

## **A Web 2.0 como ferramenta de análise de tendências e monitorização do ambiente externo e sua relação com a cultura de convergência dos *media***

**Sérgio Paulo Maravilhas-Lopes**

***Doutor em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais (Universidade do Porto e Universidade de Aveiro – com Bolsa da FCT). Mestre em Gestão de Informação (FEUP). Pós-Graduado em TIC (FEUP). Especialista em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico (FEUP). Docente Universitário e Investigador Convidado do CETAC.MEDIA (UA+UP)***

*Analizamos a utilização das ferramentas da Web 2.0 para a monitorização do ambiente externo das organizações, com a consequente obtenção de informação acerca da concorrência e tendências de mercado e a sua relação com a denominada cultura de convergência dos media, incidindo, essencialmente, em dois pontos-chave: a convergência tecnológica e a cultura de convergência, que permitem a todos os membros da organização a recolha de informação relevante para o desempenho das suas funções e do sucesso da organização onde colaboram e a sua partilha com os restantes membros dessa organização, melhorando a comunicação. Na convergência dos media, convém realçar a dimensão do relacionamento entre pessoas e destas com a tecnologia, assim como os benefícios daí resultantes. Atualmente é possível a qualquer membro da organização, não só os especialistas, recolher informação válida para efeitos de monitorização, graças à democratização no acesso às ferramentas designadas Web 2.0. Qualquer pessoa, com um mínimo de formação em tecnologia e análise de mercados, é capaz de proceder a essa tarefa, enriquecendo a visão comum acerca da concorrência. A convergência reside essencialmente nessa troca, na partilha e colaboração, potencializadas pela tecnologia, que promovem a interação entre as pessoas e a construção de um conhecimento mais alargado.*

**Palavras-chave:** *Web 2.0; Social networking; Cultura de convergência dos media; Análise da concorrência; Tendências de mercado; Inteligência coletiva.*

## **Web 2.0 as a tool for trend analysis and monitoring external environment and its relationship with the media convergence culture**

*We analyzed the use of Web 2.0 tools for monitoring the external environment of organizations, obtaining information about the competition and market trends, and their relationship with the so-called media convergence culture, focusing mainly on two points: technological convergence and convergence culture, allowing all members of the organization to gather information relevant to the performance of their duties and the success of the organization where they work, sharing it with other members of the organization, improving communication. In media convergence it should be noted the relationship between people and technology, as well as the resulting benefits. Currently it is possible for any member of the organization, not only to experts, gather valuable information for monitoring purposes, thanks to the democratization of access to these tools called Web 2.0. Anyone with a minimum of training in technology and market analysis is able to undertake this task, enriching the common vision about the competition. The convergence lies essentially in this exchange, sharing and collaboration, enhanced by technology, which promotes interaction between people and building a wider knowledge.*

**Keywords:** *Web 2.0; Social networking; Media convergence culture; Competitor analysis; Market trends; Collective intelligence.*

Recebido em 27.11.2012 Aceito em 08.02.2013

### **1 Introdução**

A análise, que a seguir se apresenta, diz respeito à utilização das ferramentas da *Web 2.0*<sup>1</sup>, para a monitorização do ambiente externo das organizações, com a consequente obtenção de informação acerca da

---

<sup>1</sup> Termo cunhado em 2004 pela empresa O'Reilly Media para designar uma segunda geração de comunidades e serviços baseados na plataforma Web, como wikis, aplicações baseadas em folksonomia e redes sociais. Embora o termo tenha uma conotação de uma nova versão para a Web, ele não se refere à atualização nas suas especificações técnicas, mas a uma mudança na forma como ela é encarada por usuários e desenvolvedores. Cf. (Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)>. Acesso em: 1 nov. 2012).

concorrência e tendências de mercado (*Competitive Intelligence - CI<sup>2</sup> e Market Trends<sup>3</sup>*) e a sua relação com a denominada cultura de convergência dos *media*<sup>4</sup>.

Esta investigação incide, essencialmente, em dois pontos-chave:

a) a convergência tecnológica: que, atualmente, permite o acesso a vários tipos e fontes de informação, a partir de uma plataforma comum, como a Internet e ferramentas *Web 2.0* (*Blog, Wiki, RSS, etc.*); e

b) a cultura de convergência: que permite a todos os membros da organização a recolha de informação relevante para o desempenho das suas funções e do sucesso da organização onde colaboram, a sua partilha com os restantes membros dessa organização, enriquecendo a visão partilhada do que se está a passar nos mercados onde atua e qual é o *feedback* que essa interação e partilha permitem.

Esse segundo ponto permite a construção e manutenção de verdadeiras comunidades de prática<sup>5</sup>, reais e ativas, que partilham o seu saber e os dados e informação, que recolhem e que cruzam com outras informações disponibilizadas e partilhadas pelos seus colegas e colaboradores, enriquecendo a perceção do que se está a passar no ambiente externo e nos mercados onde a organização se insere e onde desempenha as suas funções e atividades.

Essas comunidades que se criam de modo formal ou informal, em torno de um interesse e objetivo comuns, podem partilhar as informações relevantes, que vão recolhendo em várias fontes, muitas das quais decorrentes do fenómeno *Web 2.0*, em uma solução também *Web 2.0*, como um *Wiki* ou um *Blog*, que pode ser consultado por todos os interessados, mas, e isso é o mais importante, pode ser complementado

<sup>2</sup> "Competitive intelligence is a systematic and ethical program for gathering, analyzing, and managing any combination of data, information, and knowledge concerning the business environment in which a company operates that, when acted upon, will confer a significant competitive advantage or enable sound decisions to be made" (Disponível em: <<http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2226&navItemNumber=2227>>. Acesso em: 1 nov. 2012).

<sup>3</sup> "As tendências da indústria podem ter duas naturezas. Elas podem ser determinadas pelo mercado, ou seja, quando os consumidores são apresentados a certos produtos ou serviços e passam a incorporá-los aos seus hábitos, ou podem ser introduzidas pela própria indústria, através da evolução natural de seus produtos e serviços que seguem seus ciclos. As mudanças nos produtos vão de pequenas adaptações até mudanças completas de conceitos, denominados "breakthrough" (Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Tendencias\\_de\\_Mercado.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Tendencias_de_Mercado.htm)>. Acesso em: 1 nov. 2012).

<sup>4</sup> "By convergence, I mean the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, the search for new structures of media financing which fell at the interstices between old and new media, and the migratory behavior of media audiences who would go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they wanted. Convergence is a word that manages to describe technological, industrial, cultural, and social changes, depending on who's speaking and what they think they are talking about (JENKINS, 2005, p. 1-2).

<sup>5</sup> Uma comunidade de prática designa um grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse. Essas pessoas trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema na comunidade ou no aprendizado diário, através da interação regular. O conceito de comunidades de prática é utilizado no estudo do [capital social](#) nas empresas. Elas facilitam a movimentação horizontal de informações na organização, além de construírem redes de relações, ao reunir as pessoas através de meios que as encorajam a conhecer umas as outras informalmente (Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade\\_de\\_pr%C3%A1tica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade_de_pr%C3%A1tica)> Acesso em: 11 nov. 2012).

por todos, aumentando o *saber* nele contido com a colaboração e participação de todos, permitindo o envio e sua disseminação por todos aqueles que se pensa terem necessidade dessa informação dentro da organização (MCAFEE, 2006).

Tal situação, segundo Bilhim (2001, p. 360), vem aumentar os fluxos de informação dentro da organização e melhorar a comunicação interpessoal, intrapessoal e organizacional.

Os novos *media* possibilitam, desta forma, um achatamento organizacional que pode efetivamente reduzir a burocracia institucionalizada, promovendo um *downsizing* comunicacional, que eliminará a tradicional pirâmide hierárquica ainda vigente em muitas organizações nacionais. A comunicação passa de *top-down* para *bottom-up*, verificando-se uma inversão no modelo tradicional (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008). Agora, finalmente, todos podem se comunicar com todos.

## 2 A convergência dos *media* e as ferramentas da Web 2.0

Na problemática da convergência dos *media*, convém realçar a dimensão do relacionamento entre pessoas e destas com a tecnologia. Devemos pensar não apenas na tecnologia (a imagem da Caixa Negra de *Jenkins*), mas na relação das pessoas com essa tecnologia (JENKINS, 2005; 2006)<sup>6</sup> e na facilidade e satisfação que se tira do seu uso, uma vez que esse será o principal fator de aceitação dessa nova tecnologia ou *media* e da continuidade do seu uso.

Essas novas tecnologias permitem uma comunicação direta, sem mediadores ou intermediários, utilizando uma linguagem próxima da realidade dos utilizadores, sem termos e nomenclatura impostos de fora, pela política organizacional.

Relembramos, no entanto, que a tecnologia, por si só, não é a solução para todos os problemas, mas se bem utilizada e devidamente integrada na estratégia da organização, pode, efetivamente, revelar-se um utensílio extremamente importante, que permite à organização obter um diferencial positivo, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Conforme nos lembra Castells (2000, p. 72), citando Katz, "a tecnologia não é boa nem má. Mas também não é neutra". Basta existir para criar alterações e interferir com o previamente estabelecido. E, uma vez que existe e está disponível, se puder apoiar o trabalho dos colaboradores e suportar uma melhoria efetiva da produtividade, conforme parece indicar (TAPSCOTT, 1996; TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2000; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008), parece-nos que deve ser utilizada, com as devidas precauções, pela comunidade empresarial.

As ferramentas decorrentes do fenómeno *Web 2.0* promovem a partilha e interação, a participação e discussão, que permitem a construção de novos conhecimentos e o fim das ilhas ou quintas de

---

<sup>6</sup> Cf. the *Black Box Fallacy*.

informação que permitiam que, quem detinha a informação e controlava os seus fluxos, detivesse o poder (INTRONA, 1997).

As ferramentas decorrentes do fenómeno *Web 2.0*, com a facilidade de utilização pelo não especialista, não só no acesso, mas, também, na produção de conteúdos, possibilita a qualquer pessoa dentro de uma organização colaborar e contribuir com os seus conhecimentos e fontes de informação relevantes, consultando *Sites, Blogs, Wikis, Feeds de RSS, Tag Clouds*, entre outros, e, posteriormente, partilhar com os restantes membros da organização, também em um *Blog* ou *Wiki*, onde se podem *postar* os resultados da sua recolha (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008). Todos podem contribuir na construção do conhecimento organizacional, partilhá-lo e, de certa forma, enriquecer o resultado final, construindo e ampliando a inteligência coletiva (WILLIAMS, 2008; LÉVY, 1994) dessa organização.

Através das múltiplas recolhas e contributos de informação (de mercado, tendências e monitorização da concorrência), é possível a construção de uma visão mais rica da realidade externa, pois várias experiências individuais, quando integradas em um todo, com sentido, permitem retirar conclusões mais ricas e profundas, com o contributo de várias mundividências, várias interpretações partilhadas que permitem preencher o *puzzle* e construir uma visão mais próxima do que realmente está a acontecer nos mercados, no ambiente externo e que, vistas em conjunto, são mais ricas e profundas do que a visão espartilhada e redutora recolhida apenas da visão económica e financeira a que se dá maior importância e que, normalmente, é a informação que se procura. Passamos, assim, a ter *Prosumidores* e não consumidores passivos de informação.

### **3 A utilização das ferramentas da *Web 2.0* para a obtenção de informação estratégica**

Das várias ferramentas *Web 2.0* disponíveis, salientamos as seguintes, além da forma como podem ser utilizadas com o propósito antes descrito.

As ferramentas de *Tagging* (proporcionadas por *sites* como o *Del.icio.us.com*, *Digg.com*, *Squiddo.com* e *Technorati.com*), permitem a utilizadores mais atentos perceber quais são as tendências mais abordadas, através dos produtos e marcas mais representados nas *Tags* (STECKERL, 2007). A representação dos conceitos mais mencionados, normalmente através de termos mais destacados, permite às empresas perceber o que causa debate e discussão, fazendo com que determinados produtos ou serviços e suas respetivas marcas e empresas detentoras apareçam destacadas (CURTIS, 2006).

Para as empresas é imperioso perceber o rumo que essas tendências seguirão, de forma a poderem adaptar as suas estratégias de produção e comunicação a elas (KASSEL, 2008).

Também, é importante verificar as movimentações dos seus concorrentes, diretos e indiretos, permitindo antecipar as mudanças

tecnológicas e de Marketing que os mesmos revelem. Dessa forma, as empresas mais atentas não serão apanhadas de surpresa, tendo pelo menos uma antevisão do que pode vir a acontecer em um período de tempo relativamente curto.

Atualmente, todas as empresas têm um *Blog* ou um *Wiki*, seja institucional, seja de um ou vários dos seus colaboradores. Normalmente, aí, se podem encontrar informações acerca dos trabalhos em curso, desenvolvimento de novos produtos, *breakthroughs* da ciência e da técnica, entre outras informações relevantes para antecipar movimentações estratégicas dessas empresas. Monitorizando esses *Sites*, *Blogs*, *Wikis*, *Feeds* de *RSS*, *TagClouds*, é possível verificar os caminhos de investigação seguidos por essas empresas (MILLER, 2007; CURTIS, 2006).

Simultaneamente, podemos, também, medir o grau de falatório (*gossip*) gerado por essas novidades, que será visível no número de *Posts* que referem o assunto (*Buzzwords*), mais uma vez, gerando uma *TagCloud* representativa dos mesmos.

A criação e estabelecimento de redes, usando *Sites* de *Social Networking*, será também um recurso indispensável para o esclarecimento de algumas questões, perguntando diretamente aos profissionais envolvidos.

Essa monitorização deve ser complementada por outras pesquisas em diferentes fontes, de modo a corroborar a informação e os rumores encontrados. Assim, a pesquisa em bases de dados (BD) de patentes, de informação econômica e empresarial e de notícias especializadas, nas respectivas áreas de atuação dessas empresas, devem ser consultadas assiduamente, de modo a permitir confirmar, de forma segura, o que se está a passar nos mercados.

Há alguns anos, os profissionais dedicados a essa área, monitorização dos mercados e da concorrência (*Competitive Intelligence*), tinham uma árdua tarefa de pesquisa em diferentes recursos e suportes (BESSION; POSSIN, 1999; MARTINET; MARTI, 2000; CHOO, 2003), como:

- a) relatórios de contas (anuais, trimestrais, etc.) de empresas;
- b) documentos de patentes (há alguns anos, somente em papel);
- c) registo de marcas e outros mecanismos de proteção da Propriedade Intelectual e Industrial;
- d) estudos de mercado e análises de tendências;
- e) documentos de início de atividade para conhecer os novos *players* no mercado;
- f) anúncios de emprego em jornais e revistas (para saber quem anda a contratar colaboradores novos e com que competências); e

g) relatórios da indústria e comércio e respetivos indicadores económicos, entre outros (TABORDA; FERREIRA, 2002).

Com a convergência dos vários meios disponíveis para tecnologias suportadas pela plataforma Internet, em certa medida, essa tarefa pode ser realizada apenas com base na pesquisa em suportes digitais, o que veio reduzir a necessidade de efetuar deslocamentos morosos e dispendiosos em busca desses materiais anteriormente apenas disponíveis localmente e em suportes que reduziam a possibilidade de disseminação e consulta nos locais onde eram necessários (DENG; LUO, 2007; QIU, 2008). Mesmo a realização de estudos de mercado, até agora morosa e dispendiosa, pode ser realizada através de um *Poll* em uma página *Web*, cujo tratamento estatístico é realizado de imediato, permitindo acompanhar, quase em simultâneo, os desenvolvimentos e respostas desses estudos (FLEISHER, 2008).

Desta forma, a convergência possibilitada pela Internet é favorável, pois permite, a partir de um único ponto de acesso, aceder a informação diversa e com a possibilidade de ser tratada, recorrendo a um *software* específico, que a analisa e extrai o que for de maior interesse para o utilizador (CHEN; CHAU; ZENG, 2002).

Não nos esqueçamos, no entanto, que a melhor fonte de informação são as pessoas (REVELLI, 2000). Mesmo nessa área, a convergência é notória, na medida em que existem várias formas de relacionamento que permitem acessar as informações personalizadas através do contato direto com especialistas em áreas de interesse da organização, nomeadamente participando em *Fóruns*, salas de *Chat*, respondendo a *Posts* nos *Blogs* dos próprios, seguindo-os no *Twitter* e *Facebook*, ou fazendo parte do grupo de ligações potenciadas pelos *Sites* de *Social Networking* (MILLER, 2007; CURTIS, 2006), como o *HI5*, *Linkedin*, *Xing*, *Plaxo* e *Spoke*.

Assim, podemos ter acesso à informação diretamente do produtor, permitindo-nos até colocar questões diretamente a ele, em caso de dúvida na interpretação de uma das suas publicações (KASSEL, 2008).

As possibilidades de melhorar a comunicação interna e externa, foram, assim, muitas vezes ampliadas, permitindo aos colaboradores, desde que possibilitadas as condições necessárias, participarem e colaborarem na vida organizacional, fazendo ouvir a sua voz e podendo introduzir ideias novas, que podem ir de encontro à resolução de problemas de uma forma mais eficaz e eficiente, ao invés de recorrer a opiniões e pessoas externas à organização. Por vezes, o conhecimento existe dentro da própria organização, em um estado latente ou então de dormência. As ferramentas colaborativas permitem reavivar ou tornar útil esse conhecimento, partilhado e disponível, desta forma.

## 4 Conclusão

Atualmente, é possível a qualquer membro da organização, não só os especialistas em CI, recolher informação válida para efeitos de

monitorização, graças à democratização no acesso a essas ferramentas designadas *Web 2.0*. Qualquer pessoa, com um mínimo de formação em tecnologia e com alguma base sobre o que é a CI e quais os seus benefícios, é capaz de proceder a essa tarefa, enriquecendo a visão comum acerca da concorrência.

As ferramentas *Web 2.0* promovem a participação, o aumento do capital intelectual da organização e, se bem aproveitadas, permitirão aos decisores a obtenção de informação útil, de forma atempada, indispensável para o bom funcionamento organizacional e a satisfação das necessidades detectadas por esses meios nos mercados e, ainda, não devidamente satisfeitas.

As ferramentas de *social networking* permitem aos colaboradores um contributo positivo e valorizado pelos pares e superiores hierárquicos, aumentando a satisfação e motivação geradoras de um melhor desempenho pelo reconhecimento obtido.

Concluimos, com a descrição abreviada das vantagens dessa monitorização e partilha para a organização, onde as vantagens mais evidentes são: agilizar a tomada de decisão, acelerar o planeamento estratégico, desenvolver a inovação e criatividade conducentes ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos adequados às solicitações e desejos detectados na monitorização realizada (ex. através de *TagClouds*), adequar a estratégia de Marketing e comunicação da organização às novas tendências, pois conhecer os desejos e necessidades dos clientes/consumidores permite satisfazê-los melhor, além de criar a fidelização à empresa e suas marcas, com o consequente benefício do *passa-palavra* positivo e do Marketing viral subsequente.

Também, para os colaboradores, existem vantagens notórias que, em última instância, se traduzirão em mais vantagens e benefícios para a organização, a saber: sentimento de pertença e integração no todo organizacional, os colaboradores sentem-se úteis e válidos, o que aumenta a motivação e a produtividade, valorização e reconhecimento pelos superiores, mas, também – e principalmente – dos seus pares (e subordinados).

Essa recompensa afetiva e interior (reforço positivo) perdura mais do que a monetária, graças ao reconhecimento divulgado por toda a estrutura organizacional e permite a avaliação por todos os membros. Os membros mais ativos e participativos, cujo contributo se revela mais positivo e vantajoso, tornam-se *Gatekeepers*, sendo procurados e reconhecidos pelo seu mérito para apoio na resolução de problemas. Passam, também, a ser o *recetáculo* de todo o tipo de informações recolhidas pelos restantes membros da organização, permitindo maior transparência na atribuição e reconhecimento do mérito.

As maiores vantagens residem essencialmente nesta troca, partilha e colaboração, potenciadas pela tecnologia, que promovem a interação entre as pessoas e a construção de um conhecimento em que o todo é maior do que a soma das partes que o constituem.

Então, podemos dizer que os novos *media* (*Web 2.0*) melhoram os fluxos de informação na organização, permitem a obtenção de informação relevante, facilitam a sua disseminação, promovem a partilha e colaboração, suportam a construção de novos conhecimentos e possibilitam melhores decisões em menos tempo.

Assim, garantem não só a sobrevivência da organização, mas, essencialmente, o seu crescimento e sucesso.

## Agradecimentos

À Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) pela bolsa de doutoramento, com o apoio dos seguintes programas:



## Referências

- ALAM, M.; PRASAD, N. R. (2008). Convergence transforms digital home: Techno-economic impact. *Wireless Personal Communications*. Vol. 44, n.º 1, pp. 75-93.
- ASHTON, W.; KLAVANS, R. (ed.) (1997). *Keeping Abreast of Science and Technology: Technical Intelligence for Business*. Batelle Press.
- BESSON, B.; POSSIN, J. *Do serviço de informação à inteligência económica: detetar as ameaças e as oportunidades da empresa*. Instituto Piaget, 1999.
- BILHIM, J. *Teoria Organizacional: estrutura e pessoas*. 2. ed. Lisboa: ISCSP, 2001.
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. (2003). *Assessing Competitive Intelligence Software: A Guide to Evaluating CI Technology*. 1ª ed. Information Today.
- BURKE, B. (2006). TV news technology trends: innovation and convergence. *TVB Europe*. Vol. 15, n.º 3. p. 53.
- CASTELLS, M. *The Information age: the rise of the network society*. 2. ed. London: Blackwell, 2000.
- CASTELLS, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: F. C. Gulbenkian.
- CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, v. 34, p. 1-17, 2002.
- CHOO, C. (1996). The Knowing Organization: How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*. 16, nº 5, pp. 329-340.

CHOO, C. *Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. 1. ed. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

CURTIS, P. *Gleaning consumer intelligence from blogs and podcasts*. 2006. Disponível em: <<http://www.freepint.com/issues/040506.htm#tips>>. Acesso em: 2 nov. 2012.

DAVENPORT, T. (2007). *Profissão: Trabalhador do Conhecimento: Como ser mais produtivo e eficaz no desempenho das suas funções*. Amadora: Exame.

DENG, Z.; LUO, L. An exploratory discuss of new ways for competitive intelligence on WEB 2.0. In: WANG, W. (Ed.). *Integration and innovation orient to e-society*. Boston: Springer, 2007. v. 2. IFIP - International Federation for Information Processing, v. 252. p. 597-604.

FLEISHER, C. Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7-8, p. 852-866, 2008.

GARBER, R. (2001). *Inteligência Competitiva de Mercado: como Capturar, Armazenar, Analisar Informações de Marketing e Tomar Decisões num Mercado Competitivo*. Madras.

GLOSSBRENNER, A.; ROSENBERG, J. (1995). *Online Resources for Business: Getting the Information Your Business Needs to Stay Competitive*. Wiley

GOMES, E.; BRAGA, F. (2002). *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus.

HAYTHORNTHWAITE, J. (ed.) (1990) – *The Business Information Maze: an Essential Guide*. Norwich: Aslib.

INTRONA, L. *Management, information and power: a narrative of the involved manager*. 1. ed. London: Macmillan Press, 1997.

JENKINS, H. *Welcome to convergence culture*. 2005. Disponível em: <[http://www.vodafone.com/flash/receiver/12/articles/pdf/12\\_01.pdf](http://www.vodafone.com/flash/receiver/12/articles/pdf/12_01.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

JENKINS, H. *Convergence culture: where old and new media collide*. New York University Press, 2006.

JENKINS, H. (et al.) (2006). *New Media Literacy White Paper. Confronting the challenges of participatory culture: media education for the 21st century*. MacArthur Foundation.

JU-YONG, H.; DICK, S.; SEUNG KWAN, R. (2003). Broadcast Via the Internet: Technology, Market, and the Future. *Trends in Communication*. Vol. 11, n.º 2. p. 155.

KAHANER, L. (1997). *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. 1ª ed. Touchstone.

KASSEL, A. *Social Networking: A Research Tool*. 2008. Disponível em: <<http://web.fumsi.com/go/article/find/3196>>. Acesso em: 15 out. 2012.

KOSKI, H. (1999). The implications of network use, production network externalities and public networking programmes for firm's productivity. *Research Policy*. 28 (4), pp. 423-439

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era informática*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

LÉVY, P. (2001). *Filosofia World: o mercado, o ciberespaço, a consciência*. Lisboa: Instituto Piaget.

LIBERT, B.; SPECTOR, J. (2007). *We are Smarter Than Me: How to Unleash the Power of Crowds in Your Business*. Wharton School Publishing.

LOWE, M. (1999). *Business Information at Work*. Aslib/IMI.

MARTINET, B.; MARTI, Y. *A inteligência econômica: os olhos e os ouvidos da empresa*. Instituto Piaget, 2000.

McAFEE, A. Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. *MIT/Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 20-29, 2006.

McGEE, J.; PRUSAK, L. (1995). *Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a Competitividade e a Eficiência de sua Empresa Utilizando a Informação como uma Ferramenta Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

MILLER, A. *Social tools for business use: messages from a web 2.0 conference*. 2007. Disponível em: <<http://web.fumsi.com/go/article/find/3916>>. Acesso em: 12 out. 2008.

MILLER, J.; BUSINESS INTELLIGENCE BRAINTRUST (Orgs.) (2002). *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

PINA, V. (1994) – *Inteligência Estratégica nos Negócios*. São Paulo: Atlas.

PORTER, M.; MILLAR, V. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Nº 4, July/August, pp. 149–160.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. (ed.) (2002). *Inteligência Competitiva na Prática: Técnicas e Práticas bem Sucedidas para Conquistar Mercados*. Rio de Janeiro: Campus.

PRESCOTT, J.; SMITH, D.; SCIP (1991). Who we are, what we do. *Competitive Intelligence Review*. 2 (1), pp. 3–5.

PRIOR, V. (s/dat. a). *Competitive Intelligence: An Introduction* - <http://www.freepint.com/issues/050106.htm#feature> - 06-10-2012.

PRIOR, V. (s/dat. b). The Language of Business Intelligence: a comprehensive glossary of terms. *Society of Competitive Intelligence Professionals* - <http://www.scip.org> - 06-10-2012.

QIU, T. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7-8, p. 814-835, 2008.

REVELLI, C. *Inteligência estratégica na internet: como desenvolver eficazmente actividades de monitorização e de pesquisa nas redes*. Local?: Instituto Piaget, 2000.

SILVA, R.; NEVES, A. (Orgs.) (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. 1ª ed., Lisboa: Sílabo.

STECKERL, S. *Survival Guide: Online Social Networking*. 2007. Disponível em: <<http://web.fumsi.com/go/article/use/2346>>. Acesso em: 12 out. 2008.

TABORDA, J.; FERREIRA, M. *Competitive intelligence: conceitos, práticas e benefícios*. 1. ed.: Pergaminho, 2002.

TAPSCOTT, D. *The digital economy: promise and peril in the age of the networked intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

TAPSCOTT, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D.; LOWY, A. *Digital capital: harnessing the power of business webs*. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. *Wikinomics: a nova economia das multidões inteligentes*. 1. ed. Quidnovi, 2008.

TERO, O. (2006). Convergence Transforms Internet. *Wireless Personal Communications*. Vol. 37, n.º 3-4.

TIANJIAO, QIU (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 42, n.º 7/8., pp. 814-835.

WEISS, A. (2008). *If They Only Knew: Finding Competitive Intelligence from the Web Sites of Your Competitors*. <http://web.fumsi.com/go/article/find/3355> - 01-11-2012.

WILLIAMS, A. Government 2.0 and beyond: harnessing collective intelligence. 2008. Disponível em: <<http://www.wikinomics.com/blog/>>. Acesso em: 2 out. 2012.

WOLTON, D. (2004). *A Outra Globalização*. Lisboa: Difel.

WOLTON, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

YEH, C. (2008). In practice: wiki training increases productivity for RMC Vanguard mortgage. *Chief Learning Officer*. Vol. 7, n.º 7., p. 37.