daiany Bezerra do Amaral, Dasch Carlina Dachoute, Deisy Zilda Palpinelli, Edi Carlos de Oliveira, Evandro Pereira Velho, Everton Tiago dos Santos Junior, Felipe da Silva Trindade de Oliveira, Gabriel Medeiros Bernardo, Gabriel Teixeira Ramos, Geovana da Rocha Lima, Giovanna Maria Oliveira Nogueira, Gustavo Henrique Boer Alves de Quadro, Gustavo Paulo Torrecija, Gustavo Souza da Silva, Heitor Solera Favoretto, Jenyffer Vitória da Silva de Carvalho, Joao Gabriel Dosso Wolff, João Vitor Carvalho Bandeira, Kauane Rafaela Silva de Paula, Laira Geovana de Souza Luiz, Leidiane da Silva Gomes, Lorraini Hellen Monteiro de Lima, Lucas Samuel de Oliveira de Souza, Luiz Henrique da Silva Monteiro, Luiz Matheus Barbosa da Silveira Silva, Maria Eduarda Ladeira Rolin, Maria Eduarda Morangueira dos Santos, Maria Eduarda Rosa de Lino de Souza, Maria Gabriella Gibin Ribeiro, Maria Vitória Rodrigues do Carmo, Mariliz Previato de Souza, Marcos Vinicius Moraes Soares, Maycon Aparecido da Silva, Milena Silva de Brito, Murilo Mendes, Nicollas Guilherme Gregório, Pedro Henrique Martins, Rebeca da Silva Moreira, Richard Girardelli Correia, Sarah Alves, Vinicius Gabriel Alves dos Santos.



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br