

19 ferramentas para provar qual opção *rende mais.*

O ciclo completo de planejamento estratégico, do diagnóstico ao acompanhamento, com as 19 ferramentas preenchidas num *case real* de uma rede de 12 clínicas odontológicas decidindo entre abrir a 13ª unidade ou aprofundar na base que já tem.

19FERRAMENTAS
PRONTAS PARA USO**6 planilhas**COM FÓRMULA
QUE RECALCULA**1 case**ATRAVESSANDO
AS 19**5 fases**O CICLO DO
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, COMPLETO

Sumário

Este guia é a sua referência de cabeceira durante a análise. Consulte, marque, volte quantas vezes precisar.

01	Para que serve este kit	3
	O problema que ele resolve e para quem	
02	As 5 fases do ciclo	4
	Diagnóstico, Direcionamento, Formulação, Desdobramento e Acompanhamento	
03	O mapa das 19 ferramentas	9
	O que cada uma faz e quando entra	
04	Como usar, na prática	10
	A sequência, e o que dá para adaptar	
05	O case do começo ao fim	11
	OdontoVita, do diagnóstico da retenção ao orçamento que decide o ciclo	
06	Os erros que mais tiram força	16
	O que faz o plano virar slide, não decisão	
07	Checklist de prontidão	17
	Antes de levar a recomendação à diretoria	
08	Depois do kit	18
	Onde aprofundar cada fase	

Para que serve este kit

Este kit não substitui um curso inteiro de estratégia, nem promete acertar a rota de cabeça. Ele organiza a sequência de decisões que qualquer diretoria com um ciclo novo pela frente precisa atravessar: o que mudou no ambiente, para onde a empresa vai, qual opção de crescimento rende mais e como sustentar essa escolha depois da reunião de aprovação.

É para quem decide o próximo ciclo estratégico e sente que a opção mais óbvia (crescer abrindo mais uma unidade, mais uma linha, mais um canal) parou de render o que rendia antes. As 19 ferramentas cobrem as 5 fases do ciclo: Diagnóstico, Direcionamento, Formulação, Desdobramento e Acompanhamento.

O que o kit é, e o que ele não é

	O KIT É	O KIT NÃO É
Método	Um ciclo de planejamento estratégico completo, cada passo com uma ferramenta	Uma metodologia nova ou um curso de estratégia
Ferramenta	Modelo pronto para preencher, em PDF ou em planilha com fórmula	Um software de gestão estratégica já configurado
Case	Uma rede de clínicas real, com número que fecha do diagnóstico ao orçamento	Um exemplo genérico sem consequência prática
Ensino	O guia que você está lendo, prático e direto ao ponto	Um curso completo de liderança ou gestão financeira

PARA QUEM ESTE KIT FOI FEITO

Diretoria ou sócio decidindo o próximo ciclo

Precisa aprovar orçamento e direção para os próximos anos com algo além da intuição de quem já acertou antes.

Time de planejamento ou inteligência de mercado

Reúne o diagnóstico e precisa transformar dado solto em opção estratégica comparável.

Quem herdou um plano que virou gaveta

O ciclo anterior tinha ferramenta bonita e nenhum rito de revisão: faltou o Acompanhamento, não o Diagnóstico.

QUANDO ESTE KIT RESOLVE

Quando a alavanca de crescimento que sempre funcionou parou de render, e falta o caminho estruturado para provar, com número, se o problema é o mercado ou a própria capacidade de reter o que já foi conquistado. Aprofundar cada fase é o papel da Formação em Planejamento Estratégico da Voitto, seção 08.

QUANDO ESTE KIT NÃO É A FERRAMENTA CERTA

Quando a decisão já está tomada e o que falta é só execução operacional do dia a dia: o caminho passa pelo Kit de Gestão de Projetos da Voitto, não por este guia. E quando o problema é financeiro (fluxo de caixa, precificação), o Kit de Gestão Financeira responde melhor.

O QUE A FASE ENTREGA

Medir o ambiente externo, a concorrência, a capacidade interna e quem precisa ser envolvido, antes de decidir qualquer direção. Esta fase existe para substituir opinião por número, não para confirmar o que a diretoria já pensava.

FERRAMENTAS DESTA FASE

D01

Análise PESTEL

PDF

ENTREGA Os fatores do ambiente externo que empurram a estratégia, cada um com número ou fato verificável, nunca opinião.

ERRO COMUM Listar fator sem número por trás: vira sensação, não análise.

D02

5 Forças de Porter

PDF

ENTREGA As 5 forças competitivas da praça, com a força crítica nomeada e o que ela descarta de saída.

ERRO COMUM Tratar as 5 forças como iguais: sem apontar a crítica, a análise não decide nada.

D03

Matriz SWOT

PDF

ENTREGA Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cada uma citando o número de origem (D01, D02 ou D04).

ERRO COMUM Escrever fraqueza de memória, sem citar a ferramenta que mediu.

D04

Diagnóstico de Capacidades

XLSX

ENTREGA Cada capacidade medida contra o benchmark do setor, com Status calculado sozinho: OK, ATENÇÃO ou CRÍTICO.

ERRO COMUM Comparar com a sensação da equipe, não o benchmark: fraqueza real passa despercebida.

D05

Matriz de Stakeholders

PDF

ENTREGA Poder e interesse de cada stakeholder, com a estratégia de engajamento certa para cada quadrante.

ERRO COMUM Tratar todo stakeholder igual: poder alto e interesse baixo pede manter satisfeito, não gerenciar de perto.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- Quais fatores do ambiente externo (PESTEL) têm impacto alto e ainda não têm resposta no plano?
- Qual força de Porter é a crítica, e o que ela descarta de saída?
- Que capacidade está em CRÍTICO no diagnóstico, medida contra o benchmark do setor, não pela sensação da equipe?

ARMADILHA DA FASE

Fazer o diagnóstico só de fatores externos (PESTEL, Porter) e pular o interno (D04). A praça pode explicar a saturação, mas só a capacidade interna explica por que o gargalo é retenção, não captação.



O QUE A FASE ENTREGA

Definir para onde a empresa vai e por que alguém escolheria ela, antes de formular qualquer rota de crescimento. Direção sem diagnóstico atrás promete resultado que a capacidade atual não sustenta.

FERRAMENTAS DESTA FASE

V06 Missão, Visão e Valores

PDF

ENTREGA A direção de longo prazo escrita de um jeito que orienta decisão do dia a dia, não um cartaz de parede.

ERRO COMUM Escrever visão genérica demais para orientar qualquer decisão: sem um número ou prazo, ela não decide nada.

V07 Proposta de Valor

PDF

ENTREGA Tarefas, dores e ganhos do paciente, casados com o que a empresa entrega, sem redigitar de memória.

ERRO COMUM Descrever o produto sem passar pela dor real do cliente: vira lista de funcionalidade, não proposta de valor.

V08 Arena Competitiva

PDF

ENTREGA Cada concorrente direto e indireto, com o ponto fraco dele e como competir sem entrar na guerra de preço.

ERRO COMUM Comparar só com o concorrente óbvio: o substituto (adiar o tratamento) também é concorrência.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › A visão tem um número ou prazo que orienta decisão, ou é um cartaz de parede?
- › A proposta de valor nasce da dor real do paciente, ou de uma lista de funcionalidade?
- › Contra quem a empresa está competindo de verdade, incluindo quem não é concorrente direto?

ARMADILHA DA FASE

Escrever a direção antes de terminar o diagnóstico. Visão e proposta de valor que ignoram o gap medido na D04 prometem algo que a capacidade atual não sustenta.



O QUE A FASE ENTREGA

Transformar diagnóstico e direção em opção comparável, e a opção comparável em iniciativa priorizada por cálculo. É aqui que a tese do ciclo (aprofundar, não expandir) vira decisão, não preferência.

FERRAMENTAS DESTA FASE

F09 SWOT Cruzada (TOWS)

PDF

ENTREGA As 4 combinações (SO, WO, ST, WT) da SWOT viram opção estratégica concreta, não só cruzamento de quadrante.

ERRO COMUM Cruzar força com oportunidade sem virar ação: SWOT Cruzada que só descreve, sem prescrever, não decide nada.

F10 Matriz de Ansoff

PDF

ENTREGA As 4 rotas de crescimento comparadas por risco e atratividade, com a conclusão citando o número que decide.

ERRO COMUM Escolher a rota mais ambiciosa sem comparar as 4: expansão parece atraente até ser comparada com o gap real.

F11 Matriz BCG

XLSX

ENTREGA Cada serviço no quadrante certo (Estrela, Vaca Leiteira, Interrogação ou Abacaxi), calculado por fórmula, não por preferência.

ERRO COMUM Tratar todo serviço como prioridade igual: sem quadrante, o que só consome caixa segue recebendo investimento.

F12 Matriz GUT de Priorização de Iniciativas

XLSX

ENTREGA As iniciativas priorizadas por Gravidade x Urgência x Tendência, com a Ordem saindo de cálculo (RANK), não de preferência.

ERRO COMUM Priorizar pela urgência do dia: a iniciativa mais gritada entra na frente de uma com GUT maior.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- Cada cruzamento da SWOT Cruzada virou uma opção estratégica concreta, ou ficou só descrição?
- A rota escolhida na Ansoff foi comparada com as outras 3, com risco e atratividade, ou escolhida por ambição?
- Qual serviço da carteira é Vaca Leiteira (BCG) e financia o resto, e qual é Abacaxi e não financia nada?

ARMADILHA DA FASE

Confundir a opção mais bonita com a que rende mais. Só a GUT (cálculo) e a comparação de custo (O17, fase seguinte) provam qual iniciativa merece o orçamento primeiro.



Desdobramento

013 • 014 • 015 • 016 • 017

O QUE A FASE ENTREGA

Desdobrar a prioridade escolhida em mapa, meta, resultado-chave, ação e orçamento. É a fase que prova, em número, que a tese vale mais do que a alternativa que ela descartou.

FERRAMENTAS DESTA FASE

013 Mapa Estratégico (BSC)

PDF

ENTREGA As 4 perspectivas do BSC amarradas de baixo para cima, cada objetivo citando a ferramenta que o sustenta.
ERRO COMUM Mapear só objetivo financeiro e de cliente: promete resultado sem dizer como ele acontece.

014 Painel de Objetivos e Metas

XLSX

ENTREGA Cada objetivo do Mapa Estratégico com meta numérica e status calculado, nunca uma meta em texto solto.
ERRO COMUM Definir meta sem citar a ferramenta de origem: vira número redigitado, ninguém confere se ainda bate.

015 OKR do Ciclo

XLSX

ENTREGA 5 Resultados-Chave mensuráveis, com baseline, meta e progresso calculado entre os dois.
ERRO COMUM Escrever Resultado-Chave sem baseline: sem ponto de partida, não dá pra medir progresso nenhum.

016 5W2H das Iniciativas

PDF

ENTREGA Cada iniciativa da GUT com dono único, prazo, custo e a Ordem de prioridade que a sustenta.
ERRO COMUM Registrar ação sem citar a Ordem de prioridade: vira lista de desejos do trimestre, não plano priorizado.

017 Orçamento das Iniciativas

XLSX

ENTREGA O preço de cada iniciativa, e o total comparado com o custo de abrir uma unidade nova.
ERRO COMUM Orçar a iniciativa sem comparar com a alternativa de expandir: sem o contraste, o número não convence ninguém.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › Todo objetivo do Mapa Estratégico tem indicador, meta e ferramenta de origem no Painel (O14)?
- › Os 5 Resultados-Chave do OKR têm baseline e meta numéricos, ou são intenção sem número?
- › O total do Orçamento das Iniciativas (O17) foi comparado com o custo de abrir uma unidade nova?

ARMADILHA DA FASE

Desdobrar em objetivo bonito sem número por trás. Sem Painel, OKR e Orçamento amarrados ao Mapa Estratégico, o desdobramento vira slide, não plano executável.

O QUE A FASE ENTREGA

O rito que decide se o plano continua vivo depois da primeira reunião de aprovação, e a folha única que recolhe as 5 fases para quem não abriu nenhuma ferramenta ainda.

FERRAMENTAS DESTA FASE

A18

Ritual de Revisão Trimestral

PDF

ENTREGA 8 passos revisados na mesma ordem todo trimestre, um por ferramenta viva do ciclo.

ERRO COMUM Deixar a revisão depender de sobrar agenda: revisão sem horário fixo não sobrevive a dois trimestres.

EA3

A3 do Planejamento

PDF

ENTREGA As 5 fases do ciclo, do diagnóstico ao acompanhamento, resumidas numa folha A3 só, pronta para qualquer stakeholder novo ler primeiro.

ERRO COMUM Preencher o A3 antes de terminar o Desdobramento: sem o número do Painel (O14) e do Orçamento (O17), o A3 vira resumo de intenção, não de decisão.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › A revisão trimestral tem horário fixo marcado com a diretoria e os gerentes de unidade?
- › Algum indicador do Painel segue CRÍTICO por mais de uma revisão seguida, sem ação registrada?
- › A Matriz GUT foi refeita neste trimestre, ou só relida sem iniciativa nova entrando?
- › Um stakeholder novo consegue entender o ciclo inteiro só pelo A3 do Planejamento, sem abrir as outras 18 ferramentas?

ARMADILHA DA FASE

Tratar o plano como documento pronto depois do desdobramento. Sem o ritual trimestral, o plano começa a divergir da realidade no primeiro trimestre, e ninguém percebe até o próximo ciclo.

O mapa do kit

Cada ferramenta traz um selo: PDF é fragmento pronto para preencher à mão ou na tela, XLSX é planilha com fórmula que recalcula sozinha quando o dado muda.

DIAGNÓSTICO

D01	Análise PESTEL	PDF
D02	5 Forças de Porter	PDF
D03	Matriz SWOT	PDF
D04	Diagnóstico de Capacidades	XLSX
D05	Matriz de Stakeholders	PDF

DIRECIONAMENTO

V06	Missão, Visão e Valores	PDF
V07	Proposta de Valor	PDF
V08	Arena Competitiva	PDF

FORMULAÇÃO

F09	SWOT Cruzada (TOWS)	PDF
F10	Matriz de Ansoff	PDF
F11	Matriz BCG	XLSX
F12	Matriz GUT de Priorização de Iniciativas	XLSX

DESDOBRAMENTO

013	Mapa Estratégico (BSC)	PDF
014	Painel de Objetivos e Metas	XLSX
015	OKR do Ciclo	XLSX
016	5W2H das Iniciativas	PDF
017	Orçamento das Iniciativas	XLSX

ACOMPANHAMENTO

A18	Ritual de Revisão Trimestral	PDF
EA3	A3 do Planejamento	PDF

Como usar, na prática

As 19 ferramentas seguem a ordem das 5 fases, e a ordem importa: cada uma transforma a saída da anterior em algo mais decidível, do fator externo solto ao orçamento que fecha a conta.

SEQUÊNCIA RECOMENDADA

- 01 Comece pelo Diagnóstico (D01-D05) inteiro, mesmo quando o gargalo parecer óbvio: sem medir a capacidade interna (D04), a praça externa (D01, D02) conta só metade da história.
- 02 Não escreva a Visão (V06) antes de terminar o Diagnóstico: direção que ignora o gap medido promete algo que a capacidade atual não sustenta.
- 03 Na SWOT Cruzada (F09), force cada cruzamento a virar uma ação, não uma frase descritiva: é isso que alimenta a Ansoff (F10) com opção de verdade.
- 04 Rode a Matriz BCG (F11) e a GUT (F12) antes de escrever qualquer 5W2H: sem elas, o plano de ação prioriza pela urgência do dia, não pelo cálculo.
- 05 No Desdobramento, comece pelo Mapa Estratégico (O13): é ele que dá ao Painel (O14) e ao OKR (O15) o objetivo certo para medir, não um indicador solto.
- 06 Feche o Orçamento das Iniciativas (O17) comparando sempre com o custo da alternativa descartada na Formulação (F10): é esse contraste que convence a diretoria.
- 07 Marque a primeira Revisão Trimestral (A18) antes de encerrar a reunião de aprovação do plano: rito sem data marcada não acontece.
- 08 Use o A3 do Planejamento (EA3) como a folha que qualquer stakeholder novo lê primeiro: recolhe as 5 fases sem precisar abrir as 19 ferramentas.

O QUE DÁ PARA ADAPTAR SEM PERDER O MÉTODO

- A Matriz de Stakeholders (D05) pode ficar mais enxuta quando o ciclo tem poucas partes interessadas externas.
- A Arena Competitiva (V08) pode focar só nos concorrentes diretos quando o mercado é pouco fragmentado.
- O Painel de Objetivos (O14) pode ter menos linhas quando o objetivo do ciclo é único e concentrado.
- O A3 do Planejamento (EA3) é a síntese: dá para apresentar sem ele numa reunião interna, nunca num comitê com a diretoria.

O QUE NUNCA DÁ PARA PULAR

O Diagnóstico de Capacidades, a Matriz GUT e o Ritual de Revisão Trimestral. São os três pontos em que pular a etapa faz o resto do plano decidir sem número, priorizar por preferência ou virar gaveta entre um ciclo e o próximo.

Rede OdontoVita, odontologia, rede de 12 clínicas na região metropolitana de Sorocaba (SP)

a rede cresceu de 3 para 12 clínicas em 6 anos abrindo unidade; o orçamento da 13ª unidade não fecha como as anteriores fechavam, e o diagnóstico interno aponta a retenção de paciente, não a captação, como o gargalo real. O ciclo planejamento estratégico do ciclo 2027 a 2029 começa medindo, não opinando: a PESTEL (D01) e as 5 Forças de Porter (D02) primeiro.

5

CAPACIDADES EM CRÍTICO NO DIAGNÓSTICO

Diagnóstico de Capacidades, D04

0.31

RETENÇÃO EM 12 MESES CONTRA BENCHMARK DE 0.55

D04

1.7

RELAÇÃO LTV/CAC CONTRA O MÍNIMO DE 3.0

D04

D01 • POR QUE A PRAÇA PAROU DE PERDOAR

Praça foi de 68 para 104 clínicas registradas no CRO regional em 5 anos (+53%). Paciente da praça troca de clínica a cada 2,3 anos, contra 3,8 anos há 5 anos.

D02 • A FORÇA CRÍTICA, NOMEADA

Rivalidade entre concorrentes e poder de negociação dos pacientes, juntas: a praça cresceu 53% em concorrentes e a troca de clínica ficou mais fácil. Descarta abrir mais unidade nessa praça: a barreira de entrada caiu para qualquer concorrente, 12 clínicas novas abriram só no último ano.

D03 • A SWOT EM NÚMEROS

3 forças, 3 fraquezas, 3 oportunidades, 3 ameaças. Das 5 capacidades CRÍTICO na D04, a retenção é a que a D03 e a Matriz de Stakeholders (D05, 7 partes) tratam como prioridade de ciclo.

O ERRO COMUM DE CADA FERRAMENTA DO DIAGNÓSTICO

D01

Listar fator sem número por trás: vira sensação, não análise.

D03

Escrever fraqueza de memória, sem citar a ferramenta que mediu.

D05

Tratar todo stakeholder igual: poder alto e interesse baixo pede manter satisfeito, não gerenciar de perto.

D02

Tratar as 5 forças como iguais: sem apontar a crítica, a análise não decide nada.

D04

Comparar com a sensação da equipe, não o benchmark: fraqueza real passa despercebida.

Direcionamento: uma visão que não depende da 13ª unidade

A visão (V06), horizonte 2027 a 2029: Ser a rede odontológica da praça com a maior taxa de retorno de paciente em 12 meses, medida trimestralmente, sem depender de abrir unidade nova para crescer receita.

V07 · PROPOSTA DE VALOR

Para o paciente que já confiou na rede uma vez, oferecemos acompanhamento contínuo com lembrete ativo e orçamento fechado, para que manter a saúde bucal não dependa de ele se lembrar sozinho.

V08 · ARENA COMPETITIVA: ATÉ O "NÃO FAZER NADA" É CONCORRÊNCIA

A Arena Competitiva lista adiar o tratamento como concorrente: não gastar agora, com problema piora e custo sobe depois como fraqueza. A forma de competir é mostrar o custo de adiar dentro do plano de manutenção.

O QUE A FASE DE DIRECIONAMENTO AINDA NÃO RESPONDE

Uma visão sem número por trás é intenção, não estratégia: quem transforma "maior retenção" em rota comparável é a próxima fase, a Formulação, com 4 valores já declarados como limite de como chegar lá.

O ERRO COMUM DE CADA FERRAMENTA DO DIRECIONAMENTO

V06

Escrever visão genérica demais para orientar qualquer decisão: sem um número ou prazo, ela não decide nada.

V07

Descrever o produto sem passar pela dor real do cliente: vira lista de funcionalidade, não proposta de valor.

V08

Comparar só com o concorrente óbvio: o substituto (adiar o tratamento) também é concorrência.

Formulação: da SWOT Cruzada ao número que prioriza

A SWOT Cruzada (F09) cruza os 4 quadrantes da D03 em 8 opções concretas (2 SO, 2 WO, 2 ST, 2 WT).

F09 • WT (FRAQUEZA X AMEAÇA)

Congelar orçamento da 13ª unidade até a relação LTV/CAC voltar para 3,0

F10 • A MATRIZ DE ANSOFF DECIDE ENTRE AS 4 ROTAS

Penetração de mercado sai na frente: o gap de 24 pontos percentuais em retenção e de 16 pontos em recompra (D04) supera qualquer ganho plausível da 13ª unidade numa praça que foi de 68 para 104 concorrentes em 5 anos. O orçamento deste ciclo prioriza reter os pacientes das 12 clínicas atuais antes de qualquer unidade nova.

F11 • MATRIZ BCG: CADA SERVIÇO NO QUADRANTE QUE O CÁLCULO APONTA

Vaca Leiteira Manutenção preventiva e recall

Vaca Leiteira Ortodontia

Interrogação Estética dental (facetas e clareamento)

Estrela Implantodontia

Abacaxi Odontopediatria

Abacaxi Endodontia e urgência

Manutenção preventiva e recall e Ortodontia sustentam caixa; a estética dental (facetas e clareamento) pede aporte antes do concorrente capturar a demanda da SWOT (D03).

F12 • GUT: A ORDEM SAI DE CÁLCULO, NÃO DE PREFERÊNCIA

Maior GUT ($125 = 5 \times 5 \times 5$): "implantar recall automatizado por whatsapp com histórico clínico único entre as 12 unidades", Ordem 1 do 5W2H (O16), não a mais gritada no corredor.

O ERRO COMUM DE CADA FERRAMENTA DA FORMULAÇÃO

F09

Cruzar força com oportunidade sem virar ação: SWOT Cruzada que só descreve, sem prescrever, não decide nada.

F11

Tratar todo serviço como prioridade igual: sem quadrante, o que só consome caixa segue recebendo investimento.

F10

Escolher a rota mais ambiciosa sem comparar as 4: expansão parece atraente até ser comparada com o gap real.

F12

Priorizar pela urgência do dia: a iniciativa mais gritada entra na frente de uma com GUT maior.

Desdobramento: o orçamento que fecha a conta

O Mapa Estratégico (O13) amarra as 4 perspectivas de baixo para cima, cada uma virando um objetivo do Painel (O14): elevar a relação valor do paciente x custo de aquisição (ltv/cac) das 12 unidades, sustentado pelo objetivo de Clientes, pelos de Processos Internos e, na base, pelo de Aprendizado e Crescimento.

7 de 8

INDICADORES EM
CRÍTICO NO INÍCIO DO CICLO
Painel de Objetivos, O14

0%

PROGRESSO DOS 5
RESULTADOS-CHAVE NO DIA 1
OKR do Ciclo, O15

16%

É QUANTO APROFUNDAR CUSTA
DO PREÇO DE ABRIR A 13ª
Orçamento das Iniciativas, O17

014 • O PAINEL COMEÇA QUASE TODO EM CRÍTICO, DE PROPÓSITO

7 dos 8 objetivos nascem CRÍTICO porque o ciclo está no dia 1: é a mesma leitura da D04, sem suavizar o ponto de partida. O OKR (O15) parte do mesmo lugar, os 5 Resultados-Chave em 0% de progresso.

017 • O NÚMERO QUE FECHA A TESE

As 6 iniciativas priorizadas pela GUT (F12) e desdobradas no 5W2H (O16) somam R\$ 300.000 no Orçamento (O17). O custo estimado de abrir a 13ª unidade é R\$ 1.850.000: aprofundar nas 12 clínicas custa cerca de 16% do preço de expandir. Não é a opção mais bonita que vence, é a que o número sustenta.

O ERRO COMUM DE CADA FERRAMENTA DO DESDOBRAMENTO

O13

Mapear só objetivo financeiro e de cliente: promete resultado sem dizer como ele acontece.

O15

Escrever Resultado-Chave sem baseline: sem ponto de partida, não dá pra medir progresso nenhum.

O17

Orçar a iniciativa sem comparar com a alternativa de expandir: sem o contraste, o número não convence ninguém.

O14

Definir meta sem citar a ferramenta de origem: vira número redigitado, ninguém confere se ainda bate.

O16

Registrar ação sem citar a Ordem de prioridade: vira lista de desejos do trimestre, não plano priorizado.

Acompanhamento: o rito que impede o plano de virar gaveta

O Ritual de Revisão Trimestral (A18) revisa 8 passos, um por ferramenta viva do ciclo, sempre na mesma ordem, a partir do 1º trimestre de 2027: da PESTEL e da GUT ao Painel, ao OKR e ao 5W2H.

A18 • PRIMEIRO PASSO DO CHECKLIST

Revisar o Diagnóstico de Capacidades (D04): a praça mudou desde o último trimestre?

A18 • ÚLTIMO PASSO DO CHECKLIST

Registrar o trimestre no A3 do Planejamento (EA3): decisão, número e o que ainda não responde

EA3 • O A3 DO PLANEJAMENTO RECOLHE AS 5 FASES NUMA FOLHA SÓ

A rede OdontoVita cresceu de 3 para 12 clínicas em 6 anos abrindo unidade (PESTEL, D01), numa praça que foi de 68 para 104 concorrentes em 5 anos (Porter, D02). A SWOT (D03) e o Diagnóstico de Capacidades (D04) mostram o gargalo real: retenção em 31% contra benchmark de 55%, recompra em 24% contra 40%, relação LTV/CAC em 1,7 contra o mínimo saudável de 3,0.

EA3 • O NÚMERO QUE FECHA

O Orçamento das Iniciativas (O17) soma R\$ 300.000,00 para as 6 iniciativas priorizadas, contra o custo estimado de R\$ 1.850.000,00 para abrir a 13ª unidade: aprofundar custa cerca de 16% do preço de expandir.

EA3 • O QUE ESTE CICLO NÃO RESPONDE

Este ciclo não responde se a 13ª unidade volta a fazer sentido depois que a relação LTV/CAC das 12 unidades atuais voltar para 3,0: essa decisão fica para o próximo ciclo, com o dado do OKR já maduro.

A LIÇÃO CENTRAL DESTE KIT

Planejamento estratégico não é escolher a opção mais bonita: é provar com número qual opção rende mais, do jeito que a GUT (F12) e o Orçamento (O17) provam aqui, e depois manter o rito que impede o plano de virar gaveta, do jeito que o Ritual Trimestral (A18) sustenta. É isso que separa planejamento de opinião.

O ERRO COMUM DE CADA FERRAMENTA DO ACOMPANHAMENTO

A18

Deixar a revisão depender de sobrar agenda: revisão sem horário fixo não sobrevive a dois trimestres.

EA3

Preencher o A3 antes de terminar o Desdobramento: sem o número do Painel (O14) e do Orçamento (O17), o A3 vira resumo de intenção, não de decisão.

Os erros que mais tiram força

Nenhum destes é um erro de fórmula. São erros de sequência, e é por isso que aparecem de novo em toda análise que pula uma fase.

01 Diagnosticar sem número

Fator de PESTEL (D01) ou força de Porter (D02) sem fato verificável vira opinião travestida de análise.

02 Formular direção cedo demais

Visão (V06) ou proposta de valor (V07) que ignora o gap da D04 promete o que a capacidade atual não sustenta.

03 Cruzar a SWOT sem prescrever

SWOT Cruzada (F09) que só descreve o cruzamento, sem virar ação, não decide entre aprofundar e expandir.

04 Priorizar pela urgência, não pela GUT

Iniciativa mais gritada entra na frente de uma com GUT maior (F12): prioridade vira política, não cálculo.

05 Desdobrar sem meta numérica

Objetivo do Mapa (O13) sem meta no Painel (O14) não é medível: fica bonito e morre no slide.

06 Orçar sem comparar com a alternativa

Orçamento (O17) sem contraste contra o custo da 13ª unidade não convence ninguém a aprofundar.

07 Revisar sem ritmo fixo

Ritual Trimestral (A18) sem horário fixo não sustenta o plano por mais de dois trimestres.

SE ALGUM DESTES JÁ ACONTECEU

Nenhum destes é definitivo, e voltar uma etapa custa menos do que formular em cima de um diagnóstico sem número. Fator sem fato? Volte ao PESTEL (D01) e à Porter (D02). Visão antes do Diagnóstico? Reabra depois da D04. SWOT Cruzada sem ação? Force cada cruzamento da F09 a virar frase com verbo. Priorizou pela urgência? Refaça a GUT (F12). Objetivo sem meta? Volte ao Painel (O14). Orçou sem comparar? Ponha o custo da 13ª unidade ao lado do total da O17. Revisão sem ritmo? Marque a próxima A18 na agenda, a partir de agora.

COMO O CASE EVITOU CADA UM DESTES (seção 05)

Diagnosticar sem número

D01 e D02 citaram fato verificável em cada fator (a praça foi de 68 para 104 concorrentes em 5 anos), e a D04 mediu 5 capacidades em CRÍTICO contra o benchmark do setor.

Cruzar a SWOT sem prescrever

F09 transformou os 4 quadrantes em 8 ações concretas, cada uma com verbo, não só descrição do cruzamento.

Desdobrar em objetivo sem meta numérica

O13 amarrou as 4 perspectivas do BSC, e o Painel (O14) mediu cada objetivo contra meta e Ferramenta de origem, sem nenhuma meta solta.

Revisar sem ritmo fixo

A18 fixou 8 passos revisados no mesmo horário a cada trimestre, a partir do 1º trimestre de 2027, mantendo o Painel (O14) e o OKR (O15) atualizados.

Formular direção antes de terminar o diagnóstico

V06 e V07 só foram escritas depois da D04 apontar a retenção como o gargalo real, não a captação.

Priorizar pela urgência do dia, não pela GUT

F12 calculou $GUT = G \times U \times T$ para as 6 iniciativas, e a de maior nota (125) abriu o 5W2H (O16) na Ordem 1.

Orçar sem comparar com a alternativa

O17 somou R\$ 300.000 nas 6 iniciativas e comparou com R\$ 1.850.000 do custo estimado da 13ª unidade: aprofundar custa cerca de 16% do preço de expandir.

Checklist de prontidão

8 perguntas para fazer antes de levar a recomendação ao decisor nomeado no termo de abertura.

- ☐ Todo fator de impacto alto da PESTEL (D01) e da Porter (D02) tem resposta em alguma ferramenta da Formulação.
- ☐ A Visão (V06) e a Proposta de Valor (V07) foram escritas depois do Diagnóstico, não antes dele.
- ☐ Cada cruzamento da SWOT Cruzada (F09) virou uma frase com verbo, não uma descrição do cruzamento.
- ☐ A Matriz de Ansoff (F10) comparou as 4 rotas por risco e atratividade antes de concluir.
- ☐ A Matriz GUT (F12) calculou a Ordem de prioridade por RANK, e o 5W2H (O16) segue essa Ordem.
- ☐ Todo objetivo do Mapa Estratégico (O13) tem indicador, meta e ferramenta de origem no Painel (O14).
- ☐ O Orçamento das Iniciativas (O17) foi comparado com o custo da alternativa descartada na Formulação.
- ☐ A primeira Revisão Trimestral (A18) já tem data marcada, com a diretoria e os gerentes convocados.

SINAIS DE QUE A ANÁLISE ESTÁ PRONTA

- + Toda capacidade em CRÍTICO no Diagnóstico (D04) aparece de novo em alguma iniciativa priorizada da GUT (F12).
- + A rota escolhida na Ansoff (F10) é a de maior atratividade e menor risco entre as 4, não a mais ambiciosa.
- + O total do Orçamento (O17) é menor que o custo da alternativa que a Formulação descartou.
- + O Painel de Objetivos (O14) tem cronograma de revisão trimestral marcado, não só preenchido uma vez.
- + Qualquer stakeholder novo consegue entender o ciclo inteiro só pelo A3 do Planejamento (EA3).

SINAIS DE ALERTA

- Algum objetivo do Mapa Estratégico (O13) não tem indicador nem meta no Painel (O14).
- A Matriz GUT (F12) não foi refeita há mais de um trimestre, mesmo com iniciativa concluída.
- O Orçamento (O17) foi aprovado sem nenhuma comparação com a alternativa descartada.
- A Revisão Trimestral (A18) foi pulada uma vez, e ninguém marcou a próxima data.
- Algum indicador do Painel segue em CRÍTICO por mais de uma revisão seguida, sem ação registrada.

COMO RODAR ESTE CHECKLIST

Rode esta lista na própria Revisão Trimestral (A18), não numa auditoria separada: ela é o mesmo espírito dos 8 passos do checklist, só que olhado de fora uma vez, para confirmar que o plano continua decidindo por número, não por preferência.

Depois do kit

Cada uma das 5 fases deste kit é uma disciplina inteira. A Formação em Planejamento Estratégico da Voitto aprofunda todas elas, com prática aplicada ao mesmo tipo de decisão que estas ferramentas organizam: crescer expandindo ou crescer aprofundando.

ONDE CADA FERRAMENTA GANHA PROFUNDIDADE

Diagnóstico e Direcionamento

Como sustentar PESTEL, Porter e Diagnóstico de Capacidades como rotina de inteligência de mercado, não um exercício de início de ciclo, com o mesmo critério de benchmark que a D04 usa.

Formulação

Como levar SWOT Cruzada, Ansoff, BCG e GUT além da planilha manual, com o mesmo raciocínio de cálculo (não preferência) que a F12 aplica.

Desdobramento e Acompanhamento

Como transformar Mapa Estratégico, OKR e Ritual Trimestral em rotina de gestão à vista, com o mesmo critério de meta numérica que O14 e O15 organizam em papel.

ANTES DE APLICAR NO SEU CICLO

- Guarde este guia: ele volta a ser útil na próxima Revisão Trimestral, não só na primeira.
- Comece sempre pelo Diagnóstico (D01-D05), mesmo quando a alavanca que já funcionou parecer óbvia demais para medir de novo.
- Quando esquecer onde está na sequência, volte ao mapa das 19 ferramentas (seção 03).
- Releia a seção 06 antes de apresentar à diretoria: é mais rápido checar os 7 erros ali do que descobrir um plano sem número na reunião.

APROFUNDAR

<https://www.voitto.com.br/formacao/planejamento-estrategico>

SOBRE ESTE GUIA

Este guia foi escrito pela equipe de Estratégia da Voitto que aplica este método em consultorias e conduz turmas da Formação em Planejamento Estratégico. A sequência que a OdontoVita percorre nestas páginas é a mesma que vale para qualquer empresa cuja alavanca de crescimento de sempre parou de render.