



REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)

ISSN: 1980-4164

ISSN: 1413-2311

Escola de Administração da UFRGS

Rodrigues, Marco Aurelio de Souza; Kamlot, Daniel  
MARKETING SOCIAL E ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS: AVALIAÇÃO  
REFLEXIVA PARA PROPOSIÇÃO DE UMA VISÃO INTEGRATIVA

REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto  
Alegre), vol. 28, núm. 1, 2022, Janeiro-Abril, pp. 180-207  
Escola de Administração da UFRGS

DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.337.121018>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401172014007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UFRGS  
[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**MARKETING SOCIAL E ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS: AVALIAÇÃO  
REFLEXIVA PARA PROPOSIÇÃO DE UMA VISÃO INTEGRATIVA<sup>1</sup>**

**Marco Aurelio de Souza Rodrigues<sup>2</sup>**

**Daniel Kamlot<sup>3</sup>**

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.337.121018>

**RESUMO**

Este ensaio apresenta as relações entre Marketing Social (MS) e Ecossistemas de Negócio (EN), buscando contribuir para a integração destas áreas de conhecimento e argumentando que a aplicação da análise de ecossistemas pode ser um instrumento valioso no desenvolvimento de estratégias de Marketing Social mais eficientes. Por meio de uma avaliação reflexiva realizada a partir de investigação crítica do estado da arte, orientada pela busca por pontos comuns entre MS e EN, expuseram-se elementos de convergência entre tais assuntos, principalmente os de natureza organizacional, empresarial, social e comunitária. Consolidando-se um quadro contendo particularidades do MS e contribuições de EN, elencaram-se quatro proposições, permitindo constatar que organizações que realizem planejamentos de MS poderão conceber estratégias derivadas do mapeamento da estrutura da rede composta pelo ecossistema a que pertencem, beneficiando-se das trocas de recursos e de influências entre *stakeholders* e outros participantes.

**Palavras-chave:** Marketing Social; Ecossistemas de Negócio; Integração.

**Social Marketing and Business Ecosystems: Reflective Evaluation for the Proposition of an Integrative View**

This essay presents the relationship between Social Marketing (SM) and Business Ecosystems (BE), seeking to contribute to the integration of these areas of knowledge and arguing that the application of ecosystem analysis can be a valuable tool in the development of more efficient Social Marketing strategies. Through a reflective evaluation carried out from a critical investigation of the state of art, guided by the search for common points between SM and BE, elements of convergence between such subjects were exposed, mainly those of an

<sup>1</sup> Recebido em 21/12/2021, aceito em 4/5/2022.

<sup>2</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing – Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Economia Criativa; Rio de Janeiro – RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-9250-4761>; [marco.rodrigues@espm.br](mailto:marco.rodrigues@espm.br).

<sup>3</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing - Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa; <http://orcid.org/0000-0002-6976-6333>; [dkamlot@espm.br](mailto:dkamlot@espm.br).

organizational, business, social and community nature. Consolidating a framework containing SM particularities and BE contributions, four propositions were listed, finding that organizations that implement SM planning are able to devise strategies from the mapping of the network structure composed by the ecosystem to which they belong, benefiting from the exchanges of resources and influences between stakeholders and other participants.

**Keywords:** Social Marketing; Business Ecosystems; Integration.

### **Marketing Social y Ecosistemas de Negocios: Evaluación Reflexiva para Proposición de una Visión Integradora**

Este ensayo presenta la relación entre el Marketing Social (MS) y los Ecosistemas de Negocios (EN), buscando contribuir a la integración de estas áreas de conocimiento y argumentando que la aplicación del análisis de ecosistemas puede ser una herramienta valiosa en el desarrollo de estrategias de Marketing Social más eficientes. A través de una evaluación reflexiva realizada a partir de una investigación crítica del estado del arte, guiada por la búsqueda de puntos en común entre MS y EN, se expusieron elementos de convergencia entre estos temas, principalmente los de carácter organizacional, empresarial, social y comunitario.

Consolidando un marco que contiene las particularidades y contribuciones de MS y EN, se enumeraron cuatro proposiciones, que muestran que las organizaciones que realizan la planificación del MS podrán concebir estrategias derivadas del mapeo de la estructura de red compuesta por el ecosistema al que pertenecen, beneficiándose de los intercambios de recursos y influencias entre los *stakeholders* y otros participantes.

**Palabras clave:** Marketing Social; Ecosistemas de Negocio; Integración.

## **INTRODUÇÃO**

Embora tenha atravessado décadas dedicando-se a questões sociais, o Marketing Social ainda carece de uma definição universalmente aceita de seus objetivos (KAMLOT, 2017). Num dos trabalhos seminais dessa disciplina, Kotler e Zaltman (1971, p.10) definem Marketing Social como “o design, a implementação e o controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado”. Naquele momento, os autores especificaram como foco do Marketing Social estimular a disseminação de ideias sociais, o que dependeria de uma multiplicidade de iniciativas direcionadas a diversos *stakeholders* simultaneamente, como exposto a seguir: “Uma organização dedicada ao Planejamento Familiar (...) deve diferenciar programas projetados para seus públicos-alvo primário (famílias grandes de baixa renda), secundário (outras famílias com filhos), terciário (fontes de recursos, doações e voluntários) e alvos diversos (grupos políticos e igrejas)” (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.17).

Contudo, a evolução da disciplina levou à necessidade de se estabelecerem instrumentos de mensuração de impacto em iniciativas sociais, os quais são notoriamente intrincados (WHITE, 2018). Face a essa complexidade, e influenciado pela necessidade de simplificar a

mensuração de sua performance, o Marketing Social desloca seu foco (CARVALHO; MAZZON, 2019). Da perspectiva holística proposta por Kotler e Zaltman (1971), a qual contemplava simultaneamente ações nos níveis microambiental (junto a indivíduos), mesoambiental (junto a organizações) e macroambiental (junto a reguladores), o Marketing Social migra para uma lógica pela qual as causas para determinado problema social teriam sua origem isolada no comportamento do indivíduo (chamada de Marketing Social *Downstream*) (DOMEGAN *et al.*, 2016).

Consequentemente, gestores e pesquisadores de Marketing Social se especializaram em estimular mudanças comportamentais em um único grupo de *stakeholders*, os indivíduos, atuando principalmente em um único nível, o microambiental, negligenciando se suas ações tinham como efeito mudanças verdadeiramente sociais (LEFEBVRE, 2003; SAUNDERS; BARRINGTON; SRIDHARAN, 2015). Assim, abdicaram de competências que permitiam a identificação de causas estruturais ocultas, as quais resultaram justamente em comportamentos que pretendiam desencorajar nos indivíduos (SAUNDERS; BARRINGTON; SRIDHARAN, 2015). Como apontado por Lefebvre (2013, p.22), o Marketing Social frequentemente “culpava a própria vítima”, considerando que a causa de um comportamento indesejável de um indivíduo era o próprio e suas características, desconsiderando fatores externos.

Recentemente, percebe-se a disseminação de iniciativas de Marketing Social cuja lógica reconhece que as causas de problemas sociais não estão no indivíduo, mas em fatores externos situados nas organizações e instituições, uma abordagem chamada de Marketing Social *Upstream*. Tais iniciativas, contudo, ainda são distantes da perspectiva holística originalmente proposta por Kotler e Zaltman (1971), posto que permanecem restringindo ações de Marketing Social num único grupo de *stakeholders* (ex.: reguladores) posicionados numa única esfera social (ex.: o macroambiente) (DOMEGAN *et al.*, 2016).

Todavia, observa-se um crescimento na complexidade dos problemas sociais (os chamados “*wicked problems*”), que não tem sido acompanhado pelo crescimento das disciplinas dedicadas a tratar desses problemas, como o Marketing Social. Grande parte dos problemas que afligem a sociedade têm alta complexidade e permeiam múltiplos *stakeholders* e esferas sociais, para o que ações de Marketing Social têm se mostrado pouco adequadas. Assim, como reflexo de abordagens reducionistas empregadas ao longo dos anos, eventualmente o Marketing Social pode simplesmente atuar nos sintomas de um problema social, sem atacar suas causas (CARVALHO; MAZZON, 2019).

Faz-se necessário buscar novas perspectivas que permitam a gestores e pesquisadores de Marketing Social a promoção de ganhos sociais amplos, sustentáveis e escaláveis

(CHRISTENSEN *et al.*, 2006). De fato, mudanças comportamentais de indivíduos, sejam eles cidadãos, gestores ou reguladores, não ocorrem em um “vácuo”, dependendo de interações entre *stakeholders* localizados em esferas sociais distintas. Portanto, o Marketing Social deve ir além da análise comportamental de um único *stakeholder*, compreendendo em profundidade a estrutura do sistema social em que tal comportamento ocorre, fator que tem sido desprestigiado pela disciplina (CARVALHO; MAZZON, 2019; TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018).

Assim, a eficiência do Marketing Social depende de sua capacidade de enxergar o sistema extenso em que comportamentos individuais ocorrem (CARVALHO; MAZZON, 2019). Para alcançar essa ampla perspectiva e responder à crescente complexidade e quantidade de “*wicked problems*” da sociedade, o Marketing Social deve tornar-se transdisciplinar, incorporando teorias e ferramentas que promovam uma visão sistêmica sobre os desafios que se dispõe a enfrentar (LEFEBVRE, 2012; SUNDSTROM, 2014; TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018).

Oriundo da literatura de Estratégia, o conceito de Ecossistemas de Negócio tem como propósito integrar essa visão sistêmica a planejamentos. Ao promover tal visão, o conceito de Ecossistemas de Negócio expande o escopo de análise de uma organização para além de sua indústria nativa, mapeando interdependências entre *stakeholders* de múltiplos setores e esferas sociais e, por conseguinte, identificando de forma precoce ameaças e oportunidades que de outra forma seriam negligenciadas (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2020; TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Se o Marketing Social deve transcender a análise do indivíduo ou de um único setor para promover transformação social sustentável (TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018), cumpre considerar como o conceito de Ecossistemas de Negócio pode contribuir com este processo. Há, portanto, uma oportunidade de integrar uma perspectiva de Ecossistemas de Negócio às teorias e práticas de Marketing Social (CARVALHO; MAZZON, 2019; FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017). Tal oportunidade ilustra a pertinência de se compreenderem as relações e pontos de convergência entre os conceitos de Marketing Social e Ecossistemas de Negócio, a fim de contribuir para a integração destas duas áreas de conhecimento.

Assim, o presente artigo apresenta um ensaio teórico cujo argumento central indica que a aplicação da Análise de Ecossistemas pode ser um instrumento valioso no desenvolvimento de estratégias de Marketing Social mais eficientes – o que justifica a relevância do presente trabalho – contribuindo com elementos de originalidade e reflexão para o estado da arte (MENEGETTI, 2011).

Os dados que permitiram a compilação de conteúdo relevante à análise foram obtidos em variadas fontes, ajudando na estruturação do quadro conceitual referente aos objetos de estudo (GIL, 2017). Assim, após a avaliação de textos clássicos das áreas de Marketing Social e de Ecossistemas de Negócio, foram notados elementos de convergência, os quais foram esmiuçados em uma extensa busca na literatura pertinente aos temas em questão. Na obtenção das informações, o foco recaiu em atributos organizacionais, empresariais, sociais e comunitários.

A busca por elementos relacionados ao conteúdo aqui apresentado teve como foco artigos científicos revisados por pares, publicados entre 1971 e 2022, versando sobre assuntos como Marketing Social, *Macro-social Marketing*, Ecossistemas de Negócio e *Wicked Problems*. Em seguida, realizou-se uma análise, abordando a decomposição desse conteúdo, sendo esta etapa dependente da capacidade crítica dos pesquisadores, com a meta de justificar ou relacionar as informações relevantes percebidas no material em estudo.

Cabe ressaltar que após a obtenção de dados supracitada, foram realizadas uma etapa de leitura e uma de reconhecimento dos materiais relevantes. Posteriormente, uma avaliação reflexiva ocorreu, por meio de investigação crítica do material, orientada por uma busca por pontos comuns entre Marketing Social e Ecossistemas de Negócio. Finalmente, ocorreu a interpretação das ideias, associando-as à conjuntura que permeou o estudo, com a comparação de juízos, enfoques e perspectivas, sendo tal interpretação norteadada pela busca de relações e pontos de convergência entre o Marketing Social e os Ecossistemas de Negócio.

## 1 MARKETING SOCIAL

Em seu trabalho pioneiro no âmbito de Marketing Social, Kotler e Zaltman (1971) expõem que há técnicas de Marketing capazes de promover mudanças comportamentais e conceituais, o que constituiria a base do Marketing Social. Por sua vez, Dann (2010, p.151) se refere ao que denomina “mudança de comportamento”, indicando o Marketing Social como uma abordagem de liderança social calcada na influência e na persuasão para obter de um conjunto de consumidores uma forma de atuar. Para Dann (2010, p.151), o Marketing Social é definido como “a adaptação e a adoção de atividades, instituições e processos de marketing comercial como um meio para induzir mudanças de comportamento em um público-alvo de forma temporária ou permanente para atingir uma meta social”. Aqui, é interessante apresentar a compreensão de Andreasen (1994) acerca do tema. O autor evidencia que o Marketing Social tem como alicerce o ajuste de uma realidade específica, entendida como a do Marketing

convencional e de suas rotinas, adaptadas à intenção de acarretar bem-estar a um grupo ou a uma sociedade.

O foco social é observado em estratégias próprias do Marketing Social voltadas a áreas de atuação distintas, porém que apresentam alguma preocupação com a sociedade ou com as consequências de estratégias mercadológicas nela aplicadas – tais áreas abarcariam direitos humanos (SZABLEWSKA; KUBACKI, 2019), problemas sociais complexos (CARVALHO; MAZZON; SANTOS, 2019), comércio justo (KAMLOT; SCHMITT, 2015), sustentabilidade (DONOVAN; HENLEY, 2010), mobilização social (MCKEE, 1992), entre diversas outras. Em geral, o uso do Marketing Social se mostra útil para a prevenção de danos à sociedade.

Contudo, autores como Domegan *et al.* (2016) e Carvalho e Mazzon (2019) advogam que, frente a problemas sociais complexos, isolar a causa de determinado fenômeno em *stakeholders* posicionados em *upstream* ou *downstream*, ou ainda concentrar iniciativas em uma única esfera social – ambas as práticas características do Marketing Social –, não é suficiente. Tais problemas, usualmente considerados “*wicked problems*” na literatura, são definidos por Truong, Saunders e Dong (2018) como questões complexas em constante mutação, as quais desafiam definições e cujos *stakeholders* envolvidos têm dificuldade de encontrar suas reais causas e soluções, estas últimas capazes de gerar outras vicissitudes sociais. Para lidar com “*wicked problems*”, autores como Buyucek *et al.* (2016), Fry, Previte e Brennan (2017) e Truong, Saunders e Dong (2018) apontam que o Marketing Social deve adotar uma perspectiva que influencie múltiplos *stakeholders* simultaneamente, para o que a disciplina deverá incorporar ferramentas de outros campos de conhecimento (LEFEBVRE, 2012).

Ao abordar a teoria dos *stakeholders*, que, em sua essência, diz respeito a mecanismos de tomada de decisão e relações de poder nas organizações, atentando para modelos de governança e distribuição da riqueza e considerando as partes que com essas instituições interagem ou que sobre elas exercem influência (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016), é possível identificar relações com o Marketing em geral – por sua natureza transdisciplinar (FREEMAN *et al.*, 2010) – e com o Marketing Social em particular, uma vez que a geração de riqueza depende não apenas de um *player* do mercado, mas de diversos, e é preciso ressaltar que quanto menor o bem-estar percebido pelos *stakeholders* em geral – aí incluídos funcionários, acionistas, investidores e outros mais –, menor a chance de um negócio prosperar no longo prazo (LACZNIAK; MURPHY, 2012; BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016).

Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) mencionam que a teoria dos *stakeholders* aprofunda a noção de ambiente estratégico ao amplificar o princípio segundo o qual a realização de negócios envolve mais do que apenas a obtenção de recursos financeiros. Portanto, passa a



ser imperioso situar as corporações na sociedade à qual pertencem e com cujos membros negociam – sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Para buscar uma conduta adequada perante a sociedade, caberia às organizações realizar uma análise consciente dos impactos que derivam de suas atividades nos ambientes econômico, político, social, jurídico, cultural e ecológico. A partir dessa análise, seria apropriado seguir uma alteração de comportamento visando ao bem-estar social – o que condiz com o cerne do Marketing Social. Ressalte-se que a racionalidade inerente à teoria dos *stakeholders* é do tipo deliberativo e prático, em que discussões sobre gestão consideram todas as partes interessadas, representando o interesse geral, e não somente interesses individuais, o que também se alinha ao âmago do Marketing Social, caracterizado pela preocupação com o todo, e não apenas com indivíduos ou com empresas específicas.

A teoria dos *stakeholders* pode orientar o planejamento de intervenções calcadas no Marketing Social, sua implementação e avaliação, com o intuito de conceber programas sustentáveis. Quando ocorre uma intervenção limitada dos *stakeholders* em ações de Marketing Social, o potencial destas também acaba cerceado (BUYUCEK *et al.*, 2016). Thomas (2008) e Domegan *et al.* (2013) expõem que a atuação conjunta de diferentes *stakeholders* em programas de Marketing Social tem sido reconhecida como benéfica, visto que a inclusão de diferentes partes interessadas em um projeto pode resultar em maior comprometimento com a mudança de comportamento.

De forma consonante à integração de conceitos entre a teoria dos *stakeholders* e as práticas e pesquisas de Marketing Social, há uma defesa recente para que esta disciplina assuma um pensamento sistêmico, o qual reconheça a sociedade como um sistema no qual todos os componentes em sinergia produzem um comportamento agregado cuja causa não é aparente quando cada um desses componentes é explorado isoladamente (CARVALHO; MAZZON, 2019; DOMEGAN *et al.*, 2016). Para Truong, Saunders e Dong (2018), esse pensamento, chamado de Marketing Social Sistêmico, não deve ser entendido como uma teoria, mas como uma nova visão de mundo para a disciplina. Esta visão deve incorporar ferramentas capazes de mapear um sistema social em sua plenitude, contemplando simultaneamente todos os *stakeholders* envolvidos, bem como as trocas de recursos e de influências que ocorrem entre eles, para o que o conceito de Ecossistemas de Negócio, explorado adiante, mostra-se valioso.

## 2 ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIO

Tal qual a disciplina de Marketing Social, o conceito de Ecossistema de Negócio carece de uma definição universal (TSUJIMOTO *et al.*, 2018). Assim, a definição seminal de



ecossistema, concebida por James Moore, oferece um direcionamento sobre as propriedades deste conceito.

Um ecossistema é uma comunidade suportada por uma base de organizações e indivíduos que interagem entre si – os organismos do mundo dos negócios. Esta comunidade econômica produz bens e serviços de valor para os consumidores, que são também membros do ecossistema. Outros membros são fornecedores, produtores, competidores e demais *stakeholders*. Com o tempo, estes membros evoluem conjuntamente suas competências e atribuições, e tendem a se alinhar com o direcionamento definido por uma ou mais firmas centrais. (MOORE, 1996, p.26)

A partir desta definição, já se destacavam características básicas do conceito de Ecossistemas que permanecem essenciais nos estudos recentes sobre o tema, como a possibilidade da análise trabalhar no nível da organização e do indivíduo, e a presença de líderes que, na impossibilidade de controlar os participantes, os estimulem a buscar uma visão de futuro compartilhada (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Iansiti e Levien (2004, p.68) contribuíram para a evolução da definição de um ecossistema no artigo “*Strategy as Ecology*”, descrevendo esse conceito como “uma rede ‘frouxa’ composta por fornecedores, distribuidores, produtores de produtos ou serviços relacionados, provedores de tecnologias, dentre outros, que afetam e são afetados pela criação e distribuição da oferta de uma firma”. Esta definição reforça duas características de Ecossistemas: a autonomia dos participantes (sugerido pelo termo “frouxo”), e a interdependência destes, as quais também são ratificadas por diversos autores posteriormente, como Phillips e Ritala (2019), Ganco, Kapoor e Lee (2020), e Autio (2021).

Adner (2017) reforça outra característica de ecossistemas: a possibilidade destes transcenderem um setor, contendo participantes de múltiplas indústrias. Outrossim, Jacobides, Cennamo e Gawer (2018, p.2258) destacam que “ecossistemas requerem provedores de produtos, serviços e inovações complementares, os quais podem pertencer a indústrias diferentes (...)”.

Para Tsujimoto *et al.* (2018, p.7), um ecossistema é “uma rede social multicamadas, historicamente auto-organizada ou deliberadamente desenhada por gestores, composta por atores que têm diferentes atributos, princípios e crenças, cujo objetivo é oferecer um sistema de produtos/serviços”. Nesta definição, multicamadas refere-se ao fato de que ecossistemas contemplam participantes em múltiplos níveis, desde o indivíduo até instituições reguladoras. Tal definição prevê ainda dois modos de surgimento de um ecossistema: auto-organizado, como uma rede que surge espontaneamente; ou deliberado. Nos dois casos, espera-se o surgimento de líderes que, embora desprovidos de controle formal, serão os *stakeholders* que oferecerão

uma visão de futuro, recursos e padrões de comportamento para influenciar os demais participantes autônomos e interdependentes do ecossistema (TEECE, 2016; TIWANA, 2015).

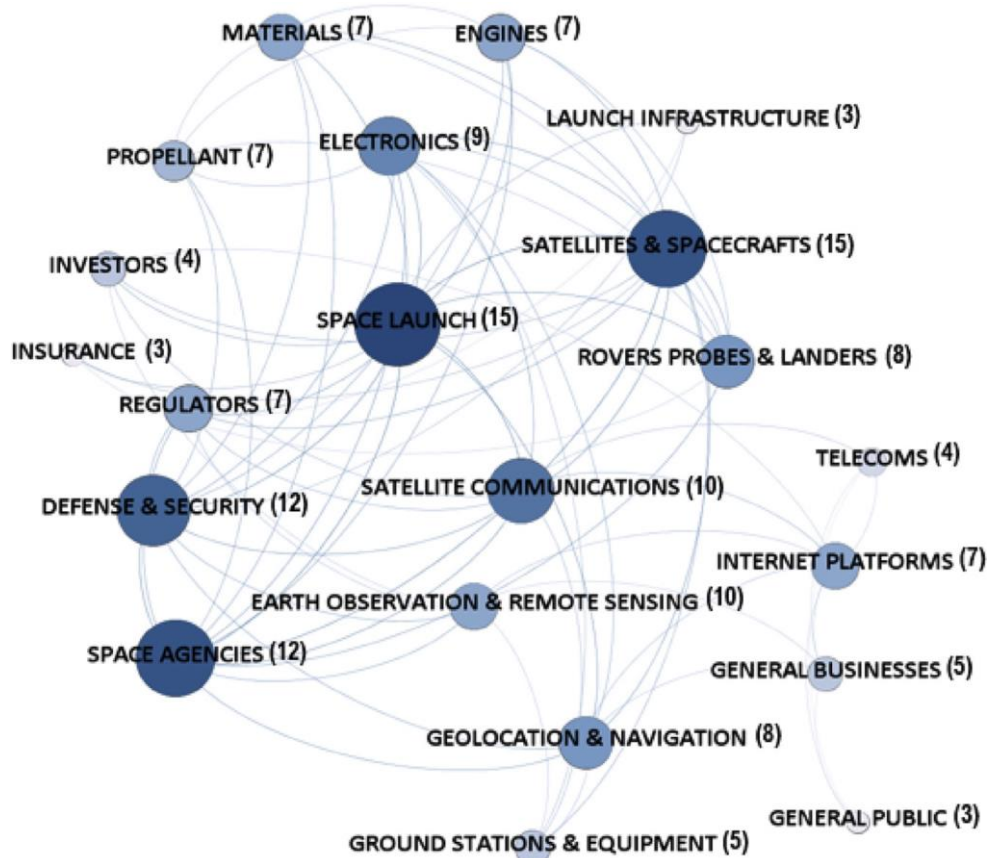
Em suma, a despeito dessa pluralidade de definições, há uma convergência na literatura sobre características-chave do conceito de “ecossistema” (Tsujimoto *et al.*, 2018). Verifica-se um consenso de que ecossistemas podem ser descritos como uma rede composta por (i) atores autônomos, (ii) interdependentes e (iii) oriundos de múltiplas indústrias que (iv) conjuntamente criam valor (ADNER, 2017; IANSITI; LEVIEN, 2004; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006; JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2020; TEECE, 2016; TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Para Adner (2017) e Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), o estudo de um ecossistema almeja a composição de uma “estratégia de ecossistema”, a qual depende da identificação dos papéis assumidos pelos participantes da rede, bem como dos fluxos de trocas entre eles, processo este chamado de Análise de Ecossistemas (BASOLE *et al.*, 2015; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006). Para Iyer, Lee e Venkatraman (2006), a Análise de Ecossistemas contempla três etapas: mapeamento, mensuração e identificação de atores centrais, descritas a seguir.

Em relação à primeira etapa, a literatura oferece recomendações para mapear os participantes de um ecossistema. Adner (2017), Jacobides, Cennamo e Gawer (2018) e Tsujimoto *et al.* (2018) argumentam que qualquer *stakeholder* que influencie a percepção de valor do consumidor sobre uma oferta, mesmo que não tenha relação direta com esta, deve ser incluído no ecossistema. Wadovski, Nogueira e Chimenti (2019) e Orlova, Nogueira e Chimenti (2020) recomendam elencar os participantes por meio de uma revisão sistemática da literatura acerca da proposta de valor entregue pelo ecossistema, incluindo no mapeamento deste os *stakeholders* frequentemente contemplados em artigos científicos.

Elencados os participantes, o mapeamento do ecossistema deve identificar quais conexões existem entre eles. Uma conexão entre participantes pode representar acordos, alianças, trocas comerciais ou investimentos (PHILLIPS; RITALA, 2019; TSUJIMOTO *et al.*, 2018). O mapeamento dos participantes do ecossistema e das relações entre eles culmina na composição de um gráfico em rede, como exemplificado pela Figura 1, que ilustra o ecossistema de exploração espacial composto por Orlova, Nogueira e Chimenti (2020).

**Figura 1 - Ecossistema de Exploração Espacial**



Fonte: Orlova, Nogueira e Chimenti (2020)

A partir deste mapeamento, a Análise de Ecossistemas prevê em sua segunda etapa a mensuração da influência que participantes exercem uns sobre os outros. Basole *et al.* (2015) e Iyer, Lee e Venkatraman (2006) apontam como a representação gráfica de um ecossistema como uma rede permite a aplicação de métricas de análise de redes sociais (ou “S.N.A.”, de *Social Network Analysis*) para identificação dos participantes mais influentes, ou, de outra forma, aqueles com maior “centralidade” (BOZDOGAN; AKBILGIC, 2013), a qual pode ser mensurada por meio de indicadores descritos a seguir (AALDERING; LEKER; SONG, 2019; BOZDOGAN; AKBILGIC, 2013; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006).

Centralidade de Grau refere-se ao número de conexões de um participante da rede. Participantes com elevada centralidade de grau têm alta influência num ecossistema à medida que exibem conexões diretas com grande parte da rede.

Outro indicador, *Closeness Centrality*, calcula a distância média de um participante do ecossistema em relação aos demais. Aqueles próximos da maior parte dos outros participantes tendem a exibir alta *Closeness Centrality*, a qual pode ser compreendida como um indicador do quão rápido um recurso viaja de um participante para o restante do ecossistema.

*Betweenness Centrality* avalia com que frequência um participante encontra-se nas rotas mais curtas entre todos os pares de participantes possíveis na rede. Este indicador aponta os participantes que atuam como “pontes” que conectam subgrupos do ecossistema. Em teoria, remover do ecossistema um participante com alto *Betweenness Centrality* poderia “quebrar o ecossistema ao meio”, sugerindo sua importância.

A partir desses indicadores, Iansiti e Levien (2004) e Iyer, Lee e Venkatraman (2006) propõem o desenvolvimento da terceira etapa da análise de um ecossistema, a qual consiste na identificação dos participantes “centrais” do ecossistema, conferindo a estes categorias distintas conforme sua influência.

Participantes com um número alto de conexões (portanto alta centralidade de grau) são chamados de “*Hubs*”. Em função do seu elevado número de ligações, “*Hubs*” detêm alta influência sobre outros *stakeholders* autônomos, a qual pode ser empregada para cultivar o bem-estar geral do ecossistema (quando recebem o nome de “pedra angular” da rede) ou para extrair e capturar o máximo de valor do mesmo (quando são considerados “Dominadores” da rede) (IANSITI; LEVIEN, 2004).

“*Brokers*”, por sua vez, são aqueles participantes que conectam a curta distância subgrupos do ecossistema, o que é manifestado por um alto *Closeness Centrality*. Assim, “*Brokers*” têm a capacidade de transmitir recursos de múltiplas naturezas (como capital ou informação) de maneira célere para um número elevado de participantes de um ecossistema (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006).

Iyer, Lee e Venkatraman (2006) ainda descrevem o papel de “*Bridge*” para participantes com alto *Betweenness Centrality* que, portanto, conectam grandes grupos de um ecossistema que, de outra forma, estariam isolados.

Basole *et al.* (2015) argumentam que, em função do grande volume de dados envolvido, a análise de ecossistemas pode gerar gráficos de difícil leitura. Assim, uma visualização aperfeiçoada de um ecossistema beneficiaria o desenvolvimento de estratégias (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006). Tipicamente, o aperfeiçoamento do gráfico de um ecossistema é realizado com *softwares* (como o GEPHI), os quais ajustam parâmetros do gráfico para que este represente de forma intuitiva características do ecossistema e de seus participantes (BASTIAN; HEYMANN; JACOMY, 2009; BRAILAS, 2014; KHOKHAR, 2015). Por exemplo, membros do ecossistema podem ser representados por círculos cujos diâmetros simbolizam sua centralidade de grau, enquanto suas cores sinalizam sua *betweenness centrality*. Assim, um olhar rápido no gráfico já permitiria identificar não apenas quais participantes do ecossistema detêm mais influência, mas também a natureza dessa influência. Como exemplo, ao mapear o

ecossistema de exploração espacial, Orlova, Nogueira e Chimenti (2020) sinalizaram a centralidade de grau dos participantes em função dos diâmetros dos círculos que os representavam (Figura 1).

### 3 CONVERGÊNCIA ENTRE MARKETING SOCIAL E ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIO

Com base nas características e dinâmicas do Marketing Social, o qual, de acordo com a literatura (DANN, 2010; GORDON, 2011; WOOD, 2012; KAMLOT, 2017), carece de uma visão verdadeiramente sistêmica e observando a noção de Ecossistemas de Negócio (que contempla fundamentalmente uma busca por uma visão abrangente de trocas entre múltiplos *stakeholders* para a criação de uma proposta de valor), é possível destacar complementaridades entre esses dois conceitos.

Em seu âmago, o Marketing Social tem como propósito a busca por mudanças duradouras que acarretem benefícios para uma sociedade (DANN, 2010). Tais transformações usualmente envolvem a resolução de problemas sociais de alta complexidade (os “*wicked-problems*”), os quais dependem de alterações em crenças e comportamentos de um número expressivo de *stakeholders*. E, para Carvalho e Mazzon (2019, p.55), uma das grandes limitações do Marketing Social é justamente sua dificuldade em mapear todos os *stakeholders* envolvidos em problemas sociais complexos, os quais são diversos e buscam objetivos potencialmente conflitantes:

Problemas sociais complexos resultam de interações entre uma miríade de atores sociais, cada um respondendo a estruturas de incentivo distintas e cada um lutando para maximizar o atingimento de seus intentos particulares. Frequentemente, indivíduos assumem comportamentos em função de suas metas próprias os quais previnem que o sistema social como um todo alcance seu objetivo (CARVALHO; MAZZON, 2019, p.55).

Assim, o Marketing Social deve considerar o indivíduo como mais um participante em uma rede de *stakeholders* com interesses distintos (como familiares, mídias tradicionais e mídias sociais, empregadores e reguladores), que devem ser influenciados simultaneamente para propiciar mudanças benéficas para a sociedade (TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018). Em síntese, como defendido por Carvalho e Mazzon (2019), o Marketing Social seria beneficiado pela adoção de uma visão mais sistêmica das sociedades em que pretende atuar. Esta visão sistêmica, por sua vez, é uma distinção do conceito de Ecossistemas que, por definição,

considera imprescindível o mapeamento de um grupo amplo e variado de *stakeholders* para composição de estratégias.

Neste sentido, autores como Adner (2017) e Jacobides, Cennamo e Gawer (2018) argumentam que as fronteiras de um ecossistema não devem ser determinadas por limites geográficos ou relações contratuais, mas sim ao redor de uma proposta de valor que se pretende comunicar e distribuir para diversos *stakeholders*. Em específico, Adner (2017, p.43) afirma: “Focar na proposta de valor – o benefício prometido que o público-alvo da ação deve receber – ao contrário de focar no que uma firma deve entregar, naturalmente expande o escopo da análise para incorporar novos parceiros”.

Assim, em contraste com outras unidades de análise estratégica (como indústrias, cujos limites são mais rígidos), ecossistemas, por terem suas fronteiras delimitadas em torno de uma proposta de valor – como uma mudança comportamental que gere benefícios para uma sociedade –, consideram simultaneamente uma multiplicidade de *stakeholders*, muitos dos quais não têm relação direta com a organização que está compondo uma “estratégia de ecossistema” (ADNER, 2017; JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; TEECE, 2016).

Nesse aspecto, verifica-se um alinhamento entre dois fatores: de um lado, a demanda crescente por se expandir o escopo das análises que sustentam ações de Marketing Social para incluir um número crescente de *stakeholders*; e, do outro, a capacidade da Análise de Ecossistemas de mapear e categorizar múltiplos *stakeholders* seguindo os preceitos de Basole *et al.* (2015) e Iyer, Lee e Venkatraman (2006), o que leva à primeira proposição teórica deste estudo (P1):

**A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social que contemplem múltiplos stakeholders simultaneamente para identificação das causas de problemas sociais complexos.**

De fato, de acordo com Christensen *et al.* (2006), para possibilitar o surgimento de transformações benéficas para a sociedade, esta deve ser entendida por gestores de Marketing Social como um sistema composto por diversos setores, como destaca Lefebvre (2012, p.122):

Sugerir que um problema, ou uma solução, é responsabilidade de um setor ou de outro significa ignorar as inter-relações dinâmicas que existem num sistema. Desenvolver parcerias intrasetoriais e intersetoriais é, portanto, parte essencial do processo de formação e adaptação de mercados (...). Isso significa que gestores de Marketing Social devem não apenas buscar entregar valor para beneficiários ou clientes, mas também para outras organizações nesse sistema em rede de ideias e comportamentos.



Assim, a viabilização dessas transformações dependeria de uma visão ampla das trocas que ocorrem entre os participantes daquela sociedade, as quais transcendem questões financeiras e econômicas, incluindo aspectos culturais, políticos, sociais e ecológicos (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016). Por conseguinte, iniciativas de Marketing Social deveriam permear ao menos três esferas distintas de atuação: a “micro”, concernente a indivíduos e comunidades; a “meso”, referente a organizações; e a “macro”, relativa aos sistemas regulatório, financeiro e cultural (TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018).

De forma análoga, artigos recentes sugerem que o conceito de análise de ecossistemas, cujos primeiros estudos já apontavam a importância do monitoramento simultâneo de diversos setores, considerem também múltiplas camadas sociais de influência para um entendimento aprofundado sobre como trocas ocorrem dentro de um sistema (AUTIO, 2021; RODRIGUES *et al.*, 2020; TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Por exemplo, ao explorar a adoção de inovações no ecossistema de educação superior brasileiro, Rodrigues *et al.* (2020) apontaram a importância de se observarem crenças e motivações de *stakeholders* oriundos de diversos setores e localizados em distintas camadas sociais, como estudantes e professores (a “microcamada”), as escolas e universidades (a “mesocamada”) e reguladores (a “macrocamada”). Assim, a adoção de uma inovação, a qual, segundo Rodrigues *et al.* (2020), depende de *stakeholders* distintos presentes em múltiplos setores e camadas sociais, é, em essência, uma mudança comportamental com benefícios e desafios potenciais para a sociedade (CHRISTENSEN *et al.*, 2006). E, como arguido por Kotler e Zaltman (1971) e Dann (2010), a busca por meios para induzir mudanças comportamentais benéficas para a sociedade constitui a base do Marketing Social.

Nesse sentido, portanto, aqui também as recomendações para a evolução do Marketing Social como uma disciplina convergem para os preceitos da análise de ecossistemas. Assim como Truong, Saunders e Dong (2018) sugerem análises em Marketing Social que transpassem múltiplos níveis de atuação, autores como Autio (2021), Rodrigues *et al.* (2020) e Tsujimoto *et al.* (2018) argumentam que a análise de um ecossistema é capaz de monitorar múltiplos setores e camadas sociais, iniciando no consumidor e culminando na esfera regulatória, o que dá sustentação à segunda proposição teórica deste estudo (P2):

**A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social que contemplem intervenções simultâneas em múltiplos setores e esferas sociais para o tratamento de problemas sociais complexos.**



Contudo, o delineamento de estratégias de Marketing Social deve ir além do mapeamento dos *stakeholders* envolvidos em um processo de transformação social. Para Fry, Previte e Brennan (2017) e Saunders, Barrington e Sridharan (2015), tão importante quanto o mapeamento dos *stakeholders* é a identificação das interdependências entre eles. Conforme Kamlot (2017), muitos problemas sociais têm em sua origem uma desarmonia nas atividades de indivíduos, empresas e instituições. Neste caso, a correção desses problemas dependeria fundamentalmente de um entendimento aprofundado sobre como o comportamento de um *stakeholder* estimula, ainda que indiretamente, o comportamento indesejado de outro *stakeholder*, o qual se pretende combater por meio de iniciativas de Marketing Social (BUYUCEK *et al.*, 2016; DOMEGAN *et al.*, 2013; THOMAS, 2008). Não obstante, de acordo com Truong *et al.* (2018, p.181), ao longo do tempo o Marketing Social direcionou pouca atenção às interdependências formadas entre *stakeholders*, as quais podem determinar o sucesso ou o fracasso de estratégias que visam a mudanças comportamentais benéficas para a sociedade.

No entanto, essas ideias sobre a ampliação do marketing social não são amplas o suficiente, pois estão focadas apenas em expandir a gama de atores que devem ser considerados, ignorando as interconexões e o *feedback* entre estes atores, bem como a estrutura do sistema e o propósito do sistema dos quais fazem parte. (TRUONG *et al.*, 2018, p.181)

Nesse momento, cumpre lembrar que o termo “ecossistema”, empregado de forma pioneira num contexto de estratégia corporativa por Moore (1996), é, em essência, uma metáfora cujo sentido tem relação direta com a noção de interdependência. O termo “ecossistema” tem sua origem na biologia, sendo amplamente descrito como um sistema que inclui seres vivos, seu ambiente e as inter-relações entre os mesmos. A partir desse conceito, considera-se que os membros de um ecossistema biológico são interdependentes, ou seja, a saúde de cada organismo é relacionada à saúde dos demais organismos e, por conseguinte, à saúde do ecossistema como um todo.

Assumindo que o emprego do termo “ecossistema” em um contexto de planejamento estratégico é uma figura de linguagem, admite-se que, assim como no conceito original advindo da biologia, o vigor de um *stakeholder* de um ecossistema de negócios depende fundamentalmente do vigor dos demais *stakeholders* e do ecossistema em sua totalidade. A premissa de interdependência entre *stakeholders* é, portanto, um traço inerente ao conceito de Ecossistemas de Negócio desde sua concepção original (AARIKKA-STENROOS; RITALA, 2017; ADNER, 2017; IANSITI; LEVIEN, 2004; JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; MOORE, 1996; TEECE, 2016; PHILLIPS; RITALA, 2019).

De fato, ao explorar fatores que influenciam o desempenho de organizações introduzindo novas ofertas em seus respectivos ecossistemas, Adner (2006) argumenta que o sucesso de uma inovação depende não apenas de suas qualidades inerentes, mas também do alinhamento de interesses de múltiplos *stakeholders* distintos. Deste modo, Adner (2006; 2017) argumenta que qualquer organização operando em um ecossistema deve mapear o chamado “risco de interdependência”: a probabilidade de que todos os *stakeholders* necessários para o atingimento de um objetivo estratégico estarão alinhados dentro de determinado prazo.

Sendo assim, o conceito de Ecossistema de Negócio e, por conseguinte, de análise de ecossistemas contempla a identificação de interdependências entre *stakeholders* ou mesmo a apreciação do chamado “risco de interdependência” (ADNER, 2006; 2017; AUTIO, 2021; GANCO *et al.*, 2020; PHILLIPS; RITALA, 2019), ambos os fatores explorados de forma insuficiente por campanhas de Marketing Social (CARVALHO; MAZZON, 2019; FRY *et al.*, 2017; TRUONG *et al.*, 2019), o que proporciona a terceira proposição teórica deste estudo (P3): **A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social ao mapear as interdependências existentes entre os stakeholders envolvidos em determinado problema social complexo.**

Sistemas sociais são caracterizados pela presença de participantes autônomos. Uma organização que almeja estimular mudanças orientadas ao bem comum por meio de iniciativas de Marketing Social tem pouco ou nenhum controle sobre os comportamentos dos participantes da sociedade. Assim, Dann (2010) destaca como ações de Marketing Social devem ser projetadas considerando a identificação de lideranças baseadas em influência, em vez de mecanismos formais de controle.

De forma semelhante, Isckia, De Reuver e Lescop (2020) e Mukhopadhyay e Bouwman (2019) argumentam que uma única organização não teria capacidade de controlar um ecossistema em sua plenitude por meio de mecanismos formais de governança, haja vista o envolvimento de um número elevado de participantes diversificados e interdependentes oriundos dos mais diversos setores e esferas sociais. Com efeito, organizações concebendo uma “estratégia de ecossistema” partem do pressuposto de que não detêm controle formal sobre os demais *stakeholders* necessários para a conquista de um objetivo estratégico (ADNER, 2017; AUTIO, 2021; JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; PHILLIPS; RITALA, 2019).

Assim, em oposição à ideia de controle, organizações compondo uma “estratégia de ecossistema” devem refletir sobre como podem persuadir outros *stakeholders* a fazerem colaborações espontâneas que sejam coerentes e benéficas para a construção da proposta de

valor almejada (HOU; SHI, 2021; KHANAGHA; ANSARI; PAROUTIS; OVIEDO, 2022). Sendo assim, Autio (2021) sugere que organizações desenvolvendo estratégias baseadas em ecossistemas substituam a noção de controle pelo conceito de “orquestração”: um conjunto de ações deliberadas iniciadas por um líder potencial do ecossistema que tem como propósito encorajar *stakeholders* (sobre os quais não há relações hierárquicas formais) a realizarem contribuições voluntárias e coordenadas para a obtenção de um objetivo. Organizações com pretensões de “orquestrar” um ecossistema devem, assim, buscar um equilíbrio entre a proposta de valor que pretendem difundir e os interesses dos variados *stakeholders* necessários para tanto, considerando como podem facilitar o surgimento de comportamentos favoráveis nos mesmos (ISCKIA; DE REUVER; LESCOP, 2020).

Tendo em vista que, assim como o observado na literatura sobre Ecossistemas de Negócio, mecanismos formais de controle não são eficientes em ações de Marketing Social (DANN, 2010), esta disciplina poderia ser favorecida pelo estudo de processos de “orquestração”. Para Hou e Shi (2021, p.7), o processo de “orquestração” em ecossistemas pode ser entendido como o esforço para “moldar o desenvolvimento de redes, influenciando as crenças, objetivos e comportamento de outros atores-chave”. Assim, “orquestrar” um ecossistema dependeria fundamentalmente da identificação destes “atores-chave”, ou seja, dos participantes mais influentes desse mesmo ecossistema.

Igualmente, Carvalho e Mazzon (2019) e Truong, Saunders e Dong (2018) recomendam que iniciativas de Marketing Social identifiquem aqueles *stakeholders* enredados num problema social com maior influência sobre os demais, a fim de tornar o tratamento desse problema mais eficiente. Sendo assim, tanto estudos sobre Marketing Social como artigos sobre análise de Ecossistemas de Negócio destacam a importância de se apontarem os *stakeholders* com mais influência sobre os demais, partindo da premissa de que aqueles poderiam atuar como “multiplicadores” de determinada mudança de comportamento que se pretende instituir.

Para isso, a literatura de Ecossistemas de Negócio recomenda um ferramental que favorece a identificação dos *stakeholders* mais influentes de uma rede, a qual tem ainda a capacidade de aferir diferentes tipos de influência: a análise de redes sociais, ou *Social Network Analysis* (S.N.A.) (AALDERING; LEKER; SONG, 2019; BASOLE *et al.*, 2015; BOZDOGAN; AKBILGIC, 2013; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006). Em verdade, Phillips e Ritala (2019, p.5) constroem o seguinte argumento sobre a aplicação de S.N.A. em análises de ecossistema:

Análises de rede, e, em particular, procedimentos como Análise de Redes Sociais (S.N.A.), oferecem outra abordagem bem estabelecida para compreender relações onde atores e suas ações são interdependentes e suas interligações atuam como canais

por onde fluem conhecimento ou recursos numa rede que apresenta oportunidades e restrições.

Neste caso, ações de Marketing Social poderiam mapear o ecossistema no qual se pretende implementar determinada mudança social positiva para, em seguida, aplicar técnicas de S.N.A. para detectar os *stakeholders* detentores de maior influência (ou “centralidade”), bem como averiguar os tipos de influência exercidos por esses mesmos *stakeholders*. De fato, inserir o mapeamento de um ecossistema no desenvolvimento de um planejamento de Marketing Social responderia, em maior ou menor grau, ao chamamento de Carvalho e Mazzon (2019, p.57):

A mudança depende da criação de condições adequadas, o que, por sua vez, requer uma visualização adequada de todo o sistema. A maioria das pessoas em qualquer sistema complexo (...) tende a se concentrar em partes limitadas do sistema, dependendo de sua perspectiva. Uma maneira viável de sair dessa armadilha previsível é envolver as partes interessadas na criação de um mapa de sistemas que capture todas as percepções necessariamente diferentes de um determinado problema.

Assim, ações de Marketing Social poderiam identificar os *stakeholders* com alta “centralidade de grau”, chamados de “*Hubs*” por Iansiti e Levien (2004). “*Hubs*” detêm grande influência por apresentarem um número elevado de conexões com os demais participantes do ecossistema, como um líder comunitário que se relaciona com toda sorte de participante de determinada comunidade. Ou, por exemplo, um gestor de Marketing Social poderia estimar quais *stakeholders* contidos num ecossistema possuem alta *betweenness centrality*, os quais seriam intitulados por Iyer, Lee e Venkatraman (2006) de “*Bridges*”. Para os autores, a influência de *stakeholders* considerados “*Bridges*” não vem necessariamente de um número elevado de ligações com outrem, mas sim de conexões que, mesmo escassas, atuam como “pontes” que possibilitam a ligação de grandes grupos os quais, de outra forma, permaneceriam isolados, como um indivíduo popular capaz de se relacionar com facções rivais de uma comunidade.

Assim, em suma, a análise de ecossistemas (BASOLE *et al.*, 2015; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006) prevê o desenvolvimento de indicadores de influência (ou centralidade) capazes de identificar os *stakeholders* com maior capacidade de induzir os demais, gerando a quarta proposição teórica deste estudo (P4):

**A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social ao identificar os stakeholders envolvidos em determinado problema social complexo com maior influência sobre os demais.**

O Quadro 1 apresenta as principais críticas identificadas na literatura relativas ao Marketing Social, bem como as potenciais contribuições do campo de Ecossistemas de Negócio para tratá-las, sintetizando os principais achados e proposições oferecidos por este estudo.

Quadro 1 - Principais críticas ao Marketing Social e contribuições de Ecossistemas de Negócio

Proposições	Críticas ao Marketing Social	Citação (original)	Contribuições da literatura de Ecossistemas	Citação (original)
(P1) A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social que contemplem múltiplos stakeholders simultaneamente para identificação das causas de problemas sociais complexos.	O Marketing Social concentra-se na mudança de comportamentos de um único grupo de <i>stakeholders</i> , geralmente indivíduos, seguindo uma lógica de causalidade <i>downstream</i> (DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016; LEFEBVRE, 2003)	“For the past 40 years, social marketing has typically focused on changing individual behaviours.” – (DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016, p.1)	A composição de estratégias deve considerar simultaneamente múltiplos <i>stakeholders</i> (MOORE, 1996).	“[An Ecosystem is] An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals—the organisms of the business world. The economic community produces goods and services of value to customers, who are themselves members of the ecosystem”. (MOORE, 1996, p. 26)
	Quando desloca seu foco para mudanças comportamentais em organizações (seguindo uma lógica de causalidade <i>upstream</i> ), o Marketing Social permanece concentrado em um grupo limitado de <i>stakeholders</i> (DANN, 2010; LEFEBVRE, 2013; TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018)	“For wider and more significant changes on a macro or societal level, a focus on the upstream level seems narrow and thus insufficient (...) targeting the behaviours of upstream actors is only slightly or even no different from using the conventional individualistic approach, since upstream actors are, after all, individuals.” (TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018, p.180).		
	A atuação restrita a poucos <i>stakeholders</i> reduz a capacidade do Marketing Social de lidar com problemas sociais complexos (CARVALHO; MAZZON, 2019; DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016; FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017)	“The impact of single-domain social marketing is narrow, its reach limited and successes are insufficient to produce sustainable social change in the face of complex and wicked problems” (DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016, p.2).		

Proposições	Críticas ao Marketing Social	Citação (original)	Contribuições da literatura de Ecossistemas	Citação (original)
(P2) A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social que contemplem intervenções simultâneas em múltiplos setores e esferas sociais para o tratamento de problemas sociais complexos.	O Marketing Social deve considerar simultaneamente <i>stakeholders</i> presentes em diferentes níveis (micro, meso e macroambiental) (DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016; FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017; TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018)	“Social marketing requires multi-level engagements of partners and stakeholders, such as police, youth groups, alcohol retailers, music festival organizers, and so on” (FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017, p.126)	A composição de estratégias deve considerar simultaneamente múltiplos <i>stakeholders</i> em diferentes níveis de análise, desde o microambiental até o macroambiental (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2020; TSUJIMOTO <i>et al.</i> , 2018)	“Like the original biological concept, there is a growing consensus in the Strategy and Innovation literature that an ecosystem can be described as a broad multi-layer network” (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2020, p.590)
	O Marketing Social deve considerar <i>stakeholders</i> presentes em diferentes setores e indústrias (CARVALHO; MAZZON, 2019; LEFEBVRE, 2012; FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017)	“Relationship interactions between actors, whilst potentially symmetrical or asymmetrical, are dynamic and exist within the system to develop intra-sectoral and cross-sectoral partnerships (e.g. government, non-profits, private organizations) which have an inherent role in shaping and adapting market systems.” (FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017, p.136)	A composição de estratégias deve considerar simultaneamente múltiplos <i>stakeholders</i> oriundos de diferentes indústrias (ADNER, 2017; JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018; TEECE, 2016)	“It is broadly agreed that ecosystems require providers of complementary innovations, products, or services, who might belong to different industries and need not be bound by contractual arrangements” (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018, p.2258)



Proposições	Críticas ao Marketing Social	Citação (original)	Contribuições da literatura de Ecossistemas	Citação (original)
(P3) <i>A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social ao mapear as interdependências existentes entre os stakeholders envolvidos em determinado problema social complexo.</i>	O Marketing Social deve considerar <i>stakeholders</i> presentes em diferentes níveis e setores, os quais, embora não tenham necessariamente o mesmo objetivo, são interdependentes (CARVALHO; MAZZON, 2019; DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016)	“Change is an iterative co-creating process: Transcending levels and casual pathways demonstrate that orchestrating change is about co-creating actions through direct and deliberate participation by all in social marketing interventions”. (DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016, p.15)	O sucesso de um participante do ecossistema é influenciado pelo sucesso dos demais participantes e do ecossistema como um todo (ADNER, 2017; IANSITI; LEVIEN, 2004).	“Like an individual species in a biological ecosystem, each member of a business ecosystem ultimately shares the fate of the network as a whole, regardless of that member’s apparent strength”. (IANSITI; LEVIEN, 2004, p.1)
(P4) <i>A análise de ecossistemas auxilia o planejamento de iniciativas de Marketing Social ao identificar os stakeholders envolvidos em determinado problema social complexo com maior influência sobre os demais.</i>	O Marketing Social deve mapear a estrutura da rede que se forma entre <i>stakeholders</i> de diferentes níveis e setores, posto que esta estrutura influencia o comportamento de todos os participantes desta rede (CARVALHO; MAZZON, 2019; DOMEGAN <i>et al.</i> , 2016; TRUONG; SAUNDERS; DONG, 2018)	“We make a strong statement here: social marketing has been flying blind for most of its history. By focusing on the visible parts of a system (...), social marketing has produced results that are valuable but insufficient to address modern complex social problems.”. CARVALHO; MAZZON (2019, p.56)	Para compor sua estratégia, uma organização deve mapear a estrutura da rede formada pelo ecossistema no qual ela está inserida, a fim de compreender como ocorrem trocas de influência entre <i>stakeholders</i> (IANSITI; LEVIEN, 2004; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006)	“Mapping the ecosystem in terms of interfirm interconnections is important (...) to understand how firms access complementary resources through relationships. A diagrammatic representation of the ecosystem with key relationships provides the context for strategy formation” (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006, p.42)
	O Marketing Social deve mapear a estrutura da rede composta por todos os <i>stakeholders</i> relacionados a um problema social complexo para identificar aqueles com maior influência no mesmo (CARVALHO; MAZZON, 2019; DOMEGAN <i>et al.</i> 2016; LEFEBVRE, 2011).	“Social marketing must be based on theoretical models that guide the selection of the most relevant determinants, priority groups, objectives, interventions and evaluations for scalable behavior change such as theories of diffusion of innovations, social networks, community assets, political economics and social capital”. (LEFEBVRE, 2011, p.58)	A composição de estratégias deve identificar o grau de influência e o papel que <i>stakeholders</i> exercem sobre os demais participantes e sobre o ecossistema como um todo (IANSITI; LEVIEN, 2004; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006).	“Three roles are important in most networks: the hub (a firm with a disproportionately high number of links), the broker (a firm that creates a connection between two sets of firms), and the bridge (a link critical to the overall connectedness within the network). (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006, p.44)

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes citadas no próprio Quadro (2021).

## 4 CONCLUSÃO

O presente artigo abordou os principais conceitos referentes a Marketing Social e Ecossistemas de Negócio. Cada uma destas duas áreas de conhecimento já acumula uma produção científica considerável. Contudo, foram encontrados poucos estudos que estabelecessem relações de alguma natureza entre esses dois campos. De fato, não foram identificados estudos que tivessem como objetivo compreender as relações e pontos de convergência entre os conceitos de Marketing Social e Ecossistemas de Negócio para a proposição de oportunidades de integração entre estas duas áreas de conhecimento.

Por meio da avaliação reflexiva de diversos artigos científicos referentes tanto a Marketing Social quanto a Ecossistemas de Negócio, foram identificados, descritos e discutidos diversos pontos de convergência entre esses campos de conhecimento. Assim, este ensaio focou na aplicabilidade da análise de ecossistemas como uma ferramenta valiosa para o estabelecimento de estratégias de Marketing Social mais eficientes, especialmente no que se refere ao estímulo de mudanças sociais benéficas e perenes.

Portanto, propõe-se aqui que cada uma das etapas previstas numa Análise de Ecossistemas (BASOLE *et al.*, 2015; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006) pode contribuir para o aperfeiçoamento de iniciativas de Marketing Social. A primeira etapa, o mapeamento de *stakeholders* e de suas conexões, auxilia na identificação de *stakeholders* com relação direta ou indireta com a mudança social pretendida, reduzindo o risco de se alienar algum participante do ecossistema que prevenirá essa mesma mudança de acontecer (ADNER, 2017; JACOBIDES; CENNAME; GAWER, 2018; TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

A segunda e a terceira etapas, relativas respectivamente à mensuração da influência e à identificação do tipo de influência exercido por um *stakeholder* sobre os demais (BASOLE *et al.*, 2015; IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006), suportam o entendimento das interdependências que ocorrem em sistemas sociais (FRY; PREVITE; BRENNAN, 2017; SAUNDERS; BARRINGTON; SRIDHARAN, 2015). Assim, tais etapas favorecem a concentração de investimentos naqueles *stakeholders* que terão maior capacidade de estimular mudanças comportamentais nos demais participantes, propiciando iniciativas de Marketing Social mais eficientes. Finalmente, a Análise de Ecossistemas viabiliza a construção de gráficos que representam de forma intuitiva características do sistema social e de seus participantes (BASTIAN; HEYMANN; JACOMY, 2009; BRAILAS, 2014), facilitando não apenas a composição de estratégias de Marketing Social, mas também a comunicação destas e de suas premissas (BASOLE *et al.*, 2015).

Em termos da contribuição do presente trabalho para a teoria, observa-se que é referente não apenas aos alicerces do Marketing Social – ou seja, à percepção de que este trata de uma mudança comportamental que gere bem-estar futuro –, mas a uma possibilidade de integração entre os conceitos que sustentam o planejamento de Marketing Social e aqueles que, em uma Análise de Ecossistemas, ampliam o escopo de análise estratégica e, por conseguinte, incluem participantes do sistema social em estudo que, de outra forma, poderiam ser negligenciados.

Admite-se que a integração entre estes conceitos atende ainda ao chamamento de Carvalho e Mazzon (2019), Lefebvre (2012), Sundstrom (2014) e Truong *et al.* (2018), os quais sugerem uma expansão do repertório conceitual do Marketing Social como disciplina que inclua ferramentas e conceitos capazes de produzir uma visualização aperfeiçoada do sistema social em que se pretende atuar.

Ainda em termos de contribuições teóricas, ao se identificarem afinidades e consonâncias entre o Marketing Social e os Ecossistemas de Negócio, a integração destas áreas de conhecimento se mostra profícua para expandir o alcance de pesquisas futuras, em especial quando baseadas nas proposições aqui elencadas, e também relacionadas a temas atinentes, como a teoria de *stakeholders*, o microambiente e o macroambiente empresariais, e a composição de estratégias. Em termos práticos, de utilização dos conceitos aqui apresentados a partir das proposições, entende-se que aquelas organizações que realizem planejamentos de Marketing Social poderão conceber estratégias derivadas do mapeamento da estrutura da rede composta pelo ecossistema a que pertencem, beneficiando-se das trocas de recursos potenciais e de uma eventual influência existente entre *stakeholders* e quaisquer demais participantes.

O presente trabalho não tem como propósito servir como uma análise definitiva da complementaridade entre os conceitos de Marketing Social e Ecossistemas de Negócio, mas como um primeiro passo na integração entre essas duas áreas do conhecimento, a qual pode ser aprofundada e testada em eventuais estudos posteriores baseados, por exemplo, em estudos de casos.

## REFERÊNCIAS

- AALDERING, Lukas Jan; LEKER, Jens; SONG, Chie Hoon. Competition or collaboration? – analysis of technological knowledge ecosystem within the field of alternative powertrain systems: a patent-based approach. **Journal of cleaner production**, v. 212, p. 362-371, 2019.
- AARIKKA-STENROOS, Leena; RITALA, Paavo. Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. **Industrial Marketing Management**, v. 67, p. 23-36, 2017.



- ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard business review**, v. 84, n. 4, p. 98, 2006.
- ADNER, Ron. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. **Journal of Management**, v.43, n.1, p. 39-58, 2017. doi:10.1177/0149206316678451
- ANDREASEN, Alan. Social marketing: its definition and domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.13, n.1, p.108-114, 1994.
- AUTIO, Erkkö. Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. **Innovation, Organization & Management**, p. 1-14, 2021.
- BASOLE, Rahul *et al.* Understanding Business Ecosystem Dynamics. **ACM Transactions on Management Information Systems**, v.6, n.2, p.1-32, 2015. doi:10.1145/2724730
- BASTIAN, Mathieu.; HEYMANN, Sebastián.; JACOMY, Mathieu. Gephi: An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks. **Proceedings of the Third International ICWSM Conference**, 2009.
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria; RENDTORFF, Jacob. **Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management**. New York: Springer, 2016.
- BOZDOGAN, Hamparsum.; AKBILGIC, Oguz. Social Network Analysis of Scientific Collaborations Across Different Subject Fields. **Information Services & Use**, n.33, p.219-233, 2013.
- BRAILAS, Alexios. Networked Grounded Theory. **The Qualitative Report**, v.19, How to Article n.3, p.1-16, 2014.
- BUYUCEK, Nuray *et al.* A systematic review of stakeholder involvement in social marketing interventions. **Australasian Marketing Journal**, n.24, p.8-19, 2016.
- CARVALHO, Hamilton.; MAZZON, José. Embracing complex social problems. **Journal of Social Marketing**, n.10, v.1, p. 54-80, 2019. doi: 10.1108/JSOCM-03-2019-0049
- CARVALHO, Hamilton.; MAZZON, José; SANTOS, Jean. A tale of complexity. **Journal of Social Marketing**, v.9, n.1, p. 40-52, 2019. doi: 10.1108/JSOCM-04-2018-0045
- CHRISTENSEN, Clayton *et al.* Disruptive Innovation for Social Change. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, p. 94-101, 2006.
- DANN, Stephen. Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 147-153, 2010.
- DOMEGAN, Christine *et al.* Value co-creation in social marketing: functional or fanciful? **Journal of Social Marketing**, v.3, n.3, p. 239-256, 2013. doi: 10.1108/JSOCM-03-2013-0020
- DOMEGAN, Christine *et al.* Systems-thinking social marketing: conceptual extensions and empirical investigations. **Journal of Marketing Management**, v.32, p.1-22, 2016.
- DONOVAN, Robert; HENLEY, Nadine. **Principles and practice of social marketing: An international perspective**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- FREEMAN, Edward *et al.* **Stakeholder Theory: The State of the Art**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- FRY, Marie; PREVITE, Josephine; BRENNAN, Linda. Social change design: disrupting the benchmark template. **Journal of Social Marketing**, v.7, n.2, p.119-134, 2017. doi:10.1108/jsocm-10-2016-0064

GANCO, Martin; KAPOOR, Rahul; LEE, Gwendolyn K. From rugged landscapes to rugged ecosystems: Structure of interdependencies and firms' innovative search. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 3, p. 646-674, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GORDON, Ross. Critical social marketing: definition, application and domain. **Journal of Social Marketing**, v.1, n.2, p. 82-99, 2011.

HOU, Hong; SHI, Yongjiang. Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. **Technovation**, v. 100, p. 102193, 2021.

IANSTITI, Marco; LEVIEN. Roy. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**, v.82, n.3, p.68-78, 2004.

ISCKIA, Thierry; DE REUVER, Mark; LESCOP, Denis. Orchestrating platform ecosystems: the interplay of innovation and business development subsystems. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 2, p. 197-223, 2020.

IYER, Bala.; LEE, Chi-Hyon.; VENKATRAMAN, N. V. Managing in a 'Small World Ecosystem': Lessons from the Software Sector. **California Management Review** v.48, n.3, p. 28-47, 2006. doi: 10.2307/41166348

JACOBIDES, Michael; CENNAMEO, Carmelo; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 2255-2276, 2018. doi: 10.1002/smj.2904

KAMLOT, Daniel. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v.15 (n.spe), p. 482-495, 2017.

KAMLOT, Daniel; SCHMITT, Valentina. O comércio justo nas práticas de marketing social das grandes empresas. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v.9, n.3, p.63-79, 2015.

KHANAGHA, Saeed et al. Mutualism and the dynamics of new platform creation: A study of Cisco and fog computing. **Strategic Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 476-506, 2022.

KHOKHAR, Devangana. **Gephi cookbook**. Packt Publishing Ltd, 2015.

KOTLER, Philip.; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v.35, n.3, p.3-12, 1971. doi:10.2307/1249783

LACZNIAK, Gene; MURPHY, Patrick. Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.31, n.2, p. 284-292, 2012.

LEFEBVRE, R. Craig. Emerging Innovations: What Have We Learned? **Social Marketing Quarterly**, v.9, n.3, p.27-32, 2003. doi:10.1080/15245000309107

LEFEBVRE, R. Craig. An integrative model for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v.1, n.1, p.54-72, 2011.

LEFEBVRE, R. Craig. Transformative social marketing: co-creating the social marketing discipline and brand. **Journal of Social Marketing**, v.2, n.2, p. 118-129, 2012. doi:10.1108/20426761211243955

LEFEBVRE, R. Craig. **Social Marketing and Social Change: Strategies and Tools For Improving Health, Well-Being, and the Environment**. New York: John Wiley & Sons, 2013.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **RAC**, v. 15, n. 2, p. 320-332, Mar./Abr. 2011.



- MCKEE, Neill. **Social Mobilisation and Social Marketing**. Pennang: Southbound, 1992.
- MOORE, James. **The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems**. New York: Harper Business, 1996.
- MUKHOPADHYAY, Sandip; BOUWMAN, Harry. Orchestration and governance in digital platform ecosystems: a literature review and trends. **Digital Policy, Regulation and Governance**, v.21, n.4, p. 329-351, 2019.
- ORLOVA, Alina; NOGUEIRA, Roberto; CHIMENTI, Paula. The Present and Future of the Space Sector: A Business Ecosystem Approach. **Space Policy** v.52, p.1-8, 2020. doi: 10.1016/j.spacepol.2020.101374
- PHILLIPS, Mark A.; RITALA, Paavo. A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 148, p. 119739, 2019.
- RODRIGUES, Marco; CHIMENTI, Paula; NOGUEIRA, Roberto. An exploration of eLearning adoption in the educational ecosystem. **Education and Information Technologies**, v.26, p.585-615, 2020. doi: 10.1007/s10639-020-10276-3
- SAUNDERS, Stephen; BARRINGTON, Dani; SRIDHARAN, Srinivas. Redefining social marketing: beyond behavioural change. **Journal of Social Marketing**. v.5, n.2, p.160-168, 2015. doi:10.1108/jsocm-03-2014-0021
- SUNDSTROM, Beth. Breaking Women's Health Taboos. **Social Marketing Quarterly**, v.20, n.2, p. 87-102, 2014. doi:10.1177/1524500414525774
- SZABLEWSKA, Nathalia; KUBACKI, Krzysztof. A Human Rights-Based Approach to the Social Good in Social Marketing. **J Bus Ethics**, v.155, n.3, p. 871-888, 2019. doi: 10.1007/s10551-017-3520-8
- TEECE, David. Business ecosystem. In: AUGIER, Mie.; TEECE, David (Org.). **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. Londres: Palgrave Macmillan, 2016, p.1-4. doi:10.1057/978-1-349-94848-2\_724-1
- THOMAS, Jane. Happily ever after ...? Partnerships in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, v.14, n.1, p. 72-75, 2008.
- TRUONG, V. Dao; SAUNDERS, Stephen; DONG, X. Dam. Systems social marketing: a critical appraisal. **Journal of Social Marketing**, v.9, n.2, p.180-203, 2018. doi:10.1108/jsocm-06-2018-0062
- TIWANA, Amrit. Evolutionary Competition in Platform Ecosystems. **Information Systems Research**. v.26, n.2, p. 266-281, 2015. doi:10.1287/isre.2015.0573
- TSUJIMOTO, Masaharu *et al.* A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. **Technological Forecasting & Social Change**, v.136, p. 49-58, 2018. doi: 10.1016/j.techfore.2017.06.032
- WADOVSKI, Rodolfo; NOGUEIRA, Roberto; CHIMENTI, Paula. Genetic services diffusion in the precision medicine ecosystem. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, 2020.
- WHITE, Leroy. A Cook's tour: Towards a framework for measuring the social impact of social purpose organisations. **European Journal of Operational Research**, v.268, n.3, p.784-797, 2018. doi:10.1016/j.ejor.2017.06.015

WOOD, Matthew. Marketing social marketing, **Journal of Social Marketing**, v. 2, n. 2, p. 94-102, 2012. doi:10.1108/20426761211243937