UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

KIT DE MONITORAMENTO DE AMBIENTE

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

PROFESSORA LAURA REZENDE

UFG

UFG
LAURA REZENDE

INTRODUÇÃO

Os programas de monitoramento de ambiente possibilitam aos executivos de negócios antecipar ameaças e oportunidades externas.

O monitoramento sistemático e contínuo do mercado atual permite tomadas de decisões precisas antes ou quando o cenário competitivo mudar. Construir um programa de monitoramento de ambiente que permita identificar as principais tendências da indústria e do mercado, selecionar indicadores e definir o melhor meio de gerar relatórios não é tarefa fácil. Uma coisa é definir um conjunto de concorrentes ou classificar oportunidades de crescimento específicas, porém projetar, financiar, alocar recursos e implementar um programa de monitoramento da empresa para todas as eventualidades potenciais pode parecer algo muito abrangente e dispendioso. Embora as empresas realizem com sucesso mapeamentos de sua posição no mercado e identificação de riscos estratégicos, a maioria delas deixa de incorporar os programas de monitoramento continuado em seus planos estratégicos.

O perigo de tal lacuna é a falta de conhecimento prévio e consequentemente reduzido poder de tomada de decisão. Então, como as empresas podem criar programas de monitoramento de ambiente desde o início? Uma excelente opção é o planejamento de cenários. Tal solução fornece um esquema estruturado para desenvolver sistemas corporativos de monitoramento de ambiente moldando futuros cenários potenciais divergentes, porém plausíveis, fornecendo aos stakeholders a possibilidade de conectar facilmente decisões estratégicas ao monitoramento de ambiente contínuo voltado para a identificação de risco / oportunidade.

Este kit de ferramentas apresenta uma abordagem de quatro etapas de monitoramento de ambiente para gerar e classificar rapidamente os cenários possibilitando prever o que está por vir.

BENEFÍCIO: monitorar o mercado de maneira mais efetiva posicionando a empresa para obter vantagem competitiva.

UFG
LAURA REZENDE

ETAPA 1: FATORES DIRECIONADORES

Os fatores direcionadores do negócio são forças que moldarão um cenário futuro. Existem dezenas, senão centenas de fatores direcionadores em qualquer setor.

Sugere-se inicialmente que se faça um breve levantamento do maior número possível de fatores direcionadores usando estruturas como as **Cinco Forças de Porter** por exemplo para sistematizar esta tarefa. Em seguida, reduz-se a lista para quatro fatores direcionadores críticos que têm o maior potencial de impactar o negócio. Finalmente, deve-se chegar a um consenso sobre o estado atual de cada fator direcionador e determinar indicadores que sinalizariam uma possível mudança deste estado.

TIPOS DE FATORES DIRECIONADORES DO NEGÓCIO

- Preferências do consumidor / comprador
- Condições econômicas
- Regulamentos específicos da indústria
- Novas tecnologias
- Tendências de entrada e saída
- Mudanças na cadeia de suprimentos
- Pressões sociopolíticas
- Mudanças demográficas

Deve-se definir fatores direcionadores que sejam bem específicos e relevantes para o setor e para a empresa. Se forem muito amplos, não ajudarão a entender o ambiente competitivo. Por exemplo, "Preferência do consumidor" pode ser uma categoria muito ampla no seguimento de fast food, precisando ser dividida em sub fatores:

- “Preferência do Consumidor – Experiência Autêntica”
- “Preferência do Consumidor - Saúde e Bem-Estar”

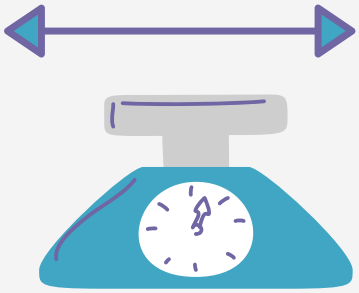
Depois que um fator direcionador for identificado, deve-se considerar como ele pode se manifestar no futuro. Uma balança com dois pólos fornece uma estrutura ilustrativa para descrever como ele pode agir.

ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

Ex 1: FATOR DIRECIONADOR: Fast Food
"Preferência do Consumidor – Experiência Autêntica"

PÓLO A

Os consumidores valorizam a conveniência e familiaridade com autênticas experiências culinárias mesmo que tenham preço elevado. Mesmo quando não consomem, utilizam aplicativos de entrega para acessar informações sobre os serviços oferecidos por determinadas marcas.



BALANÇA

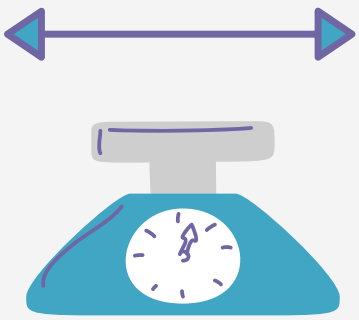
PÓLO B

Os consumidores valorizam a origem dos ingredientes e as opções: "faça você mesmo" na categoria de serviço rápido; serviços de culinária por assinatura, food truck e outros modelos exclusivos continuam a ganhar popularidade.

Ex 2: FATOR DIRECIONADOR: Fast Food
"Preferência do Consumidor – Saúde e Bem Estar"

PÓLO A

Embora seja observada preocupação com a saúde, os consumidores frequentemente a ignoram e buscam satisfazer seus desejos por refeições que desejam (doces e salgadas).



BALANÇA

PÓLO B

Saúde e bem-estar estão arraigados na mentalidade do consumidor. Contagem de calorias e quantidade de macro nutrientes além da busca por alimentos orgânicos estão em primeiro lugar quando os consumidores escolhem o que comer.

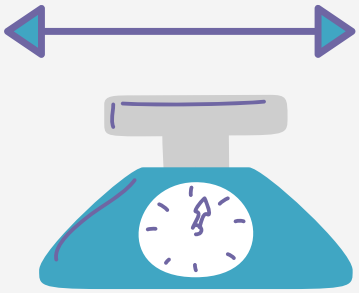
ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

TEMPLATE 1

FATOR DIRECIONADOR:

PÓLO A

PÓLO B

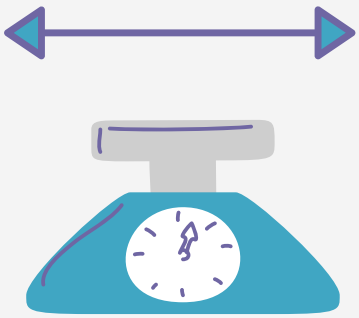


BALANÇA

FATOR DIRECIONADOR:

PÓLO A

PÓLO B



BALANÇA

DICAS:

Ao invés de identificar pólos com medidas estáticas (Ex: situação econômica: "boa/ruim"), considere elencar pólos mais direcionados e dinâmicos (Ex: situação econômica: está melhorando, declinando). Esta precisão na linguagem irá fornecer perspectivas mais robustas de como o pólo afeta seu negócio.

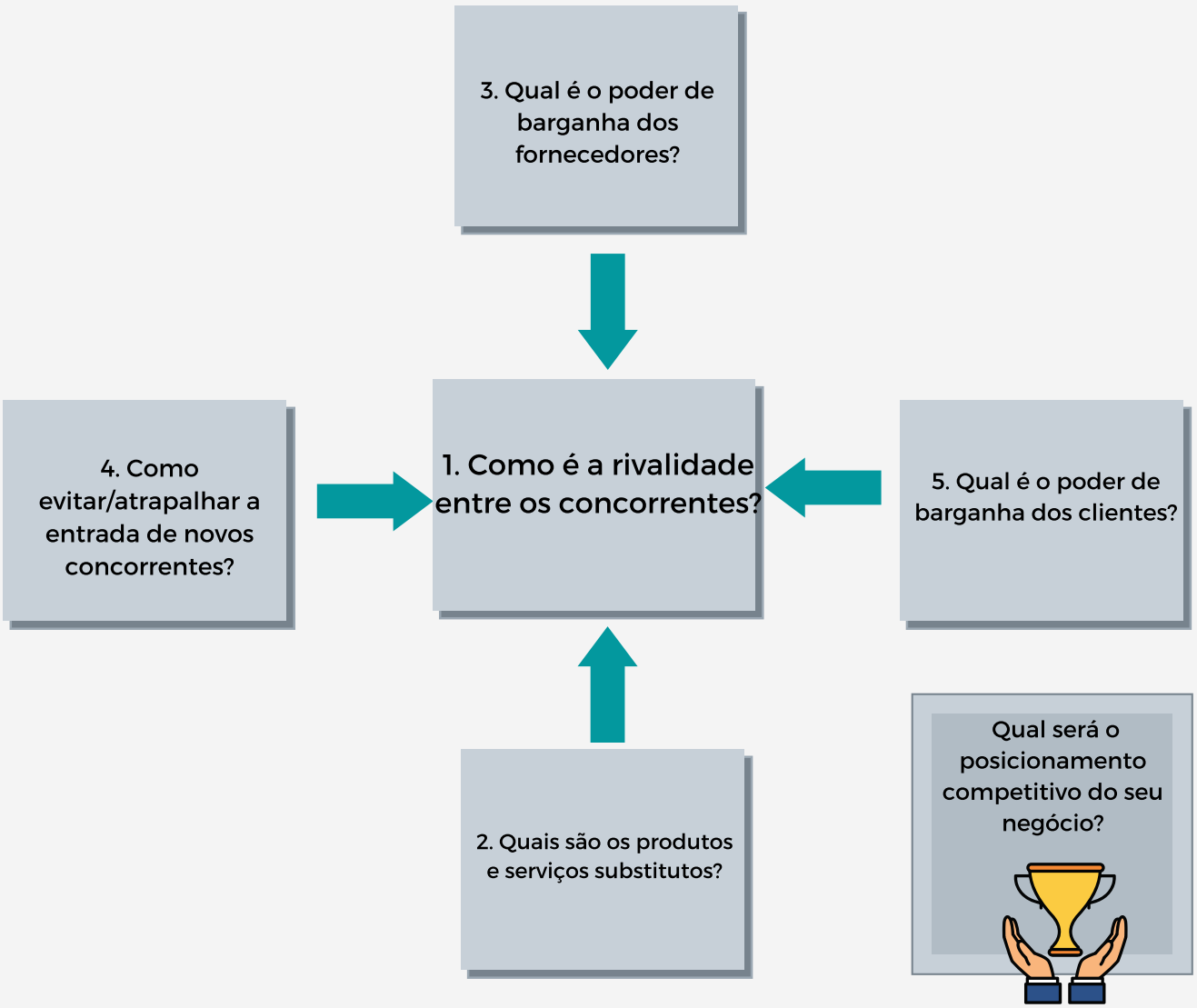
Perguntas para selecionar os fatores direcionadores e descrever os pólos:
1) Os pólos descrevem os verdadeiros extremos dos fatores direcionadores? Os pólos são direcionais ao invés de absolutos e estáticos?
2) Qual o estado atual do fator direcionador? Como se sabe?
3) Quais indicadores (notícias, dados de mercado, etc.) sinalizam o movimento do fator direcionador em direção a um dos pólos?

ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

ESTRUTURAS PARA IDENTIFICAR FATORES DIRECIONADORES DO NEGÓCIO

As Cinco Forças de Porter

A Análise das 5 Forças de Porter é considerada um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. Em seu modelo, ele considerou que há uma força central e outras quatro, que impactam esta principal de formas diferentes. A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força:

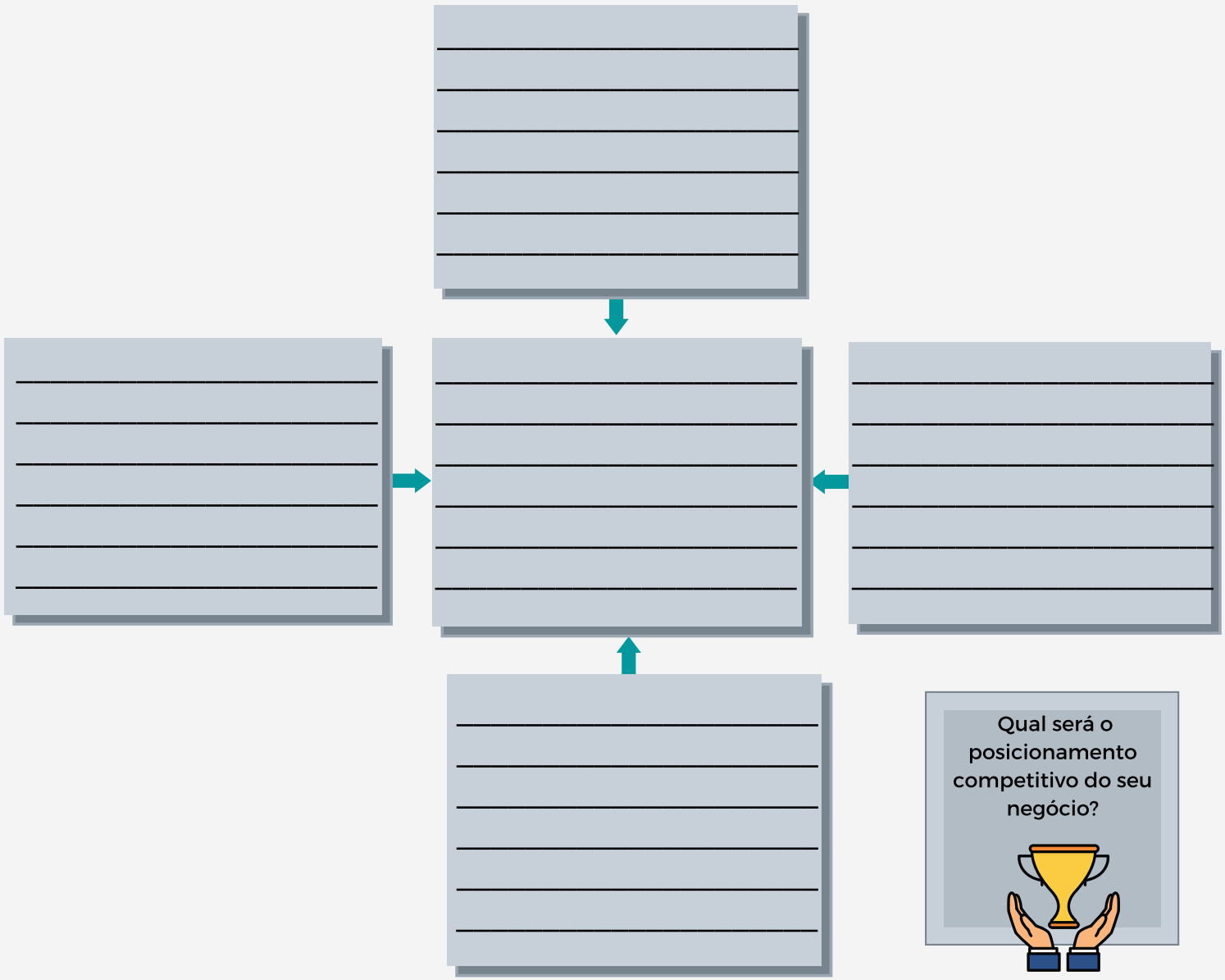


Para mais detalhes, acesse: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF

ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

TEMPLATE 2

5 FORÇAS DE PORTER



ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

TEMPLATE 3

PEST: Aspéctos Políticos, Sócio-Culturais e Tecnológicos do Negócio

PEST: estrutura analítica para examinar o macro ambiente, traçando um perfil mais amplo das forças e tendências do negócio. PEST significa aspectos políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos do ambiente do negócio. É possível haver variações e expansões da análise PEST que incluem aspectos: (Político, Econômico, Sócio Cultural, Tecnológico, Ambiental, Legal) e STEEPLE (Sócio Cultural, Tecnológico, Econômico, Ambiental, Político, Legal, Ético).

Aspectos do Macro Ambiente de Negócios			
Políticos	Econômicos	Sociais	Tecnológicos

ETAPA 1:
FATORES DIRECIONADORES

PREPARANDO PARA A SEGUNDA ETAPA: SELEÇÃO DE DIMENSÕES DO CENÁRIO

Esta etapa inicial de definição de fatores direcionadores é um tanto quanto subjetiva, mas é uma oportunidade para construir um consenso sobre quais fatores direcionadores são mais propensos a mudar com o tempo e quais terão o maior impacto em um determinado negócio.
Depois de ter descrições bem estabelecidas dos fatores direcionadores e seus respectivos pólos, a próxima etapa é escolher quais são mais relevantes para o negócio. Identificar de quatro a cinco fatores direcionadores a princípio são suficientes. Eles se tornarão centrais para a **construção de cenários.**

ETAPA 2: CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Os cenários combinam fatores direcionadores em futuros plausíveis. Em essência, os cenários são histórias que desafiam suposições existentes sobre como os eventos podem se desenrolar. Esta abordagem evita armadilhas comuns quando se está enfrentando incertezas sobre o futuro:

- Antecipar apenas mudanças de curto prazo e adiar decisões importantes até que as mudanças no ambiente sejam iminentes ou estejam ocorrendo.
- Fixar-se em um futuro particular, seja por meio de um senso de intuição ou porque é comumente considerado o mais provável.

Ao pensar em vários futuros possíveis, evite a armadilha do pensamento positivo ou das reações intempestivas. O planejamento de cenários permite que se categorize certezas e incertezas sobre o futuro, rompendo com as mentalidades fixas e desafiando os preconceitos organizacionais. O foco na agilidade e multiplicidade de opções acabam levando a um sistema de monitoramento mais robusto.

Sugere-se começar definindo um prazo para os cenários. Os prazos típicos variam de acordo com o setor. Por exemplo, o ritmo rápido de inovação no campo das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) leva as empresas de tecnologia a construírem mundos futuros com prazos de dois a três anos no máximo. As empresas farmacêuticas têm uma visão mais longínqua, à medida que novas terapias passam por testes clínicos e regulamentos burocráticos. Para estes casos, cenários de 10 anos são comuns. No contexto industrial, os cenários podem ir além deste período, imaginando o futuro a décadas de distância: cenários de 50 anos podem existir.

Não se deve confiar em intuições combinando fatores direcionadores nos primeiros cenários que vêm à mente. Em vez disso, é preciso sistematizar o processo de seleção. A matriz a seguir auxilia no entendimento e comparação do estado do fator direcionador entre os cenários para então priorizar quais cenários explorar em profundidade.

DICAS:

SE ESTIVER COM DÚVIDAS SOBRE O PERÍODO ADEQUADO, CENÁRIOS DE CINCO ANOS PODEM SER UM ESCOPO MAIS FÁCIL DE GERENCIAR E REMANEJAR.

ETAPA 2: CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Metodologia para construção de cenários utilizando o template 4 (pág. 12)

- Defina os quatro fatores direcionadores críticos nas colunas;
- Apresente os fatores direcionadores nas situações extremas (os pólos que você definiu na etapa 1) de modo que as linhas esgotem todas as combinações possíveis de fatores direcionadores para um total de 16 situações possíveis (n° de linhas);
- Caracterize cada situação brevemente em uma ou duas frases. Como descrever a situação quando o fator direcionador 1 está aumentando (alto), o fator direcionador 2 está diminuindo (baixo); O fator direcionador 3 está aumentando e o fator direcionador 4 está diminuindo? Escreva um nome para todas as 16 combinações (linhas na coluna "Cenário");
- Selecione de quatro a cinco situações (1ª coluna) para expandir em cenários completos. Como restringir sua lista de 16 cenários? Escolha preferencialmente uma combinação de situações futuras que sejam mutuamente exclusivas e coletivamente abrangentes (MECE).
- Selecione cenários que sejam diferentes uns dos outros (a matriz pode ser útil comparando condições de fatores direcionadores divergentes), mas juntos capturam a maior variedade de ameaças e oportunidades.
- Decidir sobre quatro a cinco cenários é algo um tanto subjetivo, mesmo com o MECE e a matriz de cenário como guias. O trabalho em grupo é essencial nesta etapa para incorporar um conjunto diversificado de pontos de vista sobre ameaças e oportunidades para o negócio.

DICAS:

Evite definir somente três cenários. Quatro a cinco cenários são recomendados para evitar tendências a priorizar a situação considerada mediana.

ETAPA 2:
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

UFG
LAURA REZENDE

TEMPLATE 4

	Fator Direcionador 1		Fator Direcionador 2		Fator Direcionador 3		Fator Direcionador 4	
CENÁRIO	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo

ETAPA 2:
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Escrevendo os Cenários utilizando o template 5 (pág.14)

A extensão das narrativas do cenário pode variar de alguns parágrafos a relatórios detalhados de 30 páginas. Uma descrição detalhada proporciona à equipe envolvida visualizar melhor como os principais fatores condutores agem para criar determinada situação futura. Narrativas com cinco a oito páginas fornecem a profundidade descritiva necessária. No entanto, se o tempo e a atenção das partes interessadas são escassos, os cenários também podem ser descritos em um ou dois slides.

Evite escritas coletivas, o ideal é selecione um autor principal para todos os cenários ou que cada cenário tenha seu próprio autor.

Listando indicadores:

A última etapa do processo de escrita de cenários é a listagem de indicadores potenciais para cada cenário. Um indicador é um fato observável que sinaliza que um evento externo pode ocorrer em breve. A etapa 4 trará mais informações sobre definição de indicadores.

Perguntas a serem feitas ao se construir cenários:

1. Como os fatores direcionadores interagem para criar uma situação coesa?
   Consistência é a chave: se necessário, reveja os fatores direcionadores e certifique-se de que eles estão se comportando conforme esperado dentro do cenário que foi estabelecido.
   Ex: Se a economia está melhorando, verifique se as taxas de juros, o comércio e as condições de déficit são afetadas de forma adequada. As mudanças de mercado descritas são realistas dentro do prazo que você definiu?

   2. Qual é o nível de intensidade da competitividade? Como nossos clientes agirão diante da concorrência? Qual é a ameaça de novos concorrentes? Que forças destrutivas existem?

   3. Os quatro a cinco cenários selecionados são mutuamente exclusivos e coletivamente abrangentes?

DICAS:

Cenários devem ser profundamente consistentes e fluírem naturalmente desde os dias atuais no presente. Entretanto, não se deve temer incorporar conclusões surpreendentes uma vez que os cenários nunca devem ser confiáveis e seguros.

ETAPA 2:
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

TEMPLATE 5

Cenário: _____

	Fator Direcionador 1		Fator Direcionador 2		Fator Direcionador 3		Fator Direcionador 4	
CENÁRIO	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo

Narrativa:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Indicadores:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ETAPA 3:
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Nesta etapa de monitoramento do ambiente, constrói-se uma estratégia adaptada a cada cenário, escrevendo um esboço das ações que a organização deve realizar para ter sucesso naquela situação futura específica. As ações deste esboço devem ser consistentes com as intenções e capacidades existentes, não deixando de posicionar a organização para alcançar uma vantagem competitiva. Por exemplo, uma situação em que a demanda por tecnologia de consumo está crescendo e a indústria está se tornando cada vez mais fragmentada pode exigir que uma indústria se torne altamente inovadora, aumente suas taxas de produção e desenvolve procedimentos rápidos de prototipagem. Estas ações identificadas são consideradas os fatores críticos de sucesso.

ESTRUTURA PARA ANALISAR DECISÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

Assim como acontece com os fatores direcionadores de cada setor, existem estruturas conceituais para auxiliar na identificação de decisões estratégicas fundamentais:

Matriz ADL: Desenvolvida na década de 1970 pela consultoria Arthur D. Little, a matriz ADL examina a interação da posição competitiva e a maturidade do negócio em relação ao mercado. Dando continuidade ao processo de monitoramento ambiental, sugere-se determinar na matriz ADL do template 6 (pág.16) a posição do negócio para cada um dos quatro a cinco cenários previamente construídos visando auxiliar a determinar os fatores críticos de sucesso.

DICAS:

O planejamento de cenários não é um exercício de previsão. Não se trata de planejar-se para eventos específicos, em vez disso, planeja-se para fortes impactos em na organização.

MATRIZ ADL

TEMPLATE 6

	Embrionário	Crescimento	Maturidade	Envelhecimento
Dominante	Ampliar posição.	Manter posição.	Crescer com o mercado	Manter posição.
Forte	Buscar melhorar posição.	Buscar melhorar posição. Ampliar participação no mercado.	Manter posição, buscando crescimento atrelado ao setor.	Tentar encontrar novos mercados.
Favorável	Imprescindível melhorar a posição.	Buscar melhorar posição. Ampliar participação no mercado.	Identificar o nicho de mercado e manter a posição.	Encontrar outros mercados ou abandonar o atual mercado.
Sustentável	Identificar nichos onde possa melhorar sua posição.	Tentar melhorar a posição em determinados nichos.	Encontrar um nicho e mantê-lo, ou sair do mercado.	Abandonar.
Fraca	Melhorar ou sair do mercado.	Encontrar um nicho e protegê-lo.	Sair do mercado.	Abandonar.

DICAS:

Seguindo as cores de um semáforo, os posicionamentos em verde indicam uma situação confortável, tranquila, os posicionamentos amarelos indicam atenção em algum ponto específico e finalmente aqueles em vermelho indicam uma situação ruim sugerindo que se deva abandonar o mercado com este negócio.
Conteúdo complementar: https://www.youtube.com/watch?v=BiDhozi-X9I

ETAPA 3:
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Depois que cada equipe tiver concluído as etapas anteriores, deve-se comparar os fatores críticos de sucesso que foram identificados para cada cenário, principalmente se foram elaborados por pessoas distintas. Deve-se em seguida destacar os fatores que se repetem para todos os cenários. Estes constituem a **estratégia central** do negócio: independente do que aconteça, estas práticas devem ser implementadas.
É neste ponto que os cenários desaparecem e decisões estratégicas fundamentais emergem. Este é o verdadeiro propósito do exercício de planejamento de cenários, lembrando que futuros detalhados não pretendem ser previsões precisas, mas sim ferramentas para sistematizar o pensamento sobre estratégia de longo prazo.

Estratégias Contingenciais
Os fatores críticos de sucesso que não se repetiram durante a elaboração dos cenários podem ser considerados estratégias contingenciais, que podem ser úteis caso surjam algumas situações e condições específicas. Sugere-se detalhar tais fatores críticos descrevendo por exemplo as áreas de foco, recursos necessários, planos operacionais, responsabilidades funcionais, dentre outros.

- incorporar os fatores críticos de sucesso emergentes em seu plano estratégico;
- identificar os recursos necessários para a implementação;
- estabelecer um cronograma para definir o plano em andamento.

Neste ponto, é possível considerar que a análise de cenário já foi concluída:

Perguntas a serem feitas para determinar os fatores críticos de sucesso:

1. Quais recursos, infraestrutura, produtos ou serviços permitirão ao negócio competir com eficácia em todos os cenários?
2. Os fatores críticos de sucesso são viáveis diante das capacidades atuais? Quais recursos seriam necessários caso eles não sejam viáveis?
3. Quais indicadores nos alertarão que o ambiente externo caminha rumo às situações delineadas em um de nossos cenários?

ETAPA 4:
CONSOLIDANDO O PROGRAMA DE MONITORAMENTO DE AMBIENTE

Já vimos que os programas de monitoramento de ambiente sinalizam com antecedência as mudanças futuras, acompanhando continuamente um conjunto de indicadores. **Um indicador é qualquer fato observável que sinaliza que um evento externo pode ocorrer em breve.**
Por exemplo, se no setor industrial um novo concorrente está planejando entrar no mercado, um possível indicador deste risco pode ser a compra de maquinário especializado por este concorrente.
Um processo prévio de sinalização permite que você obtenha essas informações de um fornecedor ou de um de seus agentes de compras.
Os indicadores são a base de qualquer função de monitoramento de ambiente. Nas etapas anteriores, vários indicadores já foram identificados, porém é importante que eles sejam o mais abrangente possível.

E**stabelecendo um conjunto de indicadores abrangentes:**
O que exatamente vai ser monitorado?
Cada cenário deve ser observado de maneira abrangente. O que precisa acontecer desde o presente até este futuro identificado no cenário? Sugere-se preparar uma linha do tempo de eventos significativos para este cenário.

Ex:
Um dos cenários identificados pode envolver a consolidação significativa do setor do qual o negócio faz parte. Neste caso, seria necessário definir uma lista de indicadores para esta consolidação.
Um deles pode ser uma desaceleração da economia que faria com que empresas mais fracas buscassem compradores potenciais mais fortes. Outro indicador poderia ser um aumento na articulação entre os empresários deste setor.

Destaca-se aqui que nenhum desses indicadores isoladamente demonstrariam de maneira conclusiva que a consolidação do setor poderia acontecer, porém, se os indicadores ocorressem em sucessão, o programa de monitoramento ambiental poderia alertar para este fato e acionar alguma estratégia (contingencial) apropriada.

ETAPA 4:
PROGRAMA DE MONITORAMENTO DE AMBIENTE

Programas sofisticados de monitoramento de ambiente podem definir alertas automatizados para indicadores agrupados por estratégia central ou contingencial que eles desencadeiam, no entanto, o diferencial está nas análises e interpretações feitas pela equipe. Os indicadores de cenários específicos podem ser organizados por níveis de necessidade de avisos, caso ocorram.
Ex: Se um conjunto de cinco indicadores ocorrem em uma determinada sequência ou simultaneamente, um alerta deve ser dado e ações devem realizadas.

Uma abordagem diferente para identificar um indicador abrangente é voltar para a lista de fatores direcionadores. Por serem variáveis discretas (quando o conjunto de resultados possíveis é finito ou enumerável) os fatores direcionadores facilmente sugerem indicadores que se movem em direção a algum pólo já definido anteriormente.

Mapeamento das fontes de informação para monitoramento
Em relação à coleta de informações, deve-se mapear:

- Quem fará a coleta?
- Quais informações serão coletadas?
- Onde serão coletadas?
- Quando serão coletadas? (Frequência)

Deve-se certificar de que as fontes irão fornecer evidências - fatos confiáveis e verificáveis suficientes necessários para recomendar ações.
Sugere-se criar listas de palavras-chave para o conjunto de indicadores. A definição de palavras-chave é essencial para o monitoramento de fontes; A riqueza da informação digital disponível requer precisão nos termos a serem utilizados.

DE ONDE VEM A INTELIGÊNCIA NECESSÁRIA PARA O NEGÓCIO?
CLIENTES
ÓRGÃOS REGULATÓRIOS
IMPRENSA: GERAL E ESPECIALIZADA
CONFERÊNCIAS

ALGUMAS FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO (GRATUITAS):
GOOGLE ALERT
IF THIS, THEN THAT (IFTTT)
TALKWALKER ALERTS
SOCIAL MENTION

ETAPA 4:
PROGRAMA DE MONITORAMENTO DE AMBIENTE

Para que se obtenha uma estrutura de monitoramento mais organizada pode-se utilizar uma planilha como a do template 7 (pág.21) que permite relacionar os indicadores com as respectivas fontes de informação a serem monitoradas (internas e externas) além das estratégias a serem utilizadas para adquirir cada informação. Deve-se atribuir a uma equipe (ou uma pessoa) a responsabilidade do monitoramento, Caso a organização não possua uma equipe de inteligência competitiva, sugere-se identificar alguém com as habilidades adequadas. Esta equipe deve ter influência suficiente na alta gestão para orientar decisões estratégicas.

Conforme as notícias e pesquisas primárias são realizadas, deve-se pensar criticamente se os indicadores sinalizam que a situação futura realmente está se materializando. Somente um indicador não é suficiente. A próxima etapa é fazer o acompanhamento deste indicador procurando por indicadores adicionais e verificando a veracidade das informações iniciais.
Deve-se evitar conclusões com base em evidências precoces e não confirmadas. Dados sólidos favorecem as recomendações estratégicas, que devem ser convincentes.

- EVIDÊNCIA: FATOS SUFICIENTEMENTE CONFIÁVEIS E VERIFICÁVEIS
- IMPLICAÇÕES: IMPACTO EVIDENTE NA COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

A frequência das análises e geração dos depende do setor e da quantidade de indicadores. Para um negócio em ritmo acelerado com muitos indicadores para monitorar, relatórios mensais são indicados. Negócios menos voláteis podem ser monitorados com relatórios trimestrais ou semestrais. Para cada período, os analistas podem sintetizar tendências e vinculá-las às estratégias com base nas percepções obtidas com o planejamento de cenários. Além dos relatórios convencionais, atualmente as empresas têm apostado em abordagens inovadoras de visualização gráfica tais como: vídeos, podcasts de notícias curtas, dentre outras.

É DEVER DO ANALISTA DE INTELIGÊNCIA ARTICULAR CLARAMENTE O IMPACTO POTENCIAL DE UMA SITUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E QUAIS OS PASSOS PRÓ ATIVOS NECESSÁRIOS

TEMPLATE 7

TABELA DE INDICADORES E FONTES DE INFORMAÇÃO

INDICADOR	FONTES INFORMACIONAIS:		ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO
	INTERNA	EXTERNA	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FULD COMPANY. Early Warning Toolkit. Disponível em < https://www.fuld.com/early-warning-toolkit/ > . Acesso: Set. 2020.

SEBRAE. Ferramenta - 5 foças de Porter. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF >. Acesso: Set.2020

CC BY NC SA