

# [PLANILHA] Como a análise PEST ajuda a prever riscos e oportunidades em clínicas

## Resumo:

- Acrônimo de **Político, Econômico, Social e Tecnológico**.
- Identifica as forças que podem afetar seu negócio a longo prazo.
- Ajuda a prever ameaças e oportunidades e traçar planos de ação adequados.

## O que é a análise PEST?

A **análise PEST ou PESTEL** é usada para identificar forças externas que podem afetar um negócio. Trata-se de uma avaliação qualitativa, de longo prazo, que indica para o gestor tendências de fatores complexos de quantificar, como Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos (acrônimo PEST), que podem aparecer somados a outros como Ambientais e Legais (acrônimo PESTEL).

**PLANILHA**  
**Análise PEST**  
Como a análise de forças externas ajuda a prever riscos e oportunidades para sua clínica.

**BAIXAR PLANILHA**

**P**  
**E**  
**S**  
**T**

HiDoctor®

A análise PEST é uma ferramenta de **análise de ambiente** cujo objetivo é fazer prospecção de cenários futuros e, assim, prever situações que gerem ameaças ou oportunidades, servindo de subsídio para tomadas de decisão, sobretudo nos momentos em que dúvidas estratégicas se assomam – como ingresso em um novo mercado ou lançamento de serviços e produtos.

Para o administrador, a análise PEST é um método para compreender as tendências ao seu redor e capacitar a tomar decisões estratégicas bem informadas em momentos críticos.

Os fatores que a análise PEST examina são aqueles denominados **macroambientais**, que estão além do escopo de controle e influência da empresa.

## Análise PEST



Político

Avaliar o clima político, incluindo regulações, incentivos e restrições que podem exigir uma mudança na estratégia.



Econômico

Examinar fatores econômicos para antecipar flutuações que impactam na demanda por seus produtos e serviços.



Social

Compreender tendências demográficas, sociais e culturais que afetam a preferência, expectativa e comportamento dos seus consumidores.



Tecnológico

Observar inovações da sua indústria e do cotidiano, antecipando o impacto nas maneiras de produzir, distribuir e comunicar seus serviços.



Modelo da análise PEST: o que a análise PEST faz?

- Quando fazer a análise PEST
- Passos para realizar a análise
- A importância de repetir a análise PEST
- Limitações da análise PEST
- Conclusão

A análise PEST frequentemente aparece associada a outras ferramentas ou métodos quantitativos, como a [análise SWOT](#) ou o Modelo das Forças Competitivas de Porter, que conferem, respectivamente, uma compreensão alargada do ambiente interno e do microambiente (ou ambiente operacional) da empresa.

Um método quantitativo muito utilizado é estabelecer, para cada cenário, um valor que comunique sua relevância e, assim, permita classificar os cenários do mais importante ao menos importante.

Na [planilha que acompanha este artigo](#), essa quantificação funciona da seguinte forma: em primeiro lugar, deve-se questionar **quais as chances** que o cenário tem de ocorrer e, em segundo lugar, deve-se **avaliar o impacto** que o cenário terá na sua clínica, caso ocorra, estabelecendo valores numéricos para cada resposta. Uma combinação das duas respostas possibilita uma classificação rudimentar, que permitirá **determinar a prioridade** de cada cenário na definição de estratégias do seu negócio.

## Quando fazer a Análise PEST

Não há contraindicação para realizar a análise PEST, em especial se seu negócio ainda não elaborou uma; a literatura especializada, porém, preconiza a análise PEST para organizações maiores, onde as forças externas podem trazer impacto, sugerindo a redução de escopo (Políticas e Economia locais, por exemplo) quando se avalia pequenas empresas. Para evitar o consumo desnecessário de tempo e recursos, recomenda-se que a análise seja feita para reduzir os parâmetros de risco apenas nas situações em que houver:

- Entrada em novos mercados
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços
- Planejamento de marketing
- Elaboração de um planejamento estratégico para o negócio
- Mudança de gestão na clínica

## Quais são os passos para realizar uma análise PEST?

1. [Baixe a planilha](#) para registrar todas as informações da sua análise.
2. **Indicadores:** escolher os indicadores que serão avaliados em cada categoria.
3. **Coleta de dados:** exercício de investigação e raciocínio para listar as tendências relacionadas aos tópicos escolhidos.
4. **Classificação:** analisar as informações coletadas e localizar os cenários que podem ter impacto no seu negócio, classificando-os por relevância.
5. **Planos de ação:** elaborar estratégias em resposta aos cenários e agir.

## Passos da Análise PEST



Baixar a planilha



Definir os indicadores



Coletar dados e listar tendências



Classificar por relevância



Criar planos de ação



HiDoctor®

Passos para executar sua análise PEST

### Passo 2: Escolha dos indicadores

Dentro de cada fator externo (Político, Econômico, Social e Tecnológico) existe um número quase infinito de variáveis que podem ser observadas, por isso a análise PEST preconiza um **limite de cinco indicadores** para evitar a sobrecarga de informação e dispersão: o excesso de informações tem um efeito imobilizador na ação estratégica, chamado *paranalysis* ou “paralisia por análise”.

#### Como escolher os indicadores?

Escolha aqueles que podem moldar decisões estratégicas – como o modelo do seu negócio, os objetivos da clínica ou a visão a longo prazo da empresa.

Atente aos fatores que já influenciaram sua atuação no passado: inflação, taxas de juros, mudanças comportamentais, marcos legais, benefícios fiscais, legislações municipais, etc. Elas podem continuar impactando seu negócio no futuro? Quais mudanças externas trazem preocupações estratégicas para seu negócio, ou, por outro lado, são ansiosamente aguardadas?



Políticos

O aspecto político procura entender o nível de influência que as ações do governo podem ter sobre sua atividade econômica e o quanto uma mudança política pode impactar no seu negócio, seja através de leis e regulações que limitem sua atividade ou gerem novas responsabilidades, ou, ainda, dispositivos legais que beneficiem direta ou indiretamente sua atuação.

Os fatores políticos podem incluir variáveis como: política fiscal e taxas, direito trabalhista, restrição comercial, tributação, taxas e estabilidade política. Dependendo de seu negócio, pode ser interessante considerar também grupos de pressão como sindicatos, ONGs e

outras associações.



Este aspecto trata das condições e do desempenho da economia e o impacto que certos indicadores econômicos chave podem ter em seu consultório, tanto pelas implicações nos gastos do consultório como no impacto que têm no comportamento do consumidor.

A maioria das empresas se beneficia com um estado positivo da economia – e grande parte dos consultórios médicos entra nesta categoria. Uma clínica popular, porém, pode ver seu faturamento crescer num ambiente econômico desfavorável.

Os fatores econômicos podem incluir indicadores como: status da economia local, tendência do PIB da região, renda, inflação, crescimento econômico, demanda do mercado, taxas de juros, taxas de câmbio, melhorias de infraestrutura, acesso a crédito – em suma, qualquer mudança associada aos ciclos econômicos que possa ter impacto na forma como as empresas planejam suas operações futuras.



O aspecto social avalia as mudanças em curso na demografia e na cultura e o impacto que possam ter no consumo. Envolve indicadores objetivos, como distribuição etária e crescimento populacional, bem como indicadores subjetivos, como crenças e atitudes da população, hábitos e estilos de vida, tendências geracionais, tabus, opiniões dos consumidores, padrões de compra e consumo, problemas éticos.



Esta esfera trata do ritmo de progresso tecnológico e as mudanças que ele traz para a economia e, especificamente, para seu negócio. Envolve novas maneiras de produzir, distribuir e comunicar seus serviços. Inclui tecnologias emergentes promissoras para sua clínica, inserção da tecnologia na vida dos pacientes, seus hábitos e preferências, maturidade da tecnologia para adotá-la profissionalmente, legislação tecnológica (por exemplo LGPD).

# Quais indicadores considerar na Análise PEST?

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



Quais indicadores considerar na análise PEST - clique para ampliar

## Passo 3: Coleta e análise de dados

Neste passo, o gestor avalia a tendência encontrada para cada indicador e delinea os possíveis cenários futuros.

Para isso, deve-se reunir um conjunto vasto de informações, como pesquisas de mercado, estudos demográficos, indicadores econômicos, análise de políticas de saúde e regulamentações da sua especialidade, revisão de avanços tecnológicos etc.

## Passo 4: Classificação dos indicadores

Com as tendências listadas, o próximo passo é classificar os cenários de acordo com a relevância que podem ter no seu negócio, quer tenha efeito positivo ou negativo.

O propósito deste passo é estabelecer uma ordem de prioridade para o planejamento.

A relevância geralmente é calculada combinando a **probabilidade de ocorrer** e o **impacto no seu negócio**: é assim que [a planilha que acompanha este artigo](#) irá classificar as tendências que você listar.

Num segundo momento, o ranking de fatores deve ser refinado, eliminando as variáveis de menor impacto e dando mais importância àquelas com potencial maior de afetar seu negócio. A planilha PEST já faz isso automaticamente.

## Passo 5: Planos de ação

Por fim, a análise PEST deve conduzir o gestor a elaborar estratégias apropriadas para abordar as tendências identificadas. Este exercício geralmente leva a clínica a adaptar seu modelo de negócio, estabelecer parcerias e incorporar novas tecnologias para se adaptar aos cenários previstos. A decisão de não agir também é um plano de ação, seja porque o mercado não está favorável ou porque se intenciona observar as reações dos concorrentes.

De toda forma, celeridade é o ponto chave deste passo: a análise PEST é um **retrato do momento analisado**, portanto deve gerar uma ação rápida; caso contrário, a vantagem competitiva prevista se torna obsoleta devido ao tempo de reação dilatado.

## A importância de repetir a análise

A análise PEST reflete o estado do macroambiente daquele momento, por isso não deve ser reaproveitada em outro estágio do negócio. A cada revisão do planejamento estratégico, é recomendado que se faça uma nova rodada da análise PEST.

Concluída a análise, os indicadores mais importantes podem ser monitorados para que mudanças sejam continuamente assimiladas, formando uma compreensão melhor das tendências e, conseqüentemente, planejamentos mais adequados aos cenários.

De modo que a análise PEST tende a aumentar sua precisão ao longo de suas execuções, seja porque o gestor passa a distinguir os indicadores de maior impacto, seja porque já sabe apontar tendências de cada indicador com mais exatidão.

## Limitações da Análise PEST

A análise PEST não é uma técnica de quantificação precisa, ela não lida com certezas absolutas, mas com hipóteses, probabilidades. Para conferir rigor à avaliação, ela é frequentemente associada a outros métodos quantitativos.

De igual modo, assim como qualquer ferramenta estratégica, a análise PEST amplia o nível de racionalidade nas decisões, mas não elimina incertezas e imprevistos. Seu objetivo é antecipar as tendências que afetam o fator operacional do negócio e preparar o gestor para ação, ainda que ocorram circunstâncias fora de seu prognóstico durante a aplicação do plano.

### **Confira outros materiais para o planejamento estratégico de sua clínica**

- » [\[PLANILHA\] Método SMART para a gestão de clínicas: definindo metas e objetivos](#)
- » [\[PLANILHA\] Análise SWOT para clínicas e consultórios](#)
- » [\[PLANILHA\] Como fazer a Matriz BCG para uma clínica médica](#)

## Conclusão

A sondagem macroambiental é parte imprescindível do diagnóstico estratégico, embora geralmente preterida pelas ferramentas de planejamento voltadas para o ambiente interno ou microambiente.

Esse ambiente externo pode ter um impacto expressivo sobre o modelo de negócio, mas como seus fatores estão além do alcance de influência da empresa, é preciso identificar as tendências e estar preparado para uma resposta organizacional.

A análise PEST encoraja a compreensão dessas forças externas intangíveis como variáveis cujos movimentos podem ser previstos e monitorados para gerar estratégias de adaptação adequadas, reduzindo seus parâmetros de risco.

Materiais exclusivos de  
**Planejamento Estratégico**  
para Gestores de Clínicas

BAIXAR MATERIAIS

Sobre o autor:



**Marcos Moreira**

Administrador pela Faculdade de Administração de Brasília e  
Business Excellence pela Universidade de Columbia – NY

Artigo original disponível em:

"[PLANILHA] Como a análise PEST ajuda a prever riscos e oportunidades em clínicas " -  
HiDoctor® News

**Centralx®**