OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 11 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Matriz de Ansoff: opções de crescimento para serviços públicos

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 21h04



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
A matriz de Ansoff, apresentada por Igor Ansoff em artigo de 1957, organiza opções de crescimento em quatro caminhos: produtos atuais ou novos, mercados atuais ou novos. Na prefeitura, ajuda a decidir se vale ampliar um serviço, levá-lo a novos públicos, criar algo novo ou fazer as duas coisas.

A **matriz de Ansoff** responde a uma pergunta simples: por onde crescer? Criada para empresas, ela cruza produtos e mercados e mostra quatro caminhos com riscos diferentes. Adaptada ao setor público, serve para decidir como ampliar, reorganizar ou renovar serviços sem apostar tudo no escuro. Veja a origem, os cuidados e um roteiro de uso na prefeitura.

O que é a matriz de Ansoff

O modelo é atribuído ao matemático e administrador Igor Ansoff, que o apresentou no artigo "Strategies for Diversification", publicado na *Harvard Business Review* em 1957. Ele cruza produtos (atuais ou novos) com mercados (atuais ou novos) e resulta em quatro estratégias:

- **Penetração de mercado:** produto atual, mercado atual. Crescer onde já se atua. É o caminho de menor risco.
- **Desenvolvimento de mercado:** produto atual, mercado novo. Levar o que já existe a novos públicos ou regiões.
- **Desenvolvimento de produto:** produto novo, mercado atual. Criar ofertas novas para quem já é atendido.
- **Diversificação:** produto novo, mercado novo. É o caminho mais arriscado, porque exige as duas mudanças.

As limitações são conhecidas. Usada sozinha, a matriz ignora a reação de concorrentes, e a fronteira entre produto novo e mercado novo nem sempre é nítida. Esta matéria não tem vínculo com a Harvard Business Review; a menção serve só para informar a origem.

Por que ajuda no setor público

A prefeitura raramente pensa em "crescimento", mas decide todos os dias se vai ampliar um programa, estendê-lo a outro

bairro, atender outro grupo ou criar um serviço novo. A matriz dá nome e ordem a essas escolhas e lembra o risco de cada uma. Ampliar um serviço que já funciona costuma ser mais seguro do que lançar algo completamente novo para um público que a equipe não conhece.

No setor público, os termos mudam. **Produto** é o serviço ou programa. **Mercado** é o público atendido, incluindo território, faixa etária e perfil. Em lugar de lucro, o ganho é a cobertura e a qualidade do atendimento. A ressalva: ampliar cobertura exige orçamento, pessoal e respaldo legal. A matriz organiza a conversa, e o estudo de impacto orçamentário e as análises jurídicas continuam necessários.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Escolha o serviço de partida.** Algo que já funciona e que a gestão quer fazer crescer.
2. **Descreva o público atual.** Quem é atendido hoje, onde mora, que necessidade tem.
3. **Descreva quem fica de fora.** Grupos, bairros ou comunidades que poderiam usar e não usam.
4. **Preencha os quatro caminhos.** Penetração: como atender mais do público atual? Desenvolvimento de público: como levar o serviço a quem hoje fica de fora? Desenvolvimento de serviço: que novo serviço o público atual precisa? Diversificação: que novo serviço para um novo público?
5. **Estime esforço e risco.** Pense em orçamento, pessoal, regras legais e curva de aprendizado.
6. **Escolha a ordem.** Na maioria dos casos, começar pelos caminhos de menor risco e ampliar depois dá mais segurança.
7. **Monitore.** Defina um indicador de cobertura e outro de qualidade.

Modelo para preencher

Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Caminho — Ideia concreta — Esforço (baixo, médio, alto) — Risco — Condição legal e orçamentária
- Atender mais do público atual — — — — —
- Levar o serviço a novos públicos — — — — —
- Criar serviço novo para o público atual — — — — —
- Criar serviço novo para novo público — — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, para ilustrar. Uma prefeitura tem um serviço de orientação para microempreendedores que funciona na sede e é bem avaliado.

- **Atender mais do público atual:** divulgar o serviço para empreendedores já cadastrados que ainda não o procuraram. Esforço baixo.
- **Novo público:** levar a orientação aos distritos mais distantes, com agenda mensal. Esforço médio.
- **Serviço novo para o público atual:** oferecer um curso curto de gestão financeira para quem já é atendido. Esforço médio.
- **Serviço novo para novo público:** criar uma incubadora para jovens que ainda não têm negócio. Esforço alto e risco maior.

A equipe decide começar pela divulgação e pelo atendimento itinerante, avalia os resultados em seis meses e só então discute o curso e a incubadora.

Erros comuns

- **Começar pela ideia mais ambiciosa.** Os caminhos de menor risco ensinam e preparam os maiores.
- **Ignorar a capacidade.** Mais público exige mais equipe, espaço e orçamento.
- **Esquecer a base legal.** Ampliar o público de um programa pode exigir alteração de norma.
- **Não medir.** Sem indicador, não se sabe se o novo caminho funcionou.
- **Confundir crescimento com qualidade.** Atender mais pessoas mal não é avanço.

Quando usar e quando não usar

A matriz funciona bem quando a gestão já tem um serviço consolidado e discute como ampliá-lo. Ela é menos útil quando o problema é a qualidade do serviço atual: nesse caso, o primeiro passo é corrigir o que existe. Lembre também que ampliar o público atendido muda a demanda sobre filas, equipes e orçamento, e que esses efeitos precisam ser estimados antes da decisão, e não depois.

Perguntas frequentes

A matriz de Ansoff serve para câmaras?

Serve. A câmara pode ampliar canais de participação, levar sessões a novos públicos ou criar produtos de comunicação novos.

Diversificar é sempre ruim?

Não. É mais arriscado, e por isso pede piloto, avaliação e apoio técnico.

Como definir mercado no setor público?

Como o grupo de pessoas que o serviço atende ou deveria atender, por território, perfil ou necessidade.

Preciso de consultoria?

Não necessariamente. Para decisões que mexem com orçamento, pessoal e regras, vale apoio especializado.

Fontes:
Ansoff matrix — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_matrix
Igor Ansoff — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Matriz de Ansoff: opções de crescimento para serviços públicos. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 11, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-de-ansoff/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 11 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-de-ansoff/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 11

9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8 35311 >

Registro 30869293 00 0353 0011

Versão on-line