

Ecosistema(s) e Marca¹

Jean Charles Jacques ZOZZOLI²

Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió, AL

Resumo

A partir da diferença entre os conceitos “a marca opera com um ecossistema próprio”, “a marca é um ecossistema”, desenvolvem-se, neste artigo, contributos descritivos e epistemológicos que evidenciam, na comunidade dos negócios (administração, marketing, comunicação), tanto o uso de uma expressão que é apenas um modismo linguístico quanto uma tendência oriunda de uma conceituação nova de relacionamento e interdependência nos mercados e na sociedade, que, quando seguida, é propiciadora de fundamentada mudança nos procedimentos de avaliação, planejamento e ação que concernem às empresas e outras instituições e às marcas. Se no primeiro caso, convoca-se, sem maior reflexão, a noção de ecossistema como assimilação etérea, no segundo caso, encontram-se tanto conceituações aprofundadas quanto apreensões reduzidas a uma simples cartografia de articulação/ões entre atores.

Palavras-chave: marca; ecossistema; interfaces.

Hoje o conceito de ecossistema faz parte da realidade. Não somente porque as questões ligadas à biodiversidade estão na ordem do dia, mas pela aceitação e o sucesso mundiais que encontrou na Biologia, em particular na Ecologia, motivando um sem-número de pesquisas. A difusão da pertinência do conceito e sua vulgarização propiciariam sua adoção em outros domínios de conhecimento (atuação profissional; reflexão e pesquisa científica, por exemplo, nos campos da Administração e da Comunicação), até faz parte do vocabulário de muitas pessoas que, pela inclusão do termo nos hábitos informacionais e linguísticos diários, entendem essa palavra como: algo organizado onde algum/alguns, aí integrado(s), atua(m) – isto, sem maiores alongamentos semióticos, ou ao estabelecer uma semelhança com a vida, sem provavelmente nunca ter reparado que uma simples gota d’água pode efetivamente ser um genuíno ecossistema.

No que concerne ao mundo da marca, nos deparamos, na atualidade, com profissionais e consultores que usam essa palavra em comentários, artigos ou em sua atuação profissional, sem, no

¹ Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda do XVII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professor Dr. do Curso de Relações Públicas da UFAL onde leciona as disciplinas “Publicidade e Propaganda para Relações Públicas” e “Mix Comunicacional e Marca”; líder do Grupo Interdisciplinar de Estudo da Marca e suas Interfaces (GIEMI/UFAL) e diretor científico da Associação Brasileira de Pesquisadores em Publicidade (ABP2). email: jczoz@uol.com.br..

entanto, fazer referência a algo que justificasse essa utilização; outros que simplesmente *criam* ecossistema de marca, outros, geralmente analistas/empreendedores e/ou professores-pesquisadores, que procuram delinear refletidamente uma prática e/ou configurar uma teoria a respeito.

Analisaremos, portanto, o conceito de ecossistema tal como formulado pela Ecologia. Em seguida, observaremos sua adaptação no campo da Administração, estudando e discutindo o conceito de ecossistema de negócios e suas aplicações, uma vez que, com denominações diversas, estendeu-se a campos conexos e até em outros domínios. Dessa forma, daremos atenção à oposição ecossistema de marca - marca ecossistema, que convoca práticas, fundamentações e metodologias diferentes. Esse percurso analítico situa-se no campo de nossos estudos sobre a emergência de fenômenos contemporâneos ligados à marca, à sua atuação e aos seus diversos comparecimentos na sociedade.

O contexto de origem

Como ciência pluridisciplinar, a Ecologia estuda as relações dos seres vivos entre si e com o meio orgânico ou inorgânico no qual vivem. Barnaud e Lefeuvre (1992) sublinham que, a partir dos anos 80, no contexto francês, destacou-se, como orientação de pesquisa, a necessidade de se ter uma concepção holística dos problemas e dos ecossistemas constituírem o eixo principal das futuras pesquisas nessa década³. Essas indicações logo integralizariam questões de interdisciplinaridade e, no âmbito de problemas postos pelas noções de equilíbrio e evolução, eixos de pesquisa sobre as escalas espaço-tempo, os fatores históricos e as ações do homem nos sistemas. A mudança dos objetos de estudos decorrente implica na integração do ser humano⁴ e conseqüentemente uma modificação das hipóteses de trabalho. Dessa evolução resulta uma multiplicação dos contatos com as Ciências Humanas, mais fáceis com os geógrafos por meio da reespecialização dos ecossistemas (Ecologia da paisagem), mais laboriosos com a Sociologia da Economia⁵.

Todavia, mesmo se definida na Alemanha, já em 1866, pelo biólogo alemão Ernst Haeckel, como a totalidade da Ciência das relações do organismo com o meio ambiente, incluindo em sentido largo todas as condições de existência, é somente a partir da década de 30, nos Estados Unidos que essa disciplina ganhou importância com o estudo das inter-relações de comunidades

³ Uma abordagem que ontologicamente confere originalidade e unidade a essa disciplina.

⁴ Uma reivindicação de organismos internacionais desde 1969, concretizada pela Unesco em 1971

⁵ Por Sociologia da Economia, uma expressão muito menos usada do que Sociologia econômica, entende-se uma abordagem fundamentada na hipótese segundo a qual a Economia, integra, por direito, o rol dos objetos de estudo da Sociologia. Nesse sentido, a palavra Economia deve ser interpretada aqui ou em seu significado ordinário: as realidades, os fatos econômicos... ou, mais academicamente, como disciplina, pensamento econômicos, pois a Sociologia, enquanto ciência reflexiva e ciência do simbólico, não separa os processos objetivos de sua dimensão subjetiva, nem as situações materiais das dimensões que remetem ao mundo das ideias.

vegetais e animais como um todo biótico vinculado a fatores abióticos num contexto geográfico⁶. Sua riqueza produtiva e conceitual, na qual podem ser destacados a pesquisa de pós-graduação (tese) de Raymond Lindeman, vista como fundadora da Ecologia de ecossistemas, e os trabalhos de Eugene e Howard Odum, abafou concepções como a de Ecologia econômica proposta pelo botânico Conway MacMillan e outras tentativas de incluir o estudo da espécie humana no âmbito da Ecologia científica, como por exemplo a do entomologista Stephen Forbes para quem o sistema ecológico mundial devia compreender os humanos enquanto espécie dominante. Não foi o caso da Ecologia humana concebida em outros ambientes. 1921 é apontado na literatura científica como o ano do aparecimento de sua denominação, associada inicialmente à Escola de Chicago. Essa expressão foi, no entanto, utilizada/engendrada de maneira diferente em campos disciplinares diversos: Sociologia, Antropologia, Geografia, Psicologia, Arquitetura, Etnologia social, Ecologia (ecologia/ antropologia, ecologia/demografia), revelando várias "ecologias humanas" e conceitos muitas vezes indefinidos ou pouco claros, oriundos de percursos diferentes. (cf.: ARNAUD e LEFEUVRE, 1992 ; BEGOSSI, 1993 ; CARVALHO, 2007 ; MATAGNE, 2003).

Definição/conceito de ecossistema

Constituído a partir das palavras ecologia e sistema, o termo ecossistema foi proposto em 1935 pelo inglês Arthur Tansley no contexto da Ecologia vegetal. Desde os anos 50, integra plenamente o pensamento e os estudos da Ecologia, tendo-se concretizado com a denominação Ecologia dos ecossistemas como novo ramo da Ecologia. Está incluído em dicionários e enciclopédias, sendo adotado em outros ramos de reflexão.

Drouin (1987) explica que a introdução daquilo que foi um neologismo e o seu sucesso não são resultados da Divina Providência ou de uma sucessão imprevisível de eventos. Trata-se da expressão e formulação de um conceito unificador que se refere a uma unidade básica⁷: os debates teóricos que suscita põem em jogo, desde o começo, uma série de relações entre o homem e a natureza, entre o vivo e o não vivo, entre a unidade e a multiplicidade. Esse conceito não é apenas o resultado de uma aplicação à Ecologia dos primeiros enunciados da Teoria geral dos sistemas do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy. Revela-se ser um ponto de convergência das Ciências da natureza e um ponto de encontro com outros campos científicos. Porém a gênese do conceito de ecossistema não se reduz à reunião de conhecimentos e

⁶ Biótico refere-se àquilo que é característico dos seres vivos (plantas, animais e decompositores) ou que a eles está vinculado. Antônimo de biótico, Abiótico, por sua vez, refere-se a todos os fatores não vivos, porém que influenciam no meio biótico, como solo, luz, oxigênio e outros gases, temperatura, pressão, pluviosidade, relevo, etc.

⁷ Ao incorporar, ao mesmo tempo, um ambiente físico, uma população vegetal e uma população animal, todos em interdependência constante, o ecossistema constitui um nível de integração que se coloca de um modo original em relação com várias disciplinas, ocasionado problemas epistemológicos bem peculiares.

abordagens diferentes. Conduz à resolução de uma série de problemas que interessam em particular a modelização das relações entre os diversos componentes por meio de representações (encadeamentos, pirâmides, ciclos, redes, etc.). Além disso, e num outro nível de consideração, a ideia de uma unidade de organização ecológica aprendida como uma totalidade única apesar de ser constituída por múltiplos elementos diferentes remete a uma série de exemplos e de imagens tais como: i) de um lado, exemplos privilegiados usados constantemente como referência, arquétipo para ilustrar teorias (níveis de vegetação, lagos, ilhas...) e ii) de outro lado, objetos ou entidades análogas convocadas como metáforas utilizadas para tratar de uma unidade ecológica (por exemplo, imagem de uma coletividade, de um organismo individual, de máquinas diversas).

Ao se referir à tese que desenvolveu, sob a orientação de Michel Serres, sobre o aparecimento e a constituição do conceito de ecossistema, Drouin defende que três textos, de três Autores, com campos de estudo, objetos e metodologias diferentes, tiveram um papel essencial na constituição desse conceito⁸: i) um texto pioneiro, de Forbes, datado de 1887, cuja abordagem revela-se fundamentalmente ecológica, mesmo se não é feita referência a essa disciplina: *The lake as a microcosm*; ii) o texto fundante do conceito de ecossistema e de outras proposições que lhe são relacionadas, de Tansley, datado de 1935: *The use and abuse of vegetational terms and concepts*; iii) um texto que, na transição entre duas grandes fases da Ecologia, introduz uma primeira aproximação quantitativa das relações de energia em um ecossistema ao analisar as etapas/níveis, da cadeia alimentar, de Lindeman, datado de 1942: *The trophic-dynamic aspect of ecology*.

No estudo de Forbes, a descrição geográfica e a inventariação das espécies foram realizadas para poder analisar as inter-relações entre as espécies que vivem nesse lugar determinado (lago). O microcosmo assim constituído assemelha-se, à luz dos conceitos atuais, a um ecossistema. Num outro nível análise, ao posicionar-se num plano metodológico, encontrando suas bases principalmente na Ecologia vegetal, as reflexões críticas e as propostas conceituais inovadoras de Tansley expõem detalhadamente as múltiplas dificuldades teóricas encontradas pela noção de ecossistema, enquanto unidade ecológica que incorpora em sua completude plantas, animais e ambiente físico, principalmente desde que se queira considerar sua evolução no tempo. Um consenso emerge, portanto, após a introdução do conceito por Tansley. O ecossistema consiste na associação entre biocenose e biótopo⁹. Interações unem biótopo e biocenose. Valendo-se da conceituação proposta por Tansley, o trabalho de Lindeman - aqui considerado - deu ao conceito uma extensão que ele possui até hoje. Idealiza um modelo

⁸ São apresentados neste trabalho, porque servem de substrato à análise desenvolvida mais adiante quanto à extensão do conceito de ecossistema.

⁹ Biocenose é o conjunto das espécies bióticas, isto é, vivas dentro do ecossistema. Biótopo, por sua vez, é o conjunto dos fatores abióticos.

que quantifica todos os elementos biológicos e físicos de um ecossistema, reduzindo-os a formas e trocas de energia. Fala-se de abordagem trofodinâmica¹⁰. Além disso, pela primeira vez, o ecossistema é considerado um sistema independente e talvez até mesmo autossuficiente.

Observa-se, com Drouin, que o trabalho seminal de Tansley não oferece grandes possibilidades de comparação com os outros além do conceito que introduz. Confrontar as pesquisas de Forbes e Lindeman revela-se mais frutífera. Ambos desenvolvem uma abordagem teórica a partir da análise de algumas situações locais. Parece que esses pesquisadores interessam-se pelo estudo empírico de realidades similares, concebendo as como um conjunto organizado, estruturado, de elementos em situação de interdependência, todavia focando componentes diferentes. Se Forbes começa com um amplo inventário, Lindeman menciona apenas algumas observações e unicamente como exemplos ou indicadores de tal ou tal processo. Concomitantemente, Forbes considera que o microcosmo do lago é essencialmente um conjunto de espécies interdependentes. Já Lindeman concebe o ecossistema lacustre como sendo essencialmente um ciclo trófico atravessado por fluxos de matéria e energia. Drouin ressalta que respectiva e metaforicamente, o lago é para Forbes, uma imagem da sociedade, onde a ordem nasce da desordem, a harmonia global do conflito gerado por interesses individuais, enquanto que, para Lindeman, remete a um organismo que cresce, alcança sua maturidade e envelhece. No lago de Forbes, em meio a flutuações periódicas, a vida manifesta sua perenidade. Chama, segundo Drouin, estudos naturalistas. Antecipando reflexões desenvolvidas a seguir, essa alegoria conduz à translação desse processo de análise, para, no âmbito da marca e do contexto marcário, caracterizar os modelos práticos e teóricos de posicionamento da marca e os modelos de ecossistemas de marca concebidos apenas como rede, uma montagem tática de contatos e ações com *stakeholders*, que obedece a técnicas atuais na prática diária das perícias e outras consultorias. De modo oposto, no lago de Lindeman, observa-se uma precariedade natural, intrínseca, que certamente não é absoluta. Apenas expressa o instável, o inseguro, o frágil, o contingente das circunstâncias e de suas consequências. O equilíbrio dinâmico que precisaria de uma transformação *in loco* da matéria orgânica¹¹ não

¹⁰ Em outras palavras, todo nível *n* do ecossistema é tratado por Lindeman como um sistema termodinâmico que troca fluxos de energia com seu ambiente biótico e abiótico. Nos ecossistemas, só uma fração (10 - 20%) da energia que está em um nível dado de uma cadeia trófica é transmitida aos organismos de níveis tróficos superiores (Lei de 10% ou lei de Lindeman).

¹¹ As atividades de sua biocenose levariam, através do depósito progressivo de sedimentos, à sua transformação lenta em pântano, preparando, com o decorrer do tempo, o nascimento da floresta, isto é, o desaparecimento do lago. A teoria do clímax encontra aqui a sua expressão mais rigorosa e mais paradoxal. Veja-se. A partir de um esquema geral linear da evolução e complexidade da vegetação, na ausência de qualquer intervenção humana, e do princípio da comunidade biótica como superorganismo defendido pelo botânico Frederic Clements (anteriormente ao conceito de ecossistema, que não compartilha essa conceituação teórica), o clímax designa o estado (comum a uma espécie) final, estacionário nas condições existentes de um organismo individual. É o grau máximo de desenvolvimento de uma sucessão de mudanças ordenadas e graduais. É o ápice de um processo. De fato, a concepção de clímax avançou. Sabe-se hoje que qualquer ambiente está em constante evolução, uma vez que todos os componentes do ambiente transformam-se também. Além disso, os processos de regeneração natural, de sucessão ecológica e da própria realização de um clímax sofrem perturbações decorrentes de ações humanas. Clímax refere,

chega a ser realmente atingido. Antecipamos aqui a translação dessa análise à conceituação da marca como ecossistema pleno.

Utilização do conceito de ecossistema no mundo dos negócios: vantagens e precauções

O conceito de ecossistema tornou-se conhecido no mundo da Administração na década de 90 na configuração de ecossistema de negócios (*business ecosystem*). Atribui-se geralmente a Moore essa expressão. Porém como relevam Ikenami e Salerno (2015), ela foi usada pela primeira vez num trabalho de Zeleny, Cornet e Stoner, preparado para o XXIst World Management Congress (que ocorreu em 1989), com o objetivo de analisar questões e formular propostas que representassem potencialidades emergentes e novos modos de gerenciamento empresariais, na década de 90, dentro do contexto de economia global. De fato, a transposição do conceito de ecossistema, próprio da Ecologia (e outras Ciências Biológicas), ao universo dos negócios e da Administração, por analogia, ganha realmente projeção em 1993, com o artigo de Moore *Predators and prey: a new ecology of competition*, publicado na *Harvard Business Review* e, em 1996, com seu livro *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*.

A partir de nossas leituras e dos comentários dos autores que nos servem de referencial, constata-se que Moore, situando-se no quadro da Administração estratégica, inspira-se na definição de coevolução em sistemas naturais e sociais de Bateson¹² e nas considerações de Gould, que observou que os ecossistemas naturais podem entrar em colapso, sendo substituídos por outros, quando há mudança radical das condições ambientais. Sugere que as empresas, que lidam com os desafios da inovação, não sejam mais consideradas isoladamente, mas como parte de um ecossistema de negócios que agrupa uma diversidade de participantes. Tal perspectiva amplia o campo da análise ao se perceber que estão inseridas numa comunidade e funcionam de forma cooperativa e competitiva para oferecer suporte a novos produtos e satisfazer as necessidades dos clientes e outros agentes.

Moore conceitua, pois, um ecossistema de negócio(s) como sendo uma comunidade econômica sustentada pela interação entre os organismos do mercado. Essa comunidade produz bens e serviços. Traz valor para os clientes que são parte desse ecossistema. Através do tempo, os organismos (fornecedores, produtores, concorrentes e outras partes interessadas¹³) fazem coevoluir suas competências, habilidades e papéis. Tendem a acompanhar o direcionamento de

portanto, a um estado teórico final estável, em equilíbrio dinâmico. Numa translação desses conceitos no campo do meio ambiente marcário, verifica-se que muitas marcas concebidas e administradas como superorganismos, ou marcas cuja notoriedade é próxima de um *top of mind* absoluto, perderam sua razão de ser: diferenciar e criar valor. Ocorreu, mesmo que a grafia de seu nome tenha sido aportuguesada, no caso, por exemplo, do Brasil, para marcas que, em nível nacional ou regional, tornaram-se nomes de um tipo de produtos, tais como entre outras: Maizena/maisena, Chiclets/chiclete, Bom-Bril/bombril, Gillette/gillete, Cotonetes/ cotonete, Durex/durex, Xerox/xerox, cópia xerográfica, Candida/cândida...

¹² Bateson descreve a coevolução como um processo no qual as espécies interdependentes (predadores e suas presas, por exemplo) evoluem em um ciclo recíproco sem fim.

¹³ Incluem-se também associações comerciais, investidores, agências governamentais, sindicatos etc.

uma ou de várias empresas que têm um papel central: o de liderança. Esse papel pode evoluir ao longo do tempo, pois a função de um líder no ecossistema consiste a proporcionar valor para a comunidade, uma vez que vai levar os diversos membros a agir e compartilhar uma determinada visão de como organizar seus investimentos e encontrar maneiras de se apoiar mutuamente. Nessa perspectiva, as transformações industriais não são alimentadas por empresas individualmente, mas, de maneira mais ampla, são resultantes de competição entre ecossistemas empresariais. Com efeito, os ecossistemas de negócios provêm do dinamismo original do capital, do interesse dos clientes e do talento que acompanha as inovações. O que implica que os gerentes não possam se ater a dados que concernem exclusivamente à suas firmas e ignorar a emergência potencial ou real de novos ecossistemas ou a concorrência que ocorre entre aqueles que já existem.

Para entender essas atividades bem como a natureza das relações de competição e cooperação simultâneas mais ou menos diretas e coevolutivas, tecidas entre si pelos múltiplos atores atuantes num mercado dado, Moore evidencia, em sua descrição do ciclo de vida de um ecossistema de negócio, quatro estágios distintos e consecutivos de desenvolvimento, permeados por fases sucessivas de estabilidade e instabilidade: nascimento, expansão, liderança, autorrenovação – ou, caso não haja, declínio e morte.

Loilier e Malherbe (2012) comentam que essa rede complexa, impulsionada por um líder, permite observar fenômenos interorganizacionais de idealização de competências colaborativas determinantes, com o fim de orquestrar, por meio de uma arquitetura organizacional, a atuação da comunidade considerada através de plataformas¹⁴ servindo de suporte à criação e integração dessas competências ecossistêmicas. A partir dos elementos necessários à constituição de um ecossistema de negócio (inovação, interdependência e oferta estruturada) e relacionados à sua composição tripla (tecnológica, organizacional, de partilha de valor), definem, três tipos de competências ecossistêmicas: perícia técnica relacionada com o desenvolvimento da inovação, habilidades interpessoais que promovam interações, capacidade de estruturação da oferta.

Parize-Suffrin (2012) destaca ser um ecossistema de negócio uma meta-estrutura que permite desenvolver tanto relacionamentos densos e complexos quanto conhecimentos, utilizando ferramentas colaborativas. Porém, não é suficiente juntar atores (empresas e outras instituições e, num outro patamar, cargos de chefia e direção dessas organizações), esperando que cooperem. É necessário dar condições de êxito ao processo. Em outras palavras, a empresa central tem a responsabilidade de proporcionar princípios e instrumentos operacionais através do desenvolvimento de normas comuns, criando uma ou mais competências essenciais. De fato, os organismos envolvidos compartilham

¹⁴ Uma plataforma pode ser definida como um conjunto de soluções para problemas, disponível aos agentes do ecossistema através de um conjunto de interfaces e pontos de contato (IANSITI e LEVIEN *apud* LOILIER e MALHERBE, 2012).

um destino estratégico comum. Ao objetivar ações coletivas, promove-se um processo de aprendizagem transversal que ultrapassa conhecimentos individuais e que, a partir desses saberes e outros aparecendo, das experiências e da convivência existentes, engendra, de maneira expansiva, conhecimentos novos, adequados à perspectiva ecossistêmica. Os organismos e principalmente a empresa líder têm que ter uma capacidade de absorção importante, isto é, aceitar que interações externas vantajosas substituem parte do trabalho de Pesquisa e Desenvolvimento interno.

Fautrer e Guegen (2012) interessam-se às incidências potenciais de um aumento de poder da empresa central relacionando-as à questão da coevolução do líder e de organismos em situação de coopetição¹⁵. Levando em conta o nível de contribuição de cada organismo do ecossistema de negócios (uma nova variável), constatam que, embora tecnologicamente se defenda que num sistema de exploração de recursos haja uma concentração de esforços para tirar proveito das habilidades mútuas, a escolha de tal sistema não está dependendo unicamente dessa última dimensão. Apoiando-se na classificação de estratégias de *leadership*¹⁶, os autores destacam a dos “*keystones*” e a dos “*physical dominators*”. Na primeira, cria-se valor para o ecossistema; valor que é compartilhado com os diversos membros parceiros. Geram-se novos recursos e competências. Na segunda, ao contrário, os “líderes dominadores” procuram controlar e deter grande parte ou mesmo a totalidade do ecossistema. Arrogam-se o valor criado por todos, incitando estratégias de saída parcial ou total dos outros membros dessa comunidade econômica. Diminui-se, portanto, a diversidade. Com efeito, as empresas são móveis nos mercados e lhes é facultado mudar de ecossistema de negócio ou participar de vários deles ao mesmo tempo. Consequentemente, uma vez que a intensificação de poder de uma empresa líder pode induzir um comportamento não exclusivo dos organismos em situação de coopetição, pode também levar ao declínio esse líder tal como o próprio ecossistema.

Criticas e propostas reflexivas

Koenig (2012) e Frery, Gratacap e Isckia (2012) levantam a questão de que a transdução do conceito de ecossistema para o domínio da Administração, tal como foi feita e aplicada por Moore, e adotada por muitos consultores e pesquisadores, apresenta problemas epistemológicos e metodológicos. Concordamos e achamos outro. Dentre aqueles que apresentados a seguir, dois podem ser facilmente corrigidos. Todavia, o terceiro, o quarto e o quinto são mais espinhosos.

O primeiro problema diz respeito à exploração e ao uso do conceito de ecossistema.

¹⁵ Oriunda da junção dos vocábulos colaboração e competição, esse neologismo caracteriza uma parceria estratégica pela qual, procurando manter sua integridade, empresas ou outros atores econômicos, que estão em situação de competição/concorrência, compartilham, numa colaboração ou cooperação de circunstância ou oportunidade, alguns dos seus próprios recursos.

¹⁶ Identificadas por Iansiti e Levien.

Convém lembrar, que na Biologia, o domínio científico de sua origem, um ecossistema é a associação de um biótopo (um determinado espaço de vida, definido por características físicas e químicas) e de uma biocenose (o conjunto de todas as espécies e suas inter-relações presente no biótopo coligado). É claro que, na análise desenvolvida por Moore, as diversas empresas, como tipos de organismos vivos, isto é, espécies, convocam uma biocenose. Apesar disso, é fácil detectar, que Moore só se interessa pelas empresas, em seus estudos, e, além disso, apenas para firmas parceiras no projeto da empresa central, apesar de evocar a presença de outros atores (outras espécies) tais como fornecedores, sindicatos, organismos públicos etc., (FRERY *et alii*, 2012; KOENIG, 2012). Referindo a uma análise por ele efetuada em 2006, Koenig detalha que o ecossistema de negócio encontra-se reduzido ao seu núcleo do qual os clientes são excluídos. Acrescenta haver estudiosos que tanto mencionam os atores periféricos quanto os descartam. Mesmo assim, dentre os autores que os apontam, alguns deles estão fieis à lacuna deixada por Moore¹⁷ (KOENIG, 2012).

Segundo problema, ao só concentrar seu estudo em parte da biocenose, Moore negligencia o biótopo. Apenas dá exemplos que, exceto o primeiro, são até questionáveis: dinamismo original do capital, interesse dos clientes e talento gerado por uma nova inovação, num paralelo com luz solar, água e nutrientes do solo (MOORE, 1993).

Apoiando-se sobre a observação de que os ecossistemas têm uma estrutura hierarquizada, Moore interpreta que quem é dominante exerce uma situação de controle, uma dedução até precipitada no mundo dos negócios, pois o fato de estar na liderança não significa que se tenha um domínio total do mercado e dos seus parceiros. Aliás, em relação a este terceiro problema, também evidente, tanto Frery, Gratacap e Isckia (2012) quanto Koenig (2012) observem que, de qualquer maneira, mesmo que se escalonem os papéis dos membros de uma biocenose numa cadeia presas-predadores, não se constata haver controle num ecossistema biológico. Além disso, Koenig destaca mais uma contradição: princípio enunciado-opção/resultados empíricos, pois Moore afirma que o ecossistema de negócios é administrado de modo democrático, mas não comprova essa afirmação. Ao contrario privilegia o caso de ecossistema de negócios no qual uma empresa exerce uma influência dominante por causa do controle que detém dos recursos-chaves deste ecossistema. Paralelamente, recusa-se a tratar as comunidades *open source* como ecossistema.

Quarto problema, Moore menciona várias vezes a existência de concorrência entre os ecossistemas de negócios. Frery, Gratacap e Isckia (2012) lembram que essa formulação não faz sentido na Biologia. Em ecossistemas naturais, podem efetivamente existir competição interespecífica entre espécies para o acesso a determinados recursos ou para a ocupação de um

¹⁷ Koenig comenta que a distinção operada entre centro e periferia facilita essa decisão quanto à formulação do problema

território e enfrentamento intraespecífico (predação e reprodução) dentro de uma mesma espécie; mas nunca há concorrência entre ecossistemas¹⁸. Koenig (2012) evidencia igualmente essa contradição e, ao mostrar a incongruência dessa característica, destaca a falta de coerência existente entre o conceito de origem e sua extensão como ecossistema de negócios. No entanto, reconhece a validade dessa faculdade dos ecossistemas de negócios no campo da Administração.

Quinto problema: em várias ocasiões, Moore levanta a questão da empresa que objetiva criar um ecossistema, à qual acopla os casos da empresa escolher integrar ou deixar um ecossistema já constituído. Algo conceitualmente questionável do ponto de vista da Biologia, uma vez que, no mundo dos seres vivos, nenhuma espécie tem a faculdade de criar um ecossistema, a não ser o ser humano¹⁹ em algumas poucas situações, pois, geralmente, pelos seus atos, apenas propicia que ocorrem alterações em ecossistemas existentes. Frery, Gratacap e Isckia (2012) notam essa discrepância entre o conceito original de ecossistema e sua extensão como ecossistema de negócios criado ou a ser criado. Justificam-na, porém, postulando que essa noção de intenção e intermédio dos atores que gerenciam a empresa, encontra sua explicação num discurso que procura explicar aos gestores a importância de criar, expandir e defender seu ecossistema de negócios. Aliás, incrivelmente, observamos que Moore (1993), ao falar de “pessoas reais”, retira os *managers* da analogia ecossistema biológico-ecossistema de negócios, isolando-os apenas num sistema social paralelo.

Tanto Koenig (2012) como Frery, Gratacap e Isckia (2012) se posicionam afirmando que as referências de Moore à Biologia são discutíveis uma vez que a própria utilização do conceito de ecossistema por Moore apresenta lacunas, contrassensos e até incompatibilidades segundo argumentam no campo da Administração. Além disso, os exemplos utilizados e o raciocínio desenvolvido por Moore não são suficientes para demonstrar a utilidade da Ecologia na reflexão das Ciências da Administração. Mas tanto para Koenig quanto para Frery, Gratacap

¹⁸ Julgamos útil levantar aqui mais um ponto relacionado à falta de clareza e de explicação no desenvolvimento conceitual da proposta de Moore. Concerne à questão da predação, objeto do título chamativo do artigo publicado na *Harvard Business Review* (MOORE, 1993). Moore não descreve como ocorre essa predação e entre quem. Frery, Gratacap e Isckia (2012) debatem que, se a predação é natural num ecossistema biológico, a competição entre empresas, para ganhar e manter clientes, pode de forma alguma ser resumida em um comportamento predatório. Arguem que é uma invenção da imaginação considerar que possa haver empresas "predatórias" e empresas "presas" e conseqüentemente uma cadeia "alimentar" nos negócios. Numa outra perspectiva de análise, podemos pensar que, apesar da política de uma empresa (predadora) de vender suas mercadorias, determinando preços abaixo do custo, com a finalidade de eliminar seus concorrentes (preço predatório), ser ilícita, ela não é descartável. Mas, parece que não seja esse o foco da reflexão que se deva desenvolver aqui, a não ser casualmente. Talvez, seja mais judicioso observarmos relações de compra e fusão de/com outras empresas e - num outro nível da biocenose - evidenciarmos sintética e metaforicamente o papel e a atuação de empresas que trabalham por, ou a serviço, de outras, em analogia ao urso que come o mel produzido pelas abelhas, ou, mais especificamente, a situações de mutualismo, tal como a das formigas e dos pulgões, na qual os pulgões denominados trivialmente “vacas das formigas” fornecem um tipo de melado e as formigas, proteção, num degrau da cadeia “alimentar” superior. Nesta apreensão da biocenose, as empresas (e principalmente a empresa central, líder), consumiriam, portanto, o resultado do trabalho de outras, numa forma de “predação civilizada”. Vale lembrar aqui, também, que o próprio conceito de ecossistema (qualquer que seja o domínio de uma de suas utilizações) é, conforme expresso por Tansley, uma “construção” mental. Valer-se de figuras estilísticas para reter a atenção é uma outra questão.

¹⁹ Como explicitado *supra*, a introdução de estudos que consideram a presença do homem em ecossistemas não foi sempre objeto de estudo ou ponto pacífico.

e Isckia, essa conclusão não significa que se deva rechaçar o conceito de ecossistema de negócios, fecundo no campo da Administração²⁰, mas apenas implica que se delimite seu campo de validade, nesta área, principalmente sem fazer referencia a Ecologia, uma vez que, para esses Autores, aquilo que determinaria as falhas mencionadas na utilização desse conceito seria querer aproximar quadros de pesquisa e objetos de estudos diferentes. Frery, Gratacap e Isckia julgam que a principal fraqueza do conceito é sua natureza metafórica. Com uma boa aceitação entre os profissionais e, embora seu sucesso, com a prática de alguns profissionais, tenha contribuído, em razão de sua perspectiva original de apreensão e atuação, à evolução de alguns ramos da Gestão estratégica, sua popularização no jargão gerencial foi causa de sua aceitação tardia pela comunidade científica no campo da Administração.

Não concordamos aqui com os argumentos apresentados para inabilitar o conceito primeiro de ecossistema²¹: i) em primeiro lugar, contra-argumentando a alegação de que possa haver concorrência entre ecossistemas de negócios, não é a noção de ecossistema que está em jogo, nem a de Biologia, mas as considerações tecidas por Moore e adotadas pelos seus discípulos e adeptos. De fato, em vez de considerar uma situação de concorrência apenas entre as empresas concorrentes A e B, as condições atuais incitam a fazer essa análise, incluindo o amálgama de empresas heterogêneas que estão em interligação de parceria respectivamente com A e com B. No entanto, essas combinações ou até mesmo esses conglomerados não constituem por si só dois ecossistemas. Apenas os integram. Fazem também parte desses respectivos ecossistemas, entre outros, os clientes, os serviços públicos e outros stakeholders²², que - seja destacado - não estão em concorrência. O que pode sê-lo é apenas a projeção que uma empresa se faz deles e que incorporou em suas estratégias, isto é, dados de suas opiniões e comportamentos entre outras características (apenas, então, dados cristalizados, no tempo e no espaço, colhidos e interpretados na perspectiva de quem os tratou). Logo, é apenas o elemento central (empresa líder ou - melhor dizendo - preponderante, ou também grupo de empresas) de cada ecossistema que pode estar em situação de concorrência com o outro elemento central (do outro ecossistema). É errôneo dizer que há concorrência entre ecossistemas, aliás, porque também não se levou em consideração o biótopo, nem a biocenose em sua totalidade. Nota-se que empresas podem também estar em competição/concorrência dentro de uma mesma

²⁰ Complementando os estudos de Moore, Koenig (2012) propõe uma classificação que evidencia quatro tipos básicos de ecossistemas de negócios: os ecossistemas de ofertas, de plataformas, de comunidades prolíficas e de comunidades de destino.

²¹ Poderíamos nós valer de nossa opção de referencial teórico (Teoria da Autopoiese, isto é: Biologia do conhecer/Biologia cultural) que justificaria amplamente o interesse de permanecer num domínio ligado às Ciências da vida e não optar pelas Ciências do artificial (Design Science), mas preferimos discordar e debater no próprio domínio dos textos analisados.

²² Por trabalhar com uma concepção de comunicação que é complexa (ôntica e ontológica), as formas de comunicação não contem somente mensagens, mas toda e qualquer ação, inclusive o simples fato de existir.

biocenose²³. Da mesma maneira um macroecossistema pode integrar vários subecossistemas.

ii) Não ocorre controle de uma espécie num ecossistema, mesmo que o homem seja uma espécie presente na biocenose, como ventilado *supra*. Tsunamis ocorrem, mosquitos picam gente, ladrões roubam e terroristas matam, infringindo a “ordem” social. Situação similar ocorre nos ecossistemas de negócios. Pode-se ter até a impressão das empresas, ou dos homens que aqui estão, gozarem das faculdades de mandar, arquitetar, combinar, monitorar, supervisionar, fiscalizar... Porém esse controle é mais especulativo do que real (ou temporário e restrito a algumas poucas características da biocenose): uma visão egocêntrica e autocrática do que o mundo gira em torno de si mesmo, quando de fato qualquer um dos presentes pode ter pensamentos, tomar decisões, efetuar ações que lhe são próprias, mesmo que pressionado por necessidades ou ameaças;

iii) Finalmente, a capacidade de criar um ecossistema, defendida por Moore e compartilhada pelos autores analisados, bem como a oferta no mercado deste tipo de serviço, levam à conclusão que tal abordagem apodera-se de um conceito em voga, que não domina. Verifica-se que aquilo que é entendido quando do uso do termo “ecossistema”, nessas circunstâncias, refere-se apenas ao procedimento de levar em conta, a partir de determinada perspectiva, os diversos atores ligados àquilo que concerne às inter-relações da empresa considerada com os outros, sem, no entanto, proceder a uma real contextualização vivencial. Confunde-se meio ambiente e rede de relacionamentos mapeada em fontes de informações, e quase sempre representada com recursos gráficos (uma parte específica da biocenose). Vale lembrar que a biocenose e o biótopo que a acolhe ocorrem por um concurso de circunstâncias. Logo, uma empresa em si não cria um/seu ecossistema. Ele advém com ela e não apenas em função de uma vontade estratégica. Claro, a empresa pode ser incitadora de ocorrência/s de alteração/ões em seu ecossistema. É o próprio dos ecossistemas serem mutáveis. Logo a expressão criar um ecossistema, tal qual utilizada no mercado, significa reconhecer e evidenciar os participantes e as condições das inter-relações e fazer a cartografia deste conjunto. No mundo da marca até aparece, utilizada por um profissional, a expressão “Criar o *Brand Environment*, o Ecossistema da Marca”, o que de uma certa maneira, traduz a percepção que o mercado tem daquilo que para ele é uma das ferramentas do momento.

De fato, haveria de substituir a expressão criar ecossistema, utilizada por Moore e adotada por quem segue sua perícia. Porém parece uma tarefa impossível porque essa fórmula já está bem ancorada no mercado expressando um modo de proceder. O conceito descobrir seu ecossistema apresenta-se como mais justo e adequado. Todavia, a imagem que ele sustenta não

²³ Ecossistemas são fronteiriços: por exemplo, na natureza: floresta/clareira, pradaria/floresta, cerrado/floresta. Em todos os casos, há uma zona de transição com características híbridas. Qual zona avança sobre a outra ou retrocede, e quando? Tem-se algo fluido, sempre mutável. Pode até se falar de rivalidade de coexistência, mas não de concorrência. O mesmo acontece com ecossistema de negócios.

é tão disruptiva e vendedora (e propiciadora de sucesso no mundo competitivo dos negócios) para apresentar e diferenciar o tipo de serviços prestados por uma consultoria e captar clientes. Mas, para quem, no mercado ou na academia, pesquisa e procura entender marca (e empresa), é instigante descobrir seus (reais) ecossistemas, principalmente a biocenose em que cada uma está, e, dentro dessa, entender como se idealizam comportamentos, pois uma espécie não cria um ecossistema e ainda menos um organismo (isto é uma empresa e/ou uma marca) poderia fazê-lo. Obviamente o biótopo (condições de existência e fontes de energia) deve ser entendido também (é o que permite a vida da empresa/da marca, em termos conceituais, técnico-científicos, financeiros, político-econômicos, socioculturais, produtivos, distributivos, mercadológicos, administrativos, concorrenciais, semióticos, motivacionais, mutacionais etc.). O meio ambiente de uma espécie é composto de seu biótopo e de sua biocenose e não de apenas um deles: a biocenose ou parte dela, tida como meio, como ocorre na proposta de Moore e nos trabalhos de quem o segue.

Uma das extensões do conceito: o ecossistema midiático

Um exemplo de aceitação e uso do conceito de ecossistema de negócios no campo da Comunicação é o do trabalho repertoriado a seguir. Com o objetivo de considerar as mídias e, ao mesmo tempo, numa apreensão mais larga, seus conteúdos, abrangendo vários níveis de análise: i) tecnológico (inovação, desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), novas mídias); ii) econômico (modelo de negócio, externalidades de rede, novos *incomers*) e iii) societal (novas práticas e novos usos, interatividade), a Professora-Pesquisadora em Ciências da Informação e Comunicação Nathalie Sonnac adota a noção de ecossistema de negócios transpondo-a para o universo midiático. Propõe, então, a expressão ecossistema de mídia, em função de sua fundamentação plena no conceito de ecossistema de negócios, já bastante utilizado na primeira década deste terceiro milênio pelos profissionais atuando no meio empresarial, pelos jornalistas especializados e por alguns pesquisadores.

O ecossistema da Marca, das marcas

Da mesma maneira daquilo que diz respeito aos ecossistemas anteriores, novas questões e lógicas aparecem no campo do Branding ou em considerações analíticas sobre a marca, seu desempenho e suas relações atuais na sociedade. Em face das mudanças tecnológicas e socioculturais vivenciadas hoje e considerando como problemática a criação/geração de valor no contexto contemporâneo numa coexistência com uma coerência com o patrimônio da empresa e da marca e a uma evolutividade permanente, Lautissier e Angot (2009, p. 15) propõem revisitar os modelos de atuação marcária. Defendem uma abordagem tripla: i) analisar as modificações dos

comportamentos humanos, principalmente seu modos de aconchegamento a fim se identificar novos desafios, relacionando-os com as atuais problemáticas: “consumator²⁴”, indivíduo 360º, comunicação complexa, aspirações participativas (empregados, clientes, desenvolvimento sustentável) etc. para tentar resolvê-las mais adequadamente; ii) analisar minuciosamente as relações interpessoais. Apesar de ter-se estudado a marca como pessoa e de utilizar esse modelo, a relação marca-pessoas humanas não foi suficientemente investigada até agora. No entanto, contém relevantes informações sobre o compartilhamento de sentimentos e valores e outros liames que unem/podem unir a marca e seus públicos; iii) adotar uma abordagem que se inscreve na filiação a uma lógica de ecossistema. Se a procura de relação/ões revela-se uma fonte de valor para o gestor bem como para as pessoas, torna-se judicioso estabelecer um sistema de troca que seja proveitoso para todos. As lógicas ecossistêmicas podem idem idealizar raciocínios e ações relacionais plenas e conceber outros territórios e fronteiras.

De fato os seres humanos evoluem num ambiente interconectado. Para uma comunidade (clientes, empregados, fornecedores, parceiros associativos e institucionais e demais *stakeholders*), é necessário criar um equilíbrio dinâmico de utilidade/s entre as partes interessadas, um conjunto de ações coerentes e ricas em significações, capazes de ser perenes ou evolutivas como também de se regenerar (LAUTISSIER e ANGOT, 2009, p. 96).

Segundo esses Autores, ao conceber a marca como um ecossistema (isto é, um conjunto formado por seres vivos e seu meio ambiente permitindo o desenvolvimento, manutenção e evolução da vida), evidencia-se, modulado por um conjunto de elos sociais, de ritos, de experiências e demarcações, um sistema de interações que permite os seguintes serviços, isto é, respectivamente, os sistemas: de abastecimento, de regulação e renovação, de produção de serviços culturais: benefícios imateriais, enriquecimento espiritual, prazeres recreativos, experiência e valores estéticos, desenvolvimentos pedagógicos. Definem, pois, o ecossistema da marca como constituído de: i) uma arquitetura de utilidades que integra o funcional, o social, o filosófico, o emocional, a cidadania, para criar uma densidade e um equilíbrio na proposição geral da marca. Da densidade e complementaridade do vínculo estabelecido, procede o valor percebido e, portanto, o comprometimento; ii) um quadro (ou guia) de ação, respeitador do contexto da relação dos seres humanos com seu meio, que permite, por meio do aprovisionamento, a renovação, o elo cultural, a criação de sentido e uma dinâmica de soluções; iii) uma estrutura de interações codificadas, simbióticas, que originam formas de ação e atitudes; iv) uma paisagem

²⁴ Ao mobilizar e integrar seu cliente (e também seus outros públicos) como recurso, isto é, como fértil, contributivo, multiplicador, a marca e a empresa podem se regenerar permanentemente, pois sua contribuição pode ser física, mental, emocional, financeira, temporal e comportamental (ANGOT *et alii*, 2010).

marcaria, isto é, um território de marca que traduz o posicionamento da marca e materializam sua visão. Finalmente, destacam que o ecossistema da marca evolui permanentemente, as soluções propostas, as prioridades da comunidade proposições de renovação adaptando-se à evolução da sociedade e da atualidade (LAUTISSIER e ANGOT, 2009, p. 96-101).

A marca, um ecossistema em si

Por mais elaborados que sejam certos *approaches*, não é possível separar os ecossistemas de negócios e os ecossistemas de marcas de uma intenção de sucesso que se quer profissional em nível de consultoria e em nível de atuação na sociedade/mercado, ambos com objetivos de lucratividade (a partir de, talvez, algo novo)²⁵. Logo, estabelecemos uma diferença entre: i) um ecossistema²⁶ de negócios ou de marca, intrínseco a essa empresa ou marca, como elemento de análise e ferramenta de trabalho que se propõe conceber, geralmente a partir de uma conceituação de comunicação integrada ou de comunicação 360º, para trazer para a reflexão e o planejamento de ações, uma multiplicidade de elos que uma empresa e/ou uma marca tecem conjuntamente com seus parceiros e outros agentes da sociedade; e ii) um próprio ecossistema em si, isto é a empresa ou a marca como ecossistema, com biótopo e biocenose próprios²⁷. Não queremos aqui entender ecossistema como um termo genérico, mas como uma unidade de vida em todas as instâncias da sociedade. É o objeto de pesquisa sobre o qual estamos presentemente nos debruçando. Ao tempo em que analisamos as produções relativas à marca de outros Autores, encontramos, por coincidência, à maneira de como foi definido esse conceito na Ecologia, um substrato nos estudos pioneiros que realizamos no início da década de 90 nos quais já delineávamos uma cosmovisão marcaria e desenvolvíamos estudos holísticos que já se relacionam ao biótopo e a biocenose da marca. Prosseguimos presentemente essa análise, tal como apresentamos parte dela, de maneira metafórica, no VIII PRO-PESQ PP, num campo de investigação que talvez, à semelhança das subdivisões conceituais e nominativas que caracterizam a Ecologia, poderia ser constituído e denominado Ecologia marcária.

²⁵ Eles se constituem, por mais globais que eles pretendem ser, na apreensão tecnológica de (parte de) uma rede que evidencia pontos de contatos, privilegiando os mais importantes, considerando apenas algumas especificidades daqueles que estão registrados nessa rede, negligenciando frequente e principalmente dados relativos ao meio e às circunstâncias. Quando ultrapassam uma cartografia, de expressão e representação simples, e agregam uma apreensão mais aprofundada dos componentes, podem valer-se de metodologia e técnicas que fazem sucesso (rebatizando-as ou não) e propor novos modos de proceder para administrar as atividades da marca em pontos relacionais cruciais que integrem não somente características objetivas mas também subjetivas e contextuais, diretas e menos diretas, contextualizando-as com outros pontos de contato. Uma metodologia bastante operacional, como podemos constatar na proposta de Lautissier e Angot, resumida *supra*.

²⁶ Naquilo que se refere a um uso comum hoje, porém não à essência do conceito.

²⁷ O ecossistema é altamente dinâmico e é constituído por muitos subsistemas. Cada espécie modifica necessariamente sua biocenose e seu biótopo pela sua mera presença e pelo uso dos recursos de que se vale para se desenvolver, relacionar e se reproduzir. A recíproca ocorre também pelas potenciais transformações de um ou vários constituintes da biocenose e do biótopo. Logo, não existem dois ecossistemas idênticos. Significa também que uma dada espécie pode ter mais chances de adaptação quando inserida em um biótopo e/ou em uma comunidade de espécies do que em outros.

REFERÊNCIAS

- ANGOT, J. ; LECOCQ, X. ; PLÉ, L. Le client co-concepteur, co-producteur, co-distributeur. *Expansion Management Review*, n.136, p.108-121, mar. 2010. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-1-page-108.htm>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- BARNAUD, G. ; LEFEUVRE, J-C. L'écologie, avec ou sans l'homme? In: JOLLIVET, M. (dir.). *Sciences de la nature, sciences de la société: Les passeurs de frontières*. Paris: CNRS, 1992.
- BEGOSSI, A. Ecologia Humana: um enfoque das relações homem-ambiente. *Interciencia*, v, 18, n.1, p. 121-132, 1993. Disponível em: http://www.interciencia.org/v18_03/art01/. Acesso em: 29 abr. 2017.
- CARVALHO, F. Da ecologia geral à ecologia humana. *Forum Sociológico*, n. 17, p. 127-135, 2007. Disponível em: <https://sociologico.revues.org/1680>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- DROUIN, J. M. La naissance du concept d'écosystème. In: *ASTER - Recherches en didactique des sciences expérimentales*. Explorons l'écosystème. Institut national de recherche pédagogique, Lyon, França, n. 3, 1987. p. 01-09. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2042/9184>. Acesso em: 28 abr. 2017.
- FAUTRERO, V. ; GUEGUEN, G. Quand la domination du leader contribue au déclin: analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia. *Revue Française de Gestion*, v. 38, n. 222, p. 107-121, abr. 2012. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-107.htm>. Acesso em: 12 maio 2017.
- FRERY F. ; GRATACAP A. ; ISCKIA T. Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue Française de Gestion*, v. 38, n. 222, p. 69-75, abr. 2012. Disponível em: https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG38_222_04-Intro.pdf. Acesso em: 12 maio 2017.
- IKENAMI, R. K. ; SALERNO, M. S. Ecosistema de negócio: estudo exploratório acerca da delimitação de suas fronteiras. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_213_261_27547.pdf. Acesso em: 13 maio 2017.
- KOENIG, G. Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*. v. 15, n. 2, p. 209-224, 2012, Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm>. Acesso em: 09 jun 2017.
- LAUTISSIER, S. ; ANGOT, J. *Revolution Relation: construire votre écosystème de marque*. Paris, L'Harmattan, 2009.
- LAUTISSIER, S. Le branding est mort ? Vive le seeding...? *E-marketing.fr*. 22 abr. 2013, Disponível em : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Strategies-1001/Tribunes/Le-branding-est-mort--Vive-le-seeding--541.htm#XfDaZfQ59o2pDKiA.97>. Acesso em : 06 jun 2017.
- LOILIER, T. ; MALHERBE, M. Le développement des compétences écosystémiques: le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact. *Revue Française de Gestion*, v. 38, n. 222, p. 89-112, abr. 2012. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-p-89.htm>. Acesso em: 12 maio 2017.
- MATAGNE, P. Aux origines de l'écologie. *Innovations*. v. 18, n. 2, p. 27-42, 2003. Disponível em: <http://www.cairn.info/revue-innovations-2003-2-page-27.htm>. Acesso em: 09 maio 2017.
- MOORE, J. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, v. 71, n. 3, p. 75-86, maio-jun. 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>. Acesso em: 16 maio 2017.
- PARIZE-SUFFRIN, C. La prospective stratégique participative et le développement des ESA. *Revue Française de Gestion*, v. 38, n. 222, p. 77-88, abr. 2012. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-77.htm>. Acesso em: 12 maio 2017.
- SONNAC, N. L'écosystème des médias. *Communication*, Université Laval, Quebec, Qc, Canadá, v. 32, n. 2, 2013, Disponível em: <http://communication.revues.org/5030>. Acesso em: 05 maio 2017.