Ecossistemas Inovadores *eSports*: o caso da empresa SUPERNOVA

Autores:

Viktoriya Lipovaya
victorialipovaya@globo.com

Rodrigo Kazuo Ikenami
ikenami.rodrigo@gmail.com

Gabriel Moura Souza Miranda Rodrigues
gabrieldemolay@hotmail.com

Francisco José de Castro Moura Duarte
duarte@pep.ufrj.br

Resumo:

O presente artigo discute a necessidade de chamar para o debate acadêmico o crescimento no cenário brasileiro dos Esportes Eletrônicos (*eSports*). Para tanto, foi utilizada a abordagem de ecossistemas de negócio (MOORE, 1996) cujos principais conceitos foram aplicados na indústria do *eSports*. Os resultados dessa análise sugerem que o ecossistema do mercado, na região do Rio de Janeiro em particular, por um lado possui um potencial de crescimento notável e por outro ainda necessita de maior estruturação para que esse crescimento seja saudável.

Palavras-Chave: Ecossistemas; Empreendedorismo; Gestão da inovação; *eSports*

1. Introdução

A área dos *eSports*, tem sido um assunto em pauta no mercado nacional, com apelo econômico. Os eventos são amplamente vinculados pelas grandes mídias - TVs, rádios e internet - fazendo parte até da grade de TVs por assinatura. A difusão potencializa o mercado e trabalha massivamente a aceitação por parte do público que tende a ter uma audiência potencial e exponencialmente crescente. Além disso existe um ambiente cultural que permita o desenvolvimento desta atividade através do fomento e crescente participação em feiras tecnológicas, eventos *geek*, transmissões via TV e *streaming*.

A presente discussão se interessou pela questão de como são as tendências de desenvolvimento dos seus modelos de negócios, como é o ambiente onde atuam as empresas dos *eSports* que ainda estão na etapa inicial do seu desenvolvimento. O seu conceito ainda possui lacunas na regulação desse novo empreendimento, (que ainda está em contínuo processo de construção e desenvolvimento). E mesmo que isso crie de um lado as

consequências para a prática do trabalho destes profissionais dessa nova vertente, por outro lado o *eSports* brasileiro mobiliza empreendedores visionários que acreditam no sucesso desse mercado evidenciando assim o contínuo aporte financeiro. Com a crescente demanda neste sentido, novos postos de trabalho e formações possíveis se criam. Embora, nossa nova área profissional, que ainda está no início da sua formalização, precisa ser elaborada e desenvolvida de forma estruturada visando a eficiência.

Existem diversas variáveis logísticas que são levadas em consideração para a ocorrência deste tipo de empreendimento. Os locais onde os eventos ocorrem precisam ser ambientes com infraestrutura básica: tecnologia e fornecimento de energia, espaços físicos que comportem, saneamento básico, rede de hotelaria e acesso a rede de transporte, etc. Primeiramente, a constituição das empresas e negócios demandam infraestrutura tecnológica.

Para discorrermos a respeito desta temática e a necessidade de referências organizacionais fizemos um estudo de caso com a empresa SUPERNOVA e seu papel como definidora de parâmetros nesse ecossistema.

2. Ecossistemas inovadores e a sua análise

Analisar uma indústria utilizando o olhar da abordagem de ecossistema é vantajosa quando seu ambiente está envolto por incertezas, ou seja, quando ainda não se tem definido o modelo de negócio. Isso porque o constructo "ecossistema" permite diagnosticar qual estágio de maturidade essa indústria se encontra e, a partir dessa indicação, sugere estratégias correspondentes para que o ecossistema possa evoluir.

Ikenami (2015) define um ecossistema como

> um conjunto de atores multisetoriais que, de maneira dinâmica, cooperam para gerar valor e competem para captura-lo. Principalmente em momentos de instabilidade, o papel de liderança é essencial para orquestrar o ecossistema, a fim de garantir a sua sobrevivência.

Os atores que compõem um ecossistema estão listados por Moore (1996) e podem ser conferidos na Figura 1.

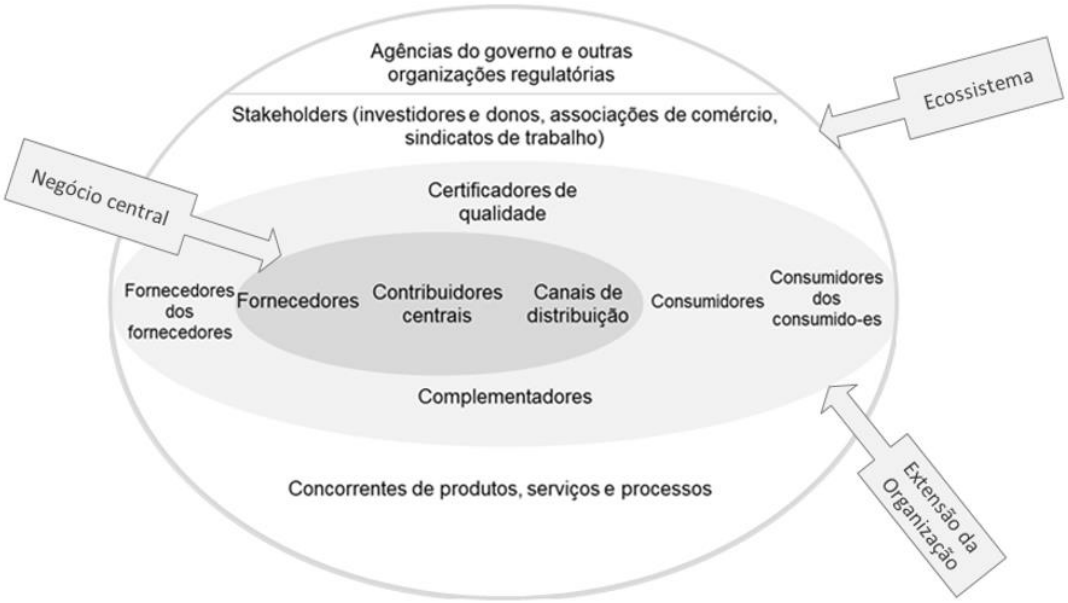

Figura 1: Ecossistema de Negócio.
Fonte: Adaptado de Moore (1996)

Segundo Moore (1996), um ecossistema de negócio é algo dinâmico que evolui ou morre ao longo do tempo. Como a sobrevivência de cada ecossistema depende de uma série de aspectos particulares, realizar uma previsão de sucesso ou fracasso para um ecossistema específico não é o objetivo do ecossistema. Por outro lado, a abordagem de ecossistema contribui para um diagnóstico acerca da situação naquele momento, e sugere ações para que seja possível superar os desafios de cada estágio. Ikenami (2015) fez uma listagem desses desafios, a partir de diferentes autores (Tabela 1 e Tabela 2).

Tabela 1: Estágios de um ecossistema: características e desafios.
Fonte: Ikenami (2015)

Estágios	Características	Desafios
Nascimento	▪ Consumidores "earlyadopters" (MOORE, 1996); ▪ A divisão do trabalho é baixa (GULATI; SINGH, 1998); ▪ Fracassos e "pivotamentos" são toleráveis (Oglive, 2015) ▪ Há muitas incertezas: É impossível antecipar tudo que vai envolver e exigir de esforço enquanto o ecossistema ainda é emergente (MOORE, 1996);	▪ Criar valor superior ao que já exista (MOORE, 1996); ▪ *Timing* (MOORE, 1996; ADNER, 2006); ▪ Prototipagem: "não precisa ser perfeito, mas precisa funcionar" (MOORE, 1996); ▪ Estabilizar dispêndio de energia (MOORE, 1996); ▪ Arquitetar a estrutura do ecossistema (MOORE, 1996);

Expansão	▪ Competição entre ecossistemas (MOORE, 1996);	▪ Promover a diversidade: atrair e incorporar negócios de apoio (MOORE, 1996)

Tabela 2: Estágios de um ecossistema: características e desafios. (continuação).
Fonte: Ikenami (2015)

Estágios	Características	Desafios
Expansão (continuação)	▪ "Massa crítica": atração e incorporação de atores e mercados ao ecossistema (MOORE, 1996); ▪ Utilização de recursos financeiros substanciais (MOORE, 1996); • Coordenação baseada em confiança (Krishnan et al 2006);	▪ Coordenação: elevar o volume e a escala com consistência (MOORE, 1996);
Liderança	▪ Competição entre ecossistemas (MOORE, 1996); ▪ Disputa de forasteiros para entrar no ecossistema (MOORE, 1996);	▪ Alinhar trajetória de inovação, diferenciação ("criticality") e valorização ("embededness") (MOORE, 1996);
Renovação ou Morte	▪ Ameaça de obsolescência (MOORE, 1996); ▪ Especialização do ecossistema (MOORE, 1996); ▪ Fragmentação do ecossistema (MOORE, 1996);	▪ Decidir entre reformar o ecossistema ou sair do ecossistema (MOORE, 1996);

A abordagem ecossistema, ao ressaltar ideia de co-opetição, ou seja, uma relação de cooperação e competição entre os atores, contribuiu para alertar que diferentes ações podem ser tomadas a fim de ajudar o ecossistema a crescer. Como vimos no quadro acima, a cooperação interna tende a ser mais comum nos momentos de maior instabilidade do ecossistema. Por isso, o conceito de "liderança" é relevante para compreender a dinâmica de amadurecimento de um ecossistema. Nos momentos de instabilidade ou incerteza, a unidade do ecossistema depende de atores líderes que conseguem coordenar os demais agentes para convergirem em um esforço mútuo.

Por fim, vale a pena ressaltar também a ideia de "complementadores", que podem ser definidos como atores os quais a firma focal não possui uma relação de contrato mas que ainda assim ela possui influência no resultado final do negócio. Adner e Kapoor (2010)

apresentam o exemplo da empresa Airbus, que depois de muito esforço desenvolvendo a aeronave A380, descobriu que ela não era compatível com a maioria das pistas dos aeroportos comerciais. O aeroporto em si não é um fornecedor da empresa aérea descrita, mas mesmo assim, era um *player* importante para a viabilidade do negócio.

3. O cenário brasileiro do *eSports* como um modelo de negócios e os seus desafios

Na presente discussão, a visão do *eSport* se desenvolve dentro do contexto/estudo de um ecossistema (IKENAMI, 2015), onde definimos os papéis de atuação dentro do ecossistema e as suas competências.

A caracterização do mercado emergente de Esportes Eletrônicos vêm tanto no entretenimento quanto no esporte, onde os seus novos modelos de negócio, se caracterizam pelas diferentes inovações, baseadas nas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

É interessante compreender como as lacunas existentes na regulação desse novo empreendimento, (que ainda está em contínuo processo de construção e desenvolvimento), dificultam a prática de trabalho dos profissionais dessa nova vertente. O *eSports* brasileiro mobiliza capitalização devido ao contínuo aporte financeiro e público. Com a crescente demanda neste sentido, novos postos de trabalho e formações possíveis se criam. Embora, esse novo mundo profissional ainda está no início da sua formalização, a sua área profissional, precisa ser elaborada e desenvolvida de forma estruturada visando a eficiência.

Os padrões de mercado estão sendo definidos a primeiro momento, pelas empresas que adotaram esse ramo de atuação, estabelecendo conceitos e necessidades para estruturar papéis nesse novo ecossistema. Analisando todos os atuantes e procurando as funções de acordo com suas expertises. Preenchendo postos de trabalhos, antes desconhecidos para sedimentação da estrutura de negócio.

Com o crescimento rápido da cultura do Esporte Eletrônico faz-se necessário a utilização de leis que rejam a regulamentação e profissionalização das atividades integrantes. Começou a circular no meio político brasileiro ideias relevantes a construção de uma legislação específica que valide legalmente estas atividades no país. No Estado de São Paulo em 2015 deu início às discussões sobre a implementação, através do Projeto de Lei anexado a pauta pelo Deputado Estadual Alexandre Pereira. Que visa construir parâmetros para atender direitos dos profissionais atuantes. Estas discussões foram base para a formação e criação de novos conceitos de qual a importância dos eSports como ferramenta esportiva e de inclusão, tanto social, quanto mercadológica, assim, procurando entender seu papel como um desporto criador de oportunidade profissional.

4. Método de pesquisa

O presente seção apresenta descrições: 4.1 das fases do estudo de caso e 4.2 da abordagem de ecossistema.

4.1 Estudo de caso

Para que fosse possível chegar a amplo e detalhado conhecimento do ecossistema do *eSports*, foi realizado estudo de caso (YIN, 1984). Ele foi feito de maneira profunda e exaustiva. Segundo YOUNG (1960), o estudo de caso pode ser definido como:

> [...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Estudos de casos, em geral,

> [...] são as estratégias preferidas quando as questões 'como' ou 'o porquê' são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real (YIN, 1984).

Além disso, para o estudo de caso que será conduzido, o projeto de pesquisa sempre abrange o desenvolvimento de uma estrutura teórica (YIN, 2001).

Segundo Yin (1994), as evidências para os estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros, arquivos, entrevistas, observação direta, observação de participante e artefatos físicos. O quadro 1 abaixo, baseado em protocolo estabelecido por YIN (2001), resume as etapas do estudo de caso realizado no presente trabalho:

Quadro 1- Etapas do estudo de caso

TAREFA	DESCRIÇÃO	
Identificar objetivos do estudo de caso	Verificar a adequação do modelo preliminar no ambiente interno e externo, possibilitando revisões e alterações no modelo.	
Planejar o estudo de caso	Selecionar o caso.	A partir dos resultados do levantamento.
	Respondentes.	Interno: pessoas envolvidas com projetos do caso em estudo Externo: clientes e fornecedores.
	Coleta de dados (fontes de evidências).	Entrevista, análise de documentos, análise de arquivos.
Definir o fluxograma de estudo de caso	Definição do processo de coleta de dados, procedimentos e regras gerais do processo da pesquisa, para aumentar a	

	confiabilidade.
Conduzir o estudo de caso	Investigar cada fonte de evidência, registrar os dados de forma organizada e padronizada.
Escrever o relatório do caso	Definir formato da narrativa, especificar informações e suas fontes.
Chegar a conclusões do caso Estudado	Trabalho individual do pesquisador, de análise, síntese e interpretação dos dados coletados.

Fonte: Yin (2001).

4.2 A abordagem de ecossistema.

A presente sessão apresenta o modelo de questionário (apresentado na Tabela 1. O questionário para análise do ecossistema) para elaboração de modelo de ecossistema de e*Sports*.

O questionário para análise do ecossistema
1. Quais seriam as condições tecnológicas que compõe o mercado de eSports? 1.1 Tecnologia disponível para realização dos eventos? 1.2 Tecnologia da indústria dos games? 1.3 Tecnologia de apoio na área de telecomunicação? 2. Condições Culturais 2.1 A finalidade do serviço é bem aceito socialmente? 2.2 Existe um ambiente cultural que permita o desenvolvimento desta atividade? 2.3 Existem problemas, resistência ou barreiras entre grupos que impeçam a pratica da atividade? 3. Condições Ecológicas 3.1 A prática da atividade afeta a natureza? 3.2 Depreda ou ajuda o meio ambiente? 4. Condições demográficas 4.1 questões relativas ao espaço físico para a ocorrência dos torneios 4.2 questões de infra estrutura das cidades 5. Condições Econômicas 5.1 Existe investimento de parceiros possível na área? 5.2 Compra, leasing de equipamentos para torneios. . 5.3 Mercado absorve a demanda, a demanda é reprimida ou o mercado é crescente com novo produto?

6. Condições Políticas 6.1 Existe lei que regulamenta a atividade? 6.2 Existe sindicado, associação, regulamentação das atividades? Se não, como está funcionando? 6.3 O governo federal apoia esta atividade? 7. Condições legais 7.1 Há Permissão para a participação de menores? Menores profissionais se enquadram em que lei para continuarem atuando? 7.2 Há Alvará de segurança e funcionamento dos locais dos torneios? 7.3 A atividade do eSport é regulamentada? Existe algo que impeça esta regulamentação? 8. Concorrentes 8.1 Quem são os concorrentes das empresas que organizam torneios? 8.2 Que tipo de produto/serviço concorre entre si? 9. Fornecedores 9.1 Quem são os parceiros que oferecem estrutura para a atividade acontecer? Que tipo de atividade eles oferecem? 9.2 Eles são pontuais em suas entregas? A logística para a realização dos eventos é boa? 9.3 O mercado de fornecedores é abundante ou escasso? 10. Clientes 10.1 Quem são os clientes? 10.2 Necessário trabalhar a fidelização? 11. Entidades Reguladoras 11.1 Existe algum órgão que qualifica os participantes? 11.2 Existe alguma entidade que emite alguma certificação? 11.3 Existe alguma entidade de qualifica a atuação dos participantes? Dos funcionários? 11.4 Existe alguma entidade de possui regras de conduto, manual interno, manual de comportamento acatado por todos e seguido pelos mesmos?

Tabela 1. Questionário Aplicado durante a entrevista com o diretor da SUPERNOVA

4. Resultados e Discussão

Essa recente vertente de mercado, chega como novo formador de postos de trabalho e posicionamento econômico, criando uma nova ferramenta de mercado, condizente com uma caracterização de demandas para gerir alternativas de bens de consumo e intelectual.

Segundo o Diretor da empresa SUPERNOVA, Samuel Byron, *eSports* é um termo que significa "Esportes Eletrônicos". Seus jogos englobam muito do que um esporte tradicional proporciona, afinal, também exigem coordenação motora, velocidade, muita análise crítica e tudo isto sob um fator limitante de tempo.

O *eSports* tem como plataforma base a tecnologia, tanto para sua execução, como para sua propagação. Da mesma forma que os esportes tradicionais, se sustenta porque existe o "SHOW". É aí que entra a Supernova como mediadora de relacionamentos entre expertise e *knowhall*, para construir o contexto de profissionalismo e construindo patamares a serem alcançados.

4.1 Ecosistema do *eSports:* o caso da empresa SUPERNOVA

A Supernova é uma empresa especializada em *eSports* que desenvolve variadas plataformas de investimento no mercado de jogos, oferecendo um portfólio completo e com a máxima qualidade em seus produtos/serviços. Sua expertise é o planejamento estratégico baseado em ações de marketing segmentadas e adaptadas ao perfil e interesse empresarial de seus clientes e parceiros. A Supernova foi criada como uma das mais bem estruturadas empresas brasileiras para suprir uma carência no mercado nacional de companhias especializadas em jogos, e que busca criar ações diferenciadas que gerem proposta de valor para seus parceiros.

O nome Supernova traz referência ao surgimento de uma nova estrela, formada por uma explosão que gera muita luminosidade. Esse é o impacto que almejam causar no mercado. A sua missão e de se tornar a maior e mais reconhecida empresa na América do Sul, oferecendo por meio de portfólio completo e com a máxima qualidade do mercado de esportes eletrônicos. Colaborando com uma visão que oferece a seus clientes e parceiros propostas adequadas e direcionadas para a exposição da sua marca de acordo com o seu segmento específico.

Eles atribuem sua qualidade de prestação de serviços a valores referenciados a partir de transparência em suas tarefas, excelência na execução, integridade no sistema desenvolvido, na melhoria continua no aporte oferecido pela empresa e procurando sempre pela inovação, Para se enquandrarem na proposta oferecida eles buscam a equipe técnica mais altamente especializada, possuem um projeto de equipe de Counter-Strike: Globa Offensive, que propaga os valores de apoio e incentivo a profissionalização dos Esportes Eletronicos, estúdio próprio com equipamentos modernos, estúdio móvel para atuar em eventos externos, link dedicado de internet com qualidade de imagem 4k, ações de marketing segmentado, e equipe capacitada para inserção constante de conteúdos, assessoria empresarial para atuação estratégica por meio de ações de marketing direcionadas e uma equipe reconhecida e referencia no cenário do eSport.

A Supernova tem meta de constantemente participar de ações efetivas, estando assim fortemente engajada em projetos sociais. Assim, surgiu o projeto Dia do Herói, uma ação beneficente realizada por *Gamers* para somar forças e ajudar no combate ao câncer de crianças e adolescentes vítimas da doença. O objetivo do evento foi conscientizar a todos com

uma campanha que utilizou o humor e os games para trazer, além de diversão e alegria, uma mensagem de esperança.

A empresa é referencia em torneios online e presenciais de jogos de PC e Console, game play, game talk, transmissão de torneios, portal de noticias, projetos com variadas parcerias, representação comercial segmentada, assessoria de marketing estratégico e e-commerce

Os torneios online, são torneios realizados na internet e transmitidos por meio das plataformas Battlefy ou Toornament, e são transmitidos ao público ao vivo pela Twitch.tv, Hitbox ou Youtube Gaming. Todos os nossos jogos podem ser jogados de forma online e sua modalidade depende de cada torneio / projeto (MD3 ou MD5), são realizados pelo próprio estúdio, e os torneios maiores (presenciais), são torneios realizados presencialmente. Esses torneios podem ter qualificatórias online com final presencial ou o torneio inteiramente presencial, são realizados pelos estúdios de apoio, ou diretamente nos locais de eventos.. A Supernova promove torneios de todos os tipos de jogos, sejam eles FPS, MOBA ou Card Games.

Essas transmissões contam com uma extrema qualidade, são todas feitas em full HD ou 4k, os apresentadores possuem uma equipe de suporte ao vivo, as filmagens são feitas no estúdio profissional, e além deste estúdio existem mais dois diferentes estúdios para poder atender a demanda de seus clientes. A transmissão dos principais jogos do momento e pacotes firmados com parceiros, estrutura móvel de equipamentos e cenários.

Seu portal de noticias o News. Supernova (http://news.supernova.gg) é um portal de noticias dos principais jogos do momento: Dota 2, League of Legends, Counter-Strike: Global Offensive, Street Fighter, FIFA, PES, Hearthstone, Point Blank, Player Unknown Battle Grounds e ROCKET League. Onde todos os principais acontecimentos sao divulgados diariamente na nossa plataforma para todos os seus seguidores.

Seus Game Plays são realizados com alto nível de detalhes técnicos sobre os jogos. E sem deixar de lado o humor de lado, com alto investimento em qualidade de áudio e vídeo, com grande quantidade de conteúdos, possuindo espaços para publicidade nos vídeos, com no mínimo de 2 Game Plays na semana, contando com Game Plays de jogos do momento e grandes clássicos.

Os Talk Shows são grandes produções, com programas de entrevista com jogadores profissionais, desenvolvedores de jogos, personalidades do e-Sports e Youtubers, com duração de 1 hora, contando 2 programas por mês. Investimento forte em qualidade de áudio e vídeo e com espaços para publicidade nos vídeos.

A representação comercial segmentada, tendo em vista a expertise em representação de empresas multinacionais de nossa equipe comercial, a Supernova pode oferecer uma parceria que atualmente poucas das empresas do setor no mercado brasileiro de games pode fornecer:

- Importação e exportação de produtos
- Equipe exclusiva para trâmite aduaneiro
- Estudo de mercado e marketing segmentado
- E-commerce nas nossas paginas web

- Abertura de filiais e escritórios comerciais específicos
- Proteção de marcas e patentes
- Intermediação comercial

E-commerce é mais uma atividade que ajuda para a Supernova vender produtos personalizados e produtos de parceiros afiliados, tais como: *mouse, teclado, headset, mousepad, gamepad, camisas, bonés, fitas de pescoço, casacos e munhequeiras.*

Além disso, há assessoria de marketing estratégico:

- Utilização de nossa expertise para ajudar o cliente/parceiro a entender melhor o cenário brasileiro.
- Segmentar as campanhas estratégicas de forma a adaptar e direcionar suas ações para melhor atingir seu publico alvo.
- Orientar o parceiro/cliente sobre as novidades e tendências do mercado interno e Latino Americano.

A empresa busca fomentar o mercado para as campanhas dos parceiros.

4.2 Ecosistema do *eSports:*

Os resultados obtidos e trabalhados no ecossistema de Moore (1996) identificou os atores do ecossistema do *eSports*. A partir desse mapeamento (Figura 2) foi possível concluir que o ecossistema do *eSports* ainda se encontra em fase inicial de maturidade ou como diria Moore (1996), “estágio nascente”.

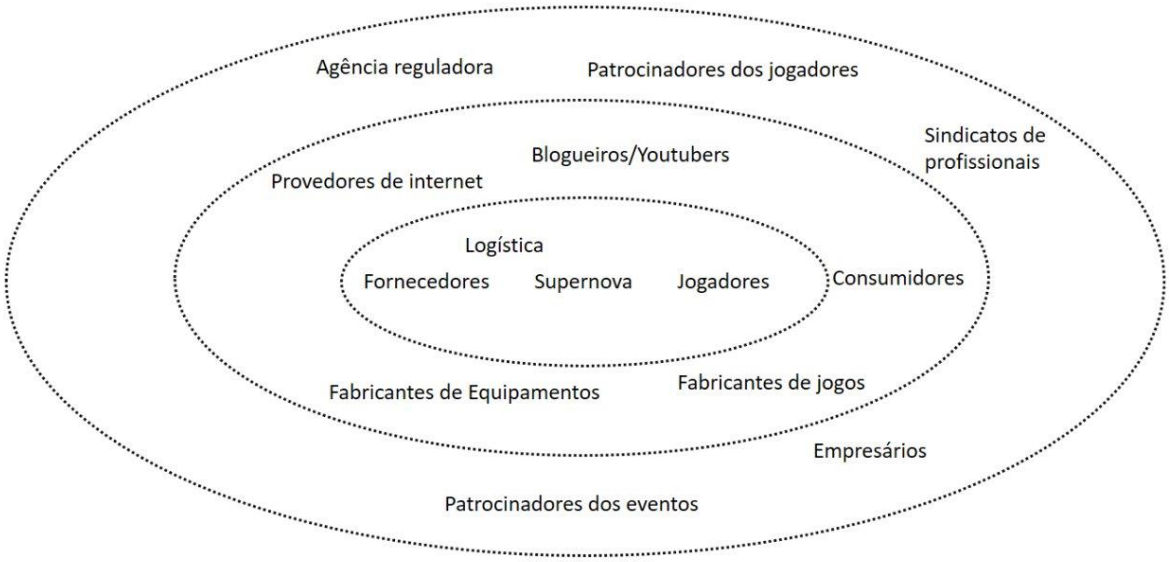

Figura 2: Ecossistema da Supernova.

Fonte: Autores

A Figura 2 representa o ecossistema da Supernova construído a partir da entrevista. Nesse modelo, foram incluídos os atores considerados mais relevantes por Moore (1996) e que foram confirmados pelo entrevistado como relevantes para o modelo de negócio da empresa Supernova. Todavia, trata-se de um modelo ideal e não o que se verifica na realidade do Brasil, ambiente onde atua a Supernova. Alguns atores foram apontados na entrevista como pouco atuante (Agência reguladora, Patrocinadores e investidores). Os entrevistados apontaram também outras limitações como carência de legislação, de profissionalização e credibilidade de investimento).

O estudo de caso mostrou que mesmo em crescimento, ainda não representam a maioria aquelas pessoas que consomem essa indústria, ao qual poderíamos chamar de "*earlyadopters*". Outro aspecto que leva a diagnosticar o ecossistema como sendo algo em estágio inicial é a divisão do trabalho ainda baixa, retratada tanto pela falta de atores - órgãos do governo, por exemplo - como também pela ausência de regulação dos profissionais desse mercado. Todas essas características são contempladas nas análises de Moore (1996) como um ecossistema em estágio nascente.

Vale a pena ressaltar também que dentro do ecossistema do eSport, existem muitos atores são importantes para que o modelo de negócio consiga emergir. Desde as empresas que desenvolvem os jogos até as empresas que fornecem os equipamentos.

5. Considerações finais.

Novos estudos do mapeamento analise dos escossistemas aponta uma necessidade maior para novos estudos para os eSports: estudos aprofundados do mercado e possibilidade de desenvolvimento de estruturas e capacitação próprias para suportar esta atividade. Quando o mercado ele está emergindo existe oportunidade e estratégia de poder colocar qualquer medida que possa consolidar o perfil profissional e mapeamentos econômicos diversos, para localização de retorno financeiro do movimento.
sendo assim, o confronto entre as etapas 1 e 2 apontam que a área de *eSports* carece de uma profissionalização maior.

Agradecimentos

BYRON, S. **Entrevista concedida a Gabriel Miranda**. Rio de Janeiro, 17 Set. 2017. (A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" deste artigo).

MARINHO, A. **Entrevista concedida a Gabriel Miranda**. Rio de Janeiro, 17 Set. 2017. (A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" deste artigo)

5. Referências

ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard business review**, v. 84, n. 4, p. 98, 2006.

GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative science quarterly**, p. 781-814, 1998.

IKENAMI, Rodrigo Kazuo. **A abordagem ecossistema em teoria organizacional: fundamentos e contribuições**. Tese de mestrado. Universidade de São Paulo.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, ed. 5, 2006.

MOORE, J.F. 1996. **The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems**. New York, Harper Business, 297p.

OGILVIE, Timothy. How to thrive in the era of collaborative services entrepreneurship. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 5, p. 24-34, 2015.

YIN, R., K., 1984, Case Study Research: design and methods. Beverly Hills, California, EUA: Sage Publications.

YIN, R., K., 1994, Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

YIN, R. K., 2001, Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução do original Case study research: design and methods. por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman.

YOUNG, P., 1960, Métodos científicos de investigación social. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad del México.