

ANÁLISE PESTEL

O ambiente externo que empurra a estratégia, com fato e número, não com opinião



COMO PREENCHER

- 1. Percorra as 6 categorias (Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiente, Legal) e liste só o que muda alguma decisão da empresa.
- 2. Todo fator precisa de um **número ou fato verificável**, não de um adjetivo. "O mercado está mais concorrido" não entra; "a praça foi de 68 para 104 concorrentes em 5 anos" entra.
- 3. Marque a **tendência**: se o fator está subindo, caindo ou estável dá o ritmo da resposta.
- 4. Classifique o **impacto** na empresa. Fator de impacto alto sem resposta na Formulação é lacuna do plano, não detalhe esquecido.

PLANEJAMENTO / CÓDIGO	RESPONSÁVEL	DATA
PE-2027-006	Marina Salles, Inteligência de Mercado	03/08/2026

FATORES DO AMBIENTE EXTERNO um por linha, com o número que sustenta o fator

CATEGORIA	FATOR OBSERVADO	TENDÊNCIA	IMPACTO NA EMPRESA	JÁ RESPONDE ALGO HOJE?
Política	CRO-SP exige RT presencial em horário estendido em cada unidade, pressionando custo de folha	Estável	Médio	Não
Econômica	Praça foi de 68 para 104 clínicas registradas no CRO regional em 5 anos (+53%)	Subindo	Alto	Não
Econômica	Taxa de financiamento de tratamento na praça caiu de 3,2% a.m. para 2,1% a.m. em 2 anos	Subindo (troca facilita)	Alto	Não
Social	Paciente da praça troca de clínica a cada 2,3 anos, contra 3,8 anos há 5 anos	Subindo	Alto	Não
Tecnológica	70% dos concorrentes diretos já usam recall automatizado por WhatsApp; a rede não usa em nenhuma unidade	Subindo	Alto	Não
Ambiental	Custo de gestão de resíduo de saúde subiu 18% ao ano na praça	Subindo	Baixo	Parcial
Legal	Prontuário eletrônico auditável pelo CRO-SP passa a ser exigido em 2027	Subindo	Médio	Em andamento

SINAIS DE UMA PESTEL QUE SUSTENTA DECISÃO

- Toda linha tem um número ou fato checável, nunca só um adjetivo.
- As 6 categorias foram percorridas, mesmo que alguma feche sem fator de impacto alto.
- Fator de impacto alto aparece de novo na SWOT (D03) e na Formulação, não morre nesta folha.