UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

LUIZA RIBOLI ZANOTTO

COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: O CASO DA ENDEAVOR BRASIL

Porto Alegre
2015

LUIZA RIBOLI ZANOTTO

COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: O CASO DA ENDEAVOR BRASIL

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Comunicação como ferramenta para transformação social: o caso da Endeavor Brasil, de autoria de Luiza Riboli Zanotto, estudante do curso de Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 22 de junho de 2015.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Luiza Riboli Zanotto

COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: O CASO DA ENDEAVOR BRASIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Bacharela em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

_____

Prof. Dra. Enoí Dagô Liedke (Banca examinadora)

_____

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz (Banca examinadora)

Porto Alegre, 02 de julho de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, pelo amor e paciência.

A minha querida orientadora, pela compreensão e carinho.

A FABICO, por proporcionar momentos inesquecíveis e trazer com eles os melhores amigos que eu poderia um dia imaginar.

Aos demais amigos, não menos incríveis, que a vida me deu e que seguiram ao meu lado – mesmo nos momentos de ausência.

A Porto Alegre, por ser minha casa e onde mais me sinto em casa; a São Paulo, por me adotar com amor e imensidão; e a ponte-área que foi palco da redação desse trabalho.

E, finalmente, ao incrível time da Endeavor Brasil, mentores e empreendedores, que me ensinam todos os dias a sonhar grande.

RESUMO

O estudo tem como foco uma organização sem fins lucrativos de fomento ao empreendedorismo, a Endeavor Brasil. Busca identificar se as estratégias de comunicação utilizadas pela organização se relacionam com a sua missão de transformar o Brasil através do empreendedorismo, promovendo um ambiente que fortaleça a cultura empreendedora e multiplique empreendedores que transformam o país. A metodologia de pesquisa adotada foi a revisão bibliográfica e o estudo de caso, tendo como técnicas a pesquisa documental, a observação direta, bem como entrevistas semiestruturadas. Durante o estudo, através de revisão bibliográfica, foram apresentados os conceitos de empreendedorismo, empreendedor, o histórico dos termos no Brasil e as razões pelos quais é um tema atual e relevante. Também revisaram-se conceitos relativos à organização, organizações do terceiro setor, comunicação organizacional, comunicação estratégica e públicos de interesse. Na análise de ações desenvolvidas e de seus públicos, percebeu-se que a Endeavor Brasil tem sua estrutura de comunicação pensada de forma estratégica, tendo na comunicação um instrumento para o atingimento de sua missão. Também foi possível perceber que a as ações comunicacionais desenvolvidas pela Endeavor Brasil se relacionam com a sua missão, seja de forma indireta ou direta.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Missão. Transformação social. Empreendedorismo. Endeavor Brasil.

ABSTRACT

The study focuses on a non-profit organization that encourages the entrepreneurship, the Endeaver Brazil. It aims to identify if the communication strategies used by the organization contribute to its mission of transforming Brazil through the entrepreneurship, promoting an environment which strengthens the entrepreneurial culture and multiplies entrepreneurs that change the country. The research methodology adopted was the bibliographic review and the case study, having as techniques the documental research, the content analysis, as well as semi-structured interviews. During the study, through bibliographic review, it was presented the definition of entrepreneurship, entrepreneur, the historic of the terms in Brazil and the reasons why it's a current and relevant topic. It was also reviewed the concepts related to organization, the third sector organizations, organizational communication, strategic communication and target audiences. In the analysis of the developed actions and the target audiences, it was noticed that Endeavor Brazil has its communication structure thought in a strategic way, holding in communication an instrument for the achievement of its mission. It was also possible to realize that the communicational actions developed by Endeavor Brazil relate to its mission, directly or indirectly.

Keywords: Communication. Social Transformation. Entrepreneurship. Endeavor Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Domínios do Ecossistema Empreendedor..... 26

Figura 2 – Conceituação lógica de públicos em três categorias proposto por França (2009) 46

Figura 3 – Estrutura da Endeavor Brasil 51

Figura 4 – Estrutura da área de comunicação da Endeavor Brasil 52

Figura 5 – Organograma de lideranças e estrutura da Endeavor Brasil 53

Figura 6 – Organograma da área de comunicação da Endeavor Brasil..... 54

Figura 7 – Públicos de interesse da Endeavor Brasil – ecossistema da marca..... 57

Figura 8 – Conceituação lógica de públicos da Endeavor Brasil 60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação lógica de públicos em três categorias proposto por França (2009) 47

Quadro 2 – Relação da proposta teórica de Peruzzo (2007) com as subáreas de comunicação da Endeavor Brasil 55

Quadro 3 – Relação da ação Fórum de Linguagem com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil 65

Quadro 4 – Relação da ação Matéria do jornal *O Estado de São Paulo* com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil 68

Quadro 5 – Relação da ação Conexões Endeavor com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil 71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL... 16

2.1 EMPREENDEDORISMO POPULAR 16

2.2 OS SIGNIFICADOS DE EMPREENDER E SER EMPREENDEDOR 20

2.3 EMPREENDEDORES, TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES 22

2.4 A ENDEAVOR BRASIL NO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR..... 28

3 COMUNICAÇÃO EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES 35

3.1 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO 35

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 39

3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PÚBLICOS DE INTERESSE 42

4 A COMUNICAÇÃO NA ENDEAVOR BRASIL 49

4.1 HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL E ESTRUTURA ATUAL..... 49

4.2 OS PÚBLICOS DA ENDEAVOR BRASIL..... 56

4.3 AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DESENVOLVIDAS PELA ENDEAVOR BRASIL NA RELAÇÃO COM A MISSÃO ORGANIZACIONAL 62

4.3.1 Subárea de Planejamento de Comunicação 63

4.3.2 Subárea de Relações Públicas..... 66

4.3.3 Subárea de Eventos 69

4.4 A COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL NA VISÃO DE SEUS PÚBLICOS... 72

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL 79

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 82

REFERÊNCIAS 84

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto aos funcionários da Endeavor Brasil 88

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto a Empreendedor Endeavor 89

ANEXO A – Livro da Marca da Endeavor Brasil 90

ANEXO B – Formulário do Fórum de Linguagem do evento CEO Summit Nordeste .. 93

ANEXO C – Máteria do jornal *O Estado de São Paulo* 101

ANEXO D – Manual do evento Conexões Endeavor 102

1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade é repleta de grandes feitos que mudaram para sempre a forma de pensar, agir e realizar ações do dia-a-dia de todos os indivíduos. Muitas transformações ocorreram desde os primórdios da civilização humana, mas foi durante o Século XX, sobretudo após a Revolução Industrial, que se deram as principais invenções e descobertas que mudaram o mundo: a penicilina, o avião, o computador, o DNA, a clonagem de embriões, o homem na lua. Todas elas são fruto do trabalho de pessoas que resolveram empreender nas mais diversas áreas de pesquisa e de atuação.

No Brasil, o empreendedorismo tem se tornado um tema cada vez mais relevante, tanto na intenção quanto na prática. Nunca antes um número tão grande de pessoas quis empreender no país – 76% da população prefere ter um negócio próprio a ser funcionário de terceiros[1]. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[2], em dez anos, a taxa total de empreendedorismo no Brasil, métrica calculada a partir das pessoas economicamente ativas entre 18 e 64 anos que já empreendem ou estão envolvidas com a criação de um negócio, aumentou em dez pontos percentuais. Esse resultado apontou o país como aquele com a maior taxa de empreendedorismo do mundo. Os dados reforçam que os olhos da sociedade estão voltados para os empreendedores: são inúmeras bibliografias sobre o tema, eventos, cursos de graduação e pós-graduação, políticas governamentais, instituições de fomento, *sites*, revistas e programas de televisão especializados no assunto.

Pensando na relevância que os empreendedores exercem na sociedade, criando soluções inovadoras para problemas cotidianos, gerando empregos e impulsionando as economias em que estão inseridos, aliada ao interesse crescente dos brasileiros pelo tema, diversas organizações tem surgido para apoiar e colocar em pauta a causa empreendedora, formando o chamado ecossistema empreendedor. Uma delas, a Endeavor Brasil, que nasceu no ano 2000 com o intuito de apoiar e incentivar empreendedores com maior potencial de transformação, os chamados empreendedores de alto impacto. Isso é estabelecido em sua missão, que visa promover um ambiente que fortaleça a cultura empreendedora e multiplique os empreendedores que transformam o país. Dessa forma, esse estudo, nasceu da curiosidade

---

[1] Segundo a pesquisa Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções, um estudo lançado pela Endeavor Brasil, com apoio do IBOPE Inteligência, que foi desenvolvida ao longo de 2012 e divulgada no ano de 2013 (ENDEAVOR BRASIL, 2015b).

[2] O GEM é uma iniciativa da Babson College e London Business School. No Brasil, o estudo é conduzido pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Ele visa monitorar o empreendedorismo no mundo compilando os resultados de mais de cem países e é a principal fonte de dados desse tipo.

em compreender como a Endeavor Brasil, enquanto organização do terceiro setor de fomento ao empreendedorismo, utiliza-se da comunicação para transmitir essa missão. Para tanto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: como as estratégias de comunicação da Endeavor Brasil se relacionam com a sua missão de transformação social através do empreendedorismo?

Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de comunicação da Endeavor Brasil para os seus principais públicos de interesse, tendo em vista a sua missão de transformação social no ecossistema empreendedor. Também busca-se, como objetivos específicos:

- Compreender como se constituiu o empreendedorismo no Brasil, especialmente no que diz respeito à transformação social e ao papel das organizações que fazem parte do ecossistema empreendedor;
- Avaliar como a comunicação organizacional auxilia na propagação da missão das organizações de terceiro setor; e
- Analisar a estrutura de comunicação da Endeavor Brasil, bem como suas ações de comunicação desenvolvidas para seus principais públicos de interesse, frente a sua missão, propondo ações de melhoria.

Do ponto de vista da área de Relações Públicas, o estudo torna-se relevante ao abordar as estratégias de comunicação utilizadas em benefício da missão da Endeavor Brasil, ou seja, do alinhamento entre o que a organização busca como ideal e aquilo que promove entre seus públicos para a sua efetivação. Além disso, o terceiro setor está em crescente desenvolvimento, especialmente no que diz respeito à atuação dos profissionais de comunicação. A Endeavor Brasil, nesse sentido, é um objeto de estudo pertinente, uma vez que está inserida no ecossistema empreendedor como a principal organização de fomento ao empreendedorismo de alto impacto do mundo e tem, expressa em sua missão, a intenção de transformar o Brasil. Outro ponto que influenciou na opção pela Endeavor Brasil como objeto de estudo é a relação da autora com a organização, a qual faz parte de seu quadro funcional desde o ano de 2013.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos pela pesquisa, do ponto de vista metodológico, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2003), “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto,

mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183). Nesse sentido, ela é utilizada como método para a revisão de temáticas ligadas ao conceito de empreendedorismo, a ascensão do tema, e o significado de ser empreendedor. A pesquisa bibliográfica também foi utilizada para o levantamento e revisão de conceitos referentes às organizações, comunicação, comunicação organizacional, comunicação estratégica e públicos de interesse.

No que diz respeito ao estudo de caso, como um método qualitativo, segundo Yin (2001), deve ser a estratégia escolhida quando o fenômeno estudado é contemporâneo e precisa-se encontrar respostas para perguntas tais quais "como" ou "por que". Nesse contexto, o caso escolhido foi a Endeavor Brasil, organização a qual aborda-se a estrutura, características da comunicação e dos públicos com os quais se relaciona. Como fontes de coleta de dados para o estudo de caso, foram empregadas as técnicas de pesquisa documental, observação direta e entrevista semiestruturada. A pesquisa documental é uma técnica onde a fonte de pesquisa fica restrita a documentos, segundo Lakatos e Marconi (2003). Ela auxiliou no levantamento de informações sobre a estrutura organizacional da Endeavor Brasil, no que tange a área de comunicação por compreender "[...] a identificação, verificação e a apreciação de documentos para determinado fim [...] Na maioria das vezes é qualitativa: verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para a análise" (MOREIRA in BARROS; DUARTE, 2006, p. 271-272). A observação direta também foi utilizada como ferramenta. Para Marconi e Lakatos (2003), "a observação direta é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 190). Nesse tocante, a relação da pesquisadora, como funcionária da Endeavor Brasil, possibilitou tanto o acesso a documentos quanto uma visão ampliada do contexto da organização, facilitando a observação.

A técnica de aplicação de entrevistas semiestruturadas também foi determinante para o desenvolvimento do estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico de um determinado problema. No caso aqui estudado, as entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo coletar informações a respeito da estrutura de comunicação da Endeavor Brasil e de como sua missão se faz presente em suas comunicações. As entrevistas possibilitaram ampliar o diagnóstico a respeito do caso avaliado. Elas foram realizadas pela pesquisadora, a partir de um roteiro pré-estruturado, e tiveram duração de cerca de 30 minutos. Algumas foram realizadas por telefone e outras pessoalmente, entre maio e junho de 2015.

Enfim, cabe destacar que o estudo está estruturado em quatro capítulos. No capítulo dois é realizada a contextualização acerca do empreendedorismo, as características que o tornaram um assunto em ascensão no Brasil, bem como os significados de empreendedorismo e empreendedor. Também são revisadas as considerações acerca de transformação social e a influência dos empreendedores para realizá-la, além do conceito de ecossistemas empreendedores e o papel da Endeavor Brasil nesse contexto. No capítulo seguinte, aborda-se os conceitos relativos a comunicação. São revistos os termos organização, missão organizacional, terceiro setor e comunicação. Em seguida, é analisada a comunicação organizacional, bem como a comunicação estratégica e os públicos de interesse para uma organização. Por fim, no capítulo quatro é elaborada a análise. Inicialmente se avalia a estrutura e o histórico de comunicação da Endeavor Brasil junto aos conceitos revistos. Também, a partir da conceituação lógica de públicos, é sugerida uma classificação dos públicos da organização. Em seguida, são analisadas três ações desenvolvidas pela área de comunicação da Endeavor Brasil à luz de sua missão e dos conceitos de comunicação organizacional. Também são realizadas entrevistas para o entendimento de como a missão da organização é vista por seus públicos essenciais e, finalmente, são propostas breves ações de melhoria.

2 O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Neste capítulo, busca-se compreender o processo e os fatos históricos que tornaram o empreendedorismo um termo de ascensão tardia no Brasil. Apesar de os comportamentos empreendedores estarem presentes no ser humano há séculos, os brasileiros passaram a compreender os significados do termo apenas nas últimas décadas, bem como enxergá-lo sob uma perspectiva mais positiva. Também nota-se que a popularização do assunto é um movimento já ocorrido em outros países, o que aponta uma tendência positiva sobre o futuro do empreendedorismo no Brasil.

Nesse sentido, busca-se também elencar abordagens teóricas sobre os temas que norteiam esta pesquisa: empreendedorismo e sujeito empreendedor. Por ser um tema ainda complexo, há a necessidade de se trazer diferentes abordagens, em sua maioria voltados para a visão comportamental do empreendedor, como um sujeito inovador e inquieto, sempre em busca de pensar o não pensado.

Além disso, faz-se uma análise do empreendedorismo na transformação social, seja através da inovação ou por meio da geração de empregos. Entende-se que os empreendedores são os principais agentes para a transformação social e econômica de qualquer país. Com especial atenção para os países emergentes, nota-se que os empreendedores nessas economias são ainda mais relevantes, uma vez que os problemas a serem solucionados são encontrados em maior número.

Por fim, é realizado um apanhado histórico da Endeavor Brasil, organização de fomento ao empreendedorismo fundada nos Estados Unidos em 1997 e que tem atuação no Brasil desde o ano 2000. São relatados o seu surgimento, sua presença em mais de vinte países ao redor do mundo, sua estrutura e modelo de atuação no Brasil, que foge à regra dos demais países, bem como suas crenças e missão.

2.1 EMPREENDEDORISMO POPULAR

Apesar da clara importância dos empreendedores para o desenvolvimento da humanidade, durante grande parte da década de 1990 e todas as outras que antecederam esse período, a palavra empreendedorismo estava longe de ser um termo difundido no Brasil, segundo Dornelas (2012). Para ele, existem inúmeros motivos que talvez expliquem o interesse dos brasileiros pelo assunto que, mesmo desconhecido no país, já era recorrente e referenciado nos Estados Unidos, berço do termo *entrepreneurship* que, na verdade, deriva do

francês onde significa “estar entre e interagir”. Contudo, as explicações para o interesse brasileiro por empreender, sobretudo no fim do Século XX, podem ser apontadas em duas principais razões.

A primeira diz respeito ao cenário econômico e social do Brasil na década de 1990, que apresentava uma série de dificuldades para as grandes empresas, especialmente as multinacionais, até então as principais empregadoras do país. Aquelas empresas, com a instabilidade da economia brasileira, se viram tendo de cortar custos, incluindo os de mão de obra, para se manter competitivas no mercado. Os milhares de novos desempregados viram na carreira empreendedora a única saída: são os chamados empreendedores por necessidade. Dornellas (2012) explica que esse cenário foi a principal razão para a popularização do assunto empreendedorismo no país:

> Nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoas, fundo de garantia etc. Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas ainda altas taxas de juros (DORNELAS, 2012, p. 01-02).

A segunda principal razão para a popularização do empreendedorismo no Brasil foi o crescimento do segmento das empresas de Internet. Ele aconteceu na virada do milênio e fez com que muitos brasileiros acreditassem na nova economia *pontocom* e investissem na criação de negócios focados nesse novo mercado que surgia na mesma velocidade da expansão da Internet. A rede mundial de computadores fora criada na década de 1960, mas só 40 anos depois se tornava acessível para grande parte da população de um país emergente como o Brasil. A figura do empreendedor passou a ser mais fortemente associada às suas características inovadoras, criativas, de um agente solucionador de problemas da sociedade e até mesmo visionário.

Esses dois fatores contribuíram para que o desconhecimento e/ou a visão negativa acerca daqueles que iniciam um negócio fosse aos poucos se desmistificando.

> Essa conjunção de fatores somados ao ímpeto do brasileiro em ser dono do próprio nariz, buscar a independência através do próprio negócio e da relevância das micro e pequenas empresas para a economia do país despertaram discussões a respeito do

> tema empreendedorismo, com crescente ênfase para pesquisas relacionadas ao assunto no meio acadêmico, e também com a criação de programas específicos voltados ao público empreendedor (DORNELAS, 2012, p. 2).

As razões apresentadas pelo autor, somadas a instabilidade das grandes organizações, fez com que a primeira década do Século XXI pudesse ser considerada o marco da consolidação da relevância do tema empreendedorismo no Brasil, quando um número considerável de brasileiros decidiu empreender. Hashimoto (2006) explica a importância dos novos empreendedores para o desenvolvimento econômico do Brasil naquele período.

> Estimuladas pelas mudanças geradas nas grandes organizações, mais e mais pessoas tem tomado a iniciativa de abrir seu próprio negócio, engordando as estatísticas de atividades empreendedoras por todo o país. Estudos da Organização Internacional do Trabalho apontam que 96% dos empregos no mundo estão sendo gerados por micro e pequenas empresas. O empreendedorismo vem se firmando como a principal mola propulsora da economia dos países em desenvolvimento. No Brasil, vemos o movimento de apoio ao empreendedorismo sair da esfera do Sebrae e abranger organizações não-governamentais, iniciativa privada, associações, personalidades de diversas áreas, instituições de ensino e mídia em geral (HASHIMOTO, 2006, p. 20).

Sendo assim, nota-se que o empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando também passou a ser melhor visto, em especial por sua importância na geração de empregos. Foi naquele período que nasceu o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, principal órgão de apoio a empreendedores no Brasil, cujo foco está nas micro e pequenas. “Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo [...] Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora” (DORNELAS, 2012, p. 14). O autor reitera que, passados vinte anos das primeiras experiências de apoio a empreendedores no Brasil, entrou-se em um momento onde o país tem um enorme potencial para desenvolver empreendedores, principalmente através de programas de educação empreendedora desenvolvidos pelo Governo Federal e iniciativas de organizações de fomento ao empreendedorismo.

A crença de que os empreendedores são os realizadores dos principais avanços da humanidade, aliado ao cenário acima descrito, fazem com que, atualmente, cada vez mais pessoas arrisquem uma posição estável no mercado de trabalho na tentativa de abrir seu próprio negócio. Para Dornelas (2012), o momento atual pode ser chamado de a Era do Empreendedorismo, já que os empreendedores são os protagonistas de todas as transformações econômicas e, por consequência, sociais, que vem ocorrendo em todo o

mundo. Eles estão eliminando as barreiras culturais e comerciais, encurtando distâncias, conectando pessoas, globalizando e renovando conceitos econômicos.

Para Hashimoto (2006), o fenômeno de crescimento da relevância das novas empresas brasileiras reflete o mesmo movimento que ocorreu nos Estados Unidos, a partir de 1975. No país americano, na década de 1970, o período de pós recessão levou ao fechamento de inúmeras empresas ou mesmo o desmantelamento em outras menores. Além disso, houve uma clara migração da ênfase no setor produtivo para o de serviços. Foi naquele período, bastante parecido com o vivido pela economia brasileira na década de 1990, que surgiu no país americano o mito do empreendedor super-herói, aquele que salvou a economia estadunidense. Essa crença é mantida até hoje, inclusive no Brasil.

> Essa imagem torna-se ainda mais forte em países como o Brasil, com ambiente empresarial extremamente volátil e hostil aos pequenos negócios. A visão de "herói" faz muito sentido ao designar os empreendedores brasileiros, pois conseguiram sobrepujar as dificuldades de se iniciar um empreendimento próprio sem o menor apoio ou incentivo, apenas com uma ideia na cabeça e muita disposição, tanto para aprender, quanto para trabalhar e até mesmo falhar e, em muitos casos, recomeçar. Lidar com a falta de credibilidade, lutar contra a inércia do passado, ter paciência para enfrentar os entraves da burocracia de se abrir uma empresa obter recursos financeiros, trabalhar com o mínimo de infraestrutura, depender de clientes e fornecedores, aprender a administrar um negócio na base da tentativa e erro, tudo sempre da maneira mais difícil (HASHIMOTO, 2006, p. 5-6).

Assim, nascia a visão do empreendedor tal qual como tem-se hoje: o profissional que não só inova e resolve problemas até então sem solução, como também faz isso em um ambiente hostil, repleto de concorrentes gigantes, e, especialmente em países emergentes, numa economia instável e de políticas públicas que não favorecem as empresas em fases iniciais. Há, nesse contexto, uma quebra paradigmas, gerando riqueza e desenvolvimento para a sociedade.

> O fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia (DORNELAS, 2012, p. 10).

Cabe esclarecer que, muito provavelmente, empreender no Brasil, onde a evidência deste assunto é recente, é bastante diferente de empreender em países onde se fala em empreendedorismo há mais tempo. Além disso, o ambiente empreendedor de cada local influencia na percepção da sociedade acerca dos empreendedores. Ainda assim, a raiz dos

significados dos termos empreendedorismo e empreendedor é a mesma em qualquer lugar e vai, ao longo dos anos, incorporando ainda mais significados.

2.2 OS SIGNIFICADOS DE EMPREENDER E SER EMPREENDEDOR

Definir empreendedorismo e empreendedor é uma tarefa complexa, tendo em vista as diferentes perspectivas sobre esses temas. Gouveia (2006), identifica quatro possíveis perspectivas para se compreender o termo: a econômica, ligada a sua capacidade de gerar riquezas; a comportamentalista, associadas a inovação, busca de oportunidades, criatividade e a propensão a correr riscos; a gerencial, onde empreender está intimamente relacionado ao sucesso do seu negócio; e a psicossociológica, que vê o empreendedor simplesmente como aquele que empreende na direção do negócio próprio. Dito isso, é importante assumir que, neste estudo, a perspectiva comportamentalista será a mais abordada, uma vez que é a que mais se assemelha com a percepção de empreendedorismo defendida e estudada e pela organização que é objeto de estudo dessa pesquisa e que será apresentada em seguida neste capítulo.

Contudo, antes de partir para os conceitos mais utilizados e aceitos nos estudos acerca do tema, Dornelas (2012) afirma que uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é bastante pertinente à compreensão desse cenário. Nesse sentido, o autor relata que, apesar da ocorrência de inúmeras atitudes empreendedoras nos períodos anteriores ao Século XVIII, foi só em 1755 que se teve o primeiro registro oficial do termo empreendedorismo. Ele foi feito por Richard Cantillon, importante escritor e economista franco-irlandês do período. Por isso, ele é considerado por muitos como um dos criadores do termo. Ele também foi um dos primeiros pensadores a diferenciar o sujeito empreendedor do sujeito capitalista: para ele, o capitalista fornece o capital financeiro para a incursão de uma iniciativa, mas é o empreendedor o responsável por tomar e assumir riscos em prol de transformar essa iniciativa em uma verdadeira inovação. Nos séculos que se seguiram, em especial na transição do Século XIX para o Século XX, os empreendedores foram muito confundidos com administradores em geral – e essa confusão se reflete até os dias de hoje.

Dornelas (2012, p. 28) afirma que empreendedorismo atualmente pode ser definido como “[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Isso significa que a separação do sujeito empreendedor do sujeito capitalista, proposta ainda no Século XVIII pelo criador do termo Richard Cantillon, se reflete

até os dias de hoje. Empreender vai muito além de se financiar a implantação de um novo negócio. O termo está muito mais ligado as características inovadoras e de se assumir riscos.

Hashimoto (2006) traz a visão do também economista francês, Jean Baptiste Say que, em 1863, afirmou que empreender está relacionado ao ato de "[...] transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento" (SAY, 1863 *apud* HASHIMOTO, 2006, p.1). Essa definição popularizou-se e convencionou que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor, contribuindo para a visão corrente de que o empreendedor é um criador e financiador de novas empresas.

Na contramão desse pensamento, outros autores defendem que empreender é executar novas ideias e encontrar soluções. Biagio (2012), por exemplo, afirma que empreender é como subir uma longa escada de muitos degraus, repleta de percalços em prol de uma inovação. O topo é o onde aparecem os resultados e o sucesso. Para ele, o empreendedorismo tem foco na execução de ideias:

> Empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto e processo) (BIAGIO, 2012, p. 03).

Com a evolução do entendimento acerca do empreendedorismo, os conceitos atuais refletem a visão de uma atitude voltada para a inovação, a iniciativa de investigar e inventar diferentes alternativas para problemas de toda a sociedade. Nesse sentido, partindo do princípio de que trata-se de uma palavra derivada do termo empreendedorismo, o conceito de empreendedor também reflete essa mesma visão. Biagio (2012, p. 04), afirma que o empreendedor pode ser considerado aquele que enxerga oportunidades com o intuito de solucionar grandes problemas "[...] empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas veem somente ameaças".

Nessa mesma perspectiva, tem-se que "[...] empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização e pela exploração de novos recursos e materiais" (SCHUMPETER *apud* DORNELAS, 2012, p. 28). Essa perspectiva foi fundamental para a consolidação do empreendedorismo como um campo a ser estudado, com especial atenção para a temática empreendedora ligada a da inovação.

Dornelas (2012) também traça um paralelo entre a definição de Schumpeter (1969) e a do economista americano Israel Kirzner. Para Kirzner (*apud* DORNELAS, 1973, 28) "[...] empreendedor é aquele que cria um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente". Percebe-se que, mais uma vez, autores defendem que o empreendedor é aquele responsável por identificar oportunidades, uma vez que é curioso e atento às informações. Também é reforçado que o sujeito empreendedor é aquele que sabe que suas chances de sucesso aumentam junto de seu conhecimento, por isso ele deve sempre buscar capacitar-se para empreender mais e melhor.

Por fim, Dornelas (2012, p. 29) traz seu próprio conceito de empreendedor, como "[...] aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados". Para ele, mesmo com as diversas conceituações da palavra empreendedor, entre as quais as descritas anteriormente, há características que são observadas na grande maioria delas e que devem constar em qualquer definição do termo. A primeira é que o empreendedor é um sujeito que possui iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz. Ele utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive. Por último, mas não menos importante, o empreendedor é aquele que aceita e assume os riscos calculados e a possibilidade de fracasso.

Nota-se que, por mais que as atitudes empreendedoras sejam inatas ao ser humano, os termos empreendedorismo e empreendedor passaram por muitas evoluções ao longo dos séculos. Também percebe-se que as proposições teóricas, especialmente sobre o termo empreendedor, se confundem com comportamentos, ou seja, há uma linha tênue entre o "ser" empreendedor e o "estar" empreendedor. Apesar disso, no geral, tem-se a noção muito mais clara atualmente que o ato de se empreender está intimamente ligado a necessidade humana de resolução de problemas sociais e econômicos, no intuito de facilitar a vida das pessoas e ir ao encontro da evolução através da criação de soluções de um jeito criativo e inovador.

2.3 EMPREENDEDORES, TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES

Joseph Schumpeter[3] defende que os empreendedores têm papel fundamental no desenvolvimento da sociedade em que estão inseridos e são a força motriz do

[3] Joseph Alois Schumpeter é um economista e cientista político austríaco. É apontado como o primeiro teórico a utilizar o conceito de empreendedorismo e é considerado por muitos o principal teórico que trata este conceito aliado à inovação (DORNELAS, 2012).

desenvolvimento econômico. Contudo, mais do que a transformação econômica capaz de ser gerada a partir das inovações dos empreendedores, há outras razões que levam sujeitos a empreender.

Especialmente no Brasil, a vontade de se empreender é grande e as elucidações acerca da ascensão dos empreendedores no país já foram anteriormente relatadas. Contudo, as verdadeiras motivações para se começar um negócio são diversas e, por motivações, entende-se qualquer estímulo que dê origem a um comportamento. Nesse sentido, Gouveia (2006, p. 35), afirma que "[...] um mesmo estímulo externo pode conduzir a diferentes respostas individuais [...] Por exemplo, dificuldade em se arranjar um emprego não leva todos os desempregados à solução de abrir um negócio próprio". Para tanto, a autora elenca, a partir da perspectiva de Bernhoeft (1996 *apud* GOUVEIA, 2006), as motivações para se empreender: o desejo de se romper com o status atual; a busca pela realização de um sonho; o atendimento das expectativas dos outros; o desejo de ser agente das transformações; a busca de realização pessoal, a contribuição para a melhoria da sociedade em que se vive; o negócio como única alternativa para a família.

Dentre as sete possíveis motivações que levam alguém a empreender levantadas por Bernhoeft (1996), no mínimo quatro delas tem relação com a característica inovadora e com a necessidade de se gerar impacto por meio da atitude empreendedora. Seja alimentando um grande sonho, seja atuando ativamente para realizar uma transformação, pode-se dizer que a maioria das razões que levam um sujeito a empreender está ligada a uma característica altruísta. Sendo assim, percebe-se que um indivíduo que toma a iniciativa de criar uma empresa tem preocupações e razões muito maiores que o interesse propriamente econômico de gerar lucro para si próprio e para seu negócio.

Nesse sentido, o poder transformador dos empreendedores na sociedade não pode ser comprovado por uma rede teórica, uma vez que não há um movimento no sentido de defender essa transformação. Contudo, existem relatórios e estudos que buscam, através de pesquisas empíricas, comprovar essa transformação social causada pelo trabalho dos empreendedores. Uma delas é a pesquisa *Estatísticas de Empreendedorismo*, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo o relatório, há no Brasil 4,6 milhões de empresas ativas responsáveis por gerar 40,7 milhões de empregos. Ainda assim, nesse universo, há um perfil que se destaca e assume ainda mais relevância no desenvolvimento do país. Segundo o estudo, as Empresas de Alto Crescimento (EACs) são aquelas que apresentam crescimento médio do pessoal ocupado assalariado igual ou maior a 20% ao ano, por um período de três anos, e que tenham pelo menos 10 pessoas assalariadas. No Brasil, apenas 35 mil podem ser

consideradas EACs, ou seja 0,8% do universo de empresas ativas no país. E, no período analisado pela pesquisa, que compreendeu os anos de 2010 a 2012, essas empresas foram responsáveis por gerar 58% dos novos empregos.

Esses números demonstram não só a importância dos empreendedores para o desenvolvimento do Brasil, como também esclarecem que empreendedores que crescem e geram empregos são aqueles que visam à transformação da realidade social e econômica em que estão inseridos. Considerando-se que o número de Empresas de Alto Crescimento é capaz de dobrar nos próximos anos, passando de 35 mil para 70 mil, pode-se calcular que serão gerados 7 milhões de novos empregos. Essa suposição comprova a importância e também a responsabilidade dos empreendedores como agentes de transformação.

No intuito de reforçar a compreensão dos empreendedores como transformadores sociais, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta os principais impactos gerados por empreendedores para a sociedade. São eles a criação de empregos, o crescimento da economia, a redução da pobreza e a diminuição da informalidade de empresas (AHMAD; HOFFMAN, 2008). Esses impactos não apenas são as consequências sociais e econômicas diretas do trabalho dos empreendedores, como também são esperadas pela sociedade e especialmente por governos, na construção de seus planos econômicos. Segundo a Endeavor Brasil (2014), em estudo sobre as cidades mais empreendedoras do Brasil[4], os empreendedores cumprem um papel relevante como agentes na geração de riqueza, de empregos e na cultura de inovação "O empreendedorismo alimenta a inovação e o crescimento. As empresas ganham escala e, com elas, crescem também as pessoas, o mercado e as possibilidades de transformação da sociedade" (ENDEAVOR BRASIL, 2014).

A partir da premissa levantada até aqui, de que o empreendedor é um sujeito preocupado com o impacto de seu trabalho para a sociedade, seja econômica ou socialmente, e motivado pelas transformações que gera direta ou indiretamente, nota-se a necessidade de incentivar esse tipo de comportamento e a proliferação de mais indivíduos com tais características. Nesse cenário, notadamente em ambientes onde empreendedores fazem-se necessários, como em países cujas economias ainda são emergentes, tem-se percebido um movimento de incentivo ao surgimento desses indivíduos a partir do trabalho de organizações sem fins lucrativos. Em especial no Brasil, esse fluxo se deu em maior escala no início da

[4] O Índice de Cidades Empreendedores (ICE) é um estudo desenvolvido pela Endeavor Brasil que tem como objetivo analisar o ecossistema empreendedor de um grupo de capitais brasileiras, para apontar aquelas que possuem condições mais propícias para o desenvolvimento de empresas e o mostrar como ainda podem evoluir.

década de 2000, com o surgimento de organizações como a Endeavor Brasil (2000)[5], Artemisia (2004)[6], Aliança Empreendedora (2005)[7], entre outras.

Essas organizações, bem como outras entidades existentes no Brasil, compõem o chamado ecossistema empreendedor brasileiro, do qual fazem parte não apenas organizações sem fins lucrativos, mas também inúmeras outras iniciativas que tem como objetivo auxiliar as empresas a aumentar suas chances de sucesso. Não há apenas um fator que determine o sucesso das empresas de um país, mas sim "[...] um ecossistema inteiro de variáveis necessário para estimular o empreendedorismo que se sustentasse ao longo do tempo causando de fato impactos sociais e econômicos positivos para a economia" (ARRUDA *et al*., 2013). Segundo Isenberg (2011), em estudo sobre ecossistemas empreendedores na Babson College, os fatores determinantes para um ecossistema empreendedor compreendem políticas públicas, capital financeiro, cultura, mercados, recursos humanos e, finalmente, instituições de suporte, as quais dizem respeito às organizações sem fins-lucrativos de fomento a empreendedores (FIGURA 1).

[5] A Endeavor Brasil é uma organização sem fins-lucrativos de fomento ao empreendedorismo de alto impacto que chegou ao país em 2000. A organização visa multiplicar o número de empreendedores de alto crescimento e criar um ambiente de negócios melhor para o Brasil. Por isso, seleciona e apoia os melhores empreendedores, compartilha suas histórias e aprendizados, e promove estudos para entender e direcionar o ecossistema empreendedor no país (ENDEAVOR BRASIL, 2015a).

[6] A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Foi fundada em 2004 e tem como missão é inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores com impacto na sociedade (ARTEMISIA, 2015).

[7] A Aliança Empreendedora surgiu em 2005 com o objetivo de oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários de todos os setores e idades o apoio de que eles necessitavam para desenvolver os seus negócios (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2015).

Figura 1 – Domínios do Ecossistema Empreendedor

Fonte: (ARRUDA *et al*., 2013, p. 6).

Sobre a relevância do trabalho de organizações do terceiro setor que fomentam o surgimento e o apoio a empreendedores, Bornstein (2006, p. 18) afirma que "[...] entre as coisas mais importantes que podem ser feitas para melhorar as condições do planeta está construir uma estrutura de amplo apoio social e econômico para multiplicar o número e a eficácia dos empreendedores sociais no âmbito mundial". Importante ressaltar que as características apontadas por esse autor como as de empreendedores sociais – pessoas com novas ideias para enfrentar grandes problemas e incansáveis na busca de seus ideais – é, neste estudo, o que se convenciona ao termo empreendedor. Dessa forma, pode-se dizer que aquilo que Bornstein (2006) chama de empreendedor social é, na verdade, o empreendedor em sua mais pura manifestação e reúne as características essenciais a qualquer indivíduo que desempenhe uma ação empreendedora.

Ainda segundo Bornstein (2006), realizando um apanhado histórico dos últimos trinta anos, nota-se que a presença de Organizações Não Governamentais (ONGs) fora dos Estados Unidos era bastante rara e pouco incentivada pelos governos. Hoje, esse cenário se modificou. O terceiro setor ou setor cidadão que, segundo Tachizawa (2012), diz respeito ao mercado

social que é formado por associações ou fundações, organizações não governamentais e outras organizações congêneres, têm evoluído constantemente. Segundo pesquisa realizada em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em associação ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) e ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), no início do Século XXI, mais de 500 mil organizações faziam parte do terceiro setor no Brasil.

A emergência do setor cidadão, validado pela proliferação de organizações sem fins lucrativos no Brasil, tem como razão fundamental o ambiente propício gerado após o fim da ditadura. A ascensão da democracia proporcionou um ambiente libertário. Contudo, mais do que liberdade, cidadãos preocupados em fundar organizações sem fins lucrativos precisam de dinheiro para financiar seus projetos:

> É preciso haver excedentes de riqueza na economia para financiar os seus esforços. No século XX, a renda *per capta* aumentou cerca de 700% [...] Embora a prosperidade estivesse longe de ser distribuída uniformemente, os ganhos de capital – taxados pelo governo ou canalizados para a filantropia – tornaram possível a um número significativo de pessoas em todo o mundo ganhar a vida no setor cidadão [...] A maior mudança foi simplesmente que as pessoas estão vivendo mais e tem tido muito mais liberdade de pensar sobre outras coisas além de se manterem vivas (BORNSTEIN, 2006, p. 21-22, grifos do autor).

Sendo assim, nota-se que há uma tendência de aumento e desenvolvimento do terceiro setor no Brasil. Ao passo que a economia se desenvolve, cresce a possibilidade de se desenvolver também negócios sem fins lucrativos no setor cidadão. Nesse sentido, também percebe-se que organizações voltadas a prestar assistência no desenvolvimento de empreendedores têm surgido na mesma velocidade do setor cidadão. Elas se fazem presentes no Brasil por razões históricas, mas também pela relevância do tema para o progresso econômico e social da sociedade brasileira: viu-se até aqui que os empreendedores são, notadamente, responsáveis por impulsionar avanços que afetam a todos, direta ou indiretamente.

Contudo, apesar do cenário positivo para o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos, em especial aquelas de fomento e apoio a empreendedores, ainda existem muitas modificações necessárias para que se gere um ambiente propício ao desenvolvimento dos empreendedores. Atualmente, 3 em cada 4 brasileiros preferem empreender, entretanto apenas 4% deles de fato tem uma empresa que empregue pessoas (ENDEAVOR BRASIL, 2015c). A provável resposta para esse número está no fato de que ainda faltam incentivos econômicos e governamentais, além da capacitação necessária para que essas pessoas enxerguem as

oportunidades e compreendam como colocar suas soluções em prática através do empreendedorismo. Por mais que se aloque grande parte da responsabilidade de mudar esse cenário no governo, o setor que tem liderança, energia e criatividade para corrigir os problemas sociais que barram o crescimento das empresas está nas organizações sem fins lucrativos (BORNSTEIN, 2006). Considerando-se o Brasil, um país com economia em desenvolvimento e que, por consequência disso, necessita cada vez mais de empreendedores, as organizações não governamentais que atuam diretamente no ecossistema empreendedor têm a necessidade de tomar para si o papel de protagonistas da causa empreendedora e da transformação que se faz necessária para que ainda mais brasileiros empreendam e gerem transformações no país.

2.4 A ENDEAVOR BRASIL NO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Da premissa de que organizações sem fins lucrativos devem ser donas de suas causas tanto quanto os governos e da crença no poder transformador dos empreendedores em economias emergentes, surgiu a Endeavor. Se, como visto anteriormente, na atualidade as organizações não governamentais são vistas como necessárias e responsáveis auxiliando governos em atividades que os próprios não têm ingerência ou capacidade de administrar (BORNSTEIN, 2006), é difícil de se imaginar o quanto elas eram ainda mais necessárias há 15 anos atrás. Como visto no decorrer deste capítulo, o Brasil do final do Século XX era um país de economia emergente que acabava de despontar de um período ditatorial e também de uma crise econômica, bem como a maioria de seus vizinhos latino-americanos. Esse era o panorama no período do surgimento da Endeavor.

O Relatório de Impacto da organização no mundo relata que, em 1997, em visita à América Latina, Linda Rottenberg, advogada americana recém graduada em Harvard, percebeu que esse era o cenário ideal para o desenvolvimento de empreendedores de alto impacto "[...] high-impact means those with the biggest ideas, the likeliest potential to build business that matter, and the ability to inspire others[8]" (ENDEAVOR GLOBAL, 2014). Com a ideia clara de criar uma organização que apoiasse esse perfil de empreendedores, no mesmo ano, Linda conseguiu o financiamento necessário para colocá-la em prática, através de uma

[8] "Empreendedores de alto impacto são aqueles com as maiores ideias, com o maior potencial para criar negócios relevantes e que inspirem outras pessoas a fazer o mesmo" (Tradução livre da autora).

doação do empresário argentino Eduardo Elsztain[9]. A Endeavor Argentina, com sede em Buenos Aires, foi o pontapé inicial para o sonho de acelerar o desenvolvimento dos empreendedores com alto potencial para crescer "[...] we were convinced that our new organization, Endeavor, would enable the dreamers, the job creators and the role models to reach their goals even faster[10]" (ENDEAVOR GLOBAL, 2014). No mesmo ano, foi fundado o escritório da Endeavor Chile, com sede na capital Santiago e, em 2000, o da Endeavor Brasil, com sede em São Paulo, organização que é foco do presente estudo.

Ao longo dos últimos 15 anos, a organização lançou escritórios em mais dezoito países, sendo eles, em ordem de criação: Uruguai (2000), México (2002), África do Sul (2004), Colômbia (2006), Turquia (2007), Egito (2008), Jordânia (2008), Líbano (2011), Arábia Saudita (2012), Grécia (2012), Indonésia (2012), Malásia (2013), Marrocos (2013), Emirados Árabes Unidos (2013), Peru (2014), Filipinas (2014), Espanha (2014), além dos Estados Unidos da América, que conta com a sede global, em Nova Iorque (1998) e um polo de apoio a empreendedores em Miami (2013). Em todos esses países, a Endeavor busca, seleciona e apoia empreendedores à frente de empresas de alto crescimento, as chamadas *scale-ups*, com a finalidade de transformar as economias locais por meio da inovação e da geração de empregos.

> Scale-ups are companies that are more than three years old and have a minimum of 20% average annual employment growth [...] Scale-ups address the challenge of unemployment by driving innovation, strengthening value chains, and paving the way for long-term expansion. Endeavor believes that by providing a blend of support services to Endeavor Entrepreneurs, it can help to further accelerate scale-ups and transform economies through high-impact entrepreneurship (ENDEAVOR GLOBAL, 2014)[11].

O modelo de atuação escolhido pela organização para acelerar o desenvolvimento das empresas de alto crescimento é apoiar os chamados empreendedores de alto impacto. Após serem selecionados para receber o apoio da organização, eles passam a ser chamados de Empreendedores Endeavor. O apoio se dá através de conexões relevantes que transformam a vida do empreendedor, acelerando sua tomada de decisão e, por consequência, seu

[9] Eduardo Sergio Elsztain é presidente do IRSA Investments and Representations Inc. desde 1991 e é o maior empreendedor do ramo imobiliário da Argentina (BLOOMBERG, 2015).

[10] "Nós estávamos convencidos de que nossa nova organização, Endeavor, permitiria que os sonhadores, os geradores de emprego e os principais exemplos, atingissem seus objetivos ainda mais rápido" (Tradução livre da autora).

[11] "Empresas de Alto Crescimento são aquelas que tem mais de três anos de vida e geram, no mínimo, 20% de novos empregos anualmente. Elas enfrentam o desemprego através da geração de inovação, fortalecimento da cadeia de valor e abrindo caminhos para o crescimento a longo prazo. A Endeavor acredita que, fornecendo apoio a esses empreendedores, vai ajudar a acelerar ainda mais essas empresas e transformar economias através do empreendedorismo de alto impacto" (Tradução livre da autora).

crescimento. Assim, a organização necessita dos chamados mentores, grandes executivos e empreendedores de sucesso que, de forma voluntária, auxiliam os Empreendedores Endeavor trocando experiências e conhecimento em sessões de mentoria. Apenas no período que compreende os anos de 2013 e 2014, foram mais de 30 mil horas doadas pelos mentores da organização ao redor do mundo.

Ainda segundo informações disponíveis no Relatório de Impacto da organização no mundo (ENDEAVOR GLOBAL, 2014), para receber o apoio da Endeavor e tornar-se um Empreendedor Endeavor, há um processo de seleção que consiste em quatro fases. Inicialmente, as equipes dos escritórios locais da organização avaliam as empresas e os empreendedores em relação à crescimento, faturamento, inovação e perfil do empreendedor. Em 2013, 3.258 empreendedores foram avaliados, vindos de indicações ou busca ativa das equipes da Endeavor, e 1.585 foram aprovados para a fase seguinte. O segundo momento consiste em uma avaliação profunda por parte dos mentores voluntários da Endeavor, de acordo com suas especialidades e setor de atuação da empresa avaliada e do mentor. Cada empresa geralmente é avaliada por mais de um mentor – também em 2013, foram mais de 2 mil entrevistas nessa fase. A fase seguinte são os painéis locais de avaliação, onde o time da Endeavor apresenta o empreendedor e a empresa avaliada para as lideranças locais da organização e membros do conselho consultivo local da Endeavor, foram 180 painéis deste tipo no ano de 2013. Por fim, os empreendedores aprovados são encaminhados para a fase final do processo seletivo, em um dos seis painéis anuais de seleção da Endeavor Global, os chamados *International Selection Panels* (ISP). Mentores da organização no mundo todo se reúnem durante três dias para sabatinar os empreendedores e, finalmente, selecionar os que passarão a receber o apoio direto da organização. Todo esse processo seletivo tem duração de, no mínimo, 9 meses, segundo dados do relatório de impacto da organização.

Após a aprovação, o Empreendedor Endeavor passa a receber o apoio constante da Endeavor "[…] post-selection, Endeavor helps entrepreneurs grow their business by delivering services throught four key challenges: mentoring, smart capital, partnerships and events" (ENDEAVOR GLOBAL, 2014)[12]. O empreendedor passa a ser assessorado não só na identificação de seus principais desafios de crescimento, como também tem fácil acesso a aconselhamento dos principais especialistas em suas necessidades, possíveis investidores através da conexão com bancos de fomento e fundos de investimento, acesso a parceiros como consultorias e universidades, que promovem programas e intercâmbios de forma

[12] "Após a seleção, Endeavor ajuda empreendedores a crescer seus negócios entregando serviços em quatro desafios chave: mentoria, acesso a capital, parcerias e eventos" (Tradução livre da autora).

gratuita para empreendedores apoiados pela Endeavor, além de eventos de *networking*. Em relação ao impacto deste suporte, a organização afirma que foram mais de 30 mil horas doadas por voluntários para auxiliar empreendedores no mundo todo em 2013, além de aproximadamente 13 mil pessoas impactadas por eventos da Endeavor e 2600 empreendedores aproximados de possíveis investidores (ENDEAVOR GLOBAL, 2014).

Ainda segundo o último relatório de impacto da organização, os empreendedores apoiados pela Endeavor ao redor do mundo já são aproximadamente 1000, à frente de cerca de 600 empresas e que geraram, juntos, mais de 400 mil empregos e quase 7 bilhões de dólares em lucros apenas no ano de 2013. Em média, cada empreendedor apoiado pela organização, gera 660 empregos. Após a seleção na Endeavor, os empreendedores crescem, em média 65% nos primeiros dois anos em que recebem o apoio da organização. Além disso, há o compromisso de cada um deles em retornar para o ecossistema empreendedor o apoio que receberam, por isso, no ano de 2013, 90% dos empreendedores apoiados promoveram palestras, mentorias ou rodadas de investimento para auxiliar outros empreendedores. Outro dado relevante que ilustra o impacto da organização é que, desde 1997, mais de 900 patentes foram geradas por Empreendedores Endeavor, comprovando o compromisso deles com a inovação.

Por fim, os Empreendedores Endeavor são encorajados pela organização a devolverem o apoio que receberam, pois tornam-se exemplos para outros empreendedores em fases iniciais. “In fact, 90% of Endeavor Entrepreneurs serve as angel investors, mentor other entrepreneurs, or actively promote high-impact entrepreneurship by giving speeches and appering in media coverage” (ENDEAVOR GLOBAL, 2014)[13]. Além disso, por ser uma organização sem fins lucrativos, a Endeavor incentiva a doação dos empreendedores apoiados para suportar seu modelo de operação. Por isso, além de uma taxa de apoio anual, a cada evento de liquidez, o Empreendedor Endeavor doa 2% do valor retirado por ele para a organização local. Em 2014, foram mais de 4 milhões de dólares doados através do sucesso dos seus empreendedores.

No Brasil, o modelo de atuação da Endeavor é bastante semelhante. Contudo, antes de abordar com profundidade a estrutura da organização brasileira, se faz preciso compreender o contexto em que se deu seu surgimento. Assim como nas demais operações da Endeavor no mundo, a organização nasceu a partir de grandes nomes empresariais locais apoiaram seu

[13] “De fato, 90% dos Empreendedores Endeavor também atuam como investidores anjo, mentores de outros empreendedores ou ativamente promovendo o empreendedorismo de alto impacto concedendo palestras ou em aparições na mídia” (Tradução livre da autora).

surgimento. No caso brasileiro, o voluntário foi Carlos Alberto da Veiga Sicupira[14], seguido de seu sócio Jorge Paulo Lemann[15]. No país, a organização recebeu a denominação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)[16]. Entre os anos de 2000 e 2005, a Endeavor Brasil teve sua atuação centralizada em São Paulo, onde fica a sede da organização no país. Em 2005, inaugurou-se o escritório regional do Rio de Janeiro, seguido de Belo Horizonte e Curitiba, em 2010, Porto Alegre e Recife, em 2011, Florianópolis, em 2013, e Fortaleza, em 2014.

Segundo dados do Relatório de Impacto da Endeavor Brasil, sua missão é "[...] promover um ambiente que favoreça a cultura empreendedora e multiplique empreendedores que transformam o Brasil" (ENDEAVOR BRASIL, 2013). Para tanto, apoia empreendedores nos mesmos moldes da Endeavor no resto do mundo, encontrando, selecionando e promovendo um apoio direto aqueles que são, comprovadamente, empreendedores de alto impacto. No país, a organização apoia atualmente 138 empreendedores à frente de 77 empresas brasileiras que faturam mais de 3 bilhões de reais anualmente e criam mais de 20 mil empregos, além de crescerem, 21% ao ano, em média (ENDEAVOR BRASIL, 2015c). Entre os casos de sucesso da organização, se destacam as empresas Beleza Natural, da empreendedora Zica Assis, apontada em 2013 como uma das dez mulheres de negócios mais poderosas do Brasil pela Revista Forbes[17]; Grupo Trigo (congrega as redes de restaurantes Spoleto, Domino's Pizza e Koni Store) dos empreendedores Mário Chady e Eduardo Ourivio, que em 2015 receberam o prêmio de empreendedores que mais crescem no portfólio global da Endeavor; além da Poit Energia, do empreendedor Wilson Point, que em 2012 vendeu o negócio e tornou-se secretário da Prefeitura de São Paulo, na SP Negócios, com o intuito de auxiliar o setor público a desenvolver políticas públicas para empreendedores (ENDEAVOR GLOBAL, 2014).

Dado o contexto econômico brasileiro relatado anteriormente, houve uma adaptação no modelo de atuação da organização com o objetivo de se gerar ainda mais impacto. Apoiar

---

[14] Carlos Alberto da Veiga Sicupira é um famoso empresário brasileiro que já empreendeu diversos negócios, sendo o mais famoso deles a cervejaria Anheuser-Busch InBev. Além disso, é investidor de outras inúmeras empresas (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015a).

[15] Jorge Paulo Lemann é apontado como o homem mais rico do Brasil. Junto de Beto Sicupira e Marcel Telles, é um dos empreendedores da AB Inbev, maior cervejaria do mundo. Além disso, também é, junto dos dois sócios, dono das marcas Burguer King, Heinz e investidores de inúmeros outras empresas através do fundo de investimentos 3G Capital (FORBES, 2015).

[16] "São, em suma, sociedades civis, sem fins lucrativos, de direito privado e interesse público, ou atuam em áreas associadas ao setor público. Um entre diversos tipos de empreendimentos coletivos, a qualificação como OSCIP é opcional, requer conhecimento e pode trazer benefícios, assim como deveres" (SEBRAE, 2015).

[17] Heloísa "Zica" Assis foi eleita uma das 10 mulheres de negócios mais poderosas do Brasil pela Revista Forbes em 2013 (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015b).

empreendedores à frente das empresas de alto crescimento (EACs) é comprovadamente efetivo, conforme relatado no subcapítulo anterior, onde foram apresentadas análises acerca dos resultados da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Contudo, os próprios resultados nos mostram que ainda há um universo gigantesco de outras empresas que não se enquadram na categoria de alto crescimento, mas que também necessitam de suporte. É evidente que existem outras organizações cuja finalidade principal é apoiar os pequenos e microempreendedores brasileiros. Entretanto, nenhuma delas é focada em incentivá-los a, um dia, se tonarem empresas de alto crescimento.

Partindo dessa premissa, a Endeavor Brasil optou por, além de apoiar os Empreendedores Endeavor no modelo convencional da organização no mundo e que foi acima descrito, desenvolver outras iniciativas que impactassem um número maior de brasileiros. A percepção que se tinha era de que, por mais que os brasileiros quisessem empreender, eles ainda eram despreparados em relação a educação empreendedora e conceitos básicos para se abrir uma empresa. Os dados comprovavam essa sensação: se 3 em cada 4 brasileiros preferem abrir o próprio negócio a ser empregado, apenas 9% está se preparando para quando o momento de empreender chegar (Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções, Endeavor Brasil, 2013). O cenário é ainda mais problemático quando se compara a outros países da América Latina. No Chile, 43% dos futuros empreendedores está em busca de capacitação, enquanto na Argentina, o número é de 20% (MARTÍNEZ *et al*., 2010). Por isso, a organização passou a se dedicar também à educação empreendedora no Brasil, através da criação de um portal de conteúdo produzido pelos empreendedores e mentores da organização. Os conteúdos que abrangem artigos, *ebooks*, vídeos e ferramentas, são disponibilizados gratuitamente a qualquer internauta que acesse o site da organização. Em 2014, foram mais de 3 milhões de visitas ao site, 80 mil empreendedores cadastrados para receber conteúdos customizados, mais de 500 mil *ebooks* baixados e 18 mil universitários capacitados para empreender por meio do programa educacional Bota Pra Fazer (Relatório de Impacto Endeavor Brasil, 2014).

Bornstein (2006) afirmou que organizações sem fins lucrativos e governos devem trabalhar juntos e a responsabilidade está nos dois lados. A Endeavor Brasil entendeu que, para mudar o ambiente empreendedor no Brasil, devia também atuar auxiliando o governo através do fornecimento de dados relevantes para aprimorar o debate, incentivar e cobrar transformações “os brasileiros são pouco inovadores, suas empresas têm baixo potencial de crescimento e poucas são referências mundiais, e o ambiente de negócios é bastante hostil aos empreendedores” (Índice de Cidades Empreendedoras, Endeavor Brasil, 2014). Por isso,

passou a desenvolver também pesquisas e estudos sobre o ecossistema de empreendedorismo no Brasil de forma individual ou através de parcerias com outras entidades como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outros.

Todas as ações da Endeavor Brasil, desenvolvidas ao longo dos últimos anos, tem como suporte uma estrutura administrativa. A organização possui, atualmente, cerca de 70 funcionários distribuídos em três áreas de atuação, sendo elas Apoio a Empreendedores, Educação Empreendedora e Pesquisa e Mobilização, cujos trabalhos foram relatados acima. Além disso, conta com quatro áreas de suporte, que compreendem Relações Institucionais, Gente e Gestão, Controladoria e Comunicação. No presente estudo, serão analisadas a estrutura e ações desenvolvidas pela Endeavor Brasil, em especial no que diz respeito a sua área de Comunicação, responsável por organizar eventos, gerir o relacionamento da organização com a imprensa, formadores de opinião e os demais públicos de interesse, bem como garantir comunicações alinhadas com a linguagem da marca da Endeavor Brasil, dentre outras atividades, e compreender como se dá a presença da missão da organização de transformação através do empreendedorismo nestas comunicações.

3 COMUNICAÇÃO EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES

Compreendido o contexto em que a temática empreendedora está inserida no Brasil e a importância dada a empreendedores em um espaço social e econômico em constante desenvolvimento, viu-se que o ecossistema empreendedor brasileiro é um ambiente de sustento e suporte aos empreendedores do país, com a incumbência de auxiliar esses indivíduos no desenvolvimento de seus negócios. Nesse contexto, em especial, encontram-se as organizações de apoio a empreendedores que fazem parte deste ecossistema. Neste capítulo, são revisados os conceitos de organização no intuito de compreender sua relevância e o suporte que a comunicação fornece no desenvolvimento das suas atividades, especialmente aquelas voltadas ao empreendedorismo.

Antes de se abranger em profundidade como se dá essa relação no terceiro setor, é importante compreender também o significado dessa denominação, bem como a de primeiro e de segundo setor. Essas diferenciações são relevantes para perceber o contexto em que as organizações sem fins lucrativos estão inseridas. Também aborda-se a relação destas organizações com os demais setores, em particular o seu papel como fomentadoras do empreendedorismo em todos eles, e como a comunicação contribui para essas relações.

Em seguida, tendo como justificativa a relevância da comunicação na performance das organizações, são revisados os conceitos de comunicação organizacional e suas singularidades, compreendendo-se o composto que diferencia as principais frentes de comunicação adotadas por organizações. Também aborda-se o papel da disseminação da informação, essencial para o desempenho do papel social das instituições. Por fim, o capítulo também abarca os conceitos de comunicação estratégica e públicos estratégicos, sempre buscando os compreender inseridos no contexto de ecossistemas empreendedores.

3.1 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

Revisar o conceito de organização se faz necessário para que se compreenda como se dá a comunicação nesse ambiente, em especial nas organizações sem fins lucrativos, as quais tem o desafio de disseminar sua missão para a sociedade. Essa revisão ganha ainda mais importância, uma vez que a organização foco deste estudo, bem como as demais que fazem parte do ecossistema de suporte a empreendedores, trabalha justamente no fomento ao nascimento e desenvolvimento de outras organizações.

Segundo Srour (1998), “[...] as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço [...] Potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada” (SROUR, 1998, p. 107). Baseggio (2012, p. 16), por sua vez, concorda com essa definição ao afirmar que a organização é um subsistema da sociedade que forma “[...] um universo de relações e interações simbólicas expressas por meio de ritos coletivos, obrigações, expectativas e figurações, exercendo sua influência sobre as condutas individuais, sobre a natureza e as estruturas socioeconômicas”. A autora reforça a ideia de Srour (1998) de que uma organização é formada não por indivíduos, mas por relações sociais. Ela afirma que uma organização “[...] trata-se de agrupamentos sociais e espaços coletivos definidos, especializados em determinada produção de bens ou serviços, em que ações cooperativas ocorrem de forma coordenada” (BASEGGIO, 2012, p. 16). Sendo assim, nota-se que o próprio conceito de organização está ligado a construção coletiva de algo maior:

> Todas elas (organizações) se alicerçam no princípio da sinergia que o poder de atuar de forma unitária lhes confere. Assim, ao conjugar esforços e ao mobilizar diferentes concursos, as organizações incrementam seu poder de fogo. Atualizam o velho clichê do todo maior de que as partes ou dão curso ao chavão surrado – mas nem por isso impertinente – que celebra a união como fonte da força. Antecedem e sobrevivem à maior parte de seus habitantes, se descontados os fundadores. Representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica especifica, e inscrevem-se no domínio da sociedade, qual seja, da história (SROUR, 1998, p.109).

O caráter coletivo das organizações, que as assemelha às classes e categorias sociais também as faz complexas, especialmente pela teia de relações coletivas que se cria ao redor delas. Essa complexidade torna ainda mais relevante a necessidade de se estabelecer a comunicação entre os agrupamentos e reforça e faz crescer a responsabilidade da comunicação em “[...] intervir nos relacionamentos e participar da construção de uma melhor coletividade para todos” (BASEGGIO, 2012, p. 16).

A comunicação nas organizações também tem um papel essencial relativo a missão organizacional. A missão diz respeito ao trabalho que a organização se propõem a fazer, uma declaração de seu propósito que deve ser exposta de forma ampla, mostrando que sua entrega para os públicos é muito maior do que sua existência. Para Chiavenato (2003), a missão organizacional deve orientar as ações de qualquer organização, uma vez que representa sua razão de existir.

> Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Dessa forma, a missão é responsável por expressar qual a demanda da sociedade que a organização irá responder e deve ser estimulante e inspiradora. Não só ela deve ser comunicada como um instrumento institucional para os públicos, como também deve ser um meio para se comunicar os objetivos, valores e estratégias da organização.

Embora esses conceitos sejam adequados ao se analisar a essência do significado de uma organização, ao observar, no universo de organizações existentes, suas atividades-fim, é possível encontrar inúmeras diferenças entre elas. Essas diferenças tornaram necessária a classificação das organizações de acordo com suas atividades sociais. Tachizawa (2012) expõem as definições para categorização das organizações nos três setores da economia:

- Primeiro Setor: diz respeito às atividades do Estado, que deveria legalmente ser o responsável pelos interesses e benefícios públicos de todos os cidadãos de forma indiscriminada.
- Segundo Setor: diz respeito ao mercado, onde a oferta de bens e serviços tem por finalidade principal o lucro da organização.
- Terceiro Setor: diz respeito às atividades privadas não voltadas para o lucro e que visam o atendimento de necessidades coletivas, com capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos para o desenvolvimento social do ambiente em que estão inseridas.

Ao abordar com mais profundidade o terceiro setor, Tachizawa (2012) afirma que ele é formado por organizações sem fins lucrativos, as quais prestam atividades de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente e esportivo. Pode ser compreendido como um mercado social formado por associações ou fundações, Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e outras organizações congêneres. Peruzzo (2007) também configura o terceiro setor como um segmento não homogêneo e composto por uma diversidade de organizações de matizes e finalidades

diferentes, mas que tem em comum o discurso favorável à cidadania. O termo terceiro setor, portanto, serve para diferenciar as organizações que não se encaixam nem no primeiro e nem no segundo setor, ele "[...] ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (primeiro setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (segundo setor)" (TACHIZAWA, 2012, p. 6).

Ao pensar na relação entre os três setores sob a perspectiva do terceiro setor, Peruzzo (2007) propõem que a comunicação é a principal ferramenta que possibilita que as organizações sem fins lucrativos se relacionem com aquelas que fazem parte dos demais setores. Essa comunicação deve ser alinhada com a missão da organização em questão, no intuito de cumprir seu papel social de forma mais eficiente:

- *Comunicação do primeiro setor com o terceiro setor:* as organizações do terceiro setor devem aproveitar a abertura de canais para participação popular nas decisões públicas e pautá-los no intuito de cumprir sua missão. A única ressalva é em relação à imagem que pode ser gerada a partir desse tipo de aproximação política. Deve-se ter, por parte da organização do terceiro setor, cuidado nas relações estabelecidas e necessita-se deixar claro o foco no benefício social final para a sociedade.
- *Comunicação do segundo setor com o terceiro setor:* a relação entre terceiro setor e empresa se dá através das práticas de responsabilidade social da segunda. Essas práticas, diferente dos discursos empresariais, não são fundamentadas em ações altruístas, mas em estratégias de mercado. Cabe à organização sem fins lucrativos separar esses interesses ao estabelecer esse tipo de relação. O interesse mercadológico deve ser exposto de forma sincera e explícita por ambas as partes.
- *Comunicação de agentes sociais com o terceiro setor:* este âmbito diz respeito à comunicação interna do terceiro setor, os processos comunicacionais das organizações entre si, com a sociedade e com os públicos beneficiários de suas ações. Para tanto, as estratégias e ações desenvolvidas devem considerar e respeitar as especificidades de cada um.

Ao analisar as particularidades dos setores da economia e a forma como se relacionam entre si sob a perspectiva da realidade das organizações do terceiro setor que trabalham exclusivamente com o fomento ao empreendedorismo, é possível percebê-las de forma ainda mais clara. Estas organizações dão suporte aos empreendedores no nascimento e desenvolvimento de seus negócios com fins lucrativos, que fazem parte, portanto, do segundo

setor. A maneira como se dá esse suporte, muitas vezes, se confunde com a atuação do primeiro setor, uma vez que os governos delegam para o terceiro setor a responsabilidade de criar meios para, por exemplo, a capacitação de empreendedores ou a conexão deles com universidades para o fomento da inovação. Portanto, as organizações sem fins lucrativos que fazem parte do ecossistema empreendedor, por vezes, ocupam o espaço do Estado na criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento de empreendedores, seja criando programas de suporte aos empreendedores, seja pesquisando o ambiente empreendedor da região em que estão inseridas de modo a fornecer dados que auxiliem os governos, seja pressionando na criação de políticas públicas de auxílio a quem tem o intuito de empreender. Além disso, são agentes atuantes no segundo setor, fornecendo a ele o suporte necessário para o desenvolvimento de empresas mais sólidas e preparadas para o mercado.

Essas formas de interação das organizações do terceiro setor com ele mesmo e também com os demais setores da economia se apoia, ou deveria se apoiar, fortemente, em estratégias de comunicação organizacional. Ela abarca não somente a comunicação entre os públicos de interesse da organização, como também todos os outros com os quais mantém relacionamentos, incluindo a sociedade em geral. A comunicação auxilia as organizações sem fins lucrativos não apenas na legitimação e disseminação de sua missão e causa, mas também na gestão das redes de relacionamento das mesmas, sejam eles internos – em relação às organizações de fomento ao empreendedorismo, no que diz respeito ao ecossistema empreendedor – ou externos – com os demais setores e a sociedade em geral. Nesse contexto, na sequência, explicitam-se as abordagens de comunicação organizacional, especialmente no ambiente do fomento ao empreendedorismo.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Estudos sobre a comunicação organizacional surgem para analisar não apenas a relação das organizações com seus membros, mas também as interações entre organizações e o universo de outros públicos com os quais se relaciona e a sociedade em que está inserida.

> A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos [...] Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeia sua atividade. Compreende, desta forma, a comunicação institucional, a

> comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Dessa forma, a autora defende o que chama de composto da comunicação organizacional integrada. O termo consiste na junção entre as principais frentes de comunicação de uma organização e permite, através de políticas e objetivos claros definidos, que ela se comunique com mais eficiência através de ações estratégicas pensadas para os públicos com os quais interage.

> Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõem uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150, grifo da autora).

Afirma-se, portanto, que a comunicação organizacional é, na verdade, o composto entre as outras grandes áreas da comunicação dentro de uma organização, são as diversas formas de uma organização se manifestar. No que diz respeito ao ecossistema empreendedor, as organizações que dele fazem parte, em especial aquelas sem fins lucrativos, necessitam se estruturar de modo a abarcar todas as vertentes da comunicação organizacional em sua estrutura, a fim de se relacionar com a totalidade de públicos que a ela são relevantes e garantir que sua missão seja transmitida e atinja todos eles de forma positiva.

Ao analisarmos as frentes que compõem o *mix* de comunicação organizacional, vemos que a comunicação institucional "[...] é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização" (KUNSCH, 2003, p. 164). Ou seja, a comunicação institucional está intimamente ligada a atuação de relações públicas dentro de uma organização, devendo ser coordenada por um profissional desta área. A comunicação institucional apresenta e garante visibilidade à organização perante a sociedade através de aspectos ligados a sua missão, valores, visão e a filosofia organizacional. É portanto, sob a perspectiva das organizações do terceiro setor, a principal frente onde a causa da organização se vê representada e de suma importância para sua legitimação junto a sociedade e demais públicos de interesse da mesma.

Já a comunicação interna é responsável por viabilizar as interações possíveis entre a organização e seus funcionários, sejam eles diretos ou terceirizados. Nos casos das organizações do terceiro setor, também fazem parte dessa denominação os possíveis voluntários que trabalham de forma gratuita (sem remuneração) para a organização. Para

Marchiori (2006), é através das interações entre organização e estes públicos que a primeira se mantém viva:

> A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2006, p. 214).

Nesse sentido, a comunicação administrativa diz respeito a comunicação no âmbito das funções administrativas da organização, da dinâmica da gestão empresarial. Tem por objetivo garantir a eficiência do fluxo de informações dentro dela. Para Marchiori (2006), como visto anteriormente, a comunicação interna engloba a administrativa. Um ponto de vista diferente do apresentado por Yanaze (2007), que defende que a comunicação interna é, na verdade, parte da comunicação administrativa e, muitas vezes, também se faz presente em ações de comunicação mercadológica ou mesmo institucional. Independente disso, compreende-se a comunicação interna e administrativa como parte importante de qualquer organização, uma comunicação alinhada internamente é o primeiro passo para se construir bons relacionamentos externos.

Por fim, a comunicação mercadológica diz respeito as estratégias de comunicação voltadas para os objetivos de mercado da organização que visam a divulgação e promoção de produtos ou serviços oferecidos, como também a relação entre organização e seu público fornecedor. Segundo Yanaze (2006, p. 334),

> Definimos comunicação mercadológica como o processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora.

O composto de comunicação sugerido por Kunsch (2003) reforça a necessidade de se pensar a comunicação de organizações de forma unificada e não isolada. Ao se pensar nesse conceito dentro de organizações do terceiro setor, essa premissa se faz ainda mais necessária, uma vez que todas as atividades de comunicação de uma organização sem fins lucrativos devem perpassar e transmitir sua missão. Contudo, mais do que comunicar sua missão de forma clara e convincente para a sociedade, a comunicação nas organizações sem fins lucrativos também tem o papel de disseminar informações, ideias de vida e de convivência em

sociedade. Por vezes, enxerga-se esse papel exclusivamente como dos veículos de comunicação. Porém, as organizações, em especial aquelas que fazem parte do terceiro setor, também se veem como responsáveis por informar para a sociedade conteúdos acerca de suas causas. Para Simões (2006), a disseminação da informação é um papel fundamental da comunicação, em especial das relações públicas, da qual é a matéria-prima. Esse movimento de disseminar informações por parte do terceiro setor contribui não apenas no conhecimento das causas pelas quais essas organizações imprimem seu trabalho, mas também no intuito de capacitar a sociedade de forma a enxergar seus desempenhos de forma positiva.

Não obstante, a comunicação deve ir além do simples repasse de informações (MARCHIORI, 2006). Mais do que o seu papel de comunicar a organização de forma institucional, administrativa, interna e mercadológica e, também, disseminar informações relevantes para a sociedade, a comunicação organizacional tem sido vista como determinante para monitorar as informações e desenvolver relacionamentos com públicos de interesse. Há uma tendência de se enxergar a comunicação como parte da estratégia final de atuação da organização, independentemente do setor em que opere, como peça importante e o principal meio para que sejam alcançados os objetivos e resultados almejados. Essa tendência se reflete de forma ainda mais clara no ecossistema empreendedor, onde inovações são encorajadas e se dão com enorme velocidade e frequência. No que diz respeito às organizações do terceiro setor que fomentam o empreendedorismo, não é diferente. A comunicação nessas organizações deve ser pensada em conjunto com sua estratégia de atuação, uma vez que é a principal forma de disseminar a causa pela qual a organização trabalha, bem como divulgar o trabalho desenvolvido por ela para a sociedade, como uma forma de prestar contas pelo trabalho desenvolvido. A comunicação, quando pensada de forma estratégica, tem potencial para se tornar a principal ferramenta que as organizações do terceiro setor no ecossistema empreendedor no Brasil tem em mãos para construir as transformações que buscam no país.

3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PÚBLICOS DE INTERESSE

As transformações recentes, especialmente no que diz respeito as modificações no setor de tecnologia, trouxeram novas maneiras de organizações enxergarem seus públicos, a comunicação e como ela pode auxiliar em suas estratégias mercadológicas. Do outro lado, essas transformações também ocasionaram uma modificação em como os próprios públicos percebem suas relações com as organizações. A facilidade no acesso à informação trouxe ao

público interno, por exemplo, novas qualidades e competências esperadas dos funcionários, bem como possibilitou a eles poderosas ferramentas de comunicação com a organização.

Naturalmente, essas transformações também afetam a comunicação, que tem sido colocada em primeiro plano cada vez mais pelas organizações. Essa visão tem sido reconhecida e compartilhada não só pelos profissionais e teóricos da comunicação, como também pelas próprias organizações:

> A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona (MARCHIORI, 2006, p. 23).

Contudo, antes de se revisar conceitos de comunicação estratégica e públicos estratégicos, se faz necessário compreender suas relações com a estratégia organizacional. Nas organizações, "[...] conceber estratégias significa determinar cursos de ação apropriados e caminhos a serem traçados com vistas ao estabelecimento de vantagem competitiva frente ao mercado e à concorrência" (BASEGGIO, 2012, p. 15). O termo estratégia diz respeito a capacidade de uma organização de diagnosticar cenários e definir, a partir deles, os posicionamentos e caminhos que pretende seguir, considerando sua capacidade de adaptação ao ambiente externo e sua necessidade de gerar vantagens competitivas junto ao mercado "[...] estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa" (HENDERSON, 1998, p. 5 *apud* BASEGGIO, 2012, p. 19).

As transformações sugeridas anteriormente são determinantes também na formulação de estratégias, uma vez que o conhecimento apurado da organização acerca das tendências e do cenário em que está inserida, permitem formular estratégias mais assertivas, bem como prever possíveis instabilidades e situações críticas que possas afetar seu crescimento e desenvolvimento. São as análises de cenário e formulação de planos estratégicos que permitem à organização lidar com as mudanças.

> O planejamento estratégico é utilizado pelas empresas com a finalidade de preparação aos acontecimentos futuros, com base em previsões e objetivos. Desta forma de planejamento as empresas se organizam financeiramente e com os planos estratégicos e táticos em todas as áreas, para atingir os objetivos propostos. O planejamento estratégico é de longo prazo e prevê situações estratégicas amplas, com objetivos gerais e não específicos de cada área. A partir do planejamento estratégico são gerados planos específicos visando atingir os objetivos. Entre eles, provavelmente estarão os planos de marketing e o de comunicação que a empresa irá utilizar para atingir os objetivos (ALMEIDA in DORNELES, 2012, p. 30).

Considerando-se esse cenário e com o intuito de se alcançar a excelência na implantação de processos de comunicação organizacional, bem como interligá-la aos demais objetivos e metas de uma organização, torna-se necessária uma gestão estratégica da comunicação.

> No âmbito da comunicação, a adoção de estratégias implica no entendimento perfeito do negócio da organização, do setor em que atua, da definição de ações que venham ao encontro das necessidades e expectativas de seus públicos, do analisar meios e procedimentos comunicacionais que contribuam efetivamente para a obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua. Compreendido e aceito que estratégia é posicionamento diferenciado, também na comunicação deve ser prevista a adoção de posturas inovadoras e empreendedoras que assegurem a diferenciação e otimizem resultados (BASEGGIO, 2012, p. 20).

Nota-se que a comunicação estratégica é ainda mais relevante em ecossistemas empreendedores, onde a necessidade de ser inovadora e alinhada com os objetivos da organização é ainda maior e onde, acredita-se, há a tendência de ser mais encorajada visto que está inserida em um ambiente empreendedor.

O entendimento do conceito de comunicação estratégica, segundo Oliveira e Paula (2007) parte de duas diferentes perspectivas. A primeira, refere-se a comunicação alinhada aos objetivos e estratégias da organização e de sua gestão para o alcance de metas. A segunda, em relação a comunicação perante os públicos e atores internos na consecução dessas metas. Ou seja, a comunicação estratégica não apenas contribui para o atingimento dos objetivos fim da organização, como também é uma ferramenta importante no convencimento e motivação de seus públicos internos para a importância do planejamento estratégico da organização. Marchiori (2008), sustenta essa definição ao afirmar que existem dois principais objetivos da organização que podem ser atingidos a partir da gestão estratégica da comunicação:

> A gestão estratégica da comunicação organizacional exige que o profissional de comunicação também se adeque, aja de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional que o cerca. A organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona (MARCHIORI, 2008, p. 161).

Sendo assim, nota-se que a questão social é papel de qualquer organização e que a comunicação estratégica auxilia no cumprimento dele. Ainda mais em organizações do terceiro setor, a comunicação estratégica deve ser vista como uma ferramenta não apenas para auxiliar na melhoria da vida de seus públicos de interesse, mas também como forma de legitimar seus resultados. Uma visão estratégica no terceiro setor requer a delimitação de sua

missão, visão e valores de forma clara, o desenho de estratégias de atuação e metas para o futuro, planos de ação e planos de comunicação para colaborar no sucesso da implementação das iniciativas. Dessa forma, tendo em vista que a relevância da comunicação estratégica para as organizações tem como principal razão a obtenção de objetivos alinhados ao planejamento estratégico da organização através da construção e manutenção de relacionamentos positivos, faz-se necessário também compreender o significado de público e suas eventuais classificações.

França (2009), acredita que não se pode conceituar como público apenas um agrupamento de indivíduos, cada organização tem relacionamentos específicos e que devem ser pensados particularmente, analisando também os níveis de interesse de cada um e suas relações com a organização. Nesse sentido, pensando nos inúmeros públicos com os quais uma organização se relaciona, o autor propõe uma conceituação lógica dos públicos a partir de seus graus de dependência. É sugerida a classificação em *públicos essenciais, não essenciais* e de *interferência*.

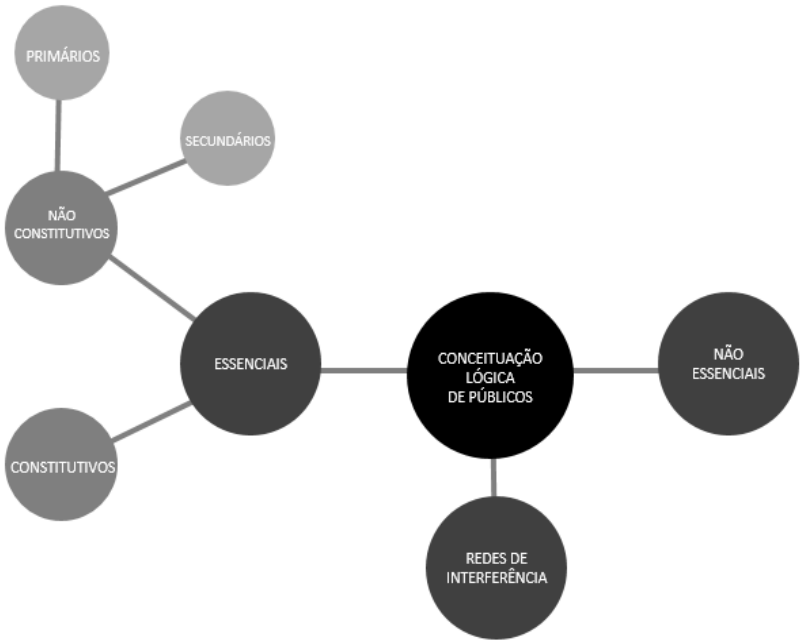
O primeiro deles, denominado de *públicos essenciais*, diz respeito aqueles que são indispensáveis a organização, sem os quais a mesma deixaria de existir. São relações geralmente baseadas no comprometimento recíproco e de longo prazo. Dentre aqueles que se encaixam nessa conceituação, o autor os diferencia em outras duas classificações. Os *públicos essenciais constitutivos* são aqueles que fornecem recursos prioritários para que a organização se estabeleça como os sócios, governos e investidores, por exemplo. Eles afetam na constituição da organização. Os *públicos essenciais não constitutivos* ou *de sustentação* são aqueles que estão ligados a execução das ações de produção e gestão da organização, como funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. Eles afetam diretamente na atuação da organização junto ao mercado e em sua lucratividade e são divididos em outras duas categorias: *públicos essenciais não constitutivos primários,* os que estão ligados diretamente a operação da organização, como funcionários e fornecedores, já os *públicos essenciais não constitutivos secundários* são aqueles que contribuem para a operação, mas podem ser substituídos sem acarretar grandes danos, como os funcionários terceirizados ou temporários.

Os *públicos não essenciais* são aqueles que não atuam diretamente na atividade-fim da organização, mas contribuem de alguma forma. Ainda assim, essa contribuição não é determinante para a organização, ela está relacionada a prestação de serviços ou intermediação política ou social. Como exemplos, pode-se citar consultorias de serviços promocionais como agências de propaganda, setores associativos organizados como associações ou conselhos profissionais, redes sindicais e a setores da comunidade.

Por fim, França (2009) denomina os *públicos de redes de interferência* como aqueles que não tem relação direta com a organização, mas que possuem forte influência junto à opinião pública e ao mercado. Esses públicos requerem especial atenção pois são influentes o suficiente para proporcionar problemas à imagem da organização. Como exemplos, pode-se citar a própria concorrência, no caso de organizações do segundo setor, veículos de comunicação, jornalistas e formadores de opinião, bem como ativistas e até mesmo organizações do terceiro setor.

A conceituação lógica de públicos sugerida por França (2009) é ilustrada na figura abaixo e, em seguida, conceituada no Quadro 1.

Figura 2 – Conceituação lógica de públicos em três categorias proposto por França (2009)



Fonte: elaborado pela autora

Quadro 1 – Conceituação lógica de públicos em três categorias proposto por França (2009)

<table>
<tr><th colspan="3">CONCEITUAÇÃO LÓGICA DE PÚBLICOS SEGUNDO FRANÇA (2009)</th></tr>
<tr><th colspan="3">PÚBLICOS ESSENCIAIS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Aqueles que são indispensáveis à organização, sem os quais a mesma deixaria de existir. São relações geralmente baseadas no comprometimento recíproco e de longo prazo.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Essenciais constitutivos

Aqueles que fornecem recursos prioritários para que a organização se estabeleça. Eles afetam na constituição da organização.</td><td colspan="2">Essenciais não constitutivos

Aqueles ligados a execução das ações de produção e gestão da organização e que afetam diretamente na atuação da organização junto ao mercado e em sua lucratividade.</td></tr>
<tr><td>Não constitutivos primários

Aqueles ligados diretamente a operação da organização.</td><td>Não constitutivos secundários

Aqueles que contribuem para a operação, mas podem ser substituídos sem acarretar danos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">PÚBLICOS NÃO ESSENCIAIS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Aqueles que não atuam diretamente na atividade-fim da organização, mas contribuem de alguma forma. Ainda assim, essa contribuição não é determinante para a organização, ela está relacionada a prestação de serviços ou intermediação política ou social.</td></tr>
<tr><th colspan="3">PÚBLICOS DE REDES DE INTERFERÊNCIA</th></tr>
<tr><td colspan="3">Aqueles que não têm relação direta com a organização, mas que possuem forte influência junto à opinião pública e ao mercado.</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pela autora

Ao se classificar os públicos de uma organização, auxilia-se também na criação e desenvolvimento de estratégias de comunicação mais assertivas e customizadas para cada tipo de público. Essa classificação também permite se ter uma visão sistêmica da organização e do ambiente em que está inserida.

Neste capítulo, foram retomados os conceitos de organização e suas categorias econômicas, para que se fizesse entender o contexto em que a organização que é foco do presente estudo, a Endeavor Brasil, está inserida. Também pode-se elucidar conceitos acerca da comunicação organizacional e sua atuação de forma estratégica, fator de bastante importância em ambientes empreendedores. Por fim, viu-se que os públicos, principal razão para a existência da comunicação em organizações, podem ser passíveis de classificações no intuito de auxiliar organizações a compreendê-los e se relacionar com eles de forma positiva. Em especial se tratando de organizações sem fins lucrativos, essa relação deve ser ainda mais relevante e próxima, uma vez que esse tipo de organização se relaciona de forma ainda mais

dependente de seus públicos. Finalmente, a partir do referencial teórico acima analisado, a seguir serão apresentados como esses conceitos se incluem na prática, a partir das estratégias de comunicação adotadas pela Endeavor Brasil, e como elas se relacionam com a missão da organização.

4 A COMUNICAÇÃO NA ENDEAVOR BRASIL

Neste capítulo apresenta-se uma análise das atividades de comunicação desenvolvidas pela Endeavor Brasil junto aos seus públicos. Inicialmente, faz-se necessário um apanhado histórico da estrutura de comunicação da organização e sua evolução nos quinze anos de atuação no Brasil. Na sequência, é feita uma categorização dos públicos da Endeavor Brasil, a partir da teoria de França (2009), relacionando-a a classificação interna de públicos que a organização utiliza.

Imediatamente são analisadas três ações de comunicação produzidas pela área de comunicação da Endeavor Brasil. A análise é feita relacionando essas ações ao composto de comunicação, proposto por Kunsch (2003), no que diz respeito à comunicação institucional, interna/administrativa e mercadológica. Também é feita a relação das ações escolhidas com os caminhos apontados pela organização para o atingimento de sua missão.

Em seguida, apresenta-se a visão de alguns públicos classificados como essenciais pela organização acerca da comunicação e da transmissão da missão da Endeavor Brasil. Para a coleta de dados junto a esse ambiente, a metodologia escolhida foi a de entrevistas semiestruturadas com os públicos interno (lideranças e equipe) e externo (empreendedores apoiados).

Cabe destacar ainda, em termos metodológicos, que para a análise dos materiais e ações de comunicação produzidos pela Endeavor Brasil, utilizou-se de pesquisa documental no acervo da organização. Esse acervo inclui relatórios anuais de impacto, conteúdos disponíveis publicamente em seu portal e demais sites na internet. O fato de a pesquisadora ser colaboradora da Endeavor Brasil tanto possibilitou o livre acesso aos documentos analisados, com a autorização prévia da organização, quanto a observação direta do contexto em estudo.

4.1 HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL E ESTRUTURA ATUAL

Como apresentado anteriormente, a Endeavor Brasil é uma organização internacional de fomento ao empreendedorismo que chegou ao Brasil no ano 2000, após dois anos de operações bem sucedidas na Argentina e no Chile. Em quinze anos no país, não somente seu trabalho evoluiu e passou a atender ainda mais empreendedores, como também sua estrutura teve que se adequar à complexidade da expansão de sua operação.

O conceito de organização proposto por Srour (1998) e revisado no capítulo anterior reflete a forma como a Endeavor Brasil organiza sua estrutura. Para o autor, a ideia de que uma organização é uma coletividade especializada na construção de um produto ou serviço, tem na cooperação seu alicerce. É a sinergia dessa coletividade que colabora para que a organização atinja seus objetivos. Dessa forma, as organizações devem estruturar-se de modo a construir, de forma coletiva, o cumprimento de sua missão.

É possível observar que essa ideia se aplica na construção da estrutura da Endeavor Brasil. Segundo o planejamento da organização para o ano de 2015, sua estrutura foi pensada justamente a partir da sua missão de promover um ambiente que fortaleça a cultura empreendedora e multiplique os empreendedores que transformam o país. Ela reflete as ideias de Bornstein (2006), que defende que apoiar o empreendedorismo é uma das melhores coisas que podem ser feitas para se melhorar a vida das pessoas. Esse apoio deve ocorrer criando uma estrutura de amplo apoio social e econômico aos empreendedores, de modo que eles existam em maior número e gerem mais transformação. A missão da Endeavor Brasil também manifesta o significado de missão organizacional proposto por Chiavenato (2003), que afirma que ela deve ser um instrumento para a transmissão da razão de ser, do papel e da natura do negócio da organização. Ainda segundo o autor, a missão também desempenha a importante função de esclarecer os tipos de atividade que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Nesse sentido, a Endeavor Brasil desenhou, a partir da sua missão, três caminhos para atingi-la, sendo eles: 1) Influenciar o ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento; 2) Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto; e 3) Multiplicar e disseminar o empreendedorismo de alto impacto na sociedade.

Esses três caminhos para se atingir a missão da organização estão materializados em suas três frentes de atuação, que são 1) Apoio a Empreendedores, responsável pela seleção e suporte a empreendedores de alto impacto; 2) Pesquisa e Mobilização, área que desenvolve estudos sobre o ambiente empreendedor no Brasil e promove ações de influência na sociedade e nos governos; e 3) Educação Empreendedora, que diz respeito as iniciativas de disseminação de conteúdos de capacitação e inspiração para empreendedores. Essas três grandes frentes são suportadas por outras quatro áreas de apoio. São elas: Relações Institucionais, Gente e Gestão, Controladoria e, finalmente, Comunicação. Essa estrutura pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura da Endeavor Brasil

Fonte: Relatório interno da Endeavor Brasil

A Figura 3, portanto, explicita como a missão da Endeavor Brasil precisa ser trabalhada para que promova e gere transformação no ecossistema empreendedor. Ou seja, pode-se entender que para a missão ser cumprida pela Endeavor Brasil, essas três frentes de atuação precisam ser levadas ao efeito por todas as áreas organizacionais, entre as quais, a comunicação. A área de comunicação, por conseguinte, é tida como uma atividade essencial e de suporte para o trabalho das três grandes frentes.

A forma como a organização é estruturada também reflete o conceito de comunicação estratégica de Oliveira e Paula (2007), revisado no capítulo anterior. Percebe-se que a estrutura e as atividades da organização foram pensadas de modo a alcançar uma missão, que, em se tratando de uma organização do terceiro setor, reflete sua razão de existir. Sendo assim, também nota-se que a comunicação na Endeavor Brasil é estratégica. Ou seja, é alinhada aos objetivos e estratégias da organização, e tem papel essencial no suporte ao atingimento da missão organizacional. Peruzzo (2007) também defende essa posição ao afirmar que a comunicação deve ser alinhada com a missão para que seu papel social seja atingido. Dessa forma, uma estrutura pensada de forma estratégica, incluindo o setor de comunicação, aumenta as chances de que a missão a qual a organização se propõem seja, de fato, atingida.

Ao analisar a evolução da comunicação da Endeavor Brasil, ao longo dos anos sob a perspectiva operacional e a partir das informações disponíveis em seus relatórios de impacto, percebe-se que uma diretoria de comunicação só foi instaurada no ano de 2014, quatorze anos

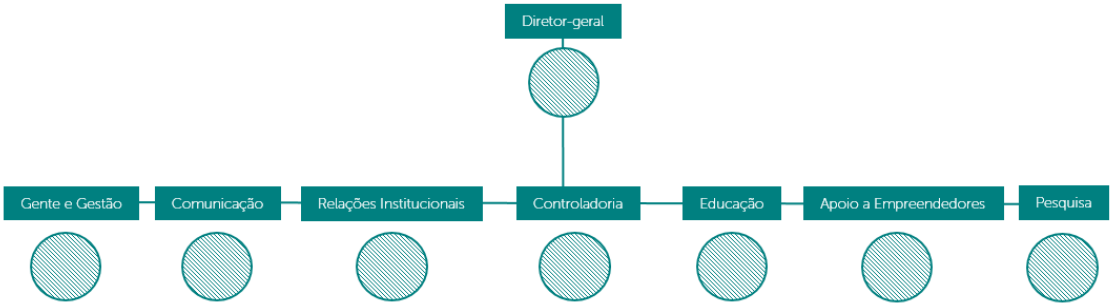
após a sua fundação. Esse fato reforça a posição de Marchiori (2006) de que a comunicação tem atingido notoriedade junto a gestão das organizações e tem sido vista como estratégica. Na Endeavor Brasil, nos anos anteriores, a comunicação existia como parte de outras áreas, as quais eram responsáveis por abarcar as atividades comunicacionais da organização. Segundo os relatórios de impacto da organização, até 2006, a comunicação era parte da área de Marketing e Relações Institucionais. Já no período de 2007 a 2013, a área passou a denominar-se como Relações Institucionais, apesar de seguir compreendendo as atividades de comunicação. Apenas em 2013, criou-se a área de Comunicação, inicialmente bastante ligada à área de Relações Institucionais e, em seguida, em 2014, como uma área autônoma que, hierarquicamente, responde para a diretoria geral da organização. Na Figura 4, é possível perceber como se dá a construção da estrutura da área.

Figura 4 – Estrutura da área de comunicação da Endeavor Brasil

Fonte: Relatório interno da Endeavor Brasil

Segundo o planejamento da Endeavor Brasil, a estrutura atual de comunicação comporta um diretor de comunicação, que faz parte da equipe de lideranças da organização e responde para seu diretor geral. A seguir, é ilustrada a estrutura de diretoria da organização (FIGURA 5).

Figura 5 – Organograma de lideranças e estrutura da Endeavor Brasil



Fonte: Relatório interno da Endeavor Brasil

A área de comunicação, por sua vez, é composta por sete funcionários alocados em subáreas. Essas subáreas dizem respeito às atividades essenciais desempenhadas pela área, quais sejam:

1) Planejamento de Comunicação, uma subárea responsável por organizar a gestão da comunicação das iniciativas das demais áreas da organização, bem como garantir que as comunicações estejam alinhadas com a linguagem da marca da Endeavor Brasil, além de se relacionar com parceiros do ecossistema empreendedor. É gerida por um analista com formação em Relações Públicas e o suporte de um estagiário de Design.
2) Eventos, que consiste na organização, estratégia e operação dos eventos da organização e que, operacionalmente, é gerida por um analista com formação em Turismo e especialização em Administração e um assistente de eventos, com formação em andamento em Administração de Empresas;
3) Relações Públicas, subárea que atua no relacionamento da organização com a imprensa e formadores de opinião, bem como é a responsável por repassar para esses públicos conteúdos sobre a organização e suas iniciativas e posicioná-la junto a eles. Sua operação é conduzida por um profissional de Relações Públicas com suporte de um estagiário de comunicação.

Todas as subáreas contam com a supervisão de um diretor de comunicação com formação em Publicidade e Propaganda e experiência no terceiro setor e em atividades de

apoio a empreendedores, bem como no mercado publicitário. A Figura 6, a seguir, ilustra a estrutura de comunicação da Endeavor Brasil no ano de 2015.

Figura 6 – Organograma da área de comunicação da Endeavor Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das atividades desempenhadas por cada subárea comportada pela área de comunicação é possível perceber as ideias propostas por Peruzzo (2007) acerca de como se dá a comunicação no terceiro setor. As três metas da área, disponíveis na Figura 4, e que também são os três caminhos da organização para o atingimento de sua missão, se relacionam com a proposta da autora de como o terceiro setor deve se relacionar com todos os demais setores. No Quadro 2, estão explicitadas essas relações:

Quadro 2 – Relação da proposta teórica de Peruzzo (2007) com as subáreas de comunicação da Endeavor Brasil

Comunicação do terceiro setor Peruzzo (2007)		**Comunicação na Endeavor Brasil**	
Setores	**Como se dá**	**Metas da área**	**Como se dá**
Primeiro setor com o terceiro setor	Relação com governos, abertura de canais para participação popular nas decisões públicas.	*Influenciar ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento*	Subárea de Relações Públicas: Divulgação de dados das pesquisas realizadas pela Endeavor para atores-chave da mídia e de governo.
Segundo setor com o terceiro setor	Práticas de responsabilidade social do segundo setor.	*Multiplicar e disseminar empreendedorismo de alto impacto na sociedade*	Subárea de Eventos: Relacionamento com empresas para patrocínio na produção e divulgação de conteúdos de empreendedorismo através de eventos.
Terceiro setor com o terceiro setor	Se relacionando entre si, com a sociedade e com os públicos beneficiários de suas ações.	*Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto*	Subárea de Planejamento de Comunicação: Relacionamento com parceiros estratégicos do ecossistema empreendedor; planejamento das iniciativas de relacionamento com os empreendedores apoiados.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda em relação ao histórico da área de comunicação da Endeavor Brasil, destaca-se como um documento relevante, disponibilizado à pesquisadora pela organização, o estudo de *branding*, conduzido durante os anos de 2012 e 2013, e que culminou no desenho das diretrizes de *branding* e, posteriormente, no livro da marca da Endeavor Brasil. O estudo foi promovido por uma consultoria de marca, contratada pela Endeavor Brasil, em função do crescimento acelerado e das mudanças que essa expansão acarretou em seu modelo de gestão. Entre as questões que permearam o estudo, destacam-se, segundo documentos internos da Endeavor Brasil: como a organização pode se tornar acessível ao maior número de empreendedores? Como ampliar o impacto da Endeavor Brasil para a sociedade em geral? Qual é a visão de futuro da Endeavor Brasil? Qual é a linha condutora que amarra todas as iniciativas da organização? Como permear a essência da Endeavor Brasil por todo o time?

A partir destes questionamentos, foram produzidos os insumos para a reflexão sobre a essência da marca: inspiração, missão e crenças. Em seguida, a partir da essência, foram definidos os atributos desejados e o posicionamento. Por fim, considerando esses conteúdos, foram definidas a estratégia de arquitetura da marca, com critérios de organização e convivência entre as marcas das diferentes iniciativas e seu grau de vínculo com a Endeavor

Brasil. Além disso, foram desenhadas as características da experiência da marca, uma orientação para os próprios colaboradores da Endeavor Brasil e também para os seus fornecedores. Todos esses insumos podem ser observados no Anexo A, em *screenshots* do livro da marca da organização, uma das contribuições do estudo de *branding* conduzido pela Endeavor Brasil.

Além da criação de um livro de *branding*, o estudo da marca gerou outras contribuições e avanços para a comunicação da organização. A primeira delas foi a criação da área de comunicação e, em especial, a sua subárea de planejamento de comunicação, que tem como um de seus objetivos garantir comunicações alinhadas com o *branding*. Além da padronização das comunicações criadas pela Endeavor Brasil através do livro de marca, criou-se também um guia de marca, que tem por finalidade expor as diretrizes do livro de forma prática e fácil de ser aplicada tanto pelo grupo interno de criação da organização, quanto pelos fornecedores externos. Também percebe-se que, após o estudo de *branding*, passaram a ser adotadas ações de avaliação de peças produzidas e revisão de linguagem, como os discursos utilizados pelos membros da organização, desde a redação de um e-mail até uma entrevista para um veículo de comunicação. Essa avaliação se dá através de fóruns e workshops de capacitação de linguagem de marca. O estudo de *branding* possibilita que o jeito de ser da organização se perpetue e passe a ser transmitido em todas as suas comunicações. É considerado pela Endeavor Brasil como um importante instrumento na construção de suas estratégias de comunicação.

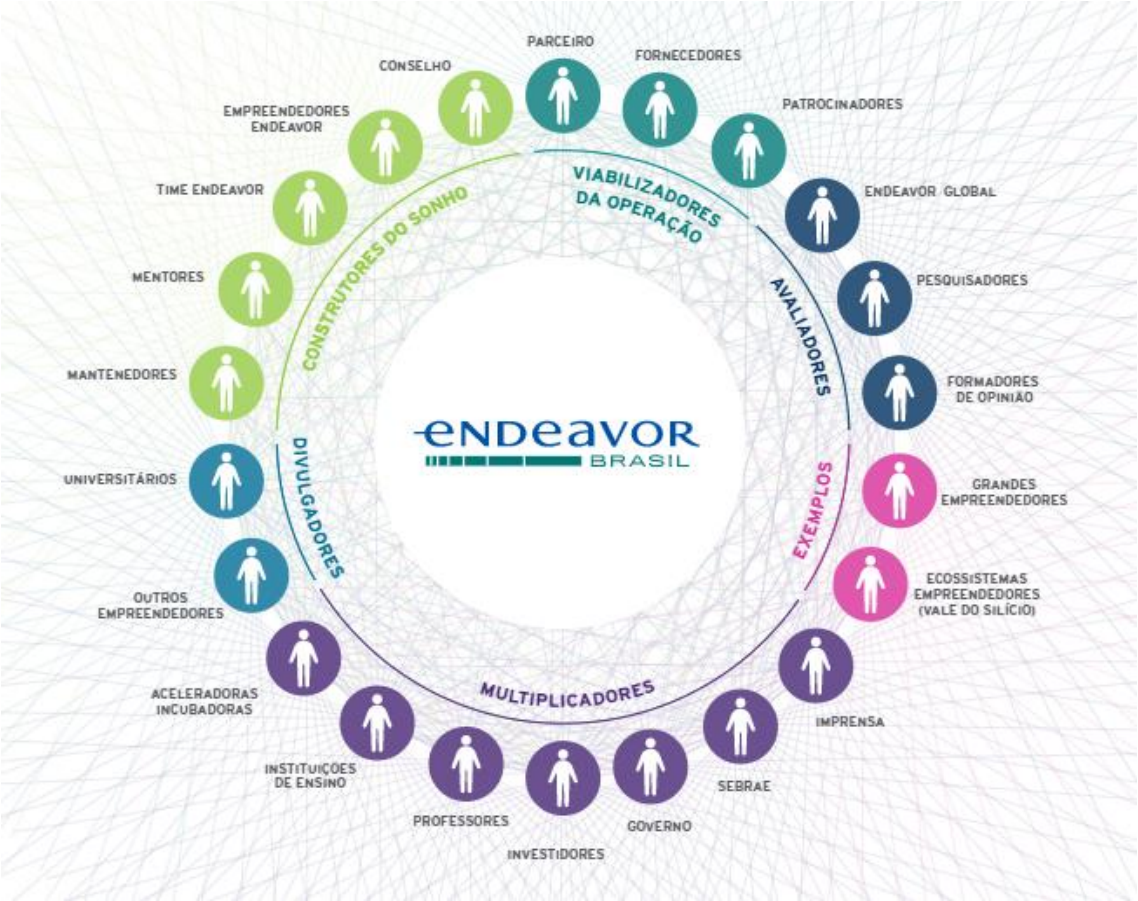
Ao analisar o histórico de comunicação da Endeavor Brasil e também sua atual estrutura, notou-se, portanto, que o setor de comunicação da organização foi pensado de acordo com sua missão e de forma a torná-lo, na prática, estratégico para o cumprimento das três frentes de atuação que a organização se propõem a realizar. Também percebeu-se que a Endeavor Brasil tem, com o passar dos anos, valorizado mais a área e as atividades desenvolvidas para comunicar a maneira como atua, tendo depositado nela o caráter essencial para o atingimento de sua missão de transformação do Brasil. Adiante, será analisado como os conceitos e classificações de públicos propostos por França (2009) se dão nesse contexto.

4.2 OS PÚBLICOS DA ENDEAVOR BRASIL

O estudo de *branding* desenvolvido pela organização com auxílio de uma consultoria de marca resultou, entre outros avanços para a comunicação, no livro da marca da Endeavor Brasil. Além de propor diretrizes verbais e visuais do uso da marca, o relatório também

apresenta o ecossistema da marca, ou seja, um detalhamento do círculo de relações que suportam a marca da Endeavor Brasil. Abaixo, a Figura 7 traz esse sistema, com os públicos eleitos pela organização como parte de sua atuação.

Figura 7 – Públicos de interesse da Endeavor Brasil – ecossistema da marca



Fonte: Endeavor Brasil (2013, p. 26)

No cenário proposto pelo livro da marca da Endeavor Brasil, os públicos da organização são divididos em seis grupos, considerando a natureza e influência que exercem sobre a marca e a simultaneidade dos públicos na mesma pessoa, ou seja, uma pessoa pode pertencer a mais de um público. Os grupos são:

1) Construtores do Sonho: pessoas ou organizações ligadas diretamente ao processo de criação e realização da missão da Endeavor Brasil, que afetam a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos públicos atendidos pela organização. São eles os Mantenedores (grandes executivos que doam quantias anuais para manter a operação da Endeavor Brasil), mentores, colaboradores da organização, Conselho (grupo

formado por mantenedores e conselheiros que auxilia na gestão da organização e na tomada de decisão), Empreendedores Endeavor.

2) Avaliadores: são pessoas ou organizações com autoridade em temas relevantes para o negócio desenvolvido pela Endeavor Brasil. Suas opiniões avalizam o trabalho realizado pela organização. São eles: Endeavor Global, pesquisadores, formadores de opinião.
3) Divulgadores: pessoas ou organizações que auxiliam a Endeavor Brasil a divulgar sua causa de forma voluntária. São pessoas apaixonadas pela causa e pela organização, como universitários e demais empreendedores não apoiados pela organização.
4) Viabilizadores da operação: pessoas ou organizações sem os quais a entrega de valor da Endeavor Brasil não acontece. São considerados viabilizadores os fornecedores, parceiros e patrocinadores.
5) Multiplicadores: pessoas ou organizações que irão multiplicar a mensagem da Endeavor Brasil para outros empreendedores, funcionando como canais de comunicação. Pode-se citar governo, investidores, imprensa, instituições de ensino, professores, SEBRAE, aceleradoras, incubadoras.
6) Exemplos: são exemplos os grandes empreendedores ou ecossistemas que carregam consigo os valores da cultura empreendedora que a Endeavor Brasil quer disseminar na sociedade brasileira e a exemplificam. São eles grandes empreendedores, que servem de exemplo para a próxima geração, e ecossistemas empreendedores de sucesso, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, que podem gerar boas práticas para o Brasil.

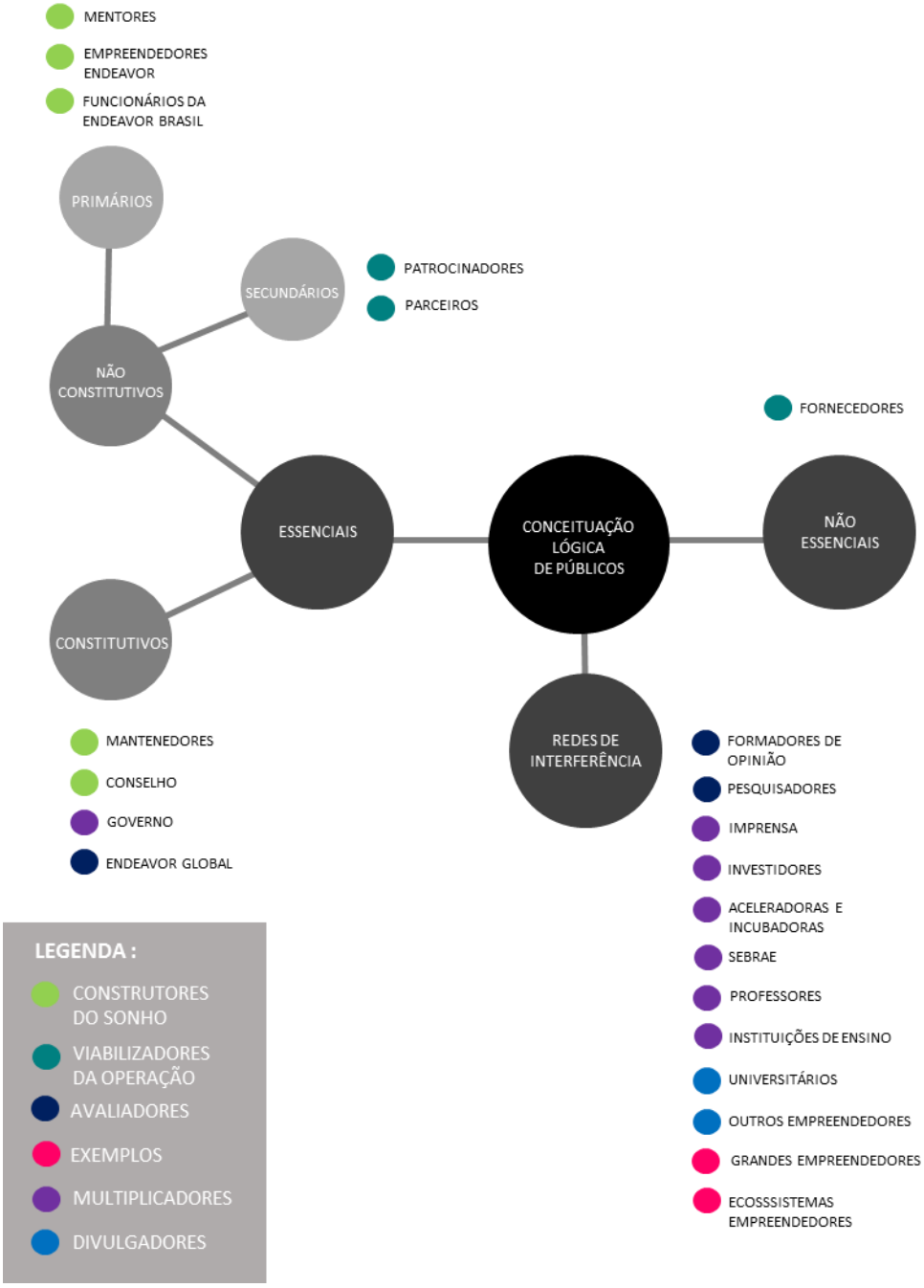
Percebe-se que a divisão de públicos que a Endeavor Brasil utiliza, mesmo que intencionalmente, considera o contexto em que está inserida e tem como critério os graus de interação e dependência que exercem sobre a organização, assim como a classificação proposta por França (2009). No capítulo anterior, foi revista a conceituação de públicos proposta pelo autor, bem como as classificações que propõe e que parte, também, da noção de dependência da organização para com os atores com os quais se relaciona.

Nesse sentido, propõe-se a análise dos públicos da Endeavor Brasil a partir da relação dos apontamentos do material interno da organização acerca do ecossistema da marca, confrontados com a classificação proposta por França (2009). De acordo com a conceituação elucidada pelo livro da marca da organização, podem ser considerados:

- Públicos essenciais da Endeavor Brasil: a) constitutivos: mantenedores, conselho, governo, Endeavor Global; b) não constitutivos primários: funcionários da Endeavor Brasil, mentores; e c) não constitutivos secundários: empreendedores Endeavor, patrocinadores e parceiros.
- Públicos não essenciais da Endeavor Brasil: fornecedores.
- Públicos de redes de interferência da Endeavor Brasil: formadores de opinião, pesquisadores, imprensa, investidores, aceleradoras e incubadoras, SEBRAE, professores e instituições de ensino, universitários, outros empreendedores, grandes empreendedores e ecossistemas empreendedores.

Abaixo, é representada essa análise, ilustrando os públicos da Endeavor Brasil, respeitando as nomenclaturas de cada público e os grupos indicados em seu livro da marca, classificando-os a partir da conceituação lógica de públicos de França (2009).

Figura 8 – Conceituação lógica de públicos da Endeavor Brasil



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que, neste estudo, procurou-se manter as classificações utilizadas pela organização, que divide os públicos pela influência que exercem sobre a Endeavor Brasil, adequando-os de acordo com a classificação de França (2009). Dentre os públicos essenciais, é possível perceber a presença dos grupos Construtores do Sonho, Viabilizadores da Operação, Multiplicadores e Avaliadores. O grupo Viabilizadores da Operação também está presente nos públicos não essenciais, através dos fornecedores. Já o público redes de

interferência é o que mais possui públicos, organizados a partir de quatro grupos diferentes, sendo eles Avaliadores, Multiplicadores, Divulgadores e Exemplos. Outra análise possível a ser feita é que todos os públicos pertencentes ao grupo Construtores do Sonho, ou seja, aqueles que são intimamente ligados a realização da missão da organização, estão presentes em públicos essenciais. Isso reforça a importância e dependência da Endeavor Brasil para com seus mantenedores, mentores, funcionários, Empreendedores Endeavor e seu conselho e aponta esses como os públicos de maior atenção da comunicação da organização.

A análise dos públicos traçada a partir do cruzamento da classificação proposta por França (2009) e daquela utilizada pela organização, reflete a heterogeneidade do ecossistema empreendedor, revisado no Capítulo 2. O ecossistema empreendedor exposto por Isenbarg (2011) na Figura 1 engloba Políticas Públicas, Capital Financeiro, Cultura, Instituições de Suporte, Recursos Humanos e Mercados. Ao se aprofundar em cada um desses domínios, nota-se que todos se fazem representados no mapa de públicos proposto nessa análise e ilustrado na Figura 8. Sendo assim, a Endeavor Brasil faz parte do ecossistema empreendedor brasileiro, enquanto instituição de suporte, mas também cria um ecossistema próprio ao redor de si. Os públicos apontados como pertencentes a esse ecossistema da Endeavor Brasil, quando nutridos a partir de comunicações eficientes, são determinantes para auxiliar a organização no desenvolvimento de seu trabalho e no cumprimento da sua missão.

Também é importante que se perceba os públicos a partir da perspectiva do terceiro setor, formado, segundo Peruzzo (2007), por segmentos homogêneos de organizações que tem como única característica comum o interesse cidadão. Por essa razão, ao se aplicar a análise de públicos em outras organizações não governamentais, é possível que sejam observados públicos extremamente diversos, que variam de acordo com o setor de atuação da organização em questão. Contudo, um público que certamente estará presente na rede de relações de qualquer organização do terceiro setor é o governo, uma vez que a autora reforça que as organizações sem fins lucrativos usualmente nascem no intuito de preencher as lacunas deixadas por ele. Apesar disso, e independente do setor em que atue a organização, a análise acima descrita corrobora para a ideia de que o reconhecimento e a categorização dos públicos por organizações do terceiro setor se faz necessária. Ela é um instrumento importante de planejamento que permite eleger e abordar públicos que sejam estratégicos para as ações que a organização desempenha.

4.3 AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DESENVOLVIDAS PELA ENDEAVOR BRASIL NA RELAÇÃO COM A MISSÃO ORGANIZACIONAL

Ao retomar a análise da estrutura da área de comunicação e as ações desenvolvidas por cada subárea, estudadas no início deste Capítulo, é possível perceber algumas das estratégias de comunicação adotadas pela Endeavor Brasil. Cada subárea da organização possui características próprias e ações adotadas para a realização das três grandes frentes organizacionais e, por consequência, sua missão. A primeira diz respeito à realização de eventos como ferramentas para se relacionar com os públicos de maneira próxima e oferecendo propostas de valor claras. A segunda é relacionada às atividades da área de planejamento de comunicação, onde pode-se apontar os fóruns de linguagem de marca como uma estratégia para garantir comunicações alinhadas com a marca. Além disso, as parcerias estratégicas também são apontadas como uma ferramenta para comunicar a organização. Por fim, a atividade de Relações Públicas dentro da Endeavor Brasil abarca a estratégia de posicionar a organização e suas iniciativas através da influência aos atores chave da mídia, por meio do fornecimento de histórias de empreendedores de sucesso e conteúdo qualificado sobre empreendedorismo.

Nesse cenário, são analisadas, na sequência, ações e documentos de comunicação desenvolvidas em cada uma das subáreas da Comunicação da Endeavor Brasil: Planejamento de Comunicação, Eventos e Relações Públicas. Para essa análise, foram priorizadas as ações desenvolvidas para os públicos acima apontados essenciais para a organização: mantenedores, mentores, funcionários, Empreendedores Endeavor, conselho, governo, Endeavor Global, patrocinadores e parceiros. Essa priorização se dá, pois, anteriormente, foi visto que são o público sem o qual a organização não se estabelece, e por consequência, não cumpre sua missão. Essas ações e documentos serão avaliados tanto na perspectiva do cumprimento dos caminhos propostos para a missão da Endeavor Brasil – 1) Influenciar o ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento; 2) Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto; e 3) Multiplicar e disseminar o empreendedorismo de alto impacto na sociedade –, quanto na perspectiva de que tipo de comunicação – segundo o composto proposto por Kunsch (2003): comunicação interna/administrativa, institucional e mercadológica – mais privilegiam frente aos seus públicos.

Uma importante diferenciação que se faz necessária aqui é elucidar que a comunicação através do site da organização, que fornece conteúdos gratuitos e capacitação através de cursos, vídeos, *eBooks* e artigos para empreendedores, faz parte da área de Educação

Empreendedora. Desde o seu lançamento, o portal Endeavor é parte dos programas educacionais da organização, nele são publicados conteúdos produzidos a partir de conhecimento gerado nas mentorias entre empreendedores e mentores, ou seja, baseadas nos desafios reais dos empreendedores de alto impacto do Brasil. A separação da área digital da organização do setor de comunicação tem sido revista nos últimos anos e, desde o ano de 2015, há uma interação maior entre as áreas através de reuniões semanais para acompanhamento dos projetos, bem como reuniões de análise das peças produzidas, acompanhamento de métricas e apresentação de resultados. Atualmente, pode-se dizer que a área de comunicação serve como uma consultoria para as frentes digitais da organização na condução de suas próprias comunicações, bem como para as outras áreas da Endeavor Brasil.

Esclarecida essa diferenciação, parte-se para a análise das ações de comunicação. Foram selecionadas três ações, cada uma desenvolvida por uma das três subáreas da organização. Inicialmente, percebeu-se, junto a descrição da atuação de cada subárea, quais seriam as possíveis ações a serem analisadas. Para a seleção das peças, priorizou-se aquelas relacionadas a um dos seguintes públicos: mantenedores, mentores, funcionários, Empreendedores Endeavor, conselho, governo, Endeavor Global, patrocinadores e parceiros, uma vez que foram apontados anteriormente como o principal público essencial da organização. Importante ressaltar que nem todas as ações tem como público-alvo um destes públicos essenciais, mas o envolvem de alguma maneira, o que também acompanha o desenvolvimento da análise.

4.3.1 Subárea de Planejamento de Comunicação

A primeira ação analisada diz respeito a subárea de Planejamento de Comunicação e tem como alvo os funcionários da organização. Trata-se do que a Endeavor Brasil chama de fóruns de linguagem ou fóruns de experiência. Esses fóruns são reuniões que visam discutir as comunicações que têm sido produzidas pela organização a partir de sua linguagem de marca, relatada no livro da marca. A dinâmica dessas reuniões consiste em exposição das ações a serem analisadas, votação entre os presentes sobre o quanto essa ação reflete o chamado jeito de ser da Endeavor Brasil – uma forma encontrada pela área de comunicação para traduzir de forma simples a linguagem da marca – e posterior discussão sobre boas práticas para futuras comunicações. As conclusões são descritas no relatório de cada fórum. Importante ressaltar que, antes desses fóruns, são realizados *workshops* de capacitação para novos funcionários ou os que necessitam relembrar os conceitos do estudo de *branding*. A proposta é que todos os

funcionários participantes sintam-se a vontade para refletir sobre o quanto as comunicações da organização têm sido alinhadas com suas características de linguagem e, por consequência, com a sua missão.

Para que a análise da pesquisadora fosse realizada, foi disponibilizado pela organização o formulário de votação do fórum de experiências relativo ao evento CEO Summit Nordeste, realizado em abril de 2015 na cidade de Recife. Importante esclarecer que a ação analisada será o formulário do fórum e sua proposta, uma vez que os resultados não foram disponibilizados pela organização. Dito isso, esclarece-se que O CEO Summit é um evento promovido pela Endeavor Brasil para todos os públicos que fazem parte do ecossistema empreendedor da cidade onde se realiza e tem como objetivos a inspiração, conexão e multiplicação. O formulário do fórum de experiências do CEO Summit Nordeste está disponível no Anexo B.

Ao analisá-lo, é possível perceber que, inicialmente, são retomados os conceitos propostos no livro da marca relacionados as diretrizes de conteúdo e comportamento, que são apontados como os quatro princípios básicos do jeito de ser da Endeavor Brasil. Essa retomada é essencial para que o funcionário se sinta apto a avaliar as comunicações e tenha, eventualmente, uma fonte de consulta caso sinta dificuldade na votação. Em seguida, são apresentadas as experiências que ocorreram no evento, partindo dos materiais de comunicação das inscrições, passando pelos materiais de comunicação que ambientaram o local do evento, qualidade do conteúdo dos painéis, bem como da escolha dos palestrantes. Também é avaliada a dinâmica de troca de experiências realizada junto ao público presente no evento e, por fim, a experiência geral. Após a votação individual, é realizada uma reunião com os funcionários participantes onde são discutidos os resultados da votação, bem como os pontos bem sucedidos ou que devem melhorar nas experiências analisadas. Esse tipo de iniciativa reforça, junto aos funcionários, ou seja, um público essencial não constitutivo primário, os conceitos de linguagem de marca de forma fácil e interessante, fazendo com que as discussões realizadas nos fóruns sejam levadas para o dia-a-dia e que os funcionários questionem o alinhamento de suas próprias ações com o jeito de ser da organização.

Sob a perspectiva do composto de comunicação proposto por Kunsch (2003), nota-se que é uma ação característica da comunicação interna e administrativa, uma vez que viabiliza a interação entre organização e funcionários. A ação proporciona que o público interno esteja inteirado acerca das características da organização e, dessa forma, possa transmitir sua missão e se relacionar com os demais públicos de maneira mais eficiente e alinhada. Outra análise relevante é em relação à produção de conhecimento que essa ação propicia. Marchiori (2006)

afirma que a comunicação interna é a que oportuniza a troca de informações e contribui para a construção do conhecimento, o qual é expresso posteriormente nas atitudes das pessoas. Também é possível relacionar a ação de forma indireta com a comunicação institucional, uma vez que seu objetivo é reforçar as características que tornam uma ação alinhada com a linguagem da organização.

Por outro lado, ao se pensar essa ação à luz dos três caminhos para o atingimento da missão da organização, percebe-se que ela contribui para a missão da organização de forma indireta. A realização de um fórum de linguagem com o público interno concede aos funcionários conhecimento sobre a causa e a missão da organização, bem como as formas que as características organizacionais se refletem na prática. Essa ação, ao longo prazo, pode tornar cada funcionário um disseminador da cultura e da missão de transformação social da Endeavor Brasil. No Quadro a seguir, são expressos os resultados dessa análise:

Quadro 3 – Relação da ação Fórum de Linguagem com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil

RELAÇÃO DA AÇÃO FORUM DE LINGUAGEM COM O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO E OS CAMINHOS PARA O ATINGIMENTO DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO		
Categorias analisadas		**Relação com a ação desenvolvida**
Composto de comunicação	Comunicação institucional	Indiretamente relacionada
	Comunicação interna/administrativa	Diretamente relacionada
	Comunicação mercadológica	Não relacionada
Caminhos para a missão	Influenciar ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento	Indiretamente relacionada
	Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto	Indiretamente relacionada
	Multiplicar/ disseminar empreendedorismo de alto impacto na sociedade	Indiretamente relacionada

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se, portanto, que a proposta do fórum de linguagem, bem como as experiências avaliadas no fórum relativo ao evento CEO Summit Nordeste, colabora de forma indireta para o atingimento da missão organizacional. Apesar disso, por ser uma atividade direcionada ao público interno, possui a intenção de disseminar essa missão internamente, tornando os colaboradores mais capacitados e preparados para representar a organização na rotina de suas atividades e em suas relações com os demais públicos. Assim, os funcionários se tornam disseminadores da missão da Endeavor Brasil para todos os públicos com os quais

se relacionam. Além disso, a ação exerce um papel importante na elucidação dos conceitos que fazem parte de seu trabalho, como o empreendedorismo de alto impacto e os empreendedores que fazem a diferença. No formulário analisado, por exemplo, são apresentados os princípios do jeito de ser da organização, um deles reitera que a Endeavor Brasil prioriza e dissemina os bons exemplos de negócios de alto impacto. Em seguida, é avaliada a escolha dos palestrantes do evento, considerando esse princípio. Esse tipo de reflexão proporciona um maior, entendimento por parte dos colaboradores, dos conceitos abordados na missão da organização.

4.3.2 Subárea de Relações Públicas

O segundo material analisado é referente a subárea de Relações Públicas. Trata-se de uma matéria produzida em parceria com o jornal O Estado de São Paulo, em 23 de abril de 2015, acerca da seleção de empreendedores de duas empresas para serem apoiadas pela organização. A digitalização da matéria foi disponibilizada pela organização e pode ser consultada no Anexo C.

Ao analisar o material, é possível notar a presença da missão da organização, que é mencionada ao final do texto. É indicado que a Endeavor Brasil trabalha para multiplicar o número de empreendedores e construir um ambiente de negócios melhor para as empresas. A matéria tem característica institucional, contendo a missão da organização e uma explanação sobre como se dá o trabalho desenvolvido, em especial a iniciativa de apoio a empreendedores. Também são relatadas, como forma de ilustrar o apoio da organização, as trajetórias empreendedoras dos novos Empreendedores Endeavor, bem como de suas empresas, destacando as particularidades que os tornaram empreendedores de alto impacto. Esse relato é relevante para a missão da organização, pois os empreendedores por ela apoiados tem histórias que se relacionam com o leitor com maior facilidade, uma vez que tratam de empreendedores que ainda estão em fase de crescimento, os Empreendedores Endeavor.

Ao pensar nos públicos que tem acesso a matéria aqui analisada, percebe-se que os leitores de jornais como *O Estado de São Paulo*, um veículo de massa, geralmente fazem partes de grupos bastante heterogêneos. Dessa forma, os resultados obtidos com esse tipo de ação são diversos e vão desde o maior conhecimento sobre a organização e sua causa, bem como sobre os empreendedores apoiados. Além disso, um segmento desse grupo heterogêneo já empreende ou potencialmente se tornará empreendedor no futuro. Os exemplos de

empreendedores disseminados pela Endeavor Brasil, por estarem iniciando sua trajetória de crescimento, geram mais identificação com novos e futuros empreendedores do que os grandes casos de sucesso. Esses exemplos possuem potencial para inspirar os empreendedores iniciantes a trilharem caminhos semelhantes e também a serem bem sucedidos através do alto crescimento, geração de empregos, renda e, por consequência, colaborando para a missão da Endeavor Brasil.

Nesse contexto, percebe-se que a subárea de Relações Públicas fez uso da estratégia de influenciar a mídia de modo a posicionar a Endeavor Brasil e suas iniciativas. Nesse caso, a iniciativa divulgada é a de apoio a empreendedores. Essa influência junto aos veículos de comunicação é realizada através do oferecimento de boas histórias de empreendedores de alto impacto que são apoiados pela organização. Uma análise possível é a percepção, por parte da organização, acerca da importância de se unir o caráter institucional da divulgação de iniciativas a um fato noticioso. Nessa ação, a iniciativa de apoiar empreendedores de alto impacto e a missão de transformação social através do empreendedorismo foi atrelada a um acontecimento: dias antes, empreendedores de duas empresas brasileiras haviam sido selecionadas para receber o apoio da organização. Essa percepção é relevante, não só para a exposição da missão da Endeavor Brasil na mídia, como também para posicioná-la como uma organização parceira de grandes veículos, que auxilia os jornalistas no fornecimento de fatos relevantes e conteúdos profundos sobre empreendedorismo. Aliado a isso, também tem-se a facilidade de que a temática está em voga, como defendido por Dornelas (2012), que afirma que estamos vivendo a Era do Empreendedorismo, e isso se reflete em diversos setores da sociedade, dentre eles, a mídia. Essa oportunidade, portanto, foi aproveitada pela organização para divulgar a sua missão e a sua causa.

Sendo assim, ao analisar a ação de acordo com o composto de comunicação sugerido por Kunsch (2003), é possível classificá-la como uma atividade relacionada à comunicação institucional. Essa classificação se dá, pois, segundo a autora, a comunicação institucional busca construir um olhar positivo dos públicos sobre a organização e é quem garante visibilidade para a mesma junto a sociedade utilizando como artifício sua missão. Essa é uma atividade intimamente relacionada ao fazer de Relações Públicas e, por isso, espera-se que seja desenvolvida pela subárea relativa a esse campo de atuação.

Nesse sentido, também é possível a reflexão acerca das atividades desempenhadas pela subárea de Relações Públicas que, apesar de receber este nome, acaba ficando restrita às ações de ativação de formadores de opinião e mobilização da mídia. Se faz importante reiterar que essa é apenas uma das funções que um profissional de Relações Públicas pode desempenhar

dentro da organização. Por outro lado, a visão sistêmica do profissional com esta formação contribui para as atividades destinadas a esta subárea, já que é dele a característica de perceber oportunidades na mídia e conectá-las às iniciativas desenvolvidas pela Endeavor Brasil.

Em relação aos caminhos para o atingimento da missão da organização, é possível perceber que essa ação contribui para a meta de multiplicar e disseminar o empreendedorismo de alto impacto na sociedade, através do uso de exemplos de empreendedores com características de alto crescimento. Também contribui indiretamente para a meta de selecionar e potencializar empreendedores, uma vez que utiliza-se das histórias de Empreendedores Endeavor, ou seja, aqueles que são selecionados e apoiados pela organização. De forma indireta, a ação influencia também o ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento, já que divulga a causa do empreendedorismo para a sociedade. Os resultados da análise estão ilustrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação da ação Matéria do jornal *O Estado de São Paulo* com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil

RELAÇÃO DA AÇÃO MATÉRIA DO JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO COM O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO E OS CAMINHOS PARA O ATINGIMENTO DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO		
Categorias analisadas		**Relação com a ação desenvolvida**
Composto de comunicação	Comunicação institucional	Diretamente relacionada
	Comunicação interna/administrativa	Não relacionada
	Comunicação mercadológica	Não relacionada
Caminhos para a missão	Influenciar ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento	Indiretamente relacionada
	Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto	Indiretamente relacionada
	Multiplicar/ disseminar empreendedorismo de alto impacto na sociedade	Diretamente relacionada

Fonte: Elaborado pela autora

Percebeu-se, portanto, que a ação de Relações Públicas de ativar e influenciar formadores de opinião na mídia através de matéria de caráter institucional no jornal O Estado de São Paulo relacionou-se como todos os caminhos para o atingimento de sua missão, mesmo que de forma informal. Também se faz relevante retomar o papel de disseminação da informação que Simões (2006) defende e que justifica as atividades da subárea de Relações Públicas da Endeavor Brasil. Para o autor, a disseminação da informação é um papel

fundamental da comunicação, em especial dos profissionais de Relações Públicas, pois a informação é a matéria-prima da atividade profissional por eles desempenhada. Pensando esse conceito na realidade do terceiro setor, tendo a ação aqui analisada como exemplo de atividade bem sucedida, é possível perceber que a disseminação de informações é ainda mais valiosa como um instrumento para a disseminação da missão organizacional.

4.3.3 Subárea de Eventos

Por fim, foi selecionada uma ação relacionada a subárea de eventos. A ação escolhida é voltada para os mentores da organização e trata-se do Conexões Endeavor. Dessa forma, destina-se a um dos públicos ditos como essenciais e que foi classificado como ligado diretamente a operação da organização, sendo assim de extrema importância para a Endeavor Brasil. Necessário ressaltar que, pelo caráter exclusivo do evento, que é destinado apenas a convidados e restrito a um número reduzido de pessoas, o material cedido pela organização e que será analisado a seguir é o manual do evento. No manual, são relatados os objetivos do evento, a quem se destina, bem como o formato que deve seguir e a maneira como se realiza a comunicação prévia do mesmo para os públicos convidados.

A partir do material, que está disponível no Anexo D, é possível perceber que o Conexões Endeavor é um evento que tem como objetivo reunir os mentores da organização, bem como alguns empreendedores apoiados e também mantenedores, no intuito de proporcionar um momento de relacionamento entre esses públicos. O formato escolhido é o de *happy hour*, propiciando um ambiente de informalidade que auxilia no propósito de *networking*. Esse propósito também é observado no nome do evento, reforçando e incentivando o objetivo do mesmo. O Conexões Endeavor acontece semestralmente em cada uma das oito cidades em que a organização tem sede e, conforme o manual analisado, seu nome deve ser mantido em todos os escritórios em que ocorre para que se crie um senso de unidade na comunicação. Ao se analisar o ecossistema empreendedor a partir da proposta de Isenbarg (2011), percebe-se que o *networking* e as conexões entre os atores de um ecossistema são essenciais para o sucesso de empreendedores, uma vez que assume-se que ecossistemas empreendedores bem sucedidos são aqueles influenciados por diversos grupos que interagem entre si.

Além disso, outro ponto relevante presente no manual do evento é que ele também deve ser visto como um momento para que se atualize os públicos participantes acerca das atividades realizadas pela organização. Nota-se que é um momento bastante institucional, já

que, através da fala de um representante da Endeavor Brasil, são explicitadas sua missão e causa, um momento em que a organização fala de si mesma. Uma vez que os públicos aos quais a ação se destina já são próximos da organização, é possível também que se aprofundem questões relacionadas as iniciativas desenvolvidas, bem como a inserção destes públicos na realização das mesmas. Esse comportamento reforça o caráter institucional do evento.

Outro ponto relevante que se faz possível analisar ao retomar a questão do público-alvo do evento, é sua classificação junto a conceituação lógica de públicos proposta por França (2009). Como públicos essenciais da organização, os mentores, mantenedores e Empreendedores Endeavor são vistos como condicionantes na sua atuação. O autor destaca que, geralmente, a relação com os públicos essenciais é baseada no comprometimento recíproco e de longo prazo. Sendo assim, ações que visam a manutenção de um relacionamento junto a esses públicos, como é o caso do Conexões Endeavor, são bastante válidas e se justificam.

Apesar de o Conexões Endeavor ser um evento voltado para públicos essenciais da organização, tendo como foco os mentores e também envolvendo Empreendedores Endeavor e mantenedores, não é possível relacioná-lo a nenhum dos três caminhos para o atingimento da missão organizacional de maneira direta. Isso não significa que a ação não contribua para esses caminhos. Na verdade, há uma relação indireta, visto que o evento proporciona interações acerca da missão organizacional, especialmente nos momentos institucionais, onde são revistas a causa e a missão da Endeavor Brasil, bem como são abordadas suas iniciativas e estratégias para o alcance dessa missão.

Dessa forma, ao se pensar essa ação à luz do composto de comunicação proposto por Kunsch (2003), vê-se, novamente, a presença de uma ação relacionada a comunicação institucional da organização. Essa classificação se dá pois o Conexões Endeavor tem por objetivo a manutenção do relacionamento com públicos ditos essenciais, possibilitando uma proposta de valor clara oferecida a esses públicos, além de um momento relevante para a disseminação da causa do empreendedorismo por parte da organização. A síntese da análise pode ser vista no Quadro a seguir.

Quadro 5 – Relação da ação Conexões Endeavor com o composto de comunicação e os caminhos para o atingimento da missão da Endeavor Brasil

RELAÇÃO DA AÇÃO CONEXÕES ENDEAVOR COM O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO E OS CAMINHOS PARA O ATINGIMENTO DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO		
Categorias analisadas		**Relação com a ação desenvolvida**
Composto de comunicação	Comunicação institucional	Diretamente relacionada
	Comunicação interna/administrativa	Não relacionada
	Comunicação mercadológica	Não relacionada
Caminhos para a missão	Influenciar ambiente empreendedor para favorecer o alto crescimento	Indiretamente relacionada
	Selecionar e potencializar empreendedores de alto impacto	Indiretamente relacionada
	Multiplicar/ disseminar empreendedorismo de alto impacto na sociedade	Indiretamente relacionada

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a ação desenvolvida pela subárea de Eventos, que foi o manual do evento Conexões Endeavor, notou-se que, apesar de ser um evento voltado para um público bastante específico da organização e não se relacionar diretamente com nenhum caminho para o atingimento da missão, ainda assim foi possível identificar de forma indireta a relação com os mesmos. Uma possível razão para o não relacionamento direto do evento com nenhum dos caminhos para a missão organizacional é que o evento é destinado a públicos muito próximos da Endeavor Brasil. Presume-se, portanto, que eles já tenham conhecimento acerca da razão de existir da organização, bem como acreditem e defendam a causa do empreendedorismo enquanto instrumento para a transformação social. Ainda assim, percebe-se que a organização preocupa-se em retomar esses conceitos ao inserir um espaço institucional dentro da dinâmica do Conexões Endeavor. Um ponto relevante a ser observado e que se relaciona com a análise da subárea de Relações Públicas, é que se deve pensar os eventos desenvolvidos pela organização de forma mais estratégica, focados em sua missão e também na comunicação institucional. Um caminho para o pensamento estratégico dos eventos é a presença mais próxima do profissional de Relações Públicas junto a construção do planejamento e da estratégia dos eventos que são produzidos pela Endeavor Brasil.

4.4 A COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL NA VISÃO DE SEUS PÚBLICOS

Após a análise de ações de cada uma das três subáreas de comunicação da Endeavor Brasil, é possível perceber que a comunicação da Endeavor Brasil é, em sua maioria, de caráter institucional. Além disso, são ações que contribuem para a missão de transformação social através do empreendedorismo, mesmo que de maneira indireta.

De toda forma, para uma análise mais sistêmica, buscou-se também a opinião dos públicos que se relacionam com a organização, a respeito dos aspectos envolvidos na comunicação. Para tanto, foi empregada a técnica de entrevista semiestruturada junto a dois públicos que fazem parte dos públicos essenciais da organização. O objetivo das entrevistas foi coletar informações a respeito da estrutura de comunicação da Endeavor Brasil e de como sua missão se faz presente em suas comunicações.

Quanto aos públicos selecionados para as entrevistas, a escolha privilegiou aqueles considerados indispensáveis para o estabelecimento da organização e, por consequência, o cumprimento de seu papel social. Dentre eles, foram escolhidos os funcionários, divididos entre lideranças – aqui considerados aqueles com cargos de diretoria e gerência – e demais funcionários. Foram ouvidos cinco funcionários pessoalmente, nesta categoria, entre maio e junho de 2015, com base no Roteiro de Entrevista (APÊNDICE A), elaborado pela pesquisadora. Também foram entrevistados dois empreendedores apoiados pela organização, os chamados Empreendedores Endeavor, com base no Roteiro de Entrevista (APÊNDICE B), também elaborado pela pesquisadora. No caso dos empreendedores, as entrevistas se deram por telefone.

Se faz relevante ressaltar que a pesquisadora garantiu aos entrevistados que suas identidades serão mantidas em sigilo, importando essencialmente o conteúdo de suas respostas. Nesse contexto, a fim de melhor identificá-los na sequência de análise, serão utilizadas as seguintes nomenclaturas: Funcionário 1, Funcionário 2, Funcionário 3, Liderança 1, Liderança 2, Empreendedor 1 e Empreendedor 2.

Inicialmente, foi questionada qual seria a missão da Endeavor Brasil. Essa questão é importante para que se compreenda se a comunicação da organização tem transmitido essa missão de forma satisfatória. Todas as respostas envolveram o caráter de transformação social através do empreendedorismo, desenvolvendo o Brasil e o tornando um país melhor para os empreendedores, com destaque para o resultado do trabalho de apoio a empreendedores de alto impacto através da geração de renda e empregos. Apenas um entrevistado, a Liderança 1,

soube apontar a missão tal qual está explícita no planejamento da Endeavor Brasil. Todos os demais o fizeram utilizando suas próprias palavras.

Em seguida, os entrevistados pertencentes ao público interno foram questionados sobre se consideravam a comunicação da Endeavor Brasil bem sucedida na transmissão de sua missão. Todos responderam que sim, sendo que um entrevistado destacou a linguagem adequada, nos materiais de comunicação:

> As cores e layout dos materiais transmitem a energia da ação e o movimento constante que representa a transformação gerada pelo empreendedorismo. A linguagem informal e próxima ajuda na contextualização sobre como acreditamos que essa transformação ocorre, sempre nos posicionando ao lado, apoiando e acompanhamento o empreendedor em seus desafios e jornada (FUNCIONÁRIO 2).

Um ponto relevante levantado por uma liderança da organização é que, nem sempre, o objetivo central de uma comunicação é transmitir a missão:

> Eu não sei se todo material de comunicação tem esse objetivo, as vezes é indiretamente. Alguns materiais você fala, por exemplo, do poder dos mentores e da Endeavor de fazer conexões relevantes. Isso indiretamente está relacionado a nossa missão. É obvio que o relatório de impacto, por exemplo, está relacionado a missão. Em alguns materiais isso necessariamente deveria ficar muito claro, em outros não (LIDERANÇA 1).

O exemplo usado para tal afirmação pode ser relacionado ao evento Conexões Endeavor, avaliado no subcapítulo anterior. O Conexões Endeavor não tem como objetivo transmitir a missão da Endeavor Brasil, mas isso ocorre de forma indireta. Por outro lado, um relatório de impacto, como apontado pelo entrevistado, é um excelente exemplo de material de comunicação cujo principal objetivo é disseminar a missão e o que a organização tem feito para alcançá-la.

Todos os entrevistados também foram questionados se acreditam que, de fato, o trabalho desenvolvido pela organização gera transformação social. Novamente, todos responderam que sim. Ao serem questionados da razão que motivou sua resposta, ambos empreendedores entrevistados utilizaram como justificativa a inovação. Um deles destacou que "[...] o empreendedorismo gera oportunidades e soluções inovadoras" (EMPREENDEDOR 1). O outro empreendedor entrevistado reforçou esse posicionamento ao abordar os problemas que são solucionados pelos empreendedores "[...] acredito que o empreendedorismo possibilita que os grandes problemas do mundo sejam resolvidos" (EMPREENDEDOR 2). Nota-se que, para eles, o empreendedorismo gera oportunidades e também soluções inovadoras para os problemas da sociedade, e a Endeavor Brasil, apoiando

os empreendedores, está de forma direta gerando essa inovação. O caráter inovador apontado pelos empreendedores pode ser observado também na visão de Dornelas (2012), que afirma que o papel do empreendedor é liderar atitudes que desconstroem o ambiente econômico, revolucionando mercado e inovando novas formas de organização e utilização de produtos e serviços. Biagio (2012), por sua vez, também possui visões alinhadas com a dos empreendedores entrevistados, apontando o empreendedorismo como caminho para a solução de problemas da sociedade. Ele afirma que "[...] empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas veem somente ameaças" (BIAGIO, 2012, p. 04).

Já os funcionários da organização apontaram que essa transformação se dá tanto através do impacto financeiro e nos novos postos de empregos gerados pelos empreendedores apoiados, quanto na disseminação de conteúdos de capacitação e dados de pesquisas a respeito do ecossistema empreendedor. O Funcionário 3 afirmou que:

> [...] acredito que gera transformação social porque ajuda empreendedores com grande potencial a superarem seus desafios de crescimento, e inspira e capacita potenciais empreendedores a abrir um negócio para fazer a diferença. E no fim das contas ajuda a gerar mais emprego e renda pro país.

O Funcionário 2 também colabora com essa ideia, destacando diversas formas que o trabalho desenvolvido pela organização pode impactar a sociedade:

> O empreendedorismo é o motor de desenvolvimento pela transformação gerada pela atitude empreendedora. Em termos dos negócios gerados, o empreendedorismo é muito importante para o desenvolvimento econômico e social. Dessa forma, o apoio da Endeavor na capacitação e formação de melhores empreendedores contribui para o aumento do valor criado. Além disso, de forma mais abrangente, a inspiração quanto ao espírito empreendedor contribui para a geração de valor em diversos segmentos, não apenas em novos negócios, mas também por meio do intraempreendedorismo e formação de cidadãos mais empreendedores, capazes de impactar a sociedade de diferentes maneiras (FUNCIONÁRIO 2).

Essa visão ampla do poder de transformação do empreendedorismo é refletida nas visões de Ahmad e Hoffman (2008), ao apresentarem os principais impactos gerados por empreendedores para a sociedade. Segundo a OCDE, o impacto dos empreendedores é observado na criação de empregos, no crescimento da economia, na redução da pobreza e na diminuição da informalidade de empresas.

Dois entrevistados do público interno também citaram a influência no ecossistema empreendedor brasileiro e a mobilização junto a governos em prol de políticas públicas que facilitem o trabalho dos empreendedores, como parte da entrega da Endeavor Brasil para o

país. O Funcionário 1 afirmou que a transformação ocorre "[...] tanto através do impacto financeiro e na geração de empregos gerados pelos empreendedores apoiados pela Endeavor, quanto na disseminação de conteúdos de capacitação e dados de pesquisas a respeito do ecossistema empreendedor".

Um ponto de destaque observado nesse momento da entrevista, é que a Liderança 1 afirmou que se não acreditasse que essa missão é realizada, jamais trabalharia na organização "Sim, senão eu não trabalharia na Endeavor! Acho que todo mundo que está aqui, está por acreditar no trabalho que entregamos, porque se identifica com ele e com a causa" (LIDERANÇA 1). Para o entrevistado, ver seu trabalho, na prática, gerando uma transformação no país é primordial. Por outro lado, a Liderança 2 afirmou que compreende que, por empreendedorismo ser uma bandeira vista como capitalista, é possível questioná-la. Porém, ao se metrificar a atuação dos empreendedores, especialmente os de alto crescimento, fica clara a geração de empregos e desenvolvimento para a economia do país.

Esse ponto também foi abordado pela Liderança 1, mas sua resposta buscou aprofundar a questão de a missão da Endeavor Brasil ser complexa e difícil de ser atingida, já que é bastante ousada e, na prática, lenta. Em se tratando do tamanho da ambição da organização, ele afirma que sua missão é muito maior do que apenas apoiar empreendedores

> Eu acho que é uma transformação lenta. O trabalho da Endeavor é tentar provocar mudanças significativas, mas por empreendedorismo em si ser algo capitalista e de mercado o impacto social não fica tão óbvio. Tem essa parte de apoiar aqueles que são de alto crescimento e por isso geram empregos, mas eu enxergo algo muito maior que isso. A grande missão da Endeavor é promover um ambiente melhor, por exemplos, oferecendo conteúdos de capacitação, e pelas pesquisas. Isso provoca uma mudança para todos, não só empreendedores, isso empodera as pessoas! Mas é algo bem a longo prazo e eu não acho que é tão simples de metrificar... Pela nossa missão ser tão complexa, precisamos de três pilares para conseguir chegar nela. É bem difícil de se alcançar nessa missão, de ver o ambiente empreendedor ser transformado pelo trabalho da Endeavor... É uma missão ousada, mas que me inspira a fazer muito mais (LIDERANÇA 1).

Percebe-se que, para esse entrevistado, o qual ocupa uma posição de liderança, a causa da Endeavor Brasil é uma bandeira ainda maior do que selecionar e apoiar empreendedores de alto impacto, pois é capaz de entregar poder nas mãos dos empreendedores que ainda não crescem de forma acelerada, facilitar a sua curva de aprendizagem através de conteúdos gratuitos de capacitação em um ambiente governamental propício para que ele cresça e, finalmente, gere emprego e renda para o Brasil. Essa visão colabora com o conceito de missão organizacional de Chiavenato (2003), que afirma que a missão da organização deve permear todo o planejamento da mesma, sendo um apontamento dos rumos a se tomar, de forma

estimulante e inspiradora, e demonstrando a visão de futuro da organização, a razão pela qual sua existência necessária e a transformação que ela quer gerar.

Os Empreendedores Endeavor também foram questionados acerca das comunicações que recebem da organização. Para eles, em todas as formas de comunicação utilizadas pela Endeavor Brasil para com este público, o propósito da organização é disseminado, inclusive de forma bastante objetiva. Em paralelo, os entrevistados pertencentes ao público interno foram questionados sobre quais materiais ou ações desenvolvidas pela área de comunicação da organização consideram muito eficientes e não eficientes, em relação a sua missão. Nesse caso, dois entrevistados citaram a campanha Bota Pra Fazer, lançada em 2008, para divulgar a Semana Global do Empreendedorismo. Um deles a apontou como positiva pois "[...] temos nomes de peso com chamadas curtas e um visual bem legal. Também porque foi uma campanha de massa, que passou na televisão aberta, atingiu várias pessoas que nem sabiam o que era empreendedorismo" (LIDERANÇA 2). Para o Funcionário 1, esse caráter popular foi determinante para o sucesso da ação: "[...] a campanha Bota pra Fazer mobilizou pessoas relevantes com apelo popular muito alto e fez nascer um movimento enorme no Brasil". A campanha foi veiculada em canais de televisão abertos e trazia histórias de grandes empreendedores brasileiros. Serviu para disseminar essas histórias para um público que não estava acostumado a ouvir sobre o tema empreendedorismo e, muito menos, vê-lo na televisão.

Outros três entrevistados citaram o *Impact Report* de 2014 como um material que transmite muito bem o sonho da organização, seus valores e princípios que regem a forma como a Endeavor Brasil desenvolve seu trabalho em prol de sua missão. Para o Funcionário 2:

> [...] o *Impact Report* de 2014 é um ótimo exemplo de material que transmite muito bem nosso sonho grande, valores, os princípios que nos regem o como realizamos nosso trabalho e atingimos nossa missão, e também os resultados de todo o alinhamento e sinergia do trabalho.

Também foi citado, pelo Funcionário 3, o relatório do Índice de Cidades Empreendedores 2014, estudo lançado pela organização através da publicação de um relatório e de um jogo de cartas que comparava os números de cada capital brasileira.

Por outro lado, ao se levantar os materiais apontados como muito ruins, não houve um consenso. Foram apontados o vídeo institucional de 2013, cuja justificativa da Liderança 2 foi a falta de cor e empolgação; além das comunicações de ações feitas com parceiros, onde não há um equilíbrio entre a linguagem da Endeavor Brasil e do parceiro: "[...] ainda há o desafio

de alinhar a comunicação na realização de campanhas em conjunto com outros parceiros, em que é preciso equilibrar o jeito Endeavor com o jeito de outros parceiros" (FUNCIONÁRIO 2). Também foram apontados por esse mesmo funcionário os artigos publicados no antigo site da organização, alegando que eram desalinhados com a linguagem da marca.

Um dos materiais ditos ruins por um dos funcionários e que vale ser destacado, foi a primeira campanha da organização, lançada logo após a sua fundação. Ela trazia os dizeres "nenhum país vira potência fazendo malabarismo no farol" e era reproduzida em um *outdoor* em uma avenida movimentada de São Paulo. O entrevistado apontou ela como muito ruim, pois

> [...] por mais que fizesse sentido na época, que trouxesse um pouco dessa raiz de valorizar o empreendedor de impacto, isso era feito desvalorizando quem faz malabarismo no farol. Isso é bem agressivo e não condiz com o que a Endeavor é hoje e quer ser no futuro. Para transformar o Brasil precisa olhar também para quem faz malabarismo no farol sim! E acho que é o que fazemos hoje (LIDERANÇA 1).

Essa posição também foi vista na questão seguinte, quando ambos os públicos foram questionados sobre quais seriam os pontos fortes e fracos da comunicação da Endeavor Brasil. Um dos entrevistados citou, como um ponto a ser melhorado justamente a comunicação para todos: "[...] temos que lembrar que empreendedorismo é para todos. Quem é empreendedor é cercado por outras pessoas que não são empreendedores. Acho que precisamos nos comunicar melhor com essas pessoas" (LIDERANÇA 2). Em contraponto, o Funcionário 1 afirmou que nem sempre é possível colocar a linguagem da organização para todos os públicos, principalmente em material dirigidos para grandes públicos, onde a relação não é tão próxima.

Um ponto positivo citado pelo Funcionário 2, que é apontado como um desafio bem explorado pela Endeavor Brasil, é a segmentação da comunicação: "[...] falamos com pessoas diferentes de acordo com os interesses e necessidades desses públicos, que inclui mentores, empreendedores Endeavor, embaixadores, pessoas cadastradas no site, pessoas que tem interesse no ambiente empreendedor, por exemplo" (FUNCIONÁRIO 2). O mesmo entrevistado também trouxe luz à aproximação que tem sido feita com todos os públicos, criando um canal mais próximo e informal, mais aberto à diálogos e interações com a organização, permitindo uma troca de maior valor para ambas as partes.

Um ponto positivo apresentado por um Empreendedor Endeavor é que todas as áreas da organização se comunicam com ele, não apenas o gestor de contas que gerencia o seu atendimento. Isso, para ele, é apontado como muito valioso e importante para que ele tenha uma visão sistêmica da Endeavor Brasil:

> Todas as áreas se comunicam constantemente com os empreendedores, não somente as comunicações pontuais e dirigidas. Isso é ótimo porque consigo saber tudo o que acontece na Endeavor. Também acho que a qualidade dos materiais é muito elevada, especialmente os conteúdos do site. Acesso com frequência (EMPREENDEDOR 2).

Por fim, em relação aos pontos negativos, também não é possível observar uma resposta consensual. A Liderança 1 apontou que, atualmente, nem todas as comunicações passam pela área de comunicação, o que dificulta a unidade. Para ele, esse ponto só vai ser superado através dos fóruns de linguagem "[...] porque é quando as pessoas de outras áreas enxergam como se dá a linguagem da marca na prática. Aos poucos, eles conseguem absorver esse conhecimento e o colocam em prática" (LIDERANÇA 1). Para um dos Empreendedores Endeavor, o Empreendedor 1, um ponto que precisa ser melhor trabalhado é a comunicação das outras iniciativas da organização. Por vezes, ele afirma ter sido abordado para uma entrevista, pesquisa, ou mesmo para auxiliar outro empreendedor através de mentoria, e, após, não ter um retorno sobre a continuidade dessas ações.

Outro entrevistado, funcionário da organização, apontou que a Endeavor Brasil precisa ter mais clareza sobre as mensagens centrais que quer passar em cada comunicação. Ele afirma que a organização tem muito o que falar, mas para cada público deve-se passar a mensagem mais adequada, destacando uma das frentes da Endeavor Brasil que, para este público, importa mais. "Acho que precisamos ter mais claras as mensagens centrais pra cada comunicação – porque temos muito o que falar, mas para cada público tem sempre uma mensagem, uma frente da Endeavor que importa mais" (FUNCIONÁRIO 3). O mesmo funcionário trouxe outra sugestão ligada a realizar as ações de forma mais inovadora, testando novos discursos ao abordar os públicos mais distantes:

> [...] temos também que nos forçar a fazer coisas mais inovadoras, testar novos jeitos de abordar, quebrar a cabeça nos títulos, nos posts das redes sociais, nos embasar em *benchmarks*. Por fim, analisar sempre, com frequência, e entender cada vez mais o que combina e o que não combina com nossa linguagem, para evoluirmos nesse sentido (FUNCIONÁRIO 3).

Essa visão é relevante quando analisada junto aos conceitos de comunicação estratégica, onde a inovação é incentivada. Para Baseggio (2012), a comunicação estratégica deve ser inovadora "[...] compreendido e aceito que estratégia é posicionamento diferenciado, também na comunicação deve ser prevista a adoção de posturas inovadoras e empreendedoras que assegurem a diferenciação e otimizem resultados" (BASEGGIO, 2012, p.20). A comunicação deve ser alinhada às ações e à estratégia de atuação da organização,

promovendo ações inovadoras e utilizando-se de mensagens direcionadas a públicos específicos e com objetivos claros.

Após a análise das entrevistas com os públicos essenciais da Endeavor Brasil, nota-se que todos os entrevistados apresentam um alinhamento de discurso em relação a missão organizacional. Todos eles sabem o que ela busca transmitir, qual a razão de existir da organização, bem como suas pretensões no cenário brasileiro. Também se percebe que todos eles acreditam que a organização transmite a missão através de sua comunicação, deixando claro seu posicionamento na maior parte das ações comunicacionais que produz e dissemina. A questão da transformação social é apontada como relevante pelos entrevistados, que afirmaram acreditar no poder transformador dos empreendedores e de seus negócios. Ao final, os entrevistados também puderam apontar pontos negativos e positivos da comunicação da Endeavor Brasil, exemplificando e sugerindo caminhos para a melhoria dos processos comunicacionais da organização tendo em vista sua missão de transformação social por meio do empreendedorismo.

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A COMUNICAÇÃO DA ENDEAVOR BRASIL

Nesse capítulo foram realizados o levantamento da estrutura organizacional e de comunicação da Endeavor Brasil e seus públicos de interesse, bem como a relação deles com os conceitos abordados durante o estudo. Em seguida, foi realizada a análise de algumas ações de comunicação desenvolvidas pela Endeavor Brasil e sua relação com o composto de comunicação proposto por Kunsch (2003) e com os caminhos para o atingimento da missão da organização. Por fim, foram apresentados os resultados da entrevista semiestruturada com dois dos públicos analisados como essenciais para a Endeavor Brasil. A partir dessas entrevistas, se fez possível compreender como os funcionários da organização e empreendedores apoiados enxergam a sua missão e a sua comunicação.

Visto isso, é possível considerar que a estrutura de comunicação da Endeavor Brasil é pensada no intuito de disseminar sua missão, estando relacionada com os caminhos para obtê-la desde a estruturação da área, passando por suas subáreas, até as suas atividades práticas. Ainda assim, as ações analisadas puderam demonstrar que essa relação é, em sua maior parte, indireta. Por isso, observa-se uma oportunidade de relacioná-las de forma mais aprofundada. Sendo assim, a principal sugestão de melhoria dos processos comunicacionais da Endeavor Brasil é a adoção de maior clareza acerca de qual dos grandes objetivos organizacionais cada uma das ações desenvolvidas busca atingir. Notou-se que, nem sempre, esses caminhos estão

claros e diretamente relacionados às atividades realizadas pela área de comunicação. Esse foi, inclusive, um dos pontos negativos apontados durante a pesquisa com os funcionários da organização. Os objetivos de uma comunicação devem estar claros, especialmente para o público interno. Eles auxiliam na construção de um plano de ações mais adequado e com maior chance de obtenção de resultados positivos. Por isso, é sugerido que o caminho para o qual uma ação contribui esteja delimitado desde o princípio do seu planejamento e deve ser praticado pela subárea de Planejamento de Comunicação. A adoção dessa prática pode auxiliar na garantia de que toda a atividade seja planejada tendo como meta o atingimento da missão da organização.

Durante a análise, também foi possível perceber que a organização realiza inúmeras ações que cumprem o objetivo de se relacionar com seus públicos, conforme retratado nas entrevistas, principalmente na transmissão de sua missão. Ao se analisar as respostas dos entrevistados, isso fica bastante claro. Todos os indivíduos pesquisados souberam relatar a causa da Endeavor Brasil e como o trabalho desempenhado por ela auxilia não apenas empreendedores, mas também a sociedade de maneira geral. Contudo, é preciso se fazer a ressalva de que os públicos entrevistados nessa pesquisa são bastante próximos da organização, seja porque possuem vínculos empregatícios, seja porque recebem suporte da Endeavor Brasil. Dessa forma, é sugerido que se promovam também ações institucionais para os demais públicos, de modo a transmitir a missão organizacional para que seja compreendida pela totalidade de públicos da mesma forma que é entendida pelos funcionários e Empreendedores Endeavor. Essa missão pode ser ainda melhor explorada através de uma campanha institucional, por exemplo. Por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, esse tipo de campanha poderia ter como objetivo, inclusive, doações de pessoas físicas para a causa empreendedora.

Além disso, notou-se que a estrutura da área de comunicação, apesar de ser construída de forma estratégica e alinhada com a missão da organização e seus objetivos, pode ser melhorada. Especialmente quando se trata da ação de Relações Públicas, pode-se explorar melhor o caráter estratégico desse profissional no auxílio a outras áreas, como no planejamento dos eventos, por exemplo. A visão sistêmica de Relações Públicas contribui para a estrutura estratégica da área de comunicação e pode contribuir ainda mais para as atividades desenvolvidas pela organização.

Tendo em vista a complexidade da causa da organização, e considerando que, apesar de crescente, o empreendedorismo ainda é uma temática desconhecida por parte da população, o trabalho de comunicação desenvolvido pela Endeavor Brasil é uma tarefa ainda

mais complexa. Contudo, entende-se que a organização já desempenha o papel de comunicar suas iniciativas, relacionando-as a sua missão, bem como aos caminhos que utiliza para atingí-la. A adoção das melhorias aqui sugeridas possui potencial para gerar ações ainda mais assertivas, colaborando com o trabalho que já vem sendo desempenhado pela área de comunicação de comunicar suas ações relacionadas à missão de transformação do Brasil através do empreendedorismo de alto impacto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo viu-se que cada vez mais brasileiros querem empreender e veem no empreendedorismo uma opção de carreira. Também percebeu-se que é crescente a importância que se tem dado a eles, os empreendedores, no desenvolvimento da economia dos países, bem como das sociedades em que estão inseridos, através da geração de renda e emprego. Em ecossistemas empreendedores, que compreendem as redes de relações e organizações que envolvem o empreendedor, também fazem parte diversas organizações que fomentam o tema e também apoiam empreendedores para que mais pessoas possam empreender com sucesso e com visão de seu papel social. Nesse contexto, o estudo concentrou-se no papel da Endeavor Brasil, inserida no ecossistema empreendedor brasileiro, e teve como problema de pesquisa: como as estratégias de comunicação da Endeavor Brasil se relacionam com a sua missão de transformação social através do empreendedorismo?

Para responder a este problema, o objetivo geral do trabalho foi analisar as estratégias de comunicação da Endeavor Brasil para os seus principais públicos de interesse, tendo em vista a sua missão de transformação social no ecossistema empreendedor. Para tanto, foi realizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Como fontes de coleta de dados, no estudo de caso, foram usadas as técnicas de pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas.

Durante o Capítulo 2 foi realizada a pesquisa bibliográfica, onde foram levantados e revisados os conceitos relacionadas as temáticas abordadas no estudo, sendo elas o empreendedorismo e as razões para sua ascensão tardia no Brasil, bem como seu caráter transformador, o que propiciou o nascimento de um ecossistema empreendedor formado por organizações de apoio a empreendedores. Revisados estes conceitos, foi possível compreender o contexto em que a Endeavor Brasil nasceu, bem como entender como se constituiu o empreendedorismo no Brasil, especialmente no que diz respeito à transformação social e ao papel das organizações que fazem parte do ecossistema empreendedor.

A pesquisa bibliográfica também permeou o Capítulo 3, onde foram revistos os conceitos ligados a organização, missão organizacional e comunicação, passando pelo terceiro setor e como se dá a comunicação no mesmo. Também foram analisados os conceitos de comunicação organizacional e suas peculiaridades, passando, em seguida, pela visão acerca da comunicação estratégica e públicos estratégicos das organizações. Essa revisão cumpriu o objetivo de avaliar como a comunicação organizacional auxilia na propagação da missão das organizações de terceiro setor.

A revisão desses conceitos se fez necessária para que houvesse embasamento para a análise, que foi apresentada no Capítulo 4. Nele, foi possível analisar a estrutura de comunicação da Endeavor Brasil, bem como as ações de comunicação desenvolvidas para seus principais públicos de interesse, frente a sua missão, propondo ações de melhoria. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas. Na análise das ações desenvolvidas, bem como no levantamento dos públicos de interesse, percebeu-se que a Endeavor Brasil tem sua estrutura de comunicação pensada de forma estratégica, tendo na comunicação um instrumento para o atingimento de sua missão e relacionamento com os públicos essenciais da organização. Também foi possível perceber que a as ações comunicacionais desenvolvidas pela Endeavor Brasil se relacionam com sua missão, apesar de algumas vezes essa relação acontecer de forma indireta, mais focada no relacionamento com os públicos. A visão de que organização é capaz de relacionar suas ações de comunicação à sua missão é compartilhada também pelos públicos entrevistados, que apontam que a comunicação da organização é transmitida em suas atividades comunicacionais.

Diante desse contexto, é possível verificar que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos neste estudo foram atingidos. Como limitações da pesquisa, pode-se apontar o papel da pesquisadora enquanto colaboradora da organização. Ao mesmo tempo que esse papel auxilia no conhecimento da causa e da organização, bem como no acesso a informações e documentos, ele também limita a análise, pois exige que se force um distanciamento ao analisar as ações de comunicação desenvolvidas.

Por fim, espera-se que o presente estudo tenha utilidade para a Endeavor Brasil na construção de suas estratégias de comunicação, especialmente aquelas de caráter institucional ligadas a transmissão da missão organizacional. No terceiro setor, essas ações são essenciais para se legitimar o trabalho desempenhado pela organização e também sua causa. Também espera-se que possa contribuir para que outras organizações do terceiro setor reflitam sobre suas ações e estratégias de comunicação. Finalmente, a partir de sua importância, bem como do crescente olhar que se tem destinado a temática empreendedora, o presente trabalho pode servir de inspiração para estudos futuros sobre a Endeavor Brasil, bem como os demais públicos da organização que aqui não puderam ser estudados com profundidade.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Nadim; HOFFMANN, Anders N. **A framework for addressing and measuring entrepreneurship**. OCDE. 2008. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/economics/a-framework-for-addressing-and-measuring-entrepreneurship_243160627270>. Acesso em: 12 mai. 2015.

ALIANÇA EMPREENDEDORA. **Quem somos**. Disponível em: <http://aliancaempreendedora.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 12 mai. 2015.

ALMEIDA, Alessandro. Relações Públicas e Marketing no planejamento empresarial. In: DORNELLES, Souvenir M. G. (org.) **Relações Públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre, EdiPUCRS, 2012, p. 27-38.

ARRUDA, Carlos *et al*. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups:** uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18349. Acesso em: 12 mai. 2015.

ARTEMISIA. **Quem somos**. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>. Acesso em: 12 mai. 2015.

BASEGGIO, Ana. Planejamento estratégico da comunicação. In: DORNELLES, Souvenir M. G. (org.) **Relações Públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre, EdiPUCRS, 2012, p. 15-26.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade.** São Paulo: Nobel, 1996.

BIAGIO, A. Luiz. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. Barueri: Manole, 2012.

BLOOMBERG BUSINESS. **Eduardo Sergio Elsztain**. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=120721&ticker=IRS>. Acesso em: 15 mai. 2015.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo**: empreendedores sociais e o poder das novas ideias. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ENDEAVOR BRASIL. **Endeavor Brasil Relatório de Impacto 2013**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2013.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2014.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível: em: <www.endeavor.org.br>. Acesso em: 12 mai. 2015a.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores Brasileiros**: perfis e percepções. 2013. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2015b.

ENDEAVOR BRASIL. **Impact Report Endeavor Brasil 2014**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2015c.

ENDEAVOR GLOBAL. **Endeavor Impact Report 2013-2014.** Nova Iorque: Endeavor Global, 2014.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **A arte de empreender, segundo Beto Sicupira**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT102581-16642,00.html>. Acesso em 15 mai. 2015a.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **As mulheres de negócios mais poderosas do Brasil**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/fotos/2013/05/mulheres-de-negocio-mais-poderosas-do-brasil.html>. Acesso em 15 mai. 2015b.

FORBES. **The World's Billionaires**: #26 Jorge Paulo Lemann. Disponível em: <http://www.forbes.com/profile/jorge-paulo-lemann/>. Acesso em 15 mai. 2015.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica – Business Relantionship. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

FRANÇA, Fábio. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão, 2009, p. 209-271.

GOUVEIA, Tatiana B. **A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do termo "empreendedor"**. 2006, 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Empreendedorismo 2012**. Rio de Janeiro, 2014.

ISENBERG, Daniel. **Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP)**. Babson College, 2011. Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystemlessons/>. Acesso em: 12 mai. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: _____ (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p. 205-223.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARTÍNEZ, Alicia Coduras *et al*. **GEM Special Report on Education and Training**. Global Entrepreneurship Monitor, 2010. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/report?serach-kind=global-reports>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MOREIRA, Sonia V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2006, p. 268-279.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo, Paulus, 2007.

PERUZZO, Cicilia M.Krohling. Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: Santos, 2007. **Anais…** Santos: INTERCOM, 2006. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidadeterceirosetor/0310.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2015.

SEBRAE. **OSCIP**: organização da sociedade civil de interesse público. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/OSCIP-%E2%80%93-organiza%C3%A7%C3%A3o-da-sociedade-civil-de-interesse-p%C3%BAblico>. Acesso em 15 mai. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1969.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de relações públicas. São Paulo: Summus, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshi. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGS e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2012.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto aos funcionários da Endeavor Brasil

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA ENDEAVOR

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito da estrutura de comunicação da Endeavor Brasil e de como sua missão se faz presente em suas comunicações. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Luiza Riboli Zanotto, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof.ª Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Questões:

1. **Pra você, qual a missão da Endeavor Brasil?**

2. **Você acredita que essa missão é transmitida nos materiais de comunicações produzidos para seus públicos?**

3. **Na sua opinião, o trabalho desenvolvido pela Endeavor Brasil gera transformação social? Se sim, como? E se não, por quê?**

4. **Do histórico de comunicações produzidas pela Endeavor Brasil, lembra de alguma que você considera uma ação muito boa e outra que considera muito ruim? Por quê?**

5. **Se possível, cite pontos fortes e pontos a serem melhorados na comunicação entre a Endeavor Brasil e seus públicos.**

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto a Empreendedor Endeavor

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADO JUNTO A EMPREENDEDOR ENDEAVOR

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito da estrutura de comunicação da Endeavor Brasil e de como sua missão se faz presente em suas comunicações. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Luiza Riboli Zanotto, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof.ª Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Questões:

1. **Pra você, qual a missão da Endeavor Brasil?**

2. **Na sua opinião, o trabalho desenvolvido pela Endeavor Brasil gera transformação social? Se sim, como? E se não, por quê?**

3. **Considerando as comunicações que você recebe da Endeavor Brasil (e-mails, materiais impressos, eventos que participa), acredita que a missão da organização se faz presente?**

4. **Se possível, cite pontos fortes e pontos a serem melhorados na comunicação entre a Endeavor Brasil e os empreendedores apoiados pela organização.**

ANEXO A – Livro da Marca da Endeavor Brasil

Fonte: cedido pela organização. *Screenshots* da autora.

10 ESTRATÉGIA DA MARCA

11

crenças da marca
Guias e premissas que norteiam a ação.

CRENÇAS

ACREDITAMOS NO POTENCIAL EMPREENDEDOR DA HUMANIDADE.

A TENSÃO ENTRE O ESPÍRITO EMPREENDEDOR E O ESPÍRITO GESTOR PERENIZA NEGÓCIOS DE SUCESSO.

O EXEMPLO É FONTE DE INSPIRAÇÃO PARA FAZER MAIS E MELHOR.

TUDO É POSSÍVEL PARA O EMPREENDEDOR.

E QUANTO MAIOR O SONHO, MAIOR A DISPOSIÇÃO PARA ENFRENTAR OS OBSTÁCULOS.

A DIVERSIDADE, A TROCA DE EXPERIÊNCIAS E O APRENDIZADO COM OS ERROS ALIMENTAM A INOVAÇÃO E O CRESCIMENTO.

A CONSCIÊNCIA DA INTERDEPENDÊNCIA ESTIMULA RELAÇÕES VERDADEIRAS, BASEADAS EM PROPÓSITOS COMUNS.

UMA CULTURA EMPREENDEDORA EMPODERA OS INDIVÍDUOS PARA CRIAR VALOR PARA SI E PARA A SOCIEDADE.

12 ESTRATÉGIA DA MARCA

13

missão da marca
É a descrição do que a empresa deve fazer para tornar a Visão da Marca uma realidade.

MISSÃO

PROMOVER UM AMBIENTE QUE FORTALEÇA A CULTURA EMPREENDEDORA E MULTIPLIQUE EMPREENDEDORES QUE TRANSFORMAM O PAÍS.

14 ESTRATÉGIA DA MARCA
15
ATRIBUTOS DESEJADOS
HUB DAS MENTES MAIS BRILHANTES
CULTURA EMPREENDEDORA
LIDERANÇA/REFERÊNCIA
EM EMPREENDEDORISMO
IDENTIDADE VISÃO
BOTA PRA FAZER/ ENERGIA
RELAÇÕES IMAGEM
REDE DE CONHECIMENTO PRÁTICO
IMPACTO (ESCALA COM QUALIDADE)
FUNCIONAL
atributos da marca
são ideias ou associações relacionadas a uma Marca por seus diversos públicos. Orientam o desenho da experiência em todo o ecossistema da marca. Definem os parâmetros de acompanhamento das experiências com a marca e informam sua consistência. Atributos Desejados da Marca definem como queremos ser percebidos por todas as pessoas com quem nos relacionamos.

22 ESTRATEGIA DA MARCA
23
POSICIONAMENTO
POSICIONAMENTO DA MARCA
É a declaração que caracteriza qual é o espaço que a marca pretende ocupar no mercado e como a marca se torna única neste espaço. Ajuda no alinhamento interno sobre o que deve ser feito para fortalecer o diferencial da marca. Monitoramento das ações dos concorrentes.
PÚBLICO PARA EMPREENDEDORES QUE SONHAM GRANDE E PARA NOVAS GERAÇÕES DE EMPREENDEDORES
NECESSIDADE QUE NECESSITAM DE UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS FAVORÁVEL, INSPIRAÇÃO, CAPACITAÇÃO E NETWORKING,
MARCA A ENDEAVOR
CONTEXTO É A ORGANIZAÇÃO DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO
DIFERENCIAÇÃO QUE "BOTA PARA FAZER" COM EXCELÊNCIA NA MOBILIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS E NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PRÁTICO E DOS EXEMPLOS DE SUA REDE,
CAUSA FORTALECENDO A CULTURA EMPREENDEDORA.

ECOSSISTEMA DA MARCA

a Endeavor é um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende.

O ECOSSISTEMA DA MARCA É A RADIOGRAFIA DETALHADA DO CÍRCULO DE RELAÇÕES QUE SUPORTA A MARCA. É UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO QUE PERMITE ELEGER E ABORDAR OS PÚBLICOS DA MARCA SEGUNDO O CRITÉRIO DA DINÂMICA DE CRIAÇÃO DE VALOR.

critério: dinâmica de criação de valor.

A visão da Dinâmica de Criação de Valor da Marca é possível de ser capturada desde que o gestor saia de dentro da estrutura da empresa e observe as relações da organização com o seu contexto. Desta forma, além dos públicos-alvo e suas metas, a organização poderá ver a Dinâmica da Criação de Valor que é uma perspectiva que interessa a todos os públicos-alvo, não importa a relação que aqueles estabeleçam com a empresa.

valor de livro x valor de mercado

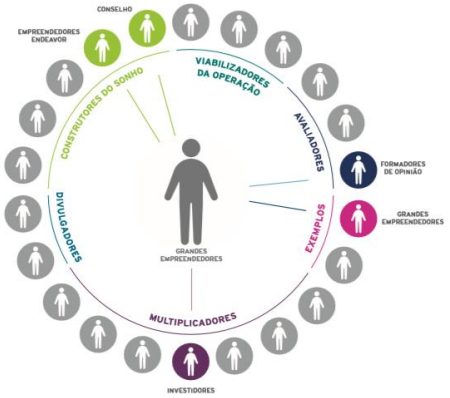
A primeira conclusão útil que se tira da visão do Ecossistema é o escopo da gestão: valor de livro foca a pessoa jurídica, sua estrutura de custos e de receitas. Valor de mercado foca, além do registrável em livro, tudo o que reside no mercado como percepção e garantias não registráveis que representam a confiança dos diversos públicos no futuro da empresa. Assim, o primeiro aprendizado que surge da perspectiva do Ecossistema é a gestão do valor de mercado e não a apenas do valor de livro.

uma pessoa = vários públicos-alvo

O segundo maior aprendizado proporcionado pelo Ecossistema é a simultaneidade de públicos-alvo na mesma pessoa. Por exemplo, é normal que em grandes Marcas de capital aberto existam pessoas que são ao mesmo tempo funcionárias, clientes e acionistas da empresa. Esta constatação muda a maneira de estruturar o discurso da Marca, sua inserção nos relacionamentos e a gestão das oportunidades de se fazer conhecida, querida e reconhecida com valor.

para que serve

Além de alinhar a organização quanto à dinâmica de Criação de Valor e não deixar os gestores esquecerem que um mesmo indivíduo pode ter vários papéis junto à empresa, o Ecossistema:
- Viabiliza uma melhor gestão de ativos intangíveis como relacionamentos, conhecimento e imagem;
- Como instrumento de planejamento, facilita a reflexão estratégica, a definição de ações e o monitoramento dos vínculos.



exemplo de múltiplos papéis

Fundador de um grande grupo empresarial brasileiro (Grande empreendedor), que também é colunista de um jornal de grande circulação (Formador de opinião), angel investor (Investidor), faz parte do Conselho Endeavor (Conselho) e atua como mentor (Mentor)

os públicos Endeavor foram divididos em seis grupos, respeitando a natureza e influência que exercem sobre a marca.

construtores do sonho

Pessoas ou organizações ligadas diretamente ao processo de criação e realização do nosso sonho grande, que afetam a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes.

avalizadores

pessoas ou organizações com autoridade em temas relevantes para o negócio, cujas opiniões avalizam a Endeavor.

divulgadores

pessoas ou organizações que nos auxiliam a divulgar a causa do empreendedorismo. São "endeavorizados e endeavorizam".

viabilizadores da operação

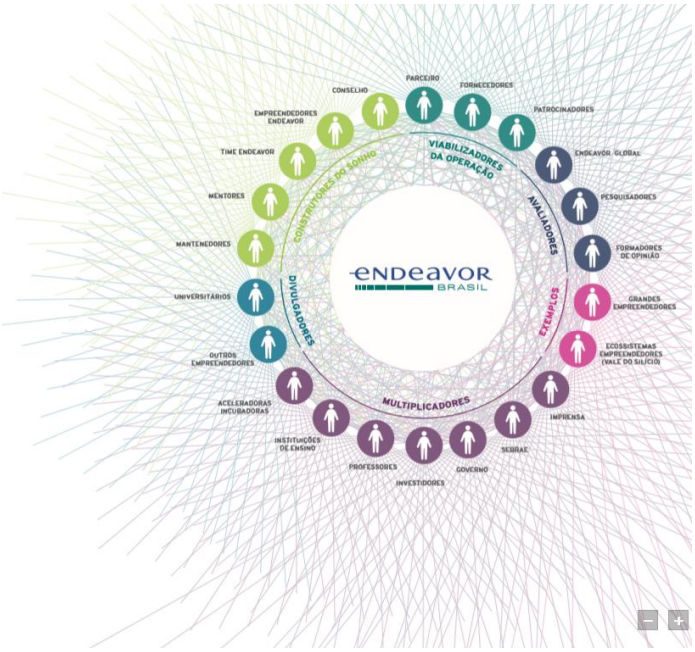
Pessoas ou organizações sem os quais a entrega de valor da empresa não acontece.

multiplicadores

Pessoas ou organizações que irão multiplicar a mensagem da Endeavor para outros empreendedores, funcionando como canais de comunicação.

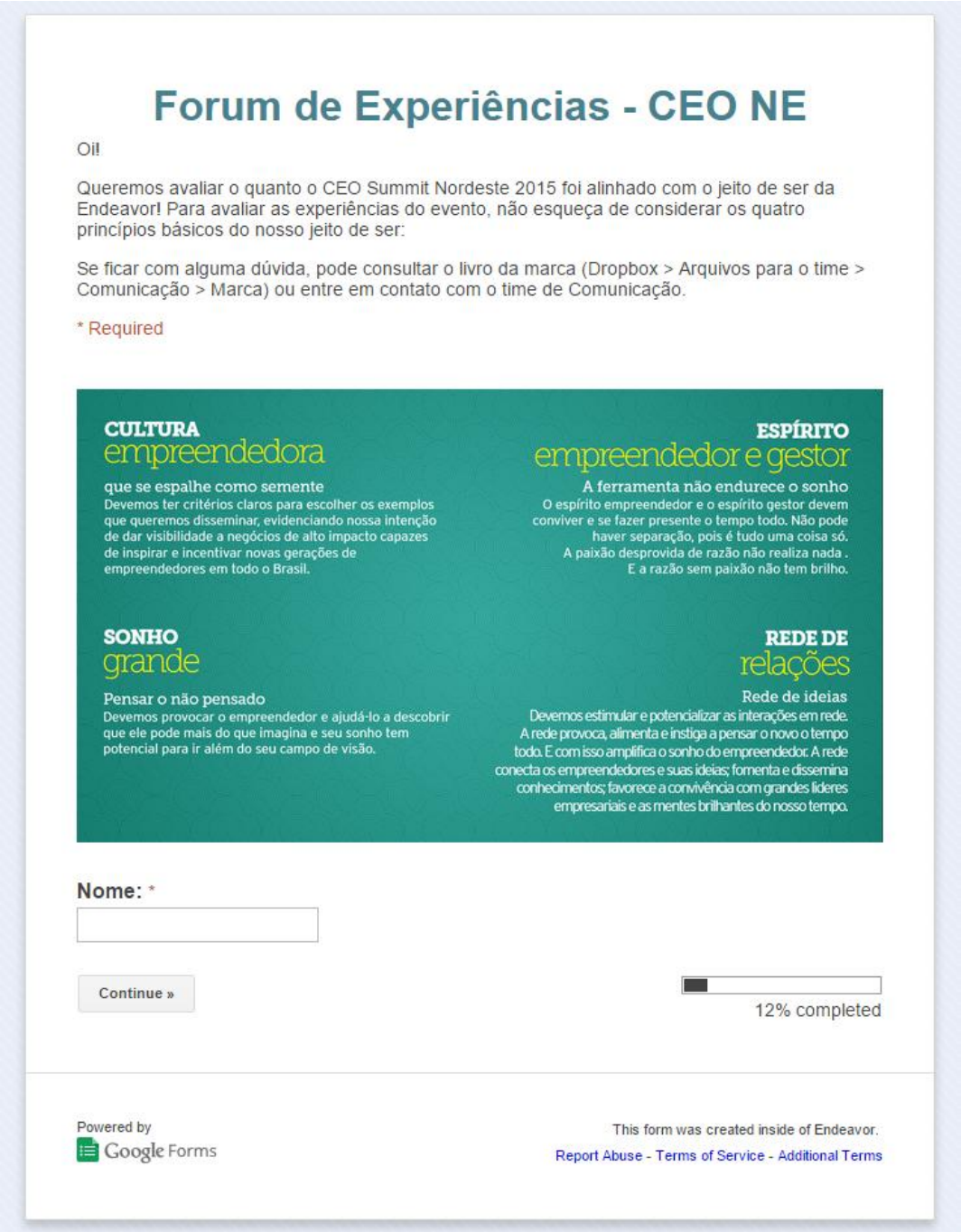
exemplos

Empreendedores ou ecossistemas que carregam consigo os valores da cultura empreendedora que a Endeavor quer disseminar na sociedade e a exemplificam.



ANEXO B – Formulário do Fórum de Linguagem do evento CEO Summit Nordeste

Fonte: cedido pela organização. *Screenshots* da autora.



Forum de Experiências - CEO NE

Oi!

Queremos avaliar o quanto o CEO Summit Nordeste 2015 foi alinhado com o jeito de ser da Endeavor! Para avaliar as experiências do evento, não esqueça de considerar os quatro princípios básicos do nosso jeito de ser:

Se ficar com alguma dúvida, pode consultar o livro da marca (Dropbox > Arquivos para o time > Comunicação > Marca) ou entre em contato com o time de Comunicação.

* Required

CULTURA empreendedora

que se espalhe como semente

Devemos ter critérios claros para escolher os exemplos que queremos disseminar, evidenciando nossa intenção de dar visibilidade a negócios de alto impacto capazes de inspirar e incentivar novas gerações de empreendedores em todo o Brasil.

ESPÍRITO empreendedor e gestor

A ferramenta não endurece o sonho

O espírito empreendedor e o espírito gestor devem conviver e se fazer presente o tempo todo. Não pode haver separação, pois é tudo uma coisa só. A paixão desprovida de razão não realiza nada. E a razão sem paixão não tem brilho.

SONHO grande

Pensar o não pensado

Devemos provocar o empreendedor e ajudá-lo a descobrir que ele pode mais do que imagina e seu sonho tem potencial para ir além do seu campo de visão.

REDE DE relações

Rede de ideias

Devemos estimular e potencializar as interações em rede. A rede provoca, alimenta e instiga a pensar o novo o tempo todo. E com isso amplifica o sonho do empreendedor. A rede conecta os empreendedores e suas ideias; fomenta e dissemina conhecimentos; favorece a convivência com grandes líderes empresariais e as mentes brilhantes do nosso tempo.

Nome: *

Continue »

12% completed

Powered by Google Forms

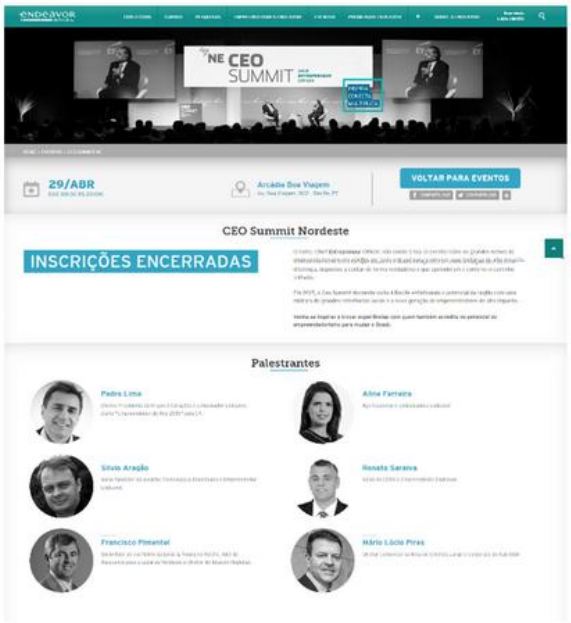
This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Pré-evento



Pré-evento: email marketing, estratégias de FUP, site do evento. *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

25% completed

Powered by Google Forms

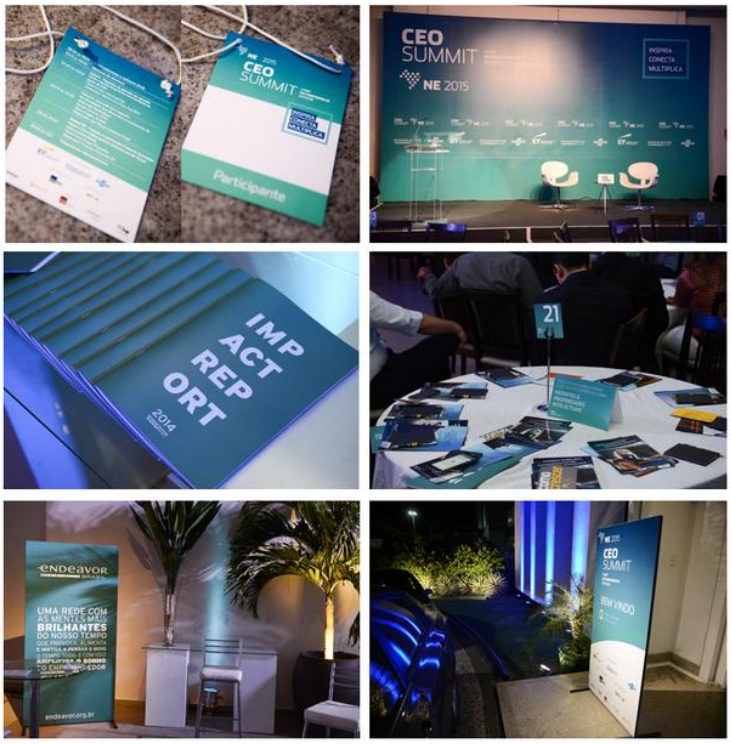
This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Materiais de comunicação



Materiais de comunicação: crachás, banners, palco, etc. *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

37% completed

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Painel 1

Painel 1: conteúdo do painel - escolha dos palestrantes, conteúdos abordados, moderadores. *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

50% completed

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Painel 2

Painel 2: conteúdo do painel - escolha dos palestrantes, conteúdos abordados, moderadores. *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

62% completed

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Painel 3

Painel 3: conteúdo do painel - escolha dos palestrantes, conteúdos abordados, moderadores. *

O quanto essa experiêcia reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

75% completed

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Troca de experiências

Dinâmica de troca de experiências *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada
- Não posso opinar

Comentários:

« Back Continue »

87% completed

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Forum de Experiências - CEO NE

* Required

Experiência geral do evento

Experiência geral do evento *

O quanto essa experiência reflete o jeito de ser da Endeavor?

- Reflete muito
- Reflete
- Não reflete
- Não reflete nada

Comentários:

« Back Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by Google Forms

This form was created inside of Endeavor.

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

ANEXO C – Máteria do jornal *O Estado de São Paulo*

Fonte: cedido pela organização. *Screenshots* da autora.

Endeavor | **Veículo:** O Estado de S. Paulo - SP | **Data:** 23/04/2015 | 1 / 2
Tópico: Endeavor | **Página:** B14 | **Editoria:** ECONOMIA & NEGÓCIOS

Endeavor seleciona duas empresas brasileiras

Pernambucana Cers, de ensino à distância, e a casa de carnes Pobre Juan, de São Paulo, terão apoio da organização

Mônica Scaramuzzo

Duas empresas brasileiras – a Cers, de ensino à distância de cursos preparatórios para concursos e exames de ordem da OAB, com sede em Pernambuco e a rede de casas de carnes Pobre Juan, de São Paulo – foram selecionadas ontem como "Empreendedores Endeavor", uma organização sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo em países em desenvolvimento e tem entre seus tutores empresários de calibre, como Jorge Paulo Lemann, dono da 3G Capital (acionista da Burger King, Kraft Foods e InBev).

Participaram este ano do 58º Painel Internacional de Seleção da Endeavor, realizado no Chile, 38 empreendedores de 23 empresas de 10 países – duas delas brasileiras. Das 23 empresas participantes, 18 foram selecionadas.

Os empreendedores brasileiros aprovados foram Renato Saraiva e Francisco Salles, da Cers, Cristiano Melles, Luiz Marsaiolli e Rafael Valdívia, do Pobre Juan. Eles serão apoiados pela organização e terão acesso a uma rede de grandes mentores, com o objetivo de alavancar o crescimento e o impacto de seus negócios.

"Estar entre os escolhidos é um privilégio. Estamos neste processo (de seleção) há quase um ano e já demos início a mudanças dentro da nossa empresa", disse ao **Estado** Renato Saraiva, um dos sócios da Cers, criada em 2009 e que faturou R$ 62 milhões ano passado. "Nos últimos meses, mudamos nosso conceito de TI (tecnologia da informação), aumentando nossa equipe de sete para 24 pessoas nessa área e colocamos a inovação em primeiro lugar", disse o empreendedor. "Pretendemos oferecer cursos de pós-graduação e programas customizados para empresas privadas e públicas."

Para Cristiano Melles, um dos sócios da rede Pobre Juan, com 11 unidades no Brasil, fazer parte do Endeavor é ter acesso a grandes empresários, como Lemann, para discutir seu negócio. "Crescemos muito em poucos anos e temos um processo de verticalização da proteína próprio, que faz o rastreamento da carne desde o início (fazenda) até chegar ao prato", disse. No ano passado, o faturamento da rede, fundada em 2004 com inspiração nas casas de carne da Argentina, ficou em torno de R$ 100 milhões.

Indicação. O processo seletivo da Endeavor funciona por indicação e é dividido em etapas. Após passarem por um filtro inicial, os empreendedores são submetidos a entrevistas com membros da própria organização e grandes especialistas, uma banca nacional e outra internacional, que acontece durante o ISP (International Selection Panel).

Endeavor | **Veículo:** O Estado de S. Paulo - SP | **Data:** 23/04/2015 | 2 / 2
Tópico: Endeavor | **Página:** B14 | **Editoria:** ECONOMIA & NEGÓCIOS

DIVULGAÇÃO

Ensino. Saraiva (E) e Salles, da Cers, foram escolhidos

O ISP é a última fase do processo de avaliação da Endeavor, e as bancas da 58ª edição foram formadas por 24 investidores, executivos e empreendedores, responsáveis por avaliar os 38 candidatos das 23 empresas. Nos dois últimos dias, os candidatos a empreendedores foram sabatinados pela banca e participaram de seminários.

Só no ano passado mais de 2 mil empresas foram avaliadas no Brasil, 300 foram entrevistadas e apenas 8 conseguiram a aprovação final. O objetivo é selecionar os melhores empreendedores do País.

Presente em 22 países, a Endeavor é a principal organização de fomento ao empreendedorismo de alto impacto do mundo. No Brasil desde 2000, trabalha para multiplicar o número de empreendedores e construir um ambiente de negócios melhor para as empresas. No País, já foram selecionados 138 empreendedores, à frente de 77 empresas.

No mundo, são apoiados 1.030 empreendedores, líderes de 651 companhias, e que, juntos, geram mais de 400 mil empregos e somam US$ 6,8 bilhões em receita.

ANEXO D – Manual do evento Conexões Endeavor

Fonte: cedido pela organização

Q&A CONEXÕES (ENCONTROS DE REDE)

Para que serve?

Esse é "o" evento para que a rede realmente se conecte, principalmente os mentores que querem conhecer melhor os outros mentores. O foco está NELES. É um evento de networking.

É também uma oportunidade para atualizá-lo de novidades da Endeavor e engajá-los com a causa.

Quem é convidado?

Mentores

Empreendedores Endeavor

Mantenedores

Frequência

1 por semestre

Formato/Local

Happy Hour com dinâmica de apresentação dos presentes a ser definida e espaço para fala institucional sobre a Endeavor.

Comunicação

O evento tem o mesmo nome no Brasil inteiro, para fortalecer a marca, criar esse alinhamento nacional e recall por parte dos mentores. Batizamos esse encontro de **CONEXÕES ENDEAVOR:**

Material de Comunicação:

SAVE THE DATE – o save the date é uma comunicação mais informal, apenas para garantir que os mentores reserve a data na agenda, então não precisa de arte, é um email simples enviado do coordenador regional ou diretor geral.

CONVITE – será enviado por e-mail e deverá ser respeitar o template abaixo:

Olá, **[NOME DO MENTOR].**

No dia [**DATA DO EVENTO]** teremos o **Conexões Endeavor**, nosso happy hour para Mentores e Empreendedores da rede aqui em [REGIONAL]. Não é todo dia que temos a oportunidade de unir tanta gente boa em um lugar só e sua presença é essencial como membro ativo da nossa rede e apoiador da nossa causa!

Posso confirmar sua presença?

DATA: xx/xx/xxxx

HORÁRIO: xxh

LOCAL: xxxxxxx

adicione na agenda [link para adicionar o evento a agenda]

Espero te ver lá!

Um abraço,

[assinatura do coordenador regional ou diretor que enviará o email]