

# **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

**Yasmin Geaquinto Rocha**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Inovação Social**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Duarte,  
Co-orientador: Prof. Doutor Vítor Figueiredo

**junho de 2024**

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Declaração de Integridade**

Eu, Yasmin Geaquinto Rocha, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12934 de Empreendedorismo e Inovação Social da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 11 /06 /2024

A handwritten signature in blue ink that reads "Yasmin Geaquinto Rocha". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Resumo**

O presente estudo qualitativo interpretativo é guiado pela pergunta: "Como pode a Comunicação Estratégica contribuir para a criação de valor nas empresas sociais?". Para responder a esta questão, foi utilizada a análise do discurso de quatro empresas sociais - Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Ten Thousand Villages e Emmaüs Défi - que foram analisadas em três níveis principais: Identidade, Relacionamento e Ideação.

Esta dissertação investiga o empreendedorismo social, um campo dinâmico que se adapta continuamente às mudanças nas demandas sociais e nas expectativas das partes interessadas. A comunicação estratégica, por meio da criação de narrativas coesas e consistentes, realça a missão e o propósito social da organização.

Os resultados indicam que estas empresas sociais demonstram que o empreendedorismo social não se trata apenas de fazer o bem, mas também de criá-lo gerando valor econômico e social simultâneo. Ademais, destacam que o sucesso no empreendedorismo social exige esforços ao nível da comunicação estratégica, como uma missão claramente definida incorporada em todas as facetas do negócio, bem como transparência e parcerias sólidas. Elas mostram utilizar práticas de negócios não sociais para alcançar seus objetivos sociais, gerando lucros reinvestidos em suas missões e no valor social criado. Nessas empresas, a comunicação estratégica revela-se um catalisador crucial para o avanço dos objetivos do empreendedorismo social, impulsionando o impacto social.

Esta pesquisa apresenta implicações teóricas relevantes, preenchendo a lacuna entre os domínios do empreendedorismo social e da comunicação estratégica. Por outro lado, as contribuições práticas sobre as estratégias de comunicação das empresas sociais analisadas contribuem para uma compreensão mais abrangente de como a comunicação estratégica pode apoiar a criação de valor social e impacto.

## **Palavras-chave**

Empreendedorismo Social; Comunicação Estratégica; Missão e Propósito organizacional

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Abstract**

The present interpretive qualitative study is guided by the question: "How can Strategic Communication contribute to value creation in social enterprises?". To answer this question, a discourse analysis of four social enterprises - Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Ten Thousand Villages and Emmaüs Défi - was conducted, analyzing them at three main levels: Identity, Relationship and Ideation.

This dissertation investigates social entrepreneurship, a dynamic field that continuously adapts to changes in social demands and stakeholder expectations. Strategic communication, through the creation of cohesive and consistent narratives, enhances the organization's social mission and purpose.

The results indicate that these social enterprises demonstrate that social entrepreneurship is not only about doing good, but also about creating it by simultaneously generating economic and social value. Furthermore, they highlight that success in social entrepreneurship requires efforts in strategic communication, such as a clearly defined mission incorporated into all facets of the business, as well as transparency and solid partnerships. They show the use of non-social business practices to achieve their social goals, generating profits that are reinvested in their missions and the social value created. In these enterprises, strategic communication proves to be a crucial catalyst for advancing the goals of social entrepreneurship, driving social impact.

This research presents relevant theoretical implications, bridging the gap between the domains of social entrepreneurship and strategic communication. On the other hand, the practical contributions on the communication strategies of the analyzed social enterprises contribute to a broader understanding of how strategic communication can support the creation of social value and impact.

## **Keywords**

Social Entrepreneurship; Strategic Communication; Mission and Organizational Purpose

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Índice**

1. Introdução .....	16
1.1. Justificação da Escolha do Tema .....	20
1.2. Objetivos da Investigação .....	21
2. Capítulo 2 - Empreendedorismo Social .....	22
2.1. Missão, Propósito e Impacto Social .....	24
2.2. Modelos de empreendedorismo social .....	25
2.3. A evolução do empreendedorismo social .....	29
3. Capítulo 3 – Comunicação Organizacional .....	32
3.1. Dimensões e Perspectivas da comunicação organizacional .....	32
3.1.1. Dimensões da comunicação organizacional.....	33
3.1.2. Perspectivas da comunicação organizacional .....	35
3.1.3. Abordagens estratégicas no contexto organizacional .....	36
4. Capítulo 4 - Interseção entre Empreendedorismo Social e a Comunicação Estratégica .....	40
5. Capítulo 5 - Procedimentos metodológicos .....	43
5.1. Critérios de seleção .....	44
5.2. Casos .....	47
5.2.1. Blue Bear Coffee .....	47
5.2.2. Vintage for a Cause.....	48
5.2.3. Ten Thousand Villages .....	48
5.2.4. Emmaüs Défi .....	48
5.3. Métodos de seleção, recolha e análise dos dados .....	50
5.3.1. Recolha de dados.....	50
5.3.2. Análise dos dados .....	51
6. Capítulo 6 – Resultados da análise dos dados .....	55
6.1. Blue Bear Coffe.....	56
6.2. Vintage for a Cause.....	58
6.3. Ten Thousand Villages .....	60
6.4. Emmaüs Défi .....	63
6.5. Análise comparativa .....	65
7. Capítulo 7 - Discussão dos resultados .....	74
8. Capítulo 8 – Conclusões, contribuições e limitações .....	78
8.1. Contribuições da pesquisa .....	81

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

8.2. Limitações da pesquisa.....	82
9. Bibliografia .....	84

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Divulgação da história da Blue Bear Coffee .....	56
Figura 2 – Chamada para conscientização sobre o tráfico humano e o compromisso da Blue Bear Coffee .....	56
Figura 3 – Programa de Envelhecimento ativo e capacitação para mulheres acima dos 50 anos fora da vida ativa .....	58
Figura 4 – Empoderando mulheres maduras através do upcycling: As oficinas da Vintage for a Cause .....	59
Figura 5 – Moses Kirimi, artista e educador, empoderando jovens através do artesanato ...	60
Figura 6 – Confiança e transparência no comércio justo: A proposta da Ten Thousand Villages .....	61
Figura 7 – Emmaüs Défi: Transformando doações em criações únicas e eco-responsáveis para promover a integração social .....	62
Figura 8 – Campus Emmaüs – Luta contra a precariedade entre os jovens .....	63

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Um Panorama dos Modelos de Empreendedorismo Social e Comunicação Estratégica

Tabela 2 – Elementos da Comunicação Organizacional

Tabela 3 – Critérios para a seleção.

Tabela 4 – Informações essenciais.

Tabela 5 – Checklist para análise dos fragmentos de discurso.

Tabela 6 – Análise dos resultados

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

## **Capítulo 1**

### **Introdução**

O empreendedorismo social tem experimentado um crescimento global notável, com organizações em todo o mundo buscando desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para problemas sociais. Essas organizações, conhecidas como empreendimentos sociais, atuam como catalisadores de transformação social, impulsionando mudanças positivas na sociedade (Austin et al., 2006).

Estima-se que, globalmente, existam cerca de 10 milhões de empresas sociais, unidas pelo princípio de colocar o propósito antes do lucro. Essas empresas geram cerca de USD\$ 2 trilhões em receita anual e são responsáveis por 200 milhões de empregos em vários setores, desde a agricultura até os serviços financeiros. No entanto, é importante notar que o sucesso do empreendedorismo social depende das condições sociais e políticas, as quais podem encorajar ou restringir um novo negócio e ter um impacto no seu crescimento e transformação numa empresa robusta que gera lucros e empregos (GEM, 2022).

Atualmente, na Europa, existem 2,8 milhões de entidades na economia social, que empregam 13,6 milhões de trabalhadores. Estas entidades, que incluem cooperativas e empresas sociais, estão ativas em quase todos os setores económicos. Estas contribuíram também para o crescimento real de 3,5% da economia da UE em 2022, com as taxas de emprego atingiram um nível recorde de 74,6%, com 213,7 milhões de pessoas empregadas em 2022, e a taxa de desemprego a registar um mínimo histórico de 6,2% (Global Alliance for Social Entrepreneurship, 2024).

O empreendedorismo social é, cada vez mais, reconhecido como uma força importante para a inovação social e a inclusão social. A Comissão Europeia, por exemplo, tem promovido ativamente o empreendedorismo social como uma maneira de impulsionar o crescimento inclusivo e sustentável (European Commission, 2020). Em 2023, o empreendedorismo social continuou a evoluir para se adaptar às mudanças globais. No entanto, o desenvolvimento e a escala do empreendedorismo social na Europa variam significativamente entre os países, refletindo diferenças nas condições económicas, sociais e

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

institucionais (Defourny e Nyssens, 2017). No contexto português, foi lançada uma iniciativa denominada *Portugal Inovação Social 2030*, cujo objetivo principal é contribuir e dinamizar o empreendedorismo social, a inovação com foco no impacto social e o investimento para a geração de impacto positivo no país. Essa iniciativa é viabilizada por meio da alocação de recursos financeiros provenientes dos Programas Regionais do continente, utilizando diversos instrumentos, tais como: Capacitação para fomentar a Inovação Social, Parcerias direcionadas à Inovação Social, Centros dedicados ao Empreendedorismo de Impacto, Títulos de Impacto Social e Contratos de Impacto Social (Portugal Inovação Social 2030, 2023).

Neste cenário, a comunicação estratégica emerge como um catalisador, orientando a transformação das empresas sociais e amplificando a voz das organizações sociais (Falkheimer e Heide, 2015). A intersecção da comunicação estratégica e do empreendedorismo social transcende uma convergência teórica, configurando-se como uma arena onde as estratégias comunicativas desempenham um papel central na construção da identidade e da influência social. A aplicação sinérgica da comunicação estratégica permite amplificar a voz das organizações sociais, capacitando-as a navegar através de cenários complexos, onde a transparência, o compromisso e o apoio financeiro são elementos cruciais (Falkheimer e Heide, 2015).

A comunicação estratégica em contextos sociais tem se destacado como um campo de estudo emergente. A sua importância reside na valorização da comunicação como um instrumento fundamental para o sucesso e impacto das organizações, sejam elas empresas, instituições governamentais ou entidades do terceiro setor (Falkheimer e Heide, 2015; Gnoatto, 2017). Uma tendência notável na evolução da comunicação estratégica em contextos sociais é a necessidade de as organizações adotarem abordagens mais transparentes, autênticas e participativas nas suas práticas comunicacionais. Este ajuste reflete uma mudança nas expectativas das partes interessadas que, atualmente, exigem maior envolvimento e diálogo por parte das organizações. A comunicação deve, assim, ser compreendida como um processo bidirecional, no qual as organizações precisam ouvir ativamente e responder às necessidades e preocupações de seus públicos (Servães, 2008).

A ênfase crescente na responsabilidade social corporativa (RSC) e na sustentabilidade tem moldado a evolução da comunicação estratégica em contextos sociais. As organizações precisam considerar seu impacto social e ambiental. Este foco tem levado a uma maior

dedicação à comunicação de práticas responsáveis e à abordagem de questões sociais e ambientais (Carroll, 2015).

Apesar das contribuições relevantes de vários estudos abordando o Empreendedorismo Social e a Comunicação Estratégica, ainda são necessários estudos para entender como a Comunicação Estratégica pode ser catalisadora de progressos nos empreendimentos Sociais. Nomeadamente, para a compreensão abrangente de como a comunicação estratégica pode apoiar o empreendedorismo social na realização de sua missão e na criação de valor social, particularmente no contexto de empresas sociais que vendem produtos sociais (Austin, 2006; Wein-Skillern, 2006; Seelos e Mair; 2007). Embora haja um crescente corpo de literatura sobre empreendedorismo social e seus vários aspectos, como modelos de negócios, mensuração de impacto e estratégias de escala (Dees, 1998; Mair Marti, 2006; Dacin et al., 2010), o papel da comunicação estratégica no empreendedorismo social tem recebido pouca atenção. Da mesma forma, a literatura de comunicação estratégica tem se concentrado principalmente na aplicação em ambientes empresariais tradicionais (Hallahan et al., 2007; Zerfass et al., 2018), com menor ênfase no seu potencial no contexto do empreendedorismo social.

É nesta lacuna, entre os campos do empreendedorismo social e da comunicação estratégica, que esta pesquisa espera dar a sua contribuição. Assim, a presente investigação procura dar resposta à pergunta: “Como a Comunicação Estratégica pode contribuir para a criação de valor nas empresas sociais?”. Ao enfatizar a relevância de alinhar as estratégias de comunicação à missão social, e enfatizar o papel fundamental da comunicação estratégica na geração de impacto social, esse estudo demonstra como as teorias e conceitos desses dois domínios podem ser integrados de forma a fornecer uma compreensão mais aprofundada sobre as práticas de comunicação empregadas pelas empresas sociais. Para o efeito foi desenhada uma pesquisa com recurso à análise do discurso de quatro empresas sociais de diferentes setores: Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Ten Thousand Villages e Emmaüs Défi. Este estudo fornece, assim, uma visão aprofundada sobre as estratégias e táticas de comunicação específicas empregues por estas organizações para construir legitimidade, estimular o envolvimento das partes interessadas e promover a sua causa social.

Para contextualizar adequadamente o tema a dissertação apoia-se numa revisão de literatura dividida em três capítulos: O Capítulo 2 se concentra no empreendedorismo social, começando com uma discussão sobre diferentes modelos de empreendedorismo social, seguido por uma exploração da missão e propósito desses empreendimentos. Este capítulo

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

aborda também o impacto social desses empreendimentos e conclui com uma análise da evolução do empreendedorismo social ao longo do tempo. No Capítulo 3, o foco é a comunicação organizacional, com ênfase na comunicação estratégica. Este capítulo explora como a comunicação eficaz pode ser usada para promover os objetivos de uma organização. O Capítulo 4 explora a interseção entre o empreendedorismo social e a comunicação estratégica, procurando entender como os dois conceitos podem trabalhar juntos para promover mudanças sociais positivas.

O Capítulo 5 detalha a abordagem metodológica do estudo, incluindo os critérios de seleção usados para escolher os casos examinados. A Análise de Resultados discute os resultados da pesquisa, seguida por uma Discussão que interpreta esses resultados no contexto das perguntas de pesquisa do estudo. O estudo conclui que a integração do empreendedorismo social e da comunicação estratégica oferece um quadro rico para entender como as empresas sociais podem comunicar efetivamente sua missão social, envolver as partes interessadas e criar um impacto social duradouro. A análise dos discursos das quatro empresas ilustra a importância de alinhar as estratégias de comunicação com o propósito social, construir relacionamentos fortes com os stakeholders e integrar o impacto social ao modelo de negócios.

Em última análise, este estudo visa oferecer contribuições tanto em termos teóricos quanto práticos. Do ponto de vista teórico, busca enriquecer nosso entendimento sobre a comunicação estratégica, fornecendo novas perspectivas para a área do empreendedorismo social. Num contexto prático, pretende-se oferecer orientações e recomendações aplicáveis que possam beneficiar a forma que os empreendedores sociais comunicam seu propósito e missão. Em suma, este estudo aspira contribuir para a implementação da comunicação estratégica em empreendimentos sociais, implicando numa maior conscientização pública sobre questões sociais, maior envolvimento da comunidade e apoio ao propósito dessas organizações.

## **Justificação da Escolha do Tema**

A relevância dos empreendimentos sociais num cenário global, marcado por desafios sociais e ambientais complexos e interconectados, é inquestionável (Porter e Kramer, 2011). Estes representam uma abordagem inovadora e promissora na busca por soluções eficazes e sustentáveis para esses desafios (Dees, 1998; Mair e Marti, 2006).

No entanto, a presente pesquisa é motivada pela necessidade de explorar as lacunas e oportunidades percebidas no âmbito do empreendedorismo social. Observa-se que a comercialização de produtos nesse setor muitas vezes enfrenta hesitações por parte dos consumidores. A falta de integração eficiente das práticas comerciais pode estar a limitar o potencial de crescimento e impacto positivo das organizações sociais. Neste contexto, este estudo tem como objetivo principal investigar de que forma a adoção de técnicas e estratégias da comunicação podem fortalecer a área do empreendedorismo social, atraindo novos investidores e consumidores (Guo e Bielefeld, 2014; Elkington, 2020).

A comunicação estratégica pode desempenhar um papel fundamental na amplificação e destaque da missão social e propósito subjacente a essas empresas, bem como auxiliá-las na diferenciação dos seus produtos e na conquista da confiança de consumidores e parceiros. Uma análise preliminar revelou que a literatura existente sobre o tema é limitada, com poucos estudos abordando a interseção entre a comunicação estratégica e o empreendedorismo social (Austin, 2006; Wein-Skillern, 2006; Seelos e Mair; 2007). Todavia, empresas sociais e solidárias, intrinsecamente ligadas a causas nobres e socialmente relevantes, podem beneficiar da comunicação estratégica para alcançar os seus objetivos.

Para que essas organizações alcancem plenamente seus objetivos e tenham um impacto significativo, é essencial compreender que fatores são determinantes para o seu sucesso, nomeadamente, como a comunicação estratégica pode desempenhar um papel transformador nos seus esforços. Esta proposta de pesquisa visa preencher uma lacuna na literatura académica, conforme ressaltado por autores como Austin (2006), Seelos e Mair (2007) e Stevenson e Wein-Skillern (2006), que destacam a carência de estudos que exploram a interseção entre a comunicação estratégica e o empreendedorismo social.

## **Objetivos de Investigação**

Esta pesquisa tem como objetivo principal examinar a integração da comunicação estratégica na missão e propósito de empreendimentos sociais dedicados à comercialização de produtos. Além disso, busca-se compreender como a comunicação estratégica pode ser uma ferramenta eficaz para essas organizações na transmissão de seus objetivos, estabelecendo conexões sólidas com os consumidores e parceiros. Foram assim estabelecidos os seguintes objetivo geral e específicos.

### **Objetivo Geral**

Examinar a integração da comunicação estratégica na missão e propósito de empreendimentos sociais dedicados à comercialização de produtos.

### **Objetivos Específicos**

1. Analisar como o discurso da empresa social está alinhado com a sua missão e propósito.
2. Avaliar a comunicação estratégica utilizada pelas empresas sociais na promoção de seus produtos na sua página web.
3. Recomendar diretrizes para a implementação eficaz da comunicação estratégica em empreendimentos sociais, de modo a melhor integrar a missão e o propósito dessas organizações na comercialização de seus produtos.

## Capítulo 2

### Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social emergiu no final do século XX como um conceito que designa uma forma de empreendedorismo que prioriza a criação de soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais (Dees, 1998). Em contraste com o empreendedorismo tradicional, que se concentra principalmente na geração de lucro e crescimento empresarial, o empreendedorismo social coloca a missão social no centro das operações comerciais (Mair e Marti, 2006). Assim, o empreendedorismo social pode ser definido como o processo de desenvolver e implementar soluções inovadoras para problemas sociais, combinando princípios empreendedores com a busca de melhorias sociais. As organizações de empreendedorismo social vão além da busca por lucro financeiro e visam criar um impacto social positivo e duradouro, abordando questões prementes da sociedade (Dees, 1998).

Os empreendedores sociais são caracterizados pela sua capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades para criar impacto social, utilizando práticas e modelos de negócios inovadores para atingir os seus objetivos (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006). O êxito do empreendedorismo social é medido pela capacidade de causar mudanças sociais significativas e sustentáveis. Para atingir esse objetivo, essas organizações adotam abordagens diversificadas, incluindo o desenvolvimento de modelos de negócios híbridos, que combinam elementos de organizações sem fins lucrativos e comerciais. Também são identificadas parcerias estratégicas com o setor privado ou público, que desempenham um papel preponderante no empreendedorismo social. Colaborações eficazes com o setor privado, organizações governamentais e outros empreendimentos sociais podem potencializar recursos, conhecimentos e alcance. Essas alianças não apenas fortalecem a capacidade de implementação, mas também conferem oportunidades de escala e replicação de soluções inovadoras (Mair e Marti, 2006; Parente, Marcos e Costa, 2014).

É importante destacar que o empreendedorismo social não se limita a um único setor ou área de atuação, abrangendo uma variedade de campos e refletindo a natureza interconectada dos desafios sociais e ambientais (Santos, 2012). A inovação social e empresarial, por exemplo, figura como elemento central do empreendedorismo social, manifestando-se na concepção e implementação de novas ideias, produtos ou serviços específicos para a abordagem singular

de desafios sociais. Nesse sentido, ao explorar o domínio do empreendedorismo social, é fundamental compreender sua natureza interdisciplinar e interconectada. Contrariamente às abordagens tradicionais, que podem focalizar áreas específicas, o empreendedorismo social transcende barreiras setoriais. Essa abordagem multifacetada reflete a compreensão de que os desafios sociais e ambientais estão inerentemente interligados, exigindo soluções abrangentes e colaborativas (Yunus, 2003).

Phills, Deiglmeier e Nichols (2008) destacam a centralidade da inovação no empreendedorismo social, enfatizando a importância de encontrar soluções inovadoras para problemas sociais persistentes, dispensando abordagens convencionais e incentivando estratégias disruptivas, através da criação de modelos de negócios inovadores. Estes modelos devem ser capazes de gerar receitas sustentáveis, ao mesmo tempo que promovem o bem social, estabelecendo um equilíbrio entre impacto e previsões financeiras. Neste contexto, a diversificação de fontes de financiamento é considerada uma estratégia fundamental, incorporando elementos como investidores de impacto e financiamento coletivo para iniciativas empreendedoras sociais.

A medição rigorosa do impacto é outro componente essencial, destacando a importância de avaliar de maneira precisa e abrangente os efeitos das iniciativas sociais (Mulgan, 2007). A ênfase na colaboração e na formação de redes é uma característica distintiva da Teoria da Inovação Social. Reconhecendo a complexidade inerente dos desafios sociais, a teoria preconiza a construção de parcerias sólidas e a promoção de uma abordagem colaborativa. Colaborar com outros empreendedores sociais, organizações sem fins lucrativos, setor privado e entidades governamentais é considerado um meio eficaz de amplificar o impacto e criar soluções mais abrangentes (Bignetti, 2011).

Gregory Dees (1998) destaca a gestão estratégica de ativos sociais para abordar desafios complexos. Ativos sociais são recursos financeiros, humanos, redes sociais, capital cultural e conhecimento, que podem ser mobilizados para solucionar problemas sociais. A gestão adequada dos ativos, a participação das comunidades na resolução de seus desafios e a sustentabilidade a longo prazo são aspectos fundamentais nessa abordagem. Os ativos sociais, que são os pilares das iniciativas de empreendedorismo social, vão além dos recursos financeiros, abrangendo a riqueza específica encontrada nas interconexões humanas, na cultura compartilhada e no conhecimento coletivo. Esta abordagem holística tem como objetivo aproveitar ao máximo o potencial das comunidades para resolver seus próprios desafios. A gestão dos ativos sociais surge como um elemento fundamental para o progresso

das iniciativas de empreendedorismo social. Tal gestão não se limita à identificação e mobilização desses ativos, mas também exige um alinhamento estratégico de cada recurso para maximizar seu impacto.

Dess (1998) destaca a participação ativa das comunidades na resolução de seus próprios desafios. A capacitação das comunidades, por meio da valorização e fortalecimento de seus próprios ativos, surge como um elemento fundamental nesse contexto. Esta abordagem descentralizada não apenas aumenta a eficácia das soluções, mas também promove a autossuficiência e a resiliência a longo prazo. A sustentabilidade a longo prazo constitui um princípio fundamental, abrangendo não apenas a sustentabilidade ambiental, mas também a sustentabilidade financeira. A capacidade de reinvestir recursos no ecossistema social, ampliando o impacto e fortalecendo os ativos, é uma condição essencial para instaurar mudanças duradouras e assegurar a sustentabilidade a longo prazo. No entanto, isso desafia a concepção tradicional do empreendedor como um agente externo de mudança, destacando, em vez disso, a importância de um papel mais colaborativo e facilitador (Dees, 1998).

## **2.1. Missão, Propósito e Impacto do empreendedorismo social**

As empresas sociais emergem como organizações que transcendem a busca por lucro financeiro, incorporando a promoção de impacto social ou ambiental positivo como um objetivo central. Nesse contexto, a missão e o propósito dessas organizações desempenham um papel fundamental, operando como alicerces que orientam todas as suas ações e objetivos (Mair e Marti, 2006).

A missão de uma empresa social é uma declaração que encapsula os motivos subjacentes à sua existência e ao impacto social ou ambiental que ela se compromete a alcançar. Esta declaração norteadora serve como um guia estratégico para todas as operações e iniciativas da organização (Dees, 1998). De forma complementar, a missão está frequentemente ligada à resolução de problemas sociais específicos, como a redução da pobreza, o acesso a serviços de saúde, a educação de qualidade ou a promoção da sustentabilidade ambiental (Austin et al., 2006).

O propósito fundamental de uma empresa social está intimamente relacionado à sua missão de gerar impacto social positivo. Esse propósito representa a intenção e o compromisso da

organização em fazer uma diferença mensurável na sociedade ou no ambiente em que opera (Mair e Marti, 2006).

É importante ressaltar que a definição clara da missão e do propósito fornece direção estratégica, inspira ações consistentes com os objetivos sociais e atrai *stakeholders* comprometidos em contribuir para o impacto social positivo da organização (Austin et al., 2006; Dees, 1998; Dacin et al., 2010). A missão e o propósito representam os pilares sobre os quais as empresas sociais constroem sua identidade, delineando os valores fundamentais e os princípios éticos que orientam todas as interações e decisões. Essa identidade não apenas fortalece a coesão interna, mas também cria uma narrativa autêntica que ressoa com os públicos externos (Austin et al., 2006).

A mensuração do impacto social em empreendimentos sociais é uma dimensão fundamental que visa avaliar e medir as mudanças positivas e sustentáveis que essas organizações geram na sociedade. A quantificação do impacto social é um processo que envolve a identificação de indicadores de resultado e a avaliação do próprio impacto social desses empreendimentos. É necessário discutir a mensuração de impacto numa perspectiva de processo e de envolvimento das partes interessadas, tendo o conhecimento do contexto e das necessidades presentes, com foco na comunidade e na sua participação (Ebrahim e Rangan, 2014).

## **2.2. Modelos de empreendedorismo social**

Os modelos de empreendedorismo social surgem como ferramentas determinantes para enfrentar desafios sociais complexos, revelando uma diversidade de estratégias e abordagens que podem trazer mudanças significativas para a sociedade. Neste contexto, os empreendedores sociais tornam-se agentes de transformação, utilizando a inovação e a visão empreendedora para criar soluções sustentáveis e impactantes. Vários modelos foram propostos para abordar esses desafios, cada um com características e abordagens distintas (Martin e Osberg, 2015).

O *Modelo Híbrido*, delineado por Yunus (2007), enfoca a combinação de elementos empresariais com uma missão social, evoluindo não apenas ao lucro financeiro, mas também à resolução de problemas sociais. Como um dos modelos centrais, ele fomenta um equilíbrio delicado entre a compensação econômica e o impacto social, onde o lucro é visto como um meio para atingir um fim maior e mais significativo: o bem-estar da sociedade.

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Por sua vez, o *Modelo Baseado na Comunidade*, proposto por Appadurai (2006), destaca a liderança e a gestão dos empreendimentos sociais pela própria comunidade afetada pelo problema social em questão. Essa abordagem estratégica reconhece que as soluções muitas vezes residem nas próprias comunidades, incentivando sua participação ativa no desenvolvimento e implementação de soluções culturalmente relevantes.

O *Modelo de Microfinanças*, conforme detalhado por Yunus (1999), está focado na prestação de serviços financeiros a indivíduos com baixos rendimentos. Essa estratégia visa empoderar as camadas menos favorecidas da população, permitindo-lhes criar pequenos empreendimentos sociais e, conseqüentemente, melhorar sua condição de vida. Além do acesso aos serviços financeiros, o modelo também incorpora componentes de educação financeira e formação empresarial, capacitando os beneficiários para gerenciar eficazmente os recursos disponibilizados.

Já os *Modelos de Parceria Setorial*, propostos por Austin (2000), representam uma abordagem estratégica essencial para enfrentar questões sociais complexas que afetam nossa sociedade contemporânea. Esses modelos destacam a importância da colaboração entre organizações dos setores privado, público e da sociedade civil, atualmente capitalizando a experiência e os recursos oferecidos por diversos atores. Ao promover essa sinergia, eles têm o potencial de gerar soluções inovadoras e sustentáveis para os problemas sociais.

Os *Modelos de Investidores de Impacto*, fundamentados na abordagem do “capital de risco social” delineado por Born e Davis (2010), vêm se destacando na busca por uma conjunção harmônica entre rentabilidade financeira e impacto social positivo. Essa abordagem evidencia a importância de investidores financeiros que alinham seus recursos com iniciativas que não visam apenas lucros, mas também buscam promover uma mudança social significativa. Esses modelos transcendem a lógica puramente financeira e desafiam a dicotomia tradicional entre o setor empresarial e o terceiro setor, esforçando-se para catalisar transformações profundas e rigorosas. Os Investidores de Impacto confirmaram que o capital tem o potencial de ser uma força transformadora e, como tal, moldaram seus investimentos de forma a alinhar interesses financeiros com o progresso social.

O *Modelo de Organização Sem Fins Lucrativos Empreendedor*, delineado por Dees (1998), está relacionado à finalidade fundamental de que entidades sem fins lucrativos possam adotar uma postura empreendedora, reunindo os princípios empresariais com a conquista de objetivos sociais. Esse modelo defende uma abordagem proativa e inovadora na conquista da

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

missão social, incentivando a diversificação das fontes de receita e a busca ativa de oportunidades de negócios sociais.

Em suma, cada abordagem traz oportunidades únicas para catalisar mudanças positivas. O empreendedorismo social, ao incorporar esses modelos, não apenas oferece soluções inovadoras, mas também inspira uma visão coletiva de um futuro mais equitativo, sustentável e socialmente consciente.

A comunicação estratégica, quando associada aos modelos de empreendedorismo social descritos, revela-se uma ferramenta poderosa para promover a visão, missão e impacto de uma organização social. Cada modelo pode ser modificado e implementado de forma mais eficaz com o uso da comunicação estratégica (Morsing e Schultz, 2019), que engloba componentes como gestão da comunicação, relações públicas, marketing e comunicação interna e externa (Kunsch, 2018; Falkheimer e Heide, 2015). A Tabela 1 oferece uma visão geral dos modelos, abordando a maneira como os componentes da Comunicação Estratégica, discutidos pelos autores Kunsch (2018) e Falkheimer e Heide (2015), podem auxiliar na implementação e promoção desses modelos.

Tabela 1. Modelos de Empreendedorismo Social e Comunicação Estratégica

Modelos	Componentes da Comunicação Estratégica
<i>Modelo Híbrido:</i> A comunicação estratégica assume um papel crucial. Este modelo busca equilibrar os objetivos sociais e empresariais da organização. A comunicação estratégica, neste caso, pode ser usada para destacar como a organização está usando métodos empresariais para alcançar seus objetivos sociais. Isso pode envolver a demonstração de como a organização está usando práticas de negócios, como a gestão eficiente de recursos, para maximizar seu impacto social. Isso pode envolver a demonstração de como a organização está gerenciando seus recursos de maneira eficiente para maximizar seu impacto social. Além disso, a organização pode usar a comunicação estratégica para destacar como está usando práticas de negócios, como a inovação, para desenvolver soluções criativas para problemas sociais.	<i>Demonstração de Métodos Empresariais:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para mostrar como a organização está usando práticas de negócios, como a gestão eficiente de recursos, para maximizar seu impacto social.  <i>Promoção de Soluções Criativas:</i> A organização pode usar a comunicação estratégica para destacar como está usando práticas de negócios, como a inovação, para desenvolver soluções criativas para problemas sociais.
<i>Modelo Baseado na Comunidade:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para envolver a comunidade no processo de tomada de decisão. Isso pode envolver a facilitação do diálogo e da colaboração dentro da comunidade, bem como a promoção da visão e dos objetivos da organização para a comunidade mais ampla.	<i>Promoção da Participação da Comunidade:</i> A organização pode usar a comunicação estratégica para promover a participação da comunidade na tomada de decisões, facilitando o diálogo e a colaboração.  <i>Promoção da Visão e Objetivos:</i> A organização pode usar a comunicação estratégica para promover sua visão e objetivos para a comunidade mais ampla, aumentando a conscientização e o apoio para seus esforços.

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

<p><i>Modelo de Microfinanças:</i> é um exemplo proeminente de empreendedorismo social que visa melhorar as condições de vida dos beneficiários, fornecendo-lhes acesso a serviços financeiros. A comunicação estratégica desempenha um papel crucial neste modelo, atuando como uma ponte entre os provedores de serviços financeiros e seus beneficiários.</p> <p>A comunicação estratégica pode ser usada para educar os beneficiários sobre os serviços financeiros disponíveis. Isso pode envolver a explicação de conceitos financeiros complexos de maneira simples e compreensível, a fim de ajudar os beneficiários a tomarem decisões financeiras informadas. Além disso, pode-se usar a comunicação estratégica para informar os beneficiários sobre como eles podem acessar esses serviços e como esses serviços podem ser usados para melhorar suas condições de vida.</p> <p>A promoção de histórias de sucesso é outra maneira eficaz de usar a comunicação estratégica no Modelo de Microfinanças. Ao compartilhar histórias de indivíduos ou comunidades que foram capazes de melhorar suas condições de vida através do uso de serviços financeiros, os empreendedores sociais podem inspirar outros a seguir o mesmo caminho. Essas histórias de sucesso podem servir como testemunhos poderosos do impacto positivo que os serviços financeiros podem ter na vida das pessoas.</p>	<p><i>Educação Financeira:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para educar os beneficiários sobre os serviços financeiros disponíveis, explicando conceitos financeiros complexos de maneira simples e compreensível.</p> <p><i>Promoção de Histórias de Sucesso:</i> A promoção de histórias de sucesso é uma maneira eficaz de usar a comunicação estratégica, compartilhando histórias de indivíduos ou comunidades que foram capazes de melhorar suas condições de vida através do uso de serviços financeiros.</p> <p><i>Demonstração de Impacto Positivo:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para demonstrar o impacto positivo que os serviços financeiros podem ter na vida das pessoas, apresentando dados e estatísticas que mostram como o acesso a serviços financeiros pode levar a melhores condições de vida.</p>
<p><i>Modelos de Parceria Setorial</i></p> <p>A comunicação estratégica é fundamental para facilitar a colaboração entre diferentes organizações no Modelo de Parceria Setorial. Ela pode ser usada para promover os benefícios da colaboração, como a partilha de recursos e conhecimentos, e para demonstrar como a parceria pode levar a soluções mais eficazes para problemas sociais. Através da comunicação eficaz, as organizações podem construir relações de confiança e compreensão mútua, que são cruciais para o sucesso da parceria.</p>	<p><i>Promoção de Benefícios:</i> A comunicação estratégica pode destacar os benefícios da colaboração, como a partilha de recursos, conhecimentos e melhores práticas.</p> <p><i>Demonstração de Eficácia:</i> A comunicação pode ser usada para demonstrar como a colaboração pode levar a soluções mais eficazes para problemas sociais, apresentando estudos de caso e exemplos de sucesso.</p> <p><i>Construção de Confiança:</i> A comunicação aberta e transparente pode ajudar a construir relações de confiança entre as organizações parceiras, o que é crucial para o sucesso da parceria.</p>
<p><i>Modelos de Investidores de Impacto:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para atrair investidores que estão interessados em alcançar tanto retornos financeiros quanto impacto social. Isso pode envolver a demonstração de como os investimentos podem levar a mudanças sociais positivas, como a melhoria das condições de vida ou a promoção da sustentabilidade ambiental. Além disso, a comunicação estratégica pode ser usada para promover oportunidades de investimento, destacando o potencial de retorno financeiro e impacto social.</p>	<p><i>Demonstração de Impacto Social:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para demonstrar como os investimentos podem levar a mudanças sociais positivas, usando dados e histórias para ilustrar o impacto.</p> <p><i>Promoção de Oportunidades de Investimento:</i> A comunicação pode ser usada para destacar oportunidades de investimento, mostrando o potencial de retorno financeiro e impacto social.</p>
<p><i>Modelo de Organização Sem Fins Lucrativos Empreendedora:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para promover a visão e a missão da organização. Isso pode envolver a demonstração de</p>	<p><i>Promoção da Visão e Missão:</i> A comunicação estratégica pode ser usada para promover a visão e a missão da organização, destacando seus objetivos e valores.</p>

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

como a organização está usando métodos empreendedores para alcançar seus objetivos sociais, como a promoção da igualdade de oportunidades ou a redução da pobreza. A comunicação eficaz pode ajudar a organização a ganhar apoio para sua causa e a atrair recursos necessários para realizar seu trabalho.	<i>Demonstração de Métodos Empreendedores:</i> A comunicação pode ser usada para mostrar como a organização está usando métodos empreendedores para alcançar seus objetivos sociais, apresentando exemplos de projetos e iniciativas.  <i>Captação de Recursos:</i> A comunicação estratégica pode auxiliar a organização a atrair doações e outros recursos necessários para realizar seu trabalho, destacando o impacto de seu trabalho e a necessidade de apoio.
---	---

Fonte: Elaboração Própria.

A comunicação estratégica desempenha um papel crucial em cada um desses modelos, seja facilitando a colaboração entre organizações no Modelo de Parceria Setorial, atraindo investidores no Modelo de Investidores de Impacto, promovendo a visão e a missão de organizações sem fins lucrativos no Modelo de Organização Sem Fins Lucrativos Empreendedores, equilibrando objetivos sociais e empresariais no Modelo Híbrido, envolvendo a comunidade no Modelo Baseado na Comunidade, ou educando beneficiários sobre serviços financeiros no Modelo de Microfinanças. Em cada caso, a comunicação estratégica é usada para promover a visão e os objetivos da organização, demonstrar o impacto social de suas ações e atrair o apoio necessário. Isso pode envolver a promoção de benefícios, a demonstração de eficácia, a construção de confiança, a demonstração de métodos empreendedores, a captação de recursos, entre outros.

### 2.3. A Evolução do empreendedorismo social

O campo dinâmico do empreendedorismo social tem manifestado uma notável evolução ao longo de sua trajetória, adaptando-se de maneira sensível às transformações nas demandas sociais e nas expectativas das partes interessadas (Dacin et al., 2010; Sassmannshausen e Volkmann, 2018). Antigamente, muitas organizações delineavam suas atividades com uma orientação predominantemente filantrópica (Leadbeater, 1997; Alvord et al., 2004; Zahra et al., 2009). Entretanto, houve uma transição paradigmática em direção à concepção e implementação de soluções empreendedoras e sustentáveis que não dependessem exclusivamente da filantropia (Dees, 1998; Nicholls, 2006). Essa metamorfose revela uma orientação de ênfase, afastando-se de abordagens meramente assistencialistas para um enfoque mais proativo na resolução de desafios (Leadbeater, 1997; Alvord et al., 2004).

O espectro do empreendedorismo social atual abrange uma ampla diversidade de setores, incorporando diversas abordagens, como empresas sociais, organizações sem fins lucrativos, empreendedores, empreendedores individuais e iniciativas comunitárias, como já descrito (Dees, 1998; Austin et al., 2006; Sandri et al., 2006; Sandri et al., 2020). Essa abrangência

multifacetada denota não apenas a adaptabilidade do campo, mas também a sua capacidade de atender às demandas alteradas da sociedade em constante transformação (Nicolls, 2006). Além da diversidade de abordagens, o empreendedorismo social também se mostra suscetível à influência de diversos determinantes ao longo do tempo (Mair e Martí, 2006; Bornstein, 2007).

Conforme o panorama do empreendedorismo social se projeta ao longo do tempo, torna-se patente a sua suscetibilidade à influência de diversos determinantes, incluindo, mas não se limitando, a avanços tecnológicos, alterações nas políticas públicas e oscilações nas tendências culturais (Bornstein, 2007 ). Efetivamente, a rápida evolução tecnológica permitiu que os empreendedores sociais desenvolvessem soluções inovadoras para problemas sociais. Plataformas digitais, aplicativos e outras tecnologias têm ampliado o alcance e o impacto das iniciativas sociais (Campigotto-Sadri et al., 2020).

Uma das principais forças que moldam as expectativas em relação ao empreendedorismo social é o avanço da sociedade e sua compreensão das questões sociais. À medida que a sociedade desenvolve uma compreensão mais profunda das questões sociais, as expectativas em relação ao empreendedorismo social também evoluem. As partes interessadas, os stakeholders, incluindo investidores sociais, buscam abordagens mais transparentes, sustentáveis e impactantes (Weerawardena e Mort, 2006). Esse domínio exige uma adaptação constante às variações externas que incidem sobre ele, conferindo dinamismo às estratégias de comunicação, aos modelos de negócios e às colaborações específicas no âmbito do setor. O diálogo interno entre o empreendedorismo social e tais fatores externos evidencia a necessidade de uma abordagem flexível e sensível ao contexto, a fim de melhorar o impacto social e promover a sustentabilidade das iniciativas empreendedoras (Martin e Osberg, 2015).

Em síntese, a habilidade de discernir e adaptar-se às nuances do ambiente emerge como um imperativo estratégico, delineando uma trajetória evolutiva para o empreendedorismo social que transcende as fronteiras temporais e contextualiza-se na fluidez das forças externas que o permeiam (Bornstein, 2007). A adaptação às forças externas é essencial, como evidenciado por relatórios que avaliam as condições para o empreendedorismo social em diferentes países (Lepoutre et al., 2013; Bosma et al., 2016; Hoogendoorn, 2016).

Apesar dessas limitações, é notável que o empreendedorismo social tem ganhado impulso em várias partes do mundo, impulsionado por fatores como a crescente conscientização

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

sobre questões sociais e ambientais, o surgimento de novas tecnologias sociais e modelos de negócios, bem como o apoio de governos, organizações internacionais e investidores (Bosma et al., 2016; Hoogendoorn, 2016). No entanto, o ritmo de crescimento e as formas específicas que o empreendedorismo social assume podem variar consideravelmente de acordo com os contextos culturais, econômicos e institucionais de cada país ou região (Hoogendoorn, 2016; Pathak e Muralidharan, 2018).

## Capítulo 3

### Comunicação Organizacional

A comunicação ultrapassa a mera transmissão de informações, estabelecendo-se como um componente essencial que permeia todos os sistemas sociais globais. Ela é uma força transversal de alcance imensurável na sociedade global (Kunsch et al., 2014; Intercom, 2023). Max Weber (1922), com sua compreensão aprofundada da ação social, dos valores e da racionalização na sociedade, atribuiu um enfoque significativo à comunicação. Ele destacou a comunicação como um elemento fundamental nas interações humanas. A teoria da ação social que se propõe sublinha a importância da comunicação na interpretação das motivações humanas e dos comportamentos sociais. Weber (1922) sustenta que as ações individuais são motivadas por valores, significativos e significados comunicados e compartilhados na sociedade.

A magnitude da comunicação manifesta-se na construção de relacionamentos interpessoais, na criação de significados compartilhados e na promoção de uma cultura organizacional saudável e eficaz. Atributos como clareza, objetividade e estratégia são imperativos para uma comunicação eficaz (Pearson et al., 2006; Kunsch et al., 2014). Wrench e Thomas (2013) descrevem a Comunicação Organizacional como um campo que explora as formas pelas quais as organizações se comunicam, tanto interna quanto externamente, para atingir seus objetivos e gerenciar seus relacionamentos com diferentes públicos. Estes enfatizam a importância das mensagens, canais, processos e estratégias de comunicação utilizados pelas organizações e como essas interações influenciam a cultura, a imagem e o desempenho organizacional. Para uma melhor compreensão, os elementos-chave, descritos na tabela 2.

Burns e Stalker (1961), ao estudarem estruturas organizacionais, argumentam que as estratégias de comunicação organizacional não podem ser padronizadas, mas devem moldar-se às contingências específicas de cada organização. Portanto, a eficácia da comunicação necessita de uma adaptação às necessidades da organização, ao seu ambiente, cultura interna e objetivos estratégicos. Esta perspectiva estratégica da comunicação é fundamental, pois permite que as organizações se adaptem às mudanças ambientais, promovam uma

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

cultura organizacional saudável, eficaz e construam relacionamentos sólidos com diversos públicos (Argenti, 2016; Cornelissen, 2017).

Tabela 2. Elementos da Comunicação Organizacional

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Processos de Comunicação</b>	Os processos de comunicação organizacional envolvem a transferência de informações, ideias e mensagens entre os membros da organização e entre a organização e seus públicos externos. Isso inclui a comunicação descendente, a comunicação ascendente e a comunicação horizontal.
<b>Estratégias de Comunicação</b>	As estratégias de comunicação organizacional são planos deliberados e ações destinadas a alcançar metas específicas. Isso inclui o desenvolvimento de mensagens-chave, a seleção de canais de comunicação apropriados, a segmentação de públicos-alvo e o uso de táticas de comunicação, como relações públicas, publicidade, comunicação interna e gestão de crises.
<b>Relações Públicas</b>	A gestão de relações públicas é um componente central da comunicação organizacional. Envolve a criação e manutenção de relacionamentos positivos com partes interessadas, como funcionários, clientes, acionistas, mídia e comunidade. As práticas de relações públicas visam promover uma imagem favorável da organização e lidar com crises de reputação.
<b>Cultura Organizacional</b>	A cultura organizacional é fortemente influenciada pela comunicação. A maneira como as mensagens são transmitidas e recebidas pode moldar a cultura de uma organização. A comunicação eficaz pode fortalecer a coesão, a colaboração e a identidade organizacional, enquanto a comunicação inadequada pode levar a conflitos e desalinhamento cultural.
<b>Gerenciamento de Crises</b>	A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na gestão de crises. As organizações precisam ser capazes de comunicar de forma eficaz durante situações de crise para proteger sua reputação e manter a confiança do público.

Fonte: Elaboração própria

### 3.1. Dimensões e Perspectivas da comunicação organizacional

A comunicação organizacional é uma especificidade multifacetada e complexa, que pode ser compreendida por meio de diferentes dimensões e perspectivas (Putnam e Nicotera, 2009; Miller, 2015). As dimensões representam os aspectos ou áreas principais que compõem a comunicação dentro de uma organização, enquanto as perspectivas referem-se aos diferentes ângulos ou lentes teóricas pelas quais essas dimensões podem ser comprovadas e interpretadas (Deetz, 2001; Fairhurst e Putnam, 2004).

#### 3.1.1. Dimensões da comunicação organizacional

As dimensões da comunicação organizacional abrangem os componentes fundamentais que moldam e influenciam a forma como a comunicação ocorre e é percebida dentro de uma organização. Essas dimensões incluem aspectos como canais de comunicação,

processamento de informações, questões humanas e interpessoais, cultura organizacional e estratégias de comunicação (Jones et al., 2004; Putnam e Nicotera, 2009; Keyton, 2011).

Os canais de comunicação são fundamentais para a transmissão eficaz de mensagens dentro de uma organização. Eles podem variar desde comunicações formais, como reuniões, memorandos e relatórios, até interações informais, como conversas casuais e comunicação eletrônica (Kreps, 1990). A análise de redes sociais é uma ferramenta útil para compreender como as informações fluem e como as relações de trabalho influenciam a comunicação dentro da organização (Cross et al., 2002; Monge e Contractor, 2003).

A dimensão do processamento de informações enfatiza como as informações são coletadas, armazenadas, evidenciadas e disseminadas dentro de uma organização (Tushman e Nadler, 1978; Daft e Lengel, 1986). Essa dimensão é crucial para garantir que as informações corretas sejam disponibilizadas às pessoas certas, no momento certo, para apoiar a tomada de decisões e o alcance dos objetivos organizacionais.

A dimensão humana da comunicação organizacional abrange a subjetividade e as relações interpessoais (Fernandes, 2000; Shockley-Zalabak, 2015; Neiva, 2018). A subjetividade refere-se à interpretação pessoal de eventos e mensagens, influenciada por experiências, valores e opiniões individuais. Compreender essa subjetividade é crucial para uma comunicação eficaz, permitindo adaptar as mensagens às nuances individuais (Eisenberg e Riley, 2001; Costa e Oliveira, 2020).

Além disso, as interações interpessoais desempenham um papel significativo no tecido social de uma organização. Colaboradores que experimentam uma sensação de conexão, que são ouvidos e compreendidos, tendem a demonstrar maior envolvimento e produtividade (Ruck e Welch, 2012; Men, 2014). Portanto, é essencial que as organizações fomentem um ambiente propício ao cultivo de relações saudáveis, promovendo a comunicação aberta, o diálogo construtivo e a empatia entre seus membros (Rego, 2007; Miller, 2009).

A dimensão cultural abrange a rede intrincada de valores, normas e significados que permitem uma organização e impactam a comunicação (Schein, 2010; Kunsch, 2014). Os valores culturais moldam compromissos, comportamentos e decisões, enquanto as normas culturais orientam o que é aceitável e esperado em um ambiente organizacional. Considerar esses aspectos culturais na comunicação possibilita a criação de uma linguagem compartilhada, fortalecendo a coesão e minimizando conflitos potenciais (Jameson, 2007; Sriramesh, 2009; Martin e Nakayama, 2018).

A dimensão estratégica da comunicação engloba abordagens clássicas e teorias contemporâneas. A abordagem enfatiza clássica a eficácia e o alcance de resultados, alinhando a comunicação aos objetivos organizacionais e ao planejamento estratégico (Grunig, 1992; Van Riel, 1995; Argenti et al., 2005). Por outro lado, as teorias contemporâneas propõem uma visão mais interpretativa das relações sociais e dos aspectos intangíveis, realçando as nuances da subjetividade e a complexidade das interações (Pérez, 2008; Deetz, 2001; Heide e Simonsson, 2011).

### 3.1.2. Perspectivas da comunicação organizacional

As perspectivas oferecem diferentes abordagens conceituais e teóricas para examinar e compreender as dimensões da comunicação organizacional. Elas trazem lentes distintas, baseadas em diferentes paradigmas, modelos e suposições, permitindo uma análise mais profunda e multifacetada dessas especificidades (Deetz, 2001; Fairhurst e Putnam, 2004; Craig e Muller, 2007; Putnam e Nicotera, 2009).

A perspectiva do processamento de informações analisa a dimensão dos canais de comunicação pelo prisma da eficiência na transmissão e recepção de dados e informações (Tushman e Nadler, 1978; Daft e Lengel, 1986). Essa perspectiva enfatiza a importância de garantir que as informações corretas sejam disponibilizadas de maneira oportuna e adequada para apoiar os processos organizacionais.

A perspectiva retórica concentra-se no uso estratégico da linguagem para influenciar e persuadir os outros, explorando técnicas persuasivas para motivar, inspirar ou convencer (Cheney et al., 2004; Hoffman e Ford, 2010). Essa perspectiva é particularmente relevante para a comunicação organizacional, pois as organizações frequentemente precisam persuadir públicos internos e externos a adotar determinadas atitudes ou comportamentos.

A perspectiva política trata da influência do poder e da política na comunicação organizacional (Mumby, 1988; Deetz, 2001). Essas dinâmicas de poder podem depender das mensagens recebidas e interpretadas, bem como das oportunidades de voz e participação dentro da organização. Essa perspectiva destaca a importância de considerar os interesses e as relações de poder subjacentes nos processos de comunicação (Mumby, 1988).

A perspectiva cultural enfatiza a importância de incorporar e integrar a riqueza cultural para atingir uma comunicação eficaz (Kunsch, 2014; Martin e Nakayama, 2018). Essa perspectiva confirma que os significados atribuídos a palavras e símbolos podem variar entre diferentes culturas, exigindo sensibilidade e gestão da diversidade para evitar mal-entendidos e conflitos.

A perspectiva sistêmica considera a organização como um sistema complexo, no qual a comunicação desempenha um papel fundamental na integração e coordenação de seus subsistemas (Goldhaber, 1993; Putnam e Nicotera, 2009). Essa perspectiva enfatiza a importância de compreender as inter-relações e interdependências entre os diferentes componentes da organização, bem como os fluxos de informação e feedback que permitem o funcionamento eficaz do sistema como um todo.

### 3.1.3. Abordagens estratégicas no contexto organizacional

De acordo com Richard Whittington (2002), a dimensão estratégica pode ser dividida em quatro abordagens principais: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Cada uma dessas abordagens oferece uma perspectiva única para compreender a estratégia e a tomada de decisões dentro das organizações.

A Abordagem Clássica é predominante nas organizações e amplamente utilizada no planejamento estratégico. Ela se concentra na formulação de estratégias claras e precisas, visando maximizar a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Por outro lado, a Abordagem Evolucionária enfatiza a preservação e está relacionada à evolução biológica, reconhecendo que as organizações, assim como os organismos biológicos, estão sujeitas a processos de seleção natural e adaptação ao longo do tempo.

Em contraste, a Abordagem Processual destaca a imperfeição inerente ao ser humano, admitindo que os processos estão sujeitos a falhas e erros. Nesse sentido, ela enfatiza a importância do aprendizado organizacional e da adaptação contínua. A Abordagem Sistêmica, por sua vez, considera que os objetivos e métodos da estratégia estão interligados com a ampla estrutura e os sistemas sociais nos quais ela é implementada. Essa abordagem reconhece que as organizações não operam no vácuo, mas são influenciadas por uma variedade de fatores contextuais e ambientais (Whittington, 2002).

É importante ressaltar que cada uma dessas abordagens possui suas próprias forças e limitações, e nenhuma delas é inerentemente superior às outras. A escolha da abordagem estratégica mais apropriada depende do contexto específico da organização e das circunstâncias em que ela opera. A compreensão dessas abordagens estratégicas e sua aplicação adequada desempenham um papel fundamental no progresso organizacional, especialmente em ambientes de negócios dinâmicos e complexos atuais (Fischmann e Almeida, 2018).

Nesse contexto, Rafael Pérez (2008) introduz a Nova Teoria Estratégica (NTE), apresentando novos paradigmas para contemplar a estratégia de comunicação. O autor questiona práticas e ideias dominantes que privilegiam o conflito, ignoram as incertezas, não consideram o fator humano e defendem fórmulas e exatidões. Pérez acredita que esses paradigmas estão fadados ao fracasso. As pesquisas recentes nos permitem compreender que a comunicação estratégica deve transcender a perspectiva preponderante, a Abordagem Clássica (Kunsch et al., 2014; Ferrari, 2021).

No âmbito das organizações, são identificados os elementos essenciais da comunicação estratégica. Um desses elementos é a importância da abordagem processual da comunicação, que permite combinar fluxos de informações e relacionamentos, além da necessidade de integrar a comunicação na cadeia de decisões. Outro elemento estratégico significativo é a gestão de relações, que valoriza as interações e trocas de experiências como fundamentais para o sucesso organizacional (Oliveira e De Paula, 2007).

Adotando uma abordagem processual, as organizações têm a capacidade de superar desafios como a fragmentação da comunicação e a falta de sincronia entre diferentes departamentos. Essa estratégia facilita a criação de uma sinergia, onde a comunicação desempenha um papel crucial no entendimento, promovendo a colaboração organizacional e aumentando a eficiência na execução coletiva de estratégias (Oliveira e De Paula, 2007; Teixeira, 2012; Ferrari e Cabral, 2019; Neves, 2020).

A gestão de relações é um componente essencial da comunicação estratégica. Oliveira e De Paula (2007) destacam a importância de atribuir valor às interações e às trocas de experiências como fundamentais para o sucesso organizacional. Ao incorporar a gestão de relações como parte integrante da estratégia de comunicação, as organizações reconhecem a importância das conexões humanas. Esse processo envolve o cultivo de relacionamentos

autênticos, a promoção de uma cultura de feedback aberta e a compreensão de que as experiências dos stakeholders representam componentes valiosos para a construção de uma imagem positiva e sólida (Ferrari e Cabral, 2019).

É indispensável realizar análises ambientais e estratégicas para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica eficaz. Compreender as dinâmicas e tendências do ecossistema organizacional permitirá uma adaptação estratégica tangível e uma comunicação alinhada às demandas e expectativas do público-alvo (Vieira, 2004). Além disso, a elaboração de diagnósticos situacionais é outra etapa crucial. Essa avaliação abrangente da realidade da organização em termos de comunicação estratégica permitirá identificar os desafios específicos, e a partir de um diagnóstico preciso, será possível desenvolver estratégias adequadas e eficientes (Narayanan e Fahey, 2001). Para o efeito, é fundamental traduzir os objetivos e metas da organização em mensagens e estratégias que possam ser compreendidas e apoiadas pelos diferentes públicos, pois, sem uma comunicação eficaz, os objetivos organizacionais correm o risco de não serem atingidos, uma vez que a falta de compreensão ou apoio pode levar a obstáculos e resistência (Bundy, Pfarrer e Short, 2017). Um exemplo prático disso pode ser observado em organizações que falham em comunicar claramente suas iniciativas de responsabilidade social corporativa, enfrentando ceticismo e desconfiança por parte de seus stakeholders.

Uma sólida gestão de comunicação é essencial para construir e manter uma imagem e reputação favoráveis da organização. Por meio da comunicação estratégica, uma organização pode moldar como é percebida pelo público e pelos stakeholders, fortalecendo sua credibilidade e confiança. Isso é particularmente crítico no mundo atual, onde a reputação de uma organização pode ser impactada rapidamente pelas mídias sociais e pela disseminação instantânea de informações (Chun, 2016).

Para a construção e manutenção de relacionamentos sólidos com uma variedade de partes interessadas, como funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e comunidade, a comunicação estratégica é fundamental. As organizações podem criar conexões duradouras, baseadas na confiança e no entendimento mútuo, por meio de estratégias de relações públicas. Essas conexões podem ser benéficas em termos de suporte, parcerias e colaboração (Grunig e Grunig, 1992; Ferrari e Cabral, 2019). Um exemplo disso é a empresa de tecnologia que mantém um diálogo aberto com a comunidade local, promovendo programas de desenvolvimento e oportunidades de emprego, fortalecendo assim sua reputação e aceitação.

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Uma comunicação eficaz fornece informações essenciais para a tomada de decisões informadas no âmbito organizacional. Líderes e gestores dependem de dados, análises e feedback para tomar decisões estratégicas, e a comunicação é a principal fonte para adquirir essas informações (Mintzberg, 1994). Em momentos de desafios ou crises, a comunicação estratégica pode desempenhar um papel vital na manutenção da confiança dos stakeholders e na proteção da reputação da organização (Coombs, 2007).

## **Capítulo 4**

# **Interseção entre Empreendedorismo Social e a Comunicação Estratégica**

A convergência entre o empreendedorismo social e a comunicação estratégica representa uma sinergia transformadora com enorme potencial para mudanças sistêmicas e promoção da criação de valor sustentável (Dees e Anderson, 2006; Mair e Martí 2006).

Nesse contexto, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desempenha um papel fundamental, visto que as empresas sociais buscam integrar valores éticos e princípios de sustentabilidade em todas as suas operações e estratégias (Pomering e Dolnicar, 2009). Consequentemente, a comunicação estratégica torna-se necessária para comunicar eficazmente as práticas de RSC, construindo assim uma confiança corporativa sólida e fortalecendo a legitimidade perante os diversos stakeholders (Unerman, 2008; Carroll, 2015). Um aspecto central dessa intersecção diz respeito ao papel vital identidade da comunicação estratégica na construção de uma organização autêntica e certificada à RSC para as empresas sociais. Ao articular de maneira clara sua missão, valores e teoria de mudança, essas organizações podem estabelecer uma presença distinta e atrair o engajamento de partes interessadas essenciais, como investidores de impacto, parceiros estratégicos e comunidades locais (Dufays e Huybrechts, 2014; Chell et al., 2016).

Além disso, habilidades sólidas de comunicação estratégica são fundamentais para mobilizar recursos financeiros, humanos e materiais, ampliando assim o alcance e o impacto das iniciativas sociais. Comunicando de forma persuasiva suas propostas de valor, objetivos e práticas de RSC, as empresas sociais podem acessar fontes planejadas de financiamento, como investimentos de impacto, doações, subvenções, bem como estabelecer parcerias estratégicas valiosas (Haski-Leventhal e Mehra, 2016; Shumate e Lerman, 2016).

No âmbito específico do empreendedorismo social, a comunicação estratégica desempenha papéis cruciais em várias frentes. Primeiramente, ela é essencial para articular de forma convincente a proposta de valor social e o impacto almejado, atraindo assim o apoio e os recursos necessários para a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, uma comunicação

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

eficaz é fundamental para envolver e empoderar as comunidades locais, adotando uma abordagem participativa e bidirecional que permite criar soluções adequadas às necessidades específicas, garantindo a apropriação e a prosperidade dessas iniciativas (Dufays e Huybrechts, 2014; Shumate e Lerman, 2016). Nesse sentido, as narrativas exercem um papel fundamental na construção de identidades organizacionais específicas, no engajamento de stakeholders e na mobilização de recursos para as empresas sociais. O storytelling vai muito além de simplesmente relatar fatos e dados. Ele permite que essas organizações comuniquem sua missão, valores e teoria de mudança de forma cativante e abrangente. Ao tecer narrativas envolventes, elas podem estabelecer conexões emocionais profundas com seus públicos, inspirando-os a se envolverem e apoiarem suas causas (Dufays e Huybrechts, 2014).

Ao compartilhar histórias poderosas sobre os desafios sociais enfrentados, as soluções inovadoras, as propostas e os impactos transformadores históricos, as empresas sociais podem construir uma identidade organizacional distinta e autêntica. Essas narrativas tornam tangíveis os valores e princípios de RSC que norteiam suas ações, fortalecendo a legitimidade e a confiança perante os stakeholders (Chell et al., 2016). O storytelling é, também, uma ferramenta poderosa para mobilizar recursos financeiros, humanos e materiais. Ao compartilhar histórias cativantes sobre seus projetos e realizações, as empresas sociais podem inspirar investidores de impacto, doadores e parceiros estratégicos a se envolverem e apoiarem suas iniciativas (Haski-Leventhal e Mehra, 2016; Shumate e Lerman, 2016).

A interseção entre empreendedorismo social e comunicação estratégica também abrange as mídias sociais e tecnologias digitais, que oferecem oportunidades ímpares. Por meio dessas plataformas, as empresas sociais podem construir comunidades engajadas, amplificar mensagens e mobilizar recursos de forma escalável e alinhada aos valores de sustentabilidade (Haski-Leventhal e Mehra, 2016; Shumate e Lerman, 2016). O storytelling se estende a esse âmbito digital, onde essas organizações podem compartilhar suas narrativas de forma envolvente, construindo relacionamentos duradouros com seus públicos.

Todavia, no contexto específico do empreendedorismo social, a comunicação estratégica enfrenta desafios e oportunidades únicas. As empresas sociais, que buscam gerar impacto social ao mesmo tempo em que mantêm a sustentabilidade financeira, precisam navegar por um cenário complexo de comunicação (Santos, 2012). Um dos principais desafios é a

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

necessidade de transparência. Essas organizações operam em um espaço onde a confiança e a renovação são fundamentais. Elas precisam ser transparentes em suas operações, demonstrando claramente como estão utilizando os recursos para gerar impacto social positivo. Isso pode ser um desafio, pois requer uma comunicação aberta e honesta sobre o que permite a organização e suas motivações.

Além disso, as empresas sociais são responsáveis perante uma variedade de partes interessadas, incluindo investidores, doadores, beneficiários e a comunidade em geral. Isso significa que elas precisam comunicar regularmente seus progressos, demonstrar o impacto de suas ações e justificar suas decisões (Liston-Heyes e Liu, 2013). Outro desafio comum às empresas sociais é que elas se envolvam ativamente em suas partes interessadas em suas operações, desde a definição da missão até a implementação de projetos. Isso requer uma comunicação bidirecional eficaz, onde as partes interessadas não são apenas receptoras de informações, mas também direcionadas para a missão da empresa social (Ruebottom, 2013).

Apesar desses desafios, a comunicação estratégica também oferece oportunidades significativas para as empresas sociais. Uma comunicação eficaz pode ajudar a construir uma forte identidade de marca, atrair e reter apoio, e ampliar o impacto social da empresa. Além disso, ao abordar proativamente os desafios da transparência, prestação de contas e envolvimento das partes interessadas, as empresas sociais podem fortalecer sua legitimidade, construir confiança com suas partes interessadas e, em última instância, aumentar seu impacto social positivo (Ruebottom, 2013).

## **Capítulo 5**

### **Procedimentos metodológicos**

Para cumprir os objetivos desta dissertação, foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico, buscando a interpretação e o discurso dos discursos relacionados à comunicação estratégica em empreendimentos sociais, mantendo a coerência e consistência aos olhos do leitor (Merriam, 2002).

A presente investigação está alinhada com a abordagem metodológica da análise qualitativa interpretativa básica por ser uma abordagem frequentemente utilizada em pesquisas nas ciências sociais, humanas e áreas afins. Ela é projetada para compreender questões complexas, como experiências humanas, percepções e significados subjacentes a determinados contextos (Flick, 2007; Creswell e Poth, 2018). Os principais aspectos deste tipo de estudo incluem: interpretação, significado, coerência e consistência, e contexto. Ao conduzir este estudo, busca-se a interpretação e o significado dos discursos, mantendo a coerência e a consistência para o leitor, permitindo uma compreensão mais profunda do tópico em estudo (Merriam, 2002; Patton, 2015).

É importante ressaltar que, embora todos os estudos interpretativos procurem interpretar e compreender o significado das experiências humanas, um estudo interpretativo básico faz isso de uma maneira específica. Ele difere de outras formas de estudos interpretativos, como a fenomenologia ou a teoria fundamentada, no sentido de que não adota uma filosofia ou metodologia rígida e específica (Merriam e Tisdell, 2016). Em vez disso, o estudo interpretativo básico busca interpretar e compreender o significado de uma características em seu contexto natural, sem aderir a um conjunto específico de suposições filosóficas ou metodológicas (Patton, 2015; Lichtman, 2013).

De acordo com as recomendações de Braun e Clarke (2006), para realizar uma análise qualitativa interpretativa, os passos a serem seguidos contemplam uma pergunta a ser respondida: "Como a Comunicação Estratégica pode contribuir para a criação de valor nas empresas sociais?" Esta pergunta norteadora está diretamente relacionada ao tema central da dissertação, que busca compreender o papel da comunicação estratégica na criação de valor em empreendimentos sociais.

A escolha de uma abordagem qualitativa interpretativa básica justifica pela natureza complexa dessas características, que envolve experiências humanas, percepções e significados subjacentes aos discursos e práticas de comunicação adotadas por essas organizações.

Seguidamente serão explicados os critérios utilizados para a seleção dos casos de estudo e da amostra de conteúdos utilizados na presente investigação.

## **5.1 Critérios de seleção**

Para a seleção das empresas na amostra desta pesquisa, foram definidos quatro critérios principais, com base nas diretrizes de Fairclough (2010) para a análise de discurso. Estes critérios incluem diversidade de fontes de dados, representatividade do contexto, relevância para o objeto de estudo, variedade temporal, equilíbrio entre diferentes perspectivas e tamanho da amostra adequada.

A seleção das empresas a serem incluídas numa pesquisa qualitativa é uma etapa crítica que exige justificações sólidas tanto na prática quanto na teoria. Essas justificativas são essenciais para garantir que a amostra é válida e relevante para os objetivos da pesquisa (Braun e Clarke, 2006). Considerando suas respectivas missões e propósitos sociais, foram estabelecidos quatro critérios norteadores para a seleção das empresas nesta pesquisa:

1. Aborda uma questão social.
2. Demonstra alinhamento da sua missão
3. Concentra os seus esforços em grupos específicos.
4. Direciona a receita para projetos relacionados a sua missão social.

No contexto desta investigação, as organizações escolhidas atenderam aos critérios estabelecidos, conforme detalhado na Tabela 3. Apresentando uma visão geral de como cada organização atende aos quatro critérios definidos, fornecendo evidências concretas que justificam sua inclusão na amostra. Embora a abordagem qualitativa não exija os mesmos critérios de representatividade estatística aplicada em pesquisas quantitativas, a escolha das empresas foi norteada pela capacidade de fornecer conhecimentos contextualizados e aprofundados sobre as características em estudo (Denzin e Lincoln, 2011).

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Todas as empresas selecionadas para a amostra comercializam produtos e direcionam a receita para suas missões sociais. Essa característica é fundamental, uma vez que a pesquisa se concentra em empreendimentos sociais que operam no mercado e utilizam a receita gerada pela comercialização de produtos como uma fonte de financiamento para as causas sociais, demonstrando uma abordagem mais holística para a responsabilidade social corporativa (Nicholls, 2010). Essa escolha reforça o foco desta pesquisa na compreensão de como a comunicação estratégica pode contribuir para o progresso de empreendimentos sociais que operam no mercado, fornecendo produtos e direcionando os lucros para o propósito social, sem depender exclusivamente de doações (Mair e Marti, 2006).

A diversidade geográfica das organizações selecionadas foi uma escolha intencional. Ao abranger organizações de diferentes países e contextos, procura-se promover uma análise comparativa mais abrangente. Isso é congruente com a abordagem qualitativa, que valoriza a compreensão contextual e a interpretação profunda das características (Denzin e Lincoln, 2011). A diversidade geográfica, neste caso, contribui para uma compreensão em maior escala das práticas de comunicação estratégica em empreendimentos sociais.

As organizações selecionadas possuem missões e áreas de atuação distintas. Isso oferece uma oportunidade de explorar as complexidades do empreendedorismo social e da comunicação estratégica. A diversidade nas missões sociais das organizações, de combate ao tráfico de pessoas, empoderamento de mulheres desempregadas, promoção do comércio justo e assistência a pessoas vulneráveis, oferece uma amostra propícia para uma análise comparativa de como a comunicação estratégica é aplicada em contextos tão variados (Austin et al., 2006).

Embora os quatro critérios principais tenham norteado a seleção das empresas para a amostra, é importante ressaltar outras características compartilhadas por essas organizações que reforçam sua relevância para esta pesquisa. Além de atenderem aos critérios estabelecidos, todos eles possuem fundações de biodiversidade, missões sociais bem definidas, uma abordagem de sustentabilidade, um modelo de negócios baseado na venda de produtos e na promoção do comércio justo. Esses aspectos adicionais fornecem um contexto mais abrangente sobre as organizações escolhidas, evidenciando seu alinhamento com os propósitos deste estudo:

- 1) Fundação e História Inspiradora: Cada uma dessas organizações tem uma história inspirada relacionada à sua fundação. Elas foram criadas por indivíduos que foram

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

inspirados por experiências significativas e pela necessidade de abordar questões sociais urgentes.

- 2) **Missão Social:** Todas elas têm uma forte ênfase em missões sociais. Elas foram criadas com o propósito principal de gerar um impacto positivo em grupos desfavorecidos. Cada uma delas aborda uma questão social específica.
- 3) **Enfoque em Sustentabilidade:** As organizações adotam abordagens sustentáveis nas suas operações. Isso inclui o uso de materiais reciclados ou remanescentes, uma promoção de técnicas de produção tradicionais e uma ênfase na reutilização e reciclagem de produtos. Eles reconhecem a importância de minimizar o impacto ambiental de suas atividades.
- 4) **Venda de Produtos:** Elas estão envolvidas na venda de produtos, que incluem café, roupas, itens de decoração, joias, entre outros. As vendas desses produtos desempenham um papel fundamental na geração de receita para apoiar suas missões sociais.
- 5) **Comércio Justo:** Todas essas organizações valorizam o comércio justo e sustentável. Eles trabalham diretamente com comunidades desfavorecidas, artesãos locais e agricultores independentes, garantindo que esses grupos recebam uma remuneração justa por seus produtos e trabalho. Isso ajuda a criar oportunidades econômicas.

A divisão desses pontos visa destacar as características compartilhadas que transcendem os critérios iniciais, ressaltando a consistência e a coerência dessas empresas com os princípios do empreendedorismo social. Compreender suas tradições de fundação, ajuda a elucidar as motivações e os valores que norteiam suas atividades. Da mesma forma, a ênfase em missões sociais reforça o compromisso dessas organizações em gerar resultados positivos para grupos desfavorecidos.

A abordagem na sustentabilidade, por sua vez, demonstra a preocupação com práticas responsáveis e a minimização de impactos ambientais, alinhando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável.

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

Além disso, a venda de produtos como modelo de negócios e a promoção do comércio refletem apenas a abordagem holística dessas empresas, que busca conciliar a geração de receita com a criação de oportunidades econômicas.

Tabela 3. Critérios para a seleção.

<b>Critério</b>	<b>Blue Bear Coffee</b>	<b>Vintage for a Cause</b>	<b>Ten Thousand Villages</b>	<b>Emmaüs Défi</b>
<b>Aborda uma questão social</b>	Combater o tráfico humano	Empoderar e empregar mulheres com mais de 50 anos	Apoiar artesões residentes em países em desenvolvimento	Assistência a pessoas em situação de vulnerabilidade
<b>Demonstra alinhamento da sua missão</b>	Promover o comércio justo e mantém relações comerciais diretas com agricultores independentes	Promover o comércio justo e usa métodos e materiais sustentáveis, como tecidos remanescentes	Promover o comércio justo e sustentável, produtos feitos à mão com técnicas tradicionais	Promover o comércio justo e a reutilização e reciclagem responsável
<b>Concentra seus esforços em grupos específicos</b>	Luta contra o tráfico de seres humanos	Mulheres desempregadas a cima de 50 anos	Artesãos de comunidades desfavorecidas	Pessoas em situação de vulnerabilidade social
<b>Redireciona a receita para projetos relacionados a sua missão</b>	Reinvestimento de 100% dos lucros em projetos sociais	Reinvestimento para projetos e empregabilidade de mulheres acima de 50 anos	Reinvestimento de 100% em projetos sociais nas mesmas comunidades dos artesãos	Reinveste 100% da receita em projetos e assistência a pessoas em situação de vulnerabilidade

Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 Casos

Com o propósito de oferecer uma compreensão abrangente das organizações selecionadas, este tópico apresentará uma descrição de cada uma delas. Além disso, para facilitar a compreensão das características fundamentais de cada organização, a Tabela 4 realça informações específicas, abrangendo as suas origens, missões e abordagens sociais distintas.

### 5.2.1 Blue Bear Coffee

The Justice Business CIC, nome comercial da Blue Bear Coffee Co., é uma empresa social registrada no Reino Unido. Fundada em 2018 por Bryn Frere-Smith, um ex-polícia que retornou após um ano na República Dominicana, trabalhando com uma organização dedicada a investigar o tráfico de crianças. Durante a sua estadia, Bryn viu uma criança que, após ser resgatada de uma situação de exploração solicitou o seu “Ursinho Azul”. Essa experiência deu origem a um fundo de apoio. A Blue Bear Coffee tem um compromisso sólido com a origem do seu café, mantendo relações comerciais diretas com agricultores independentes em toda a África e na América Latina. Além disso, a empresa investe 100% do lucro líquido da venda de cafés, copos, camisas, moletons e livros em projetos relacionados

com a luta contra o tráfico de seres humanos e a promoção do bem-estar social (Blue Bear Coffe Co., 2024).

### 5.2.2 Vintage for a Cause

A Vintage for a Cause, uma marca de economia social registada em Portugal, foi fundada em 2012 por Helena Antonia, ex-advogada. Como filha de uma costureira que cresceu usando roupas transformadas, Helena enxerga as roupas e as pessoas que as fazem com olhos diferentes. Helena foi reconhecida como uma das 100 Principais Mulheres em Empreendedorismo Social na Europa e participou na European Social Innovation Competition dedicado a Reimaginar a Moda usando métodos e materiais sustentáveis, como tecidos remanescentes. A Vinatage for a Cause concentra os seus esforços em empoderar mulheres desempregadas com mais de 50 anos (Vintage for a Cause, 2024).

### 5.2.3 Ten Thousand Villages

Ten Thousand Villages é uma organização que trabalha com artes de comunidades desfavorecidas em mais de 30 países, registada nos Estados Unidos da América e foi fundada em 1946 por Edna Ruth Byler, após uma visita a Porto Rico. A organização vende produtos, que incluem artigos de decoração, roupas, jias, itens para o lar e presentes, em lojas físicas e online. Os produtos refletem a rica herança cultural das comunidades de artes e são muitas vezes feitos à mão com técnicas tradicionais transmitidas de geração em geração. Isto ajuda a preservar as tradições culturais e fornece uma fonte de rendimento digna para as artes. A sua missão é "criar oportunidades para os artesões em países em desenvolvimento ganharem um rendimento sustentável, mostrando os seus produtos ao público Norte-Americano.", promovendo o comércio justo e sustentável e fornecendo uma fonte de rendimento digna para as artes (Ten Thousand Villages, 2024).

### 5.2.4 Emmaüs Défi

Emmaüs Défi é uma organização derivada da Emmaüs France, fundada em 2007 como resposta à crise do Canal Saint Martin. Ela nasceu do desejo da Emmaüs France, das comunidades Emmaüs d'Île-de-France e da Associação Emmaüs Paris de combater a grande exclusão, criando soluções de "pós-emergência".

A Emmaüs França, por sua vez, foi fundada em 1949 pelo sacerdote católico e ativista social Henri Antoine Grouès (também conhecido como Abbé Pierre), com o propósito de ajudar pessoas em extrema necessidade. Com o apoio de voluntários, Abbé Pierre distribuiu a

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

Emmaüs France, uma organização que presta assistência a pessoas vulneráveis, promovendo simultaneamente a reutilização e reciclagem responsáveis (Emmaüs France, 2024).

Ao longo dos anos, a Emmaüs Défi experimentou e implementou dispositivos de inserção e projetos, como o Dispositivo Primeiras Horas, Emmaüs Connect, o Banque Solidaire de l'Équipement, os ReCréateurs, L'Équipage e o RADIS. A missão de Emmaüs Défi é ajudar pessoas em situação de grande precariedade a sair de forma rigorosa dessa condição, acompanhando-as para que encontrem - ou reencontrem - um lugar na sociedade condizente com seus desejos e capacidades. Suas atividades são direcionadas a pessoas sem-teto e, de forma mais geral, a todos aqueles sem emprego, sem moradia ou em grande precariedade habitacional. O objetivo da Emmaüs Défi é conceber e implementar um conjunto coerente de ações para combater a exclusão, com a ambição de desenvolver, nos próximos anos, um sistema coerente de dispositivos de inserção inovadores e com efeitos mensuráveis.

A Emmaüs Défi emprega pessoas em situação de exclusão em diversas áreas, como coleta, reutilização, venda, logística e atendimento ao cliente. Essas atividades geram receitas por meio da venda de bens doados e serviços prestados, sendo os bens doados recolhidos, triados e revendidos por funcionários próprios em processo de inserção (Emmaüs France, Emmaüs Défi, 2024).

Tabela 4. Informações essenciais.

Empresa	País	Ano da Fundação	Missão	Abordagem Social	Indústria
<b>Blue Bear Coffee</b>	Inglaterra	2018	Combater o tráfico humano	Comércio direto com agricultores, investimento de 100% dos lucros em projetos de combate ao tráfico	Comércio de produto: Café e produtos
<b>Vintage for a Cause</b>	Portugal	2012	Empregabilidade de mulheres com mais de +50 anos	métodos e materiais sustentáveis, foco na transformação de roupas, criação de oportunidades e rendimento para mulheres desempregadas	Comércio de produtos: Textil
<b>Ten Thousand Villages</b>	E.U.A.	1946	Criação de oportunidades para artes em países em desenvolvimento	trabalho com artes de comunidades desfavorecidas em mais de 30 países, preservando tradições culturais e fornecendo fonte de rendimento digna para artesões	Comércio de produtos: Artesanato
<b>Emmaüs Défi</b>	França	2007	Assistência a pessoas em situação de vulnerabilidade,	Operação de lojas de segunda mão para venda de produtos doados, reinvestimento de lucros em programas sociais, como abrigos para desabrigados e apoio a pessoas desfavorecidas	Comércio de produto: revenda de produtos de segunda mão

Fonte: Elaboração própria.

## **5.3 Métodos de seleção, recolha e análise dos dados**

### **5.3.1 Recolha de dados**

A recolha de dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo dos sites das organizações selecionadas, incluindo as suas páginas principais e específicas. Essa abordagem aponta que a análise de sites institucionais é uma fonte rica de informações sobre as estratégias de comunicação adotadas pelas organizações (Esrock e Leichty, 2000)

Esrock e Leichty (2000) destacam que os sites corporativos são uma das principais fontes de informação para públicos internos e externos, fornecendo percepções importantes sobre as estratégias de comunicação e posicionamento adotado pelas organizações. A análise de sites institucionais permite acesso direto aos discursos e narrativas projetadas pelas organizações, refletindo seus interesses comunicativos (Cappellaro et al. 2020).

A análise de sites é uma fonte rica de informações sobre as estratégias de comunicação impostas pelas organizações, uma vez que esses ambientes virtuais são cuidadosamente construídos e gerenciados para transmitir uma imagem e mensagens específicas aos seus públicos-alvo (Esrock e Leichty, 2000).

Essa abordagem é particularmente relevante no contexto atual, onde a presença online é fundamental para organizações de todos os setores, incluindo empreendimentos sociais (Lovejoy e Saxton, 2012; Gálvez-Rodríguez et al., 2016). Os sites institucionais criaram plataformas-chave para comunicar valores, missão e impacto, além de construir relacionamentos com stakeholders e mobilizar apoio para suas causas (Ingenhoff e Koelling, 2009; Waters e Jones, 2011).

Nessa busca e seleção, foram identificados documentos relevantes, como comunicados de imprensa, materiais promocionais (folhetos, catálogos, anúncios), relatórios institucionais (como 'Sobre nós', declarações de missão, valores e impacto), conteúdo notícias, relacionados às estratégias de comunicação dessas organizações. Vergara (2006) enfatiza a necessidade de contextualizar melhor os discursos analisados para alcançar uma compreensão mais profunda e precisa de seu significado. Segundo o autor, o contexto em que um discurso é produzido e divulgado é fundamental para capturar suas nuances,

Após a coleta, os dados foram organizados em um banco de dados, categorizados e catalogados, mantendo-se um registro claro das fontes consultadas. Essa organização

sistemática é fundamental para garantir a confiabilidade e a validade da pesquisa (Creswell, 2014; Yin, 2015). A coleta envolveu o uso de diferentes técnicas, como a análise de documentos, e adotou a abordagem de triangulação, combinando múltiplas fontes e métodos para mitigar vieses e limitações inerentes a uma única abordagem (Denzin, 1978; Patton, 1999).

Em seguida, foi realizada uma análise temática, identificando temas, padrões e tendências nos dados, com o objetivo de organizar e sintetizar as informações coletadas, revelando as questões-chave emergentes (Braun e Clarke, 2006).

### 5.3.2 Análise dos dados

A análise de discurso, enquanto método de análise, proporciona uma lente precisa para o estudo dos discursos empregados pelos empreendimentos sociais (Fairclough, 2003). Através da análise dos discursos, é possível desvendar camadas ocultas de significado, identificar nuances comunicacionais e expor as sutilezas da narrativa social adotada por essas organizações (Van Dijk, 2008). Esta análise aprofundada esclarece as estratégias de comunicação em uso e oferece perspectivas para aprimorar as práticas comunicacionais dessas organizações.

Vergara (2006, p. 247) afirma que “a análise do discurso não pode se limitar apenas ao material linguístico, mas deve considerar o contexto social e histórico em que foi produzido”. Isso implica levar em conta fatores como o perfil da organização, sua missão, valores, público-alvo, bem como os eventos e situações que motivaram a produção do discurso.

Fairclough (2003) ressalta a importância de examinar o contexto institucional e organizacional em que os discursos são produzidos e divulgados. Nesse sentido, a coleta de materiais abrangentes, como comunicados de imprensa, materiais promocionais, institucionais e relatórios, é crucial para compreender profundamente o contexto em que as organizações criam e divulgam seus discursos (Esrock e Leichty, 2000).

Norman Fairclough (2010) promoveu a *Análise Crítica do Discurso* (ACD), uma abordagem que revela as relações entre linguagem, poder e ideologia. Segundo o autor, a linguagem é enraizada nas condições sociais e materiais, de modo que elementos linguísticos como discurso e comunicação não apenas representam, mas também reforçam estruturas sociais

como classes e mercado. Ele desenvolve modos de análise linguística que evidenciam o envolvimento da ACD com o funcionamento das sociedades capitalistas, contribuindo para entender a (re)produção ideológica em discursos organizacionais e como características da linguagem podem moldar as organizações.

O discurso organizacional estabelece e cria a identidade corporativa. Ele confere interação aos negócios. A comunicação organizacional permite conhecer o desempenho dos departamentos. O alcance dos objetivos da empresa, em grande medida, depende de como é a comunicação. Por meio dele, os colaboradores se inteiram dos requisitos e objetivos alcançados (Baldissera, 2009).

A metodologia empregada para a análise do discurso neste estudo segue a abordagem de análise de dados qualitativos proposta por Ritchie e Lewis (2004). Esta abordagem enfatiza a importância de uma análise cuidadosa e reflexiva dos dados, reconhecendo que a qualidade da pesquisa depende da solidez da coleta e análise dos dados.

Ritchie e Lewis (2004) incentivam os pesquisadores a adotarem uma postura reflexiva ao longo de todo o processo de pesquisa. Isso implica que o investigador esteja ciente de suas próprias posições, preconceitos e suposições, reconhecendo como esses fatores podem influenciar a interpretação dos dados. Essa reflexividade é essencial para mitigar vieses e garantir uma análise imparcial e rigorosa. Outro aspecto crucial destacado por Ritchie e Lewis (2004) é a triangulação de fontes e métodos. A triangulação envolve a combinação de múltiplas fontes de dados e abordagens metodológicas, o que ajuda a corroborar os achados e a mitigar as limitações inerentes a um único método ou fonte de dados. Neste estudo, a coleta de dados envolveu a análise de documentos de diversas fontes, como sites institucionais, comunicados de imprensa, materiais promocionais e relatórios, possibilitando uma triangulação robusta.

A análise temática também é uma característica central da abordagem de Ritchie e Lewis (2004). Essa técnica envolve a identificação sistemática de temas, padrões e tendências nos dados coletados. No presente estudo, a análise temática foi realizada com base nas orientações de Braun e Clarke (2006), seguindo um checklist (Tabela 5) detalhado que abrange três níveis principais: identidade, relação e ideacional.

No nível de identidade, examina-se a mensagem e o conteúdo dos discursos, incluindo as vozes presentes, a apresentação do emissor, a mensagem central e os tópicos ou temas estratégicos. O nível de relação analisa as práticas discursivas, como as estratégias de

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

comunicação empregadas (narrativa, persuasão, apelo emocional), o contexto de produção do texto e os elementos visuais ou multimídia incorporados. Por fim, no nível ideacional, avalia-se a prática social subjacente aos discursos, examinando o alinhamento com a missão social do empreendimento, o impacto e os resultados esperados, o envolvimento da audiência e da comunidade, e a sustentabilidade da comunicação ao longo do tempo.

Além disso, a abordagem de Ritchie e Lewis (2004) enfatiza a importância da contextualização dos dados. Nesse sentido, a análise do discurso neste estudo levou em consideração o contexto institucional e organizacional em que os discursos foram produzidos e divulgados, conforme destacado por Fairclough (2003) e Vergara (2006). Essa contextualização é fundamental para capturar as nuances, objetivos subjacentes e o significado mais profundo dos discursos analisados.

A análise de discurso, enquanto método de análise, proporciona uma lente precisa para o estudo dos discursos empregados pelos empreendimentos sociais (Fairclough, 2003). Através da análise dos discursos, é possível desvendar camadas ocultas de significado, identificar nuances comunicacionais e expor as sutilezas da narrativa social adotada por essas organizações (Van Dijk, 2008).

A partir da análise dos resultados, será realizada uma discussão temática à luz da teoria da Comunicação Organizacional, apresentando as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

Tabela 5. Checklist para análise dos fragmentos de discurso.

<b>Nível de Identidade Força do Texto</b>	<b>Nível de Relação Práticas Discursivas</b>	<b>Nível Ideacional Prática Social</b>
<p><b>Mensagem e Conteúdo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são as vozes?</li> <li>• Como o emissor se apresenta para o mundo?</li> <li>• Qual é a mensagem central do discurso?</li> <li>• É a tentativa de afirmar, persuadir, justificar, acusar, defender ou explicar?</li> <li>• Quais são os principais tópicos ou temas estratégicos?</li> </ul>	<p><b>Estratégias de Comunicação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais estratégias de comunicação são empregues? (narrativa, persuasão, apelo emocional)</li> <li>• Como a estratégia de comunicação apoia os objetivos do empreendimento social?</li> <li>• Analisa o contexto de produção de texto.</li> </ul>	<p><b>Alinhamento com a Missão Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida o discurso está alinhado com a missão social do empreendimento?</li> <li>• Como a missão social é enfatizada ou reforçada no discurso?</li> </ul> <p><b>Impacto e Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é o impacto esperado do discurso?</li> <li>• Existem resultados</li> </ul>

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a causa social está integrada à mensagem?</li> </ul> <p><b>Como o texto alcança seus objetivos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de linguagem é usado no discurso? (formal, informal, técnica)</li> <li>• O que proposições (afirmações que são tratadas como autoevidentes, fatos) estão sendo feitas?</li> <li>• Existe alguma retórica específica usada para enfatizar a causa social?</li> </ul>	<p>Trata-se inferir os tipos de interpretação que pode ser feita do texto ou partes do texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os motivos para o discurso (fazer operar não só para “fazer sentido”, mas também para reproduzir ou desafiar os sistemas ideológicos da crença de que existem na sociedade em geral)?</li> <li>• Quais as dimensões de destaque?</li> <li>• Como são as relações entre os indivíduos e os sistemas ideológicos?</li> </ul> <p><b>Elementos Visuais e Multimídia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há elementos visuais ou multimídia no discurso (imagens, vídeos, infográficos), como eles são direcionados para a mensagem?</li> </ul>	<p>mensuráveis da comunicação em termos de apoio à causa social ou desempenho do empreendimento?</p> <p><b>Audiência e Participação da Comunidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a audiência e a comunidade estão envolvidas no discurso?</li> <li>• Existe espaço para diálogo e interação?</li> </ul> <p><b>Sustentabilidade da Comunicação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a comunicação é projetada para ser sustentável ao longo do tempo?</li> <li>• Existem estratégias para manter o envolvimento da audiência em curso</li> </ul>
---	---	---

Fonte: Adaptado de Ritchie and Lewis (2004, p. 203-213); Vergara (2006); Rocha (2016, p. 35).

## Capítulo 6

### Resultados da análise dos dados

A intersecção entre empreendedorismo social e comunicação estratégica é uma área crítica de estudo. Estratégias de comunicação eficazes são essenciais para que as empresas sociais atinjam sua missão e criem impacto social duradouro (Falkheimer e Heide, 2015; Gnoatto, 2017). O empreendedorismo social, que visa enfrentar os desafios sociais por meio de modelos de negócios inovadores, requer comunicação estratégica para atrair stakeholders, construir legitimidade e mobilizar recursos (Dees, 1998; Mair e Marti, 2006).

A análise do discurso de quatro empresas sociais - Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Ten Thousand Villages e Emmaüs Défi - revela como essas organizações integram efetivamente sua missão e valores sociais nas suas estratégias de comunicação. Ao alinhar sua comunicação com seu propósito social, essas empresas demonstram a importância da autenticidade e da transparência na construção de confiança e credibilidade junto aos stakeholders (Carroll, 1999; Servães, 2008; Carrol, 2015).

A tabela 6 apresentada conseguinte (páginas 67 a 72) é uma matriz de codificação que descreve diferentes aspectos de quatro organizações. A tabela é dividida em três níveis principais: Identidade, Relacionamento e Ideação, cada um com seus respectivos códigos e subcódigos.

No Nível de Identidade, cada organização se dedica à sua missão, valores e posicionamento da marca. A missão e os valores da empresa são notáveis, com um foco claro no impacto social, sustentabilidade e ética. O posicionamento da marca, por sua vez, é uma expressão da proposta de venda única de cada organização.

Avançando para o Nível de Relacionamento, este nível descreve a interação de cada organização com seus stakeholders e as estratégias de comunicação adotadas. O envolvimento dos stakeholders é evidenciado pelas maneiras como cada organização se conecta com a comunidade, estabelecendo parcerias e colaborações. As estratégias de comunicação de cada organização, por outro lado, abordam a narrativa e storytelling, bem como o apelo emocional de suas comunicações.

Finalmente, no Nível de Ideação, o foco recai sobre a mudança social promovida por cada organização e seu modelo de negócios. A mudança social é destacada pelos desafios sociais que cada organização está enfrentando e como estão promovendo o empoderamento e a transformação. O modelo de negócios descreve as ofertas de produtos de cada organização e como as receitas são reinvestidas em causas sociais. Este nível sublinha a ideia de que cada organização não só busca o lucro, mas também se esforça para fazer a diferença na sociedade. Esta visão holística enfatiza a importância de equilibrar os objetivos comerciais com a responsabilidade social.

Cada organização é avaliada com base nesses códigos e subcódigos, com citações específicas fornecidas nas suas páginas web para ilustrar cada ponto. Essa tabela fornece uma visão abrangente e comparativa das quatro organizações em termos de sua identidade, relacionamento e esforços de ideação.

## **6.1 Blue Bear Coffee Co.**

A Nível de Identidade, a Blue Bear Coffee se concentra no impacto social, com um forte compromisso em erradicar a escravidão fornecendo café de agricultores independentes em todo o mundo. Eles afirmam: “O Urso Azul convida você a experimentar uma diversidade de deliciosos cafés de todo o mundo, enquanto se engaja na luta para acabar com o tráfico humano.”

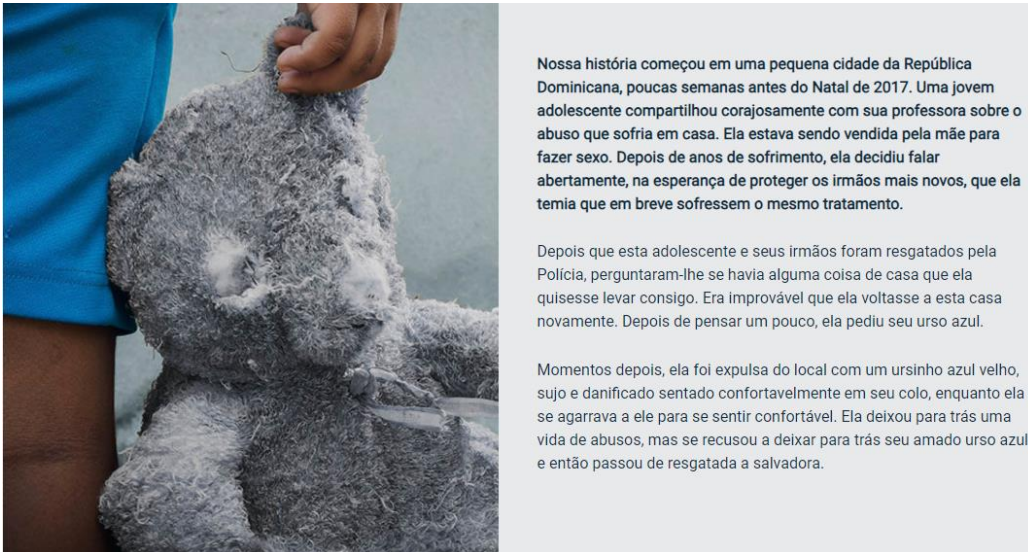
A Nível de Relacionamento, ao usar storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário, a Blue Bear Coffee é capaz de criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. Eles compartilham: “Nossa história começou numa pequena cidade da República Dominicana, poucas semanas antes do Natal de 2017. Uma jovem adolescente compartilhou corajosamente com sua professora sobre o abuso que sofria em casa. Ela estava sendo vendida pela mãe para fazer sexo. Depois de anos de sofrimento, ela decidiu falar abertamente, na esperança de proteger os irmãos mais novos, que ela temia que em breve sofressem o mesmo tratamento.”

A empresa usa o apelo emocional para destacar a importância de sua causa. Eles compartilham histórias emocionantes sobre as vítimas de exploração, como uma menina que estava sendo abusada em casa e temia que seus irmãos mais novos sofressem o mesmo

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

tratamento. Eles afirmam: “Depois de testemunhar esse momento, Bryn, fundadora do Blue Bear, iniciou um fundo de ursinhos de pelúcia para garantir que a próxima criança resgatada de uma situação de exploração teria um ursinho novo e fofo para se agarrar e confortá-lo enquanto iniciavam sua jornada de restauração. Algo que dissesse: ‘você é amado e é importante’.”

Figura 1. Divulgação da história da Blue Bear Coffee



Fonte: Blue Bear Coffee Co. (2024). Our Story. Blue Bear Coffee Company. Recuperado de <https://bluebearcoffee.com/#our-story>

Figura 2: Chamada para conscientização sobre o tráfico humano e o compromisso da Blue Bear Coffee



Fonte: Blue Bear Coffee Co. (2024). Our Story. Blue Bear Coffee Company. Recuperado de <https://bluebearcoffee.com/#our-story>

A Blue Bear Coffee também envolve a comunidade em sua missão. Eles convidam os clientes a experimentar uma diversidade de cafés de todo o mundo, incluindo opções do Guatemala, Brasil, El Salvador, Etiópia, Panamá e Colômbia, enquanto se engajam na luta para acabar com o tráfico humano. Além disso, eles incentivam os clientes a se juntarem ao seu Coffee Club e receberem uma bolsa de café de origem única exclusiva entregue diretamente em sua porta todos os meses. Eles afirmam: “Junte-se ao nosso Coffee Club e ganhe uma bolsa de café de origem única exclusiva (220g/1kg) entregue diretamente na sua porta todos os meses.” “Junte-se a nós em uma aventura enquanto exploramos juntos o mundo do café especial. Todos os meses recebem um saco de grãos de origem única recém-torrados, provenientes eticamente de uma variedade de fazendas ao redor do cinturão cafeeiro do mundo.” A Blue Bear Coffee trabalha com parceiros como Clifton Coffee Roasters e Woolly Organic para garantir que seu café seja de origem ética e que seus produtos sejam feitos de materiais orgânicos certificados.

A Nível de Ideação a empresa enfrenta o desafio social do tráfico humano, garantindo que seu café seja produzido sem exploração e pagando aos agricultores acima da taxa de mercado de comércio justo. Eles destacam: “100% dos lucros destinam-se a projetos relacionados com a luta contra o tráfico de seres humanos e a promoção do bem-estar social.” A Blue Bear Coffee destaca a importância do comércio justo e do fornecimento ético, especialmente numa indústria como a cafeicultura, onde a exploração é predominante. Ao fazer isso, eles não apenas criam uma forte identidade de marca, mas também mobilizam apoio para sua causa social.

## **6.2 Vintage for a Cause**

A Nível de Identidade a Vintage for a Cause é uma marca de economia circular com um compromisso social, focada na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling, ao mesmo tempo que empodera mulheres desempregadas com mais de 50 anos. Esta missão não só dá à marca uma identidade única, mas também ajuda a criar uma conexão emocional com os clientes. “Vintage for a Cause é uma marca de economia circular com um compromisso social, focada na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling, ao mesmo tempo que capacita mulheres desempregadas com mais de 50 anos.” “Colocamos a sustentabilidade no centro de tudo o que fazemos!”

A Nível de Relacionamento, ao usar storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário, a Vintage for a Cause é capaz de criar uma forte identidade de marca, construir

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. "O scouting para essas mulheres talentosas é feito dentro dos programas e oficinas de inclusão social que chamamos de Da vovó à moda, que consistem em sessões de upcycling de uma roupa para expor numa sessão de fotos profissional e uma passarela onde as participantes também são as modelos, mostrando que a beleza não tem idade e que a verdadeira tendência é acabar com o desperdício humano e material. Envelhecimento ativo e participação cívica". A empresa usa o apelo emocional para destacar a importância de sua causa. Eles compartilham histórias emocionantes sobre as mulheres que empoderaram, que são capazes de gerenciar seu tempo de trabalho de acordo com seu ritmo e objetivos de vida. Essas histórias ajudam a sensibilizar para a causa e a mobilizar apoio.

Figura 3. Programa de Envelhecimento ativo e capacitação para mulheres acima dos 50 anos fora da vida ativa.



Fonte: Vintage for a Cause. (2024). From Granny to Trendy. Recuperado de <https://vintageforacause.pt/pages/copy-of-from-granny-to-trendy>

A Vintage for a Cause também envolve a comunidade em sua missão. Eles convidam os clientes a apoiar sua causa social comprando suas roupas upcycled de alta qualidade. Além disso, eles afirmam: “Portanto, conseguimos roupas upcycled de alta qualidade para oferecer à nossa comunidade de clientes e essas costureiras mestres conseguem novas oportunidades de serem pagas de forma justa e têm permissão para gerenciar seu tempo de trabalho de acordo com seu ritmo e objetivos de vida.” A Vintage for a Cause oferece uma variedade de roupas e acessórios upcycled, incluindo casacos, vestidos, macacões, pijamas, calças, camisas, tops, saias e kits DIY. Eles também têm edições limitadas que são exclusivas e feitas à mão com cuidado. A Vintage for a Cause trabalha com vários parceiros, incluindo a Associação 1000rostos, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Yves Rocher, a Câmara Municipal do Porto (Portugal), a Câmara Municipal de Guimarães (Portugal), a Câmara Municipal de Espinho (Portugal), a Câmara Municipal de Gondomar (Portugal),

Between Parallels, Erasmus+, EEN (European Enterprise Network) e IES – Social Business School.

A Nível de Ideação a Vintage for a Cause destaca a importância da sustentabilidade e da inclusão social, especialmente numa indústria como a moda, onde o desperdício é predominante. Ao fazer isso, eles não apenas criam uma forte identidade de marca, mas também mobilizam apoio para sua causa social. Vintage for a Cause é uma marca de economia circular com um compromisso social, focada na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling, ao mesmo tempo que capacita mulheres desempregadas com mais de 50 anos. "No nível de ideação, a Vintage for a Cause enfrenta o desafio social do desemprego entre as mulheres com mais de 50 anos, garantindo que elas tenham oportunidades de trabalho justas e sustentáveis.

Figura 4. Empoderando mulheres maduras através do upcycling: As oficinas da Vintage for a Cause.



Fonte: Vintage for a Cause. (2024). Desfile das grannies em Zaragoza. Vintage sem fronteiras. Recuperado de <https://vintageforacause.pt/blogs/news-1/desfile-das-grannies-em-zaragoza-vintage-sem-fronteiras>

### **6.3 Ten Thousand Villages**

A Nível de Identidade, a Ten Thousand Villages é um movimento global que aborda a injustiça económica, valorizando produtos feitos à mão e a vida por trás deles. Ten Thousand Villages é um movimento global maker-to-market que aborda a injustiça económica. Porque todo objeto feito à mão tem uma vida de significado por trás." Esta missão não só dá à marca uma identidade única, mas também ajuda a criar uma conexão emocional com os clientes.

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

A Nível de Relacionamento, ao usar storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário, a Ten Thousand Villages é capaz de criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa usa o apelo emocional para destacar a importância de sua causa. Eles compartilham histórias emocionantes sobre os artesãos que apoiam, que são capazes de aumentar o rendimento e quebrar o ciclo da pobreza graças ao trabalho e ao investimento proporcionados pela Ten Thousand Villages. Eles afirmam: “Hoje, Ten Thousand Villages tem impacto em dezenas de milhares de pessoas - artesãos e suas famílias - que, sem o trabalho e o investimento que proporcionamos, provavelmente permaneceriam apanhados num ciclo de pobreza.”

A Ten Thousand Villages também envolve a comunidade em sua missão. Eles convidam os clientes a apoiar sua causa social comprando seus produtos e serviços. Eles afirmam: “Somos uma maneira de você comprar com intenção de produtos de origem ética - e compartilhar a alegria de capacitar os fabricantes em Ten Thousand Villages.”

Figura 5. Moses Kirimi, artista e educador, empoderando jovens através do artesanato



Moses Kirimi, artista e educador de profissão, é apaixonado por escultura, pintura e escultura em madeira. Ele iniciou a seção de artesanato de seu negócio como uma forma de dar aos jovens desempregados, com pouca escolaridade, a chance de ganhar um salário digno, fornecer uma base sólida para seu futuro e inspirar a criatividade.

Fonte: Ten Thousand Villages. (2024). About. Recuperado de <https://www.tenthousandvillages.com/pages/about>

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

A Ten Thousand Villages oferece uma variedade de produtos feitos à mão, incluindo joias, bolsas, lenços, linhas de mesa, cestos, obras de arte, decoração para casa. Alguns dos produtos mais vendidos incluem o “Bowl of Berries Colander” feito à mão no Nepal, o “Sari Storage Basket” feito à mão em Bangladesh e o “Crossed Paths Ring” feito à mão no Camboja. Além disso, eles também oferecem uma coleção de cuidados corporais naturais, que inclui sabonetes e produtos para a pele feitos à mão em pequenos lotes. A Ten Thousand Villages tem parcerias com artesãos de todo o mundo. Alguns dos produtos disponíveis em seu site são feitos à mão por artesãos no Vietnã, Índia, Quênia, Bangladesh, Haiti, Chile, entre outros.

A Nível de Ideação, a Ten Thousand Villages destaca a importância do comércio justo e do fornecimento ético. Ao fazer isso, eles não apenas criam uma forte identidade de marca, mas também mobilizam apoio para sua causa social. A empresa enfrenta o desafio social da injustiça econômica, garantindo que os artesãos tenham oportunidades justas e sustentáveis. Eles afirmam: “Como pioneiros do comércio justo, fazemos negócios de forma diferente, colocando as pessoas e o planeta em primeiro lugar. Isso significa que você pode confiar que cada compra e doação que você fizer impactará diretamente a vida e a comunidade de seu criador numa comunidade com poucos recursos.”

Figura 6. Confiança e transparência no comércio justo: A proposta da Ten Thousand Villages



Fonte: Ten Thousand Villages. (2024). Impact. Recuperado de <https://www.tenthousandvillages.com/pages/impact>

## **6.4 Emmaüs Défi**

A Nível de Identidade a Emmaüs Défi é um projeto de integração e remobilização profissional cuja missão é apoiar pessoas em situações muito precárias a encontrar ou recuperar um lugar na sociedade que atenda aos seus desejos e capacidades. Esta missão não só dá à marca uma identidade única, mas também ajuda a criar uma conexão emocional com os clientes. "Emmaüs Défi é um projeto de integração e remobilização profissional cuja missão é apoiar pessoas em situações muito precárias a encontrar ou recuperar um lugar na sociedade que atenda aos seus desejos e capacidades." "Os colaboradores em integração amplificam restos de materiais transformando-os em criações únicas e eco-responsáveis."

Figura 7. Emmaüs Défi: Transformando doações em criações únicas e eco-responsáveis para promover a integração social



Fonte: Emmaüs Défi. (2024). Les ReCréateurs. Recuperado de <https://emmaus-defi.org/les-recreateurs/>

A Nível de Relacionamento ao usar storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário, a Emmaüs Défi é capaz de criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa usa o apelo emocional para destacar a importância de sua causa. Eles compartilham histórias emocionantes sobre as pessoas que apoiam, as quais estão em situações muito precárias e precisam de apoio para encontrar ou recuperar um lugar na sociedade. Eles afirmam: "Emmaüs Défi é o iniciador desta inovadora parceria tripartida." Essas histórias ajudam a sensibilizar para a causa e a mobilizar apoio.

A Emmaüs Défi também envolve a comunidade em sua missão. Eles convidam os clientes a apoiar sua causa social comprando seus produtos e serviços. Eles afirmam: "O modelo económico de seu marketplace baseia-se numa comissão de 10% sobre as transações dos vendedores de SSE (Economia Solidária e Social) que, assim, ficam com 90% das receitas para financiar seus próprios projetos." A Emmaüs Défi possui quatro lojas de segunda mão

## Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais

localizadas em Paris, onde vendem uma grande variedade de produtos de segunda mão. A Emmaüs Défi trabalha com vários parceiros, incluindo atores institucionais, sociais, fundações e empresas alguns deles são: PAI Partners, IKEA, FM Logistic; Adie; Fondation Carrefour, Fondation Chanel; Carrefour, Leroy Merlin, Nestlé, Oresy's, Pôle Emploi, Région Île de France, União Europeia, Sycotom, Linkedout, RIVP, Suez, Mullenlowe – France, Maisons du Monde, entre outros.

A Nível de Ideação a Emmaüs Défi destaca a importância da luta contra a precariedade e a promoção do reemprego solidário. "O Banco de Equipamentos Solidários ("BSE") responde a este novo desafio: porque a precariedade assume uma infinidade de formas, temos também de lutar em frentes muito variadas." "Face à feroz concorrência digital no sector dos usados, a Emmaüs Label continua a ser um player com um posicionamento único, prova de que é possível um contra modelo aos gigantes do comércio electrónico." Ao fazer isso, eles não apenas criam uma forte identidade de marca, mas também mobilizam apoio para sua causa social. A empresa enfrenta o desafio social da precariedade, especialmente entre os jovens, e promove o reemprego solidário. Eles afirmam: "Face ao aumento da precariedade entre os jovens (+50% em 20 anos segundo o observatório da desigualdade), quisemos colocá-los no centro de um novo projeto em que serão ao mesmo tempo os atores e os beneficiários diretos."

Figura 8. Campus Emmaüs – Luta contra a precariedade entre os jovens



Fonte: Emmaüs Défi. (s.d.). Emmaüs Campüs. Recuperado de <https://emmaus-defi.org/emmaus-campus/>

O próximo segmento deste estudo dedica-se à exploração de uma análise comparativa envolvendo as quatro empresas. Esta análise tem como objetivo principal elucidar a maneira

pela qual cada uma dessas empresas se correlaciona com diversos níveis e paradigmas inerentes ao empreendedorismo social.

## **6.5 Análise comparativa**

Esta secção apresenta uma análise comparativa de quatro organizações: Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Emmaüs Défi e Ten Thousand Villages. Cada uma dessas organizações, embora compartilhe um compromisso comum com o impacto social, a sustentabilidade e a ética, aborda esses princípios de maneiras únicas e inovadoras. A seguir, apresentamos uma visão geral das quatro organizações analisadas neste estudo.

No nível de identidade, a Blue Bear Coffee é uma organização que se dedica à erradicação da escravidão, fornecendo café de agricultores independentes. No nível de relacionamento, através do storytelling e do apelo emocional, eles destacam a importância de sua causa e envolvem a comunidade. No nível de ideação, a empresa enfrenta o desafio social do tráfico humano, garantindo que seu café seja produzido sem exploração.

Outra organização que adota uma abordagem única é a Vintage for a Cause, uma marca de economia circular que se concentra na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling, ao mesmo tempo que empodera mulheres desempregadas com mais de 50 anos. No nível de relacionamento, eles usam storytelling e apelo emocional para destacar a importância de sua causa e envolver a comunidade. No nível de ideação, a Vintage for a Cause enfrenta o desafio social do desemprego entre as mulheres com mais de 50 anos, garantindo que elas tenham oportunidades de trabalho justas e sustentáveis.

No que tange à Emmaüs Défi, esta é um projeto de integração e remobilização profissional que apoia pessoas em situações muito precárias a encontrar ou recuperar um lugar na sociedade. No nível de relacionamento, eles usam storytelling e apelo emocional para destacar a importância de sua causa e envolver a comunidade. A Emmaüs Défi possui quatro lojas de segunda mão localizadas em Paris, com grande variedade de produtos. No nível de ideação, destaca-se a importância da luta contra a precariedade e a promoção do reemprego solidário.

Por fim, a Ten Thousand Villages é um movimento global que aborda a injustiça econômica, valorizando produtos feitos à mão e a vida por trás deles. No nível de relacionamento, eles usam storytelling e apelo emocional para destacar a importância de sua causa e envolver a

comunidade. No nível de ideação, a Ten Thousand Villages destaca a importância do comércio justo e do fornecimento ético.

Em termos de pontos fortes, todas as quatro organizações demonstram um forte compromisso com a sustentabilidade e o impacto social. Além disso, são eficazes em usar storytelling e apelo emocional para envolver a comunidade e mobilizar apoio para suas causas.

Quanto aos pontos fracos, pode-se argumentar que essas organizações podem enfrentar desafios em termos de escala e impacto. Dada a natureza de suas missões e modelos de negócio, elas podem encontrar dificuldades na expansão de suas operações e no alcance de um impacto mais amplo sem comprometer seus princípios de sustentabilidade.

No que diz respeito aos pontos divergentes, é evidente que cada organização possui uma missão e um foco únicos. Por exemplo, a Blue Bear Coffee concentra-se na erradicação da escravidão através do fornecimento de café, enquanto a Vintage for a Cause foca na reutilização de resíduos têxteis e no empoderamento de mulheres desempregadas. Essas diferenças ilustram a diversidade de abordagens que podem ser adotadas para lidar com questões de sustentabilidade e justiça social.

Em relação aos pontos em comum, todas as organizações compartilham um compromisso com a sustentabilidade, o impacto social e a ética. Além disso, todas elas enfatizam a importância do comércio justo e do fornecimento ético em seus respectivos níveis de ideação.

Outro aspecto fundamental para o sucesso dessas empresas sociais é a incorporação da missão no discurso. Elas não apenas falam sobre suas missões, mas também as vivem nas suas operações diárias. A missão não é apenas uma declaração em seu site, mas uma parte integrante de como fazem negócios.

No que tange às parcerias, cada uma dessas organizações trabalha com uma variedade de parceiros para ampliar seu impacto. Por exemplo, a Blue Bear Coffee trabalha com agricultores independentes em todo o mundo, enquanto a Vintage for a Cause empodera mulheres desempregadas com mais de 50 anos. Essas organizações também recebem apoio de vários patrocinadores, que fornecem recursos financeiros e outros tipos de suporte, permitindo-lhes continuar sua missão.

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

A transparência é outro elemento-chave. Cada empresa é aberta sobre suas missões, valores e práticas de negócios, comunicando claramente como operam e como beneficiam as comunidades que servem. Isso cria confiança e credibilidade junto aos stakeholders e ao público em geral.

Quando se trata de recursos multimídia, todas as instituições fazem uso de fotos e vídeos para ilustrar suas narrativas e apresentar os produtos disponíveis. No entanto, a abordagem varia entre elas. Na Blue Bear Coffee, cada produto vem acompanhado da história do agricultor que colheu o café, criando uma conexão emocional com o consumidor. A Ten Thousand Villages, por sua vez, oferece uma experiência de compra envolvente, com detalhes sobre a história cultural de cada peça e informações sobre o artesão. Já a Vintage for a Cause adota uma abordagem mais direta e focada no produto. Por outro lado, a Emmaus Défi utiliza esses recursos em seu site principal para se apresentar, contar sua trajetória e exibir suas lojas, redirecionando os usuários para um site dedicado à venda de produtos.

Esta análise também destaca as forças e fraquezas internas de cada organização, bem como as oportunidades e ameaças externas que elas enfrentam. Embora cada uma tenha seus pontos fortes e fracos únicos, todas compartilham ameaças comuns, como a concorrência de outras marcas. No entanto, também existem oportunidades para expandir e diversificar suas operações, à medida que o interesse do consumidor em produtos sustentáveis e socialmente responsáveis continua a crescer. Esta análise oferece uma visão sobre o cenário atual do empreendedorismo social, destacando os desafios e oportunidades que essas organizações enfrentam em sua busca por um impacto social positivo.

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Tabela 6. Análise dos resultados

Níveis	Códigos		Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi
<b>1. Nível de Identidade</b>	<i>1.1. Missão e Valores da Empresa</i>	1.1.1. Foco no Impacto Social	"A Blue Bear convida você a experimentar uma diversidade de deliciosos cafés de todo o mundo, enquanto se engaja na luta para acabar com o tráfico humano."	"Faça um impacto com suas roupas! Sua compra é um investimento no empoderamento das mulheres e no envelhecimento ativo	"Ten Thousand Villages é um movimento global maker-to-market que aborda a injustiça econômica. Porque todo objeto feito à mão tem uma vida de significado por trás."	"Emmaüs Défi é um projeto de integração e remobilização profissional cuja missão é apoiar pessoas em situações muito precárias a encontrar ou recuperar um lugar na sociedade que atenda aos seus desejos e capacidades."
		1.1.2. Sustentabilidade e Ética	"Acreditamos em causar um impacto positivo no mundo, começando pela fonte. Nosso compromisso com a produção de café sustentável e ética não apenas contribui para um planeta melhor, mas também alinha o seu negócio com valores que repercutem nos consumidores conscientes de hoje. Escolha a Blue Bear Coffe Co. para uma parceria que vai além do lucro, fazendo a diferença em cada xícara."	"Vintage for a Cause é uma marca de economia circular com um compromisso social, focada na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling, ao mesmo tempo que capacita mulheres desempregadas com mais de 50 anos."	"Porque cada objeto feito à mão tem uma vida de significado por trás dele. Somos uma maneira de você comprar com intenção produtos artesanais de origem ética - e de compartilhar a alegria de capacitar fabricantes em Ten Thousand Villages."	"mais recente projeto de inovação da Emmaüs Défi. Perante o aumento da precariedade entre os jovens (+50% em 20 anos segundo o observatório da desigualdade), quisemos colocá-los no centro de um novo projeto em que serão ao mesmo tempo os atores e os beneficiários diretos."
	<i>1.2. Posicionamento de Marca</i>	1.2.1. Proposta de Venda Única	"A Blue Bear está comprometido em erradicar a escravidão de sua cadeia de suprimentos, especificamente fornecendo seu café de agricultores independentes em todo o mundo."	"Colocamos a sustentabilidade no centro de tudo o que fazemos!"	"Somos uma maneira de você comprar com intenção de produtos de origem ética - e compartilhar a alegria de capacitar os fabricantes em Dez Mil Aldeias."	"Vencedor do Programa de Investimento em Competências. Os resultados de saída no final de um curso de integração na empresa ou de uma formação qualificativa na escola falam por si: 80% das pessoas no final do

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Níveis	Códigos		Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi
						curso encontraram emprego ou prosseguiram o seu percurso através de uma formação qualificativa. CRIAR VALOR NOS TERRITÓRIOS. Uma união humanista e ecológica da venda on-line."
<b>2. Nível de Relacionamento</b>	2.1. <i>Engajamento de Stakeholders</i>	2.1.1. Envolvimento da comunidade	"Eventos que inspiram: Blue Bear Coffe Co, Tombland não é apenas uma cafeteria; é um centro. Junte-se a nós em eventos, workshops e discussões que inspiram mudanças positivas. Acreditamos na promoção de conexões e na construção de uma rede de indivíduos com ideias semelhantes e que desejam fazer a diferença." "Somos também um centro de treinamento em café especiais!"	"O scouting para essas mulheres talentosas é feito dentro dos programas e oficinas de inclusão social que chamamos de Da vovó à moda, que consistem em sessões de upcycling de uma roupa para expor numa sessão de fotos profissional e uma passarela onde as participantes também são as modelos, mostrando que a beleza não tem idade e que a verdadeira tendência é acabar com o desperdício humano e material. Envelhecimento ativo e participação cívica".	Não foi encontrado de forma explícita.	"Quer apoiar a BSE? Existem várias soluções: desde o patrocínio de produtos até o patrocínio financeiro, incluindo o patrocínio de habilidades. De qualquer forma, vocês apoiarão a luta contra a moradia precária ao nosso lado!"
		2.1.2. Parcerias e Colaborações	Clifton Coffee Roasters e Wooly Organic	Associação 1000rostos, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Yves Rocher e outros	A Ten Thousand Villages tem parcerias com artesãos de todo o mundo	IKEA, FM Logistic, Fondation Carrefour, Fondation Chanel, Carrefour, Leroy Merlin, Nestlé, entre outros.
	2.2. <i>Estratégias de Comunicação</i>	2.2.1. Narrativas	"Junte-se a nós em uma	"Não é caridade. É uma estratégia de negócios, ou	"Tudo começa com uma conversa entre	"Na verdade, a reciclagem de estoque

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Níveis	Códigos		Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi
			<p>aventura enquanto exploramos juntos o mundo do café especial. Todos os meses recebem um saco de grãos de origem única recém-torrados, provenientes eticamente de uma variedade de fazendas ao redor do cinturão cafeeiro do mundo."</p>	<p>melhor, é um modelo de negócios social. Na verdade, o upcycling de estoque morto exige habilidades que os grandes mestres mostram facilmente, colocando toda a sua experiência e alma na construção da roupa."</p>	<p>nós e o criador. Às vezes é uma cooperativa de artesãos, outras vezes apenas um fabricante. Os fabricantes nos apresentam uma amostra baseada nas suas habilidades, ferramentas, formas de arte tradicionais, materiais disponíveis e design de mercado."</p>	<p>morto exige habilidades que os grandes mestres demonstram com facilidade, colocando todo o seu conhecimento e alma na construção do vestuário. Portanto, temos roupas recicladas de alta qualidade para oferecer aos nossos comunidade de clientes e essas mestres costureiras ganham novas oportunidades de serem remuneradas de forma justa e podem administrar seu tempo de acordo com seu ritmo e objetivos de vida. O scouting dessas mulheres talentosas é feito dentro dos programas e oficinas de inclusão social"</p>
	<p>2.2. Estratégias de Comunicação</p>	<p>2.2.2. Apelo Emocional</p>	<p>"Depois de testemunhar esse momento, Bryn, fundadora do Blue Bear, iniciou um fundo de ursinhos de pelúcia para garantir que a próxima criança resgatada de uma situação de exploração teria um ursinho novo e fofo para se agarrar e confortá-lo enquanto iniciavam sua jornada de restauração. Algo que dissesse: "você é amado e é importante".</p>	<p>Não foi encontrado de forma explícita</p>	<p>"Isso significa que você pode confiar que cada compra e doação que você fizer impactará diretamente a vida e a comunidade de seu criador numa comunidade com poucos recursos."</p>	<p>"Emmaüs Défi é um projeto de integração e remobilização laboral que tem como missão apoiar pessoas em situações muito precárias a encontrar ou recuperar um lugar na sociedade que vá ao encontro dos seus desejos e capacidades. São apoiados nas questões de trabalho, saúde e habitação, para os remobilizar e</p>

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Níveis	Códigos	Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi	
					permitir que encontrem estabilidade para o resto do seu percurso de vida.”	
<b>3. Nível de Ideação</b>	<i>3.1. Mudança Social</i>	3.1.1. Enfrentar os desafios sociais	<p>"Somos diligentes em garantir que nosso café seja produzido sem que ninguém seja explorado, pagando aos nossos agricultores muito acima da taxa de mercado de comércio justo."</p> <p>"Verdade inaceitável: Há mais pessoas escravizadas hoje do que em qualquer outro momento da história. 1 em cada 4 vítimas da escravidão moderna são crianças. O tráfico de pessoas é a 2ª maior indústria criminosa do mundo."</p>	<p>"Vintage for a Cause é uma marca de economia circular com compromisso social, focada na reutilização de resíduos têxteis através do upcycling enquanto empodera mulheres desempregadas acima de 50 anos."</p>	<p>“Hoje, Tem Thousand Villages tem impacto em dezenas de milhares de pessoas – artesãos e suas famílias – que, sem o trabalho e o investimento que proporcionamos, provavelmente permaneceriam apanhados num ciclo de pobreza. Em vez disso, as práticas de desenvolvimento sustentável estão a aumentar a estabilidade financeira e a desencadear a mudança social. 20 países em desenvolvimento. 75 grupos parceiros de artesãos Mais de 20 mil fabricantes 60% são mulheres”</p>	<p>"O Banco de Equipamentos Solidários ("BSE") responde a este novo desafio: porque a precariedade assume uma infinidade de formas, temos também de lutar em frentes muito variadas."</p>
		3.1.2. Empoderamento e transformação	<p>"Até agora, doamos mais de £40.975,00 para a luta, para acabar com o tráfico de seres humanos e a escravidão moderna. Este ano, queremos arrecadar mais</p>	<p>"RESÍDUOS RECICLADOS 2.300 quilogramas Mais de 99% das roupas descartadas podem ser</p>	<p>"US\$ 110 milhões em investimentos artesanais internacionais nos últimos 19 anos 75 anos de</p>	<p>"165 colaboradores em regime de regresso ao trabalho e 70 colaboradores permanentes a trabalhar na Emmaüs</p>

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Níveis	Códigos		Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi
			<p>£20.000 para patrocinar a restauração de adolescentes sobreviventes do tráfico e exploração sexual na República Dominicana. Obrigada pelo seu apoio."</p>	<p>recicladas ou reutilizadas, mas infelizmente mais de 85% acabam em aterros sanitários.  <b>ÁGUA ECONOMIZADA</b>                      10.350.000 litros A moda é o segundo maior consumidor e poluidor de água, todos os processos consomem quantidades extremas de precioso H2O.  <b>CO2 ECONOMIZADO</b>                      25.700 quilogramas Os processos de produção emitem CO2 e outros gases de efeito estufa que poluem nossa atmosfera e contribuem para as mudanças climáticas."</p>	<p>experiência como líder de comércio justo"</p>	<p>Défi." "170 colaboradores em nosso projeto de integração" "1.245 horas de treinamento para colaboradores em treinamento em 2022" "812 toneladas de objetos coletados em 2022" "10 toneladas de roupas doadas a associações parisienses que ajudam os sem-abrigo em 2022" "32.650 kg de objetos doados à Amistocks em 2022" "21.000 beneficiários da BSE desde o seu lançamento"</p>
	<p>3.2. Modelo de Negócio</p>	<p>3.2.1. Ofertas de Produtos</p>	<p>"Junte-se ao nosso Coffee Club e receba uma sacola exclusiva de café de origem única (220g/1kg) entregue diretamente na sua porta todos os meses." Blue Bear Coffe Co, Tombland não é apenas uma cafeteria; é um centro. Junte-se a nós em eventos, workshops e discussões que inspiram mudanças positivas.</p>	<p>"A busca por essas mulheres talentosas é feita dentro dos programas de inclusão social e workshops que chamamos de From granny_to trendy, que consistem em sessões de upcycling de um traje para exibir numa sessão de fotos profissional e uma passarela onde os participantes também são os modelos, mostrando que a beleza não tem idade e que a verdadeira tendência é parar com o desperdício humano e material."</p>	<p>"Manter um mercado nos EUA para produtos artesanais é fundamental para a nossa missão. Com um lugar fixo para vender suas obras, os artesãos podem aumentar sua rendimento e quebrar o ciclo da pobreza."</p>	<p>"Os colaboradores em integração ampliam os restos de materiais transformando-os em criações únicas e eco-responsáveis."</p>

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Níveis	Códigos		Blue Bear Coffee Co.	Vintage for a Cause	Teen Thousand Villages	Emmaüs Défi
		3.2.2. Destinação de Receitas para Causas Sociais	"100% dos lucros destinam-se a projetos relacionados com a luta contra o tráfico de seres humanos e a promoção do bem-estar social."	"Portanto, conseguimos roupas upcycled de alta qualidade para oferecer à nossa comunidade de clientes e essas costureiras mestres conseguem novas oportunidades de serem pagas de forma justa e têm permissão para gerenciar seu tempo de acordo com seu ritmo e objetivos de vida."	"A Ten Thousand Villages faz negócios de maneira diferente dos varejistas típicos. Nosso modelo de investimento artesanal coloca o fabricante em primeiro lugar e é baseado em parcerias de longo prazo e princípios de comércio justo."	"O modelo económico de seu marketplace baseia-se numa comissão de 10% sobre as transações dos vendedores de SSE que, assim, ficam com 90% das receitas para financiar seus próprios projetos."

## Capítulo 7

### Discussão dos resultados

O Modelo Híbrido, proposto por Saxton e Wang (2014), representa uma abordagem inovadora no campo do empreendedorismo social que busca equilibrar os objetivos sociais e empresariais de uma organização. Por sua vez, a comunicação estratégica desempenha um papel crucial neste modelo, pois pode ser usada para destacar como a organização está usando práticas de negócios para maximizar seu impacto social. Adicionalmente, os modelos de negócios adotados pelas empresas sociais, que combinam impacto social com sustentabilidade financeira, são reflexo desta natureza híbrida do empreendedorismo social. Esta característica foi destacada por Yunus (2007) e Dacin et al. (2010), que enfatizaram a importância de integrar objetivos sociais e financeiros num modelo de negócio coeso. Especificamente, o foco recai sobre a demonstração de métodos empresariais empregados com o intuito de maximizar o impacto social e a promoção de soluções criativas para a resolução de problemas sociais. Tal abordagem permite uma compreensão mais aprofundada de como o empreendedorismo social pode ser efetivamente implementado na prática. Subsequente será elucidado como a Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Emmaüs Défi e Ten Thousand Villages, embora operem em contextos distintos, conseguem equilibrar de maneira eficaz os objetivos sociais e empresariais, ilustrando assim a aplicabilidade e a eficácia do modelo híbrido no campo do empreendedorismo social.

A comunicação estratégica é uma ferramenta poderosa para atrair recursos, incluindo investidores de impacto e clientes que valorizam a responsabilidade social das empresas que apoiam (Guo e Bielefeld, 2014). Ao comunicar efetivamente o valor social criado juntamente com os retornos financeiros, as empresas sociais podem se diferenciar no mercado competitivo. Chun (2016) e Morsing e Schultz (2019) argumentam que essa comunicação estratégica pode ajudar a construir uma base de clientes fiéis, que valorizam a missão social da empresa e estão dispostos a apoiá-la a longo prazo.

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

A intersecção entre empreendedorismo social e comunicação estratégica é uma área crítica de estudo. Estratégias de comunicação eficazes são essenciais para que as empresas sociais atinjam sua missão e criem impacto social duradouro (Falkheimer e Heide, 2015; Gnoatto, 2017). O empreendedorismo social, que visa enfrentar os desafios sociais por meio de modelos de negócios inovadores, requer comunicação estratégica para atrair stakeholders, construir legitimidade e mobilizar recursos (Dees, 1998; Mair e Marti, 2006).

A análise do discurso das quatro empresas sociais revela como essas organizações integram efetivamente sua missão e valores sociais nas suas estratégias de comunicação. Ao alinhar sua comunicação com seu propósito social, essas empresas demonstram a importância da autenticidade e da transparência na construção de confiança e credibilidade junto aos stakeholders (Carroll, 1999; Servães, 2008; Carrol, 2015).

A Blue Bear Coffee usa storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário para criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa enfrenta o desafio social do tráfico humano, garantindo que seu café seja produzido sem exploração e pagando aos agricultores acima da taxa de mercado de comércio justo. Eles trabalham com parceiros como Clifton Coffee Roasters e Wooly Organic para garantir que seu café seja de origem ética e que seus produtos sejam feitos de materiais orgânicos certificados.

Vintage for a Cause, eles usam storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário para criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa enfrenta o desafio social do desemprego entre as mulheres com mais de 50 anos, garantindo que elas tenham oportunidades de trabalho justas e sustentáveis. A Vintage for a Cause trabalha com vários parceiros, incluindo a Associação 1000rostos, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Yves Rocher, a Câmara Municipal do Porto (Portugal), Between Parallels, Erasmus+, EEN (European Enterprise Network) e outros.

Já Ten Thousand Villages eles usam storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário para criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa usa o apelo

emocional para destacar a importância de sua causa. Eles compartilham histórias emocionantes sobre os artesãos que apoiam, que são capazes de aumentar sua produtividade e quebrar o ciclo da pobreza graças ao trabalho e ao investimento proporcionados pela Ten Thousand Villages.

A Emmaüs Défi eles usam storytelling, apelo emocional e engajamento comunitário para criar uma forte identidade de marca, construir relacionamentos com as partes interessadas e mobilizar apoio para sua causa social. A empresa enfrenta o desafio social da precariedade, especialmente entre os jovens, e promove o reemprego solidário. A Emmaüs Défi trabalha com vários parceiros, incluindo atores institucionais, sociais, fundações e empresas alguns deles são: IKEA, FM Logistic, Fondation Chanel; Carrefour, Leroy Merlin, Nestlé, entre outros.

Os resultados do estudo sublinham a importância da comunicação estratégica na formação de parcerias entre diferentes setores, um aspecto crucial para ampliar o impacto social. Conforme destacado por Austin (2000), essas parcerias intersectoriais podem desempenhar um papel significativo na maximização do impacto social. Ao comunicar efetivamente sua missão e o impacto social que geram, as empresas sociais podem atrair parceiros de diversos setores - privado, público e sem fins lucrativos. Esses parceiros, por sua vez, podem trazer recursos valiosos e experiência para a mesa, ajudando as empresas sociais a enfrentarem desafios sociais de maneira mais eficaz (Parente e Quintão, 2014).

A comunicação estratégica garante que as partes interessadas compreendam e apoiem os objetivos duplos da empresa social, que são a criação de impacto social e a sustentabilidade financeira (Bundy, Pfarrer e Short, 2017). Isso é essencial para manter a legitimidade e a credibilidade da empresa social, especialmente num cenário de empreendedorismo social que é muitas vezes complexo e desafiador.

As quatro organizações em foco revelaram um arsenal de estratégias eficazes. Entre elas, o storytelling se destaca como uma técnica narrativa poderosa. Esta abordagem permite que as empresas sociais compartilhem suas histórias, missões e impactos de maneira cativante e memorável. O storytelling tem o potencial de construir uma identidade de marca sólida e estabelecer conexões emocionais profundas com as partes interessadas (Kent e Taylor, 2016). Outra estratégia frequentemente adotada pelas empresas sociais é o apelo emocional. Saxton e Wang (2014) defendem que o apelo

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

emocional pode intensificar a empatia e a conexão emocional com a causa social, incentivando as partes interessadas a agir e apoiar a causa.

O envolvimento comunitário surge como uma estratégia que permite às empresas sociais envolver ativamente a comunidade nas suas missões e atividades. O envolvimento comunitário pode gerar um senso de propriedade e empoderamento, elementos cruciais para impulsionar a mudança social. Ao dar voz aos beneficiários e envolver a comunidade, as empresas sociais podem fomentar a participação ativa, a colaboração e o apoio à sua causa social (Appadurai 2006; Santos 2012).

A análise dos dados apresentados revela uma intersecção crítica entre o empreendedorismo social e a comunicação estratégica. As quatro empresas sociais analisadas demonstram como a integração efetiva da missão e dos valores sociais nas estratégias de comunicação pode impulsionar o impacto social.

Em resumo, a análise da realidade das quatro empresas destaca a importância da autenticidade e da transparência na construção de confiança e credibilidade junto dos *stakeholders*. Estas empresas sublinham a necessidade de equilibrar os objetivos comerciais com a responsabilidade social. Esta análise sugere que o empreendedorismo social, quando combinado com estratégias de comunicação eficazes, pode desempenhar um papel crucial na abordagem dos desafios sociais. No entanto, mais pesquisas são necessárias para explorar como essas estratégias podem ser otimizadas para maximizar o impacto social.

## Capítulo 8

### Conclusões, contribuições e limitações

O empreendedorismo social, um campo dinâmico e em constante evolução, tem se adaptado às mudanças nas demandas sociais e expectativas das partes interessadas (Dacin et al., 2010). Inicialmente orientado pela filantropia, o campo tem se movido em direção à implementação de soluções empreendedoras e sustentáveis, com uma ênfase na resolução proativa de desafios (Dess, 1998; Austin et al., 2006; Sandri et al., 2020).

O empreendedorismo social abrange uma variedade de setores e abordagens, incluindo empresas sociais, organizações sem fins lucrativos empreendedoras, empreendedores individuais e iniciativas comunitárias. Este campo tem demonstrado adaptabilidade e capacidade de atender às demandas diversificadas da sociedade em constante transformação (Dess, 1998; Austin et al., 2006; Nicolls, 2006; Martin e Osberg, 2015; Sandri et al., 2020).

A missão e o propósito das organizações de empreendedorismo social desempenham um papel fundamental, servindo como alicerces que orientam todas as suas ações e objetivos (Dess, 1998; Mair e Marti, 2006; Dacin et al., 2010). A definição clara da missão e do propósito fornece direção estratégica, inspira ações coerentes com os objetivos sociais e atrai stakeholders comprometidos em contribuir para o impacto social positivo da organização (Dees, 1998).

Globalmente, existem cerca de 10 milhões de empresas sociais, gerando cerca de \$2 trilhões em receita anual e criando 200 milhões de empregos em vários setores. Atualmente, na Europa, existem 2,8 milhões de entidades da economia social, que empregam 13,6 milhões de trabalhadores. Estas entidades abrangem cooperativas e empresas sociais e estão ativas em quase todos os setores económicos. A economia da UE cresceu 3,5% em termos reais em 2022. As taxas de emprego atingiram um nível recorde de 74,6%, com 213,7 milhões de pessoas empregadas em 2022, e as taxas de desemprego ficaram num mínimo histórico de 6,2% (GEM, 2022; Global Alliance for Social Entrepreneurship, 2024).

## **Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

O sucesso do empreendedorismo social é medido pela capacidade de causar mudanças sociais significativas e sustentáveis. Para atingir esse objetivo, essas organizações adotam abordagens diversificadas, incluindo o desenvolvimento de modelos de negócios híbridos, que combinam elementos de organizações sem fins lucrativos e comerciais, parcerias estratégicas com o setor privado ou público, que desempenham papel preponderante no empreendedorismo social distintas (Parente e Quintão, 2014; Martin e Osberg, 2015).

A comunicação estratégica foi identificada como uma ferramenta essencial em cada um desses modelos, seja para facilitar a colaboração, atrair investidores, promover a visão e a missão de uma organização, equilibrar objetivos sociais e empresariais, envolver a comunidade. A intersecção entre o empreendedorismo social e a comunicação estratégica, destacando a importância de ambos na promoção de mudanças sociais positivas (Morsing e Schultz, 2019). A comunicação estratégica não é apenas uma ferramenta para transmitir informações, mas um meio de construir relacionamentos, moldar a identidade da organização e influenciar a percepção das partes interessadas (Oliveira e De Paula, 2007).

A transparência é um aspecto fundamental da comunicação estratégica no empreendedorismo social (Servães, 2008). As organizações sociais operam num espaço onde a confiança e a credibilidade são vitais. Elas precisam ser transparentes nas suas operações, demonstrando claramente como estão usando seus recursos para gerar impacto social. Isso requer uma comunicação aberta e honesta sobre as operações da organização e suas motivações (Porter e Kramer, 2002).

Outro aspecto importante da comunicação estratégica é o envolvimento das partes interessadas. As organizações sociais precisam envolver ativamente suas partes interessadas nas suas operações, desde a definição da missão até a implementação de projetos. Isso requer uma comunicação bidirecional eficaz, onde as partes interessadas não são apenas receptores de informações (Falkheimer e Heide, 2015). A tecnologia digital e as mídias sociais desempenham um papel proeminente na evolução da comunicação estratégica. Elas permitem a construção de relacionamentos com o público e a supervisão da reputação organizacional. Além disso, a crescente ênfase na responsabilidade social corporativa (RSC) e na sustentabilidade tem moldado a

evolução da comunicação estratégica (Pomering e Dolnicar, 2009; Waddock e Googins, 2011).

Ao analisar o discurso da Blue Bear Coffee, Vintage for a Cause, Emmaüs Défi e Ten Thousand Villages, se torna evidente que o empreendedorismo social não é apenas sobre fazer o bem, mas também sobre fazer bem. Elas mostram que é possível ter um impacto social positivo, enquanto se opera de forma ética e sustentável. E, talvez o mais importante, elas mostram que o sucesso no empreendedorismo social requer mais do que apenas uma boa ideia - requer parcerias fortes, transparência e uma missão claramente definida que seja incorporada em todas as facetas do negócio. As organizações em estudo demonstram a aplicação prática do modelo híbrido. Elas utilizam práticas de negócios para alcançar seus objetivos sociais, gerando simultaneamente lucros que são reinvestidos nas suas missões. Isso ilustra a eficácia do modelo híbrido como uma abordagem para o empreendedorismo social.

O discurso dessas organizações reafirma suas missões e propósitos, evidenciando uma intersecção valiosa e enriquecedora entre o empreendedorismo social e a comunicação estratégica, que atua como um catalisador no avanço de suas metas. As quatro empresas sociais analisadas exemplificam como a integração efetiva da missão e dos valores sociais nas estratégias de comunicação pode impulsionar o impacto social. Essas organizações utilizam uma variedade de estratégias de venda baseadas em imagens e multimídia. Seja contando a história por trás de um produto, destacando suas características ou demonstrando seu valor por meio de vídeos, o objetivo final é sempre envolver o consumidor e facilitar a decisão de compra. É importante ressaltar que a estratégia mais eficaz dependerá do público-alvo específico da organização e do tipo de produto que estão vendendo.

Em conclusão, a integração do empreendedorismo social e da comunicação estratégica oferece um quadro rico para entender como as empresas sociais podem comunicar efetivamente sua missão social, envolver as partes interessadas e criar um impacto social duradouro. A análise dos discursos das quatro empresas ilustra a importância de alinhar as estratégias de comunicação com o propósito social, construir relacionamentos fortes com os stakeholders e integrar o impacto social ao modelo de negócios.

## **8.1 Contribuições da pesquisa**

Em virtude dos fatos, a presente pesquisa apresenta implicações teóricas e práticas de grande relevância para os campos do empreendedorismo social e da comunicação estratégica. Ao abordar a intersecção desses dois domínios e elucidar as práticas de comunicação adotadas pelas empresas sociais, este estudo contribui para o desenvolvimento de uma compreensão mais holística de como a comunicação estratégica pode ser empregue para fomentar a criação de valor e impacto social. A seguir, as contribuições teóricas e práticas derivadas desta investigação:

*Implicações Teóricas:* Este estudo enriquece o crescente corpo de literatura sobre o papel da comunicação estratégica no empreendedorismo social, fornecendo inspirações sobre como as empresas sociais empregam estratégias de comunicação para cumprir sua missão social e gerar valor. Através da análise do discurso de quatro empresas sociais, este estudo realça as estratégias e táticas de comunicação específicas que os empreendedores sociais utilizam para construir legitimidade, envolver stakeholders e promover sua causa social. Esta pesquisa contribui para preencher a lacuna entre os campos do empreendedorismo social e da comunicação estratégica, demonstrando como teorias e conceitos de ambos os domínios podem ser integrados para uma melhor compreensão das práticas de comunicação das empresas sociais. Os resultados sugerem que a comunicação estratégica desempenha um papel fundamental no sucesso das empresas sociais, e que o alinhamento efetivo das estratégias de comunicação com a missão social é essencial para a criação de impacto social.

Ao adotar a análise do discurso como método de pesquisa, este estudo evidencia a importância desta abordagem na exploração da linguagem e das práticas de comunicação das empresas sociais. Esta pesquisa amplia a aplicação da análise do discurso na pesquisa de empreendedorismo social e destaca seu potencial para revelar os significados, valores e estratégias subjacentes incorporados na comunicação das empresas sociais.

*Implicações Práticas:* Fornecendo orientação para empreendedores sociais: Este estudo oferece recomendações para empreendedores sociais sobre como utilizar efetivamente a comunicação estratégica para apoiar sua missão social e alcançar seus objetivos. Ao destacar as estratégias de comunicação bem-sucedidas empregadas pelas quatro empresas sociais, este estudo fornece exemplos práticos e melhores práticas que podem ser adotadas por outros empreendedores sociais em diversos setores.

Informando o desígnio de estratégias de comunicação para empresas sociais: As descobertas deste estudo podem informar a implementação de estratégias de comunicação para empresas sociais, enfatizando a importância de alinhar a comunicação com a missão social, envolver stakeholders e construir legitimidade.

Apoiando o desenvolvimento de habilidades de comunicação estratégica para empreendedores sociais: Este estudo ressalta a necessidade de os empreendedores sociais desenvolverem habilidades de comunicação estratégica para promover efetivamente sua causa social e envolver-se com stakeholders. Esta pesquisa pode informar o desenvolvimento de programas de formação, workshops e recursos educacionais destinados a ajudar os empreendedores sociais a adquirir e aprimorar suas habilidades de comunicação.

Incentivando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre empresas sociais: Ao fornecer uma análise comparativa das práticas de comunicação de quatro empresas sociais de diferentes setores, esta pesquisa incentiva a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre empresas sociais. As descobertas deste estudo podem facilitar a troca de ideias e melhores práticas entre empreendedores sociais, fomentando uma comunidade de prática que pode avançar coletivamente no campo do empreendedorismo social.

## **8.2 Limitações da pesquisa**

Como qualquer estudo, este também apresenta limitações. Primeiramente, a análise baseada exclusivamente em informações disponíveis online pode não capturar a totalidade das práticas e estratégias dessas organizações. Além disso, a autenticidade e a precisão das informações apresentadas nos sites podem variar, o que pode afetar a validade dos resultados da pesquisa. Outra dificuldade enfrentada é a dinâmica e a evolução constante do campo do empreendedorismo social. As organizações podem alterar suas estratégias e abordagens ao longo do tempo, o que pode não ser imediatamente refletido nas suas comunicações online. Além disso, a análise do discurso pode ser subjetiva e dependente da interpretação do pesquisador, o que pode introduzir vieses.

Para melhorar pesquisas futuras, seria benéfico complementar a análise do discurso com outras formas de coleta de dados, como entrevistas, documentos disponíveis ao

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

público. Isso permitiria uma compreensão mais profunda e holística das práticas e estratégias das organizações de empreendedorismo social.

## Bibliografia

- Aliança Global para o Empreendedorismo Social. (2024). *Situação da empresa social 2024*. <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/state-of-the-sector>
- Alvord, S.H., Brown, L.D. e Letts, C.W. (2004). Empreendedorismo social e transformação social: um estudo exploratório. *O Jornal de Ciência Comportamental Aplicada*, 40(3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Appadurai, A. (2006). *O direito de pesquisar*. *Globalização, Sociedades e Educação*, 4(2), 167-177. <https://doi.org/10.1080/14767720600750696>
- Argenti, P.A. (2016). *Comunicação corporativa*. Elsevier.
- Argenti, P.A., Howell, R.A. e Beck, K.A. (2005). O imperativo da comunicação estratégica. *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan*, 46 (3), 83-89.
- Austin, J. (2006). *Navegando no mundo emergente do empreendedorismo social*. *Revisão de Gestão da Califórnia*, 48(2), 34-61.
- Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). *Empreendedorismo social e comercial: igual, diferente ou ambos? Teoria e Prática do Empreendedorismo*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Austin, J.E. (2000). *Colaboração estratégica entre organizações sem fins lucrativos e empresas*. *Setor Voluntário e Sem Fins Lucrativos Trimestralmente*, 29(1\_suppl), 69-97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>
- Baldissera, R. (2009). *Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade*. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 6(10-11). <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>
- Benedito, B. de O., e Ribeiro, MA (2021). Competência em informação e gestão da diversidade: Uma inter-relação de sucesso. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(esp.), 1-18.
- Berger, P.L. e Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade: um tratado de sociologia do conhecimento*. Livros âncora.
- Blue Bear Coffee Co. (2024). Recuperado de <https://bluebearcoffee.com/>
- Blue Bear Coffee Co. (2024). *Our Story*. Blue Bear Coffee Company. Recuperado de <https://bluebearcoffee.com/#our-story>
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: Empreendedores sociais e o poder das novas ideias*. Imprensa da Universidade de Oxford.

- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S.A. e Kew, P. (2016). Reportagem com tema especial: Empreendedorismo social. *Monitor Global de Empreendedorismo*. <https://www.gemconsortium.org/report/49542>
- Braun, V. e Clarke, V. (2006). *Usando análise temática em psicologia*. Pesquisa Qualitativa em Psicologia, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bueno, W. da C. (2021). *Comunicação empresarial e sustentabilidade*. Editora Manole.
- Bundy, J., Pfarrer, M.D. e Short, C.E. (2017). *"Legitimidade almejada: Transparência como narrativa de produto e reparo"*. Universidade de Delaware.
- Campigotto-Sandri, E., Caciatori-Junior, I., Chapaval-Pimentel, P., e Meira-Teixeira, R. (2020). *Empreendedorismo social e inovação social: uma análise bibliométrica*. Estudos Gerenciais, 36(157).
- Cappellaro, F., Pittavino, M., e Aiello, L.M. (2020). Medir a coerência da comunicação organizacional em canais online com análise semântica. *Jornal de Gestão de Comunicação*, 24(3), 185-204.
- Cappellaro, G., Arvidsson, A., Chatzidakis, A., e Etter, M. (2020). Bio-sites corporativos e o modo ambiental de trabalho. *Jornal de Economia Cultural*, 13(2), 162-183.
- Cappellaro, G., Vieira, P.R., & Pereira, F.C. (2020). Explorando a divulgação da responsabilidade social corporativa em sites corporativos: um estudo com empresas brasileiras. *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 27(2), 1094-1106.
- Carroll, A.B. (1999). *Responsabilidade social corporativa: Evolução de um construto definicional*. Negócios e Sociedade, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A.B. (2015). *Responsabilidade social corporativa: A peça central de estruturas concorrentes e complementares*. Dinâmica Organizacional, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Chanlat, J.-F. (Coord.). (1996). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (3ª ed.). Atlas.
- Chell, E., Spence, L.J., Perrini, F. e Harris, J.D. (2016). Empreendedorismo social e ética empresarial: os fins justificam os meios? *Jornal de Ética Empresarial*, 133(4), 605-618.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E. e Ganesh, S. (2011). *Comunicação organizacional na era da globalização: questões, reflexões, práticas* (2ª ed.). Imprensa Waveland.
- Chun, R. (2016). Reputação corporativa: Significado e medição. *Revista Internacional de Avaliações de Gestão*, 18(1), 1-19.
- Coombs, W.T. (2007). Protegendo a reputação da organização durante uma crise: O desenvolvimento e aplicação da teoria da comunicação de crise situacional. *Revisão de reputação corporativa*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

- Cornelissen, J. (2017). *Comunicação corporativa: um guia para teoria e prática*. SÁBIO.
- Costa, E., e Ferezin, N.B. (2021). *ESG (Governança Ambiental, Social e Corporativa) e a comunicação: O tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas*. Revista Alterjor.
- Costa, E., e Oliveira, T.S. (2020). Comunicação organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, 22(2).
- Craig, R.T. e Muller, H.L. (2007). *Teorizando a comunicação: leituras entre tradições*. Publicações SAGE.
- Creswell, J.W. (2014). *Desenho de pesquisa: Abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos* (4ª ed.). Publicações SAGE. ISBN: 1452226105, 9781452226101
- Creswell, J.W. e Poth, C.N. (2018). *Investigação qualitativa e desenho de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (4ª ed.). Publicações SAGE.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., e Borgatti, S. P. (2002). *Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks*. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T. e Matear, M. (2010). *Empreendedorismo social: Por que não precisamos de uma nova teoria e como avançaremos a partir daqui*. *Perspectivas da Academia de Gestão*, 24(3), 37-57.
- Daft, R.L. e Lengel, R.H. (1986). Requisitos de informação organizacional, riqueza de mídia e design estrutural. *Ciência de Gestão*, 32(5), 554-571.
- Dees, J.G. (1998). *O significado do empreendedorismo social*. Artigo de pesquisa da Fundação Kauffman.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin e L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Defourny, J., e Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Denzin, N.K. (1978). *O ato de pesquisa: Uma introdução teórica aos métodos sociológicos*. McGraw-Hill.
- Denzin, N.K., e Lincoln, Y.S. (2011). *O manual SAGE de pesquisa qualitativa* (4ª ed.). Publicações SAGE.
- Dufays, F. e Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237
- Dufays, F. e Huybrechts, B. (2014). Conectando narrativas: O papel da arte no desenvolvimento da identidade empreendedora. *Arte e a Esfera Pública*, 3(2), 145-168

- Ebrahim, A. e Rangan, V.K. (2014). Qual impacto? Uma estrutura para medir a escala e o escopo do desempenho social. *Revisão de Gestão da Califórnia*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Eisenberg, E.M. e Riley, P. (2001). Cultura organizacional. Em FM Jablin e LL Putnam (Eds.), *O novo manual de comunicação organizacional: Avanços em teoria, pesquisa e métodos* (pp. 291-322). SÁBIO.
- Elkington, J. (2020). *Cisnes verdes: O próximo boom do capitalismo regenerativo*. Imprensa da Empresa Rápida.
- Emmaüs Défi. (2023). *Nos points de collecte - Emmaüs Défi*. Recuperado de <https://emmaus-defi.org/nos-points-de-collecte/>
- Emmaüs Défi. (2024). Recuperado de <https://emmaus-defi.org/>
- Emmaüs Défi. (2024). *Emmaüs Campüs*. Recuperado de <https://emmaus-defi.org/emmaus-campus/>
- Emmaüs Défi. (2024). *Les ReCréateurs*. Recuperado de <https://emmaus-defi.org/les-recreateurs/>
- Emmaüs France. (2023). Recuperado de <https://emmaus-france.org/>
- Esrock, S.L. e Leichty, G.B. (2000). Organização de páginas web corporativas: Públicos e funções. *Revisão de Relações Públicas*, 26(3), 327-344. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00051-5)
- Fairclough, N. (2003). *Analisando o discurso: Análise textual para pesquisa social*. Routledge.
- Fairclough, N. (2010). *Análise crítica do discurso: O estudo crítico da linguagem* (2ª ed.). Routledge.
- Fairhurst, G.T. e Putnam, L.L. (2004). *Organizações como construções discursivas*. Teoria da Comunicação, 14(1), 5-26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x>
- Falkheimer, J. e Heide, M. (2015). *Comunicação estratégica: uma introdução*. Routledge.
- Fernandes, C.F. (2000). *Dimensão humana das organizações*. Revista Famecos, 7(13), 121-129.
- Ferrari, M.A. (2021). *Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: Ventos de mudança na gestão da diversidade*. Organicom, 18(37), 23-35.
- Ferrari, M.A. e Cabral, R. (2019). *Comunicação intercultural e interseccionalidade: Breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações*. Anais do XIV Congresso Abrapcorp: Comunicação, Inovação e Organizações.
- Fischmann, A.A., e Almeida, M.I.R. (2018). *Planejamento estratégico na prática* (3ª ed.). Editora Atlas.

- Flick, U. (2007). *Desenhando pesquisas qualitativas*. Publicações SAGE.
- Gaiotto, S.A.V. (2016). Empreendedorismo social: Um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 101-123. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i2.358>
- Gálvez-Rodríguez, M.M., Caba-Perez, C., e López-Godoy, M. (2016). Impulsionadores do Twitter como ferramenta de comunicação estratégica para organizações sem fins lucrativos. *Pesquisa na Internet*, 26(5), 1052-1071. <https://doi.org/10.1108/IntR-07-2014-0188>
- Gnoatto, E., da Silva, E.A., Skieresz, G.S., Freitag, M.L., Kaelzer, T.K., e de Lima, V.Z. (2017). *Liderança e comunicação no cenário da gestão*. Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, 5, 157-165.
- Goldhaber, G.M. (1993). O que é comunicação organizacional? Em GM Goldhaber (Ed.), *Comunicação organizacional* (6ª ed., pp. 3-22). McGraw-Hill.
- Grunig, J.E. e Grunig, L.A. (1992). Modelos de relações públicas e comunicação. Em JE Grunig (Ed.), *Excelência em relações públicas e gestão de comunicação* (pp. 285-325). Lawrence Erlbaum Associados.
- Grunig, J.E. e Hunt, T. (1984). *Gerenciando relações públicas*. Holt, Rinehart e Winston.
- Guo, C. e Bielefeld, W. (2014). *Empreendedorismo social: Uma abordagem baseada em evidências para a criação de valor social*. John Wiley e Filhos.
- Hall, J.K., Daneke, G.A. e Lenox, M.J. (2010). Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo: Contribuições passadas e direções futuras. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Haski-Leventhal, D. e Mehra, A. (2016). Investimento de impacto: Aproveitando o capital para obter o máximo impacto? Em D. Barakat e SA Arshi (Eds.), *Crônicas do IESRs 2016: Visão, inovação, responsabilidade ética* (pp. 1-21). Escola de Administração IEDC-Bled.
- Heide, M. e Simonsson, C. (2011). Colocar os colegas de trabalho em destaque: novos desafios para os profissionais de comunicação. *Jornal Internacional de Comunicação Estratégica*, 5(4), 201-220.
- Hoffman, M.F. e Ford, D.J. (2010). *Retórica organizacional: Situações e estratégias*. SÁBIO.
- Homen, L.R. (2014). *Comunicação estratégica dos funcionários: Liderança transformacional, canais de comunicação e satisfação dos funcionários*. Comunicação de Gestão Trimestral, 28(2), 264-284.
- Hoogendoorn, B. (2016). A prevalência e os determinantes do empreendedorismo social ao nível macro. *Jornal de Gestão de Pequenas Empresas*, 54(S1), 278-296. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12301>

- Hota, P.K., Subramanian, B. e Narayanamurthy, G. (2019). Mapeando a estrutura intelectual da pesquisa em empreendedorismo social: uma análise de citação/cocitação. *Jornal de Ética Empresarial*, 166, 89-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04129-4>
- Ingenhoff, D. e Koelling, A.M. (2009). O potencial dos websites como ferramenta de construção de relacionamento para organizações sem fins lucrativos de arrecadação de fundos. *Revisão de Relações Públicas*, 35(1), 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.023>
- Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. (2023). *Volume 46*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Intercomunicador (2023). *A comunicação social no mundo globalizado*. Comunicação Editorial.
- Jameson, D.A. (2007). *Reconceitualizando a identidade cultural e seu papel na comunicação empresarial intercultural*. *Jornal de Comunicação Empresarial*, 44(3), 199-235.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. e Gallois, C. (2004). *Comunicação organizacional: Desafios para o novo século*. *Jornal de Comunicação*, 54(4), 722-750.
- Kerlin, J.A. (2006). Empresa social nos Estados Unidos e na Europa: Compreendendo e aprendendo com as diferenças. *Voluntas: Jornal Internacional de Organizações Voluntárias e Sem Fins Lucrativos*, 17(3), 247-263. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>
- Kerlin, J.A. (2017). Explorando a emergência global da empresa social. Em G. George, MS Radovic-Markovic, S. Schick-Zapatra, e TM Vandenborne (Eds.), *Áreas emergentes de empreendedorismo social* (pp. 1-19). Palgrave Macmillan.
- Keyton, J. (2011). *Comunicação e cultura organizacional: uma chave para compreender as experiências de trabalho*. Publicações SAGE.
- Kornberger, M. (2010). *Sociedade de marcas: como as marcas transformam a gestão e o estilo de vida*. Cambridge University Press.
- Kreps, D. M. (1990). *A course in microeconomic theory*. Princeton University Press
- Kunsch, M.M.K. (2014). Caminhos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In MMK Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas* (pp. 63-89). Saraiva.
- Kunsch, M.M.K. (2018). *Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas*. *Mídia e Jornalismo*, 33(1), 13-24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1)
- Kunsch, M.M.K., Nassar, P., Haswani, F., de Lima, F.P., Duarte, J., da Silva, R.L., e Porto, M.S. (2014). *Relações públicas comunitárias*. Editorial Sumus.
- Leadbeater, C. (1997). *A ascensão do empreendedor social*. Demonstrações.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., e Bosma, N. (2013). *Projetando uma metodologia global padronizada para medir a atividade de empreendedorismo social: O estudo de*

*empreendedorismo social do Global Entrepreneurship Monitor*. Economia de Pequenas Empresas, 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>

- Lichtman, M. (2013). *Pesquisa qualitativa em educação: guia do usuário* (3ª ed.). Publicações SAGE.
- Liston-Heyes, C. e Liu, G. (2013). Métricas de desempenho de marketing relacionadas a causas. *Manuais de Oxford on-line*.
- Lovejoy, K. e Saxton, G.D. (2012). Informação, comunidade e ação: como as organizações sem fins lucrativos usam as mídias sociais. *Jornal de Comunicação Mediada por Computador*, 17(3), 337-353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Mair, J. e Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martin, J. N., e Nakayama, T. K. (2018). *Intercultural communication in contexts* (7th ed.). McGraw-Hill Education
- Martin, R.L. e Osberg, S.R. (2015). *Indo além do melhor: como funciona o empreendedorismo social*. Imprensa de revisão de negócios de Harvard.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. [doi:10.1177/0893318914524536](https://doi.org/10.1177/0893318914524536)
- Merriam, S.B. (2002). *Pesquisa qualitativa na prática: Exemplos para discussão e análise*. Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. e Tisdell, E.J. (2016). *Pesquisa qualitativa: um guia para design e implementação* (4ª ed.). Jossey-Bass.
- Miller, K. (2009). *Comunicação organizacional: Abordagens e processos* (5ª ed.). Wadsworth Cengage Aprendizagem.
- Miller, K. (2015). *Comunicação organizacional: Abordagens e processos* (7ª ed.). Cengage.
- Mintzberg, H. (1994). *A queda e ascensão do planejamento estratégico*. Revisão de Negócios de Harvard, 72(1), 107-114.
- Monge, P. R., e Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oso/9780195160369.001.0001>
- Monitor Global de Empreendedorismo. (2022). *Relatório global 2021/2022*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2021-2022-global-report>
- Morsing, M. e Schultz, M. (2019). Comunicação no empreendedorismo responsável. Em IH Fasan, J. Haan, e R. Hahn (Eds.), *Empreendedorismo responsável: realidade ou ilusão?* (pp. 91-111). Routledge.

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

- Mulgan, G., Tucker, S. e Sanders, B. (2007). *Inovação social: o que é, porque é importante e como pode ser acelerada*. A Fundação Jovem.
- Mumby, D.K. (1988). *Comunicação e poder nas organizações: Discurso, ideologia e dominação*. Ablex Editora Corporação.
- Narayanan, S. e Fahey, L. (2001). *Vinculando rotinas organizacionais e desempenho organizacional: O papel mediador das capacidades dinâmicas*. *Jornal de Pesquisa Empresarial*, 51(3), 167-184.
- Nascido, B. e Davis, A. (2010). *Fazendo a diferença: Promovendo oportunidades de empreendedorismo para inovação*. Teoria e Prática do Empreendedor.
- Neiva, E. (2018). A entrevista narrativa como instrumento na investigação de fenômenos sociais na Linguística Aplicada. *The ESspecialist*, 39(3)
- Neves, A.M. (2020). *Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial*. *Revista Gestão e Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.
- Nicolls, A. (2006). Introdução ao empreendedorismo social. Em A. Nicholls (Ed.), *Empreendedorismo social: Novos modelos de mudança social sustentável* (pp. 1-36). Imprensa da Universidade de Oxford.
- Nicolls, A. (2010). *A legitimidade do empreendedorismo social: isomorfismo reflexivo num campo pré-paradigmático*. *Teoria e Prática do Empreendedorismo*, 34(4), 611-633. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Oliveira, I.L., e Paula, M.A. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* Paulo.
- Orhan, G., Erdoğan, D., e Durmaz, V. (2014). *Adotando declarações de missão e visão por parte dos funcionários: O caso dos aeroportos TAV*. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/82721770>
- Parente, C., e Quintão, C. (2014). *Uma abordagem alternativa para o empreendedorismo social aplicada a Portugal*. In C. Azevedo, R.C. Jesús, e S.P.D. Rentería (Eds.), *Empreendedorismo social no Brasil: Estudos de caso sobre a sustentabilidade de projetos* (pp. 19-45). Editora Jucitec.
- Parente, C., Marcos, V., e Costa, D. (2014). Empreendedorismo social em Portugal: Perspectiva teórica e práticas internacionais comparadas e contrastadas. *International Review of Social Research*, 4(2), 113-134
- Pathak, S., e Muralidharan, E. (2018). GLOBE Leadership Dimensions: Implications for Cross-Country Entrepreneurship Research. *AIB Insights*, 18(2).
- Patton, M.Q. (1999). *Melhorar a qualidade e a credibilidade da análise qualitativa*. *Pesquisa de Serviços de Saúde*, 34(5 Pt 2), 1189-1208.
- Patton, M.Q. (2015). *Pesquisa qualitativa e métodos de avaliação* (4ª ed.). Publicações Sábias.
- Pérez, R.A. (2008). *Estratégias de comunicação*. Ariel.

- Phills Jr., J.A., Deiglmeier, K., e Miller, D.T. (2008). *Redescobrimo a inovação social*. Revisão de Inovação Social de Stanford, 6(4), 34-43.
- Pomering, A., e Dolnicar, S. (2009). *Avaliando os pré-requisitos para uma implementação bem-sucedida da RSE: Os consumidores estão conscientes das iniciativas de RSE?* *Jornal de Ética Empresarial*, 85(2), 285-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9729-9>
- Porras, J.I., e Robertson, P.J. (1992). *Desenvolvimento organizacional: Teoria, prática e pesquisa*. Em M.D. Dunnette e L.M. Hough (Eds.), *Manual de psicologia industrial e organizacional* (Vol. 3, pp. 719-822). Imprensa de Psicólogos Consultivos.
- Porter, M.E., e Kramer, M.R. (2002). *A vantagem competitiva da filantropia corporativa*. *Revisão de Negócios de Harvard*, 80(12), 56-68.
- Porter, M.E., e Kramer, M.R. (2011). *Criando valor compartilhado*. *Revisão de Negócios de Harvard*, 89(1/2), 62-77.
- Portugal Inovação Social. (2023). *Portugal 2030*. Recuperado de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/portugal-2030/>
- Putnam, L.L., e Nicotera, A.M. (2009). *Construindo teorias da organização: O papel constitutivo da comunicação*. Routledge.
- Queimaduras, T., e Stalker, GM (1961). *A gestão da inovação*. Imprensa da Universidade de Oxford.
- Rego, A. (2007). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Edições Sílabo
- Ritchie, J., e Lewis, J. (2004). *Prática de pesquisa qualitativa: um guia para estudantes e pesquisadores de ciências sociais*. Publicações Sábias.
- Rocha, R. G. (2016). Fortalecendo a conexão entre espiritualidade e responsabilidade social corporativa: uma análise de escândalos organizacionais [Dissertação de mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE]. Repositório Institucional da FUCAPE.
- Ruck, K., e Welch, M. (2012). Employee voice and internal communication: Towards dialogue in the workplace. In K. Ruck (Ed.), *Current Trends and Issues in Internal Communication* (pp. 93–111). Springer
- Ruebottom, T. (2013). Navigating the Politics and Emotions of Change. *MIT Sloan Management Review*
- Sandri, S., Bernhart, J., Fonseca, G.V., e Vieira, F. (2020). *Empreendedorismo social e suas dimensões: Uma revisão sistemática*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 14(3), 129-155. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v14i3.2346>
- Santos, F.M. (2012). Uma teoria positiva do empreendedorismo social. *Jornal de Ética Empresarial*, 111(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

- Sassmannshausen, S.P., e Volkmann, C. (2018). A cienciometria do empreendedorismo social e seu estabelecimento como campo acadêmico. *Jornal de Gestão de Pequenas Empresas*, 56(2), 251-273.
- Saxton, GD e Wang, L. (2014). O efeito da rede social. *Economia de negócios, setor sem fins lucrativos e voluntário trimestralmente*, 43(4), 850-868. <https://doi.org/10.1177/0899764013485159>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass
- Servães, J. (2008). *Comunicação para o desenvolvimento: Um mundo, múltiplas culturas*. Imprensa Hampton.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication*. Pearson Education
- Shumate, M. Lerman, K. (2016). Information is not a Virus, and Other Consequences of Human Cognitive Limits. *Future Internet* <https://doi.org/10.48550/arXiv.1605.02660>
- Smeltzer, L.R., e Thomas, R.K. (2010). O papel da cultura organizacional na comunicação eficaz. *Jornal de Comunicação Empresarial*, 47(3), 202-229.
- Sriramesh, K. (2009). Teorizando a comunicação estratégica: uma perspectiva das partes interessadas. *Jornal de Gestão de Comunicação*, 13(3), 238-262.
- Stevenson, H.H., e Wein-Skillern, W. (2006). *Empreendedorismo social: definição e limites*. Em *Empreendedorismo Social: Novos Modelos de Mudança Social Sustentável* (pp. 1-31). Imprensa da Universidade de Oxford.
- Taylor, Jr. (1993). *O texto organizacional: uma visão das organizações baseada no discurso*. *Comunicação e Organização*, 3, 50-93.
- Teixeira, A. (2012). Para aprender é preciso estar com a mente aberta. Entrevista com Henry Mintzberg. *Revista da ESPM*, 19(5), 28-33.
- Ten Thousand Villages. (2024). Recuperado de <https://tenthousandvillages.com/>
- Ten Thousand Villages. (2024). *About*. Recuperado de <https://www.tenthousandvillages.com/pages/about>
- Ten Thousand Villages. (2024). *Impact*. Recuperado de <https://www.tenthousandvillages.com/pages/impact>
- Tushman, M. & Nadler, D. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624 <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791>
- Unerman, J. (2008). *Gestão estratégica de risco de reputação e relatórios de responsabilidade social corporativa*. *Diário de Contabilidade, Auditoria e Prestação de Contas*, 21(3), 362-364.

- Urbano, D., Aparicio, S., e Audretsch, D. (2019). *Vinte e cinco anos de investigação sobre instituições, empreendedorismo e crescimento económico: o que aprendemos?* *Economia de Pequenas Empresas*, 53(1), 21-49.
- Van Dijk, T.A. (2008). *Discurso e poder*. Palgrave Macmillan.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall
- Vergara, S.C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (11a ed.). Atlas.
- Vieira, R. (2004). *Comunicação organizacional*. Mauad Editora Ltda.
- Vintage for a Cause. (2024). Recuperado de <https://vintageforacause.pt/pages/history-values>
- Vintage for a Cause. (2024). *Desfile das grannies em Zaragoza. Vintage sem fronteiras*. Recuperado de <https://vintageforacause.pt/blogs/news-1/desfile-das-grannies-em-zaragoza-vintage-sem-fronteiras>
- Vintage for a Cause. (2024). *From Granny to Trendy*. Recuperado de <https://vintageforacause.pt/pages/copy-of-from-granny-to-trendy>
- Waddock, S. e Googins, B.K. (2011). *Os paradoxos da comunicação da responsabilidade social corporativa*. Em I. Ihlen, J. Bartlett, e S. May (Eds.), *O manual de comunicação e responsabilidade social corporativa* (pp. 23-44). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch2>
- Waters, R.D. e Jones, P.M. (2011). Usando vídeo para construir a identidade e marca de uma organização: uma análise de conteúdo de vídeos de organizações sem fins lucrativos no YouTube. *Jornal de marketing do setor público e sem fins lucrativos*, 23(3), 248-268. <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.594779>
- Weber, M. (1922). *Economia e sociedade: um esboço da sociologia interpretativa*. Imprensa da Universidade da Califórnia.
- Weerawardena, J. e Mort, G.S. (2006). *Empreendedorismo cultural: Uma tendência emergente no empreendedorismo – novas oportunidades para projetar o futuro*. *Jornal de Gestão de Mudança Organizacional*, 19(5), 490-508.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia – e isso importa?* Aprendizagem Thomson.
- Wolton, D. (2011). *Comunicação e informação*. Em R. Mansell e M. Raboy (Eds.), *O manual de mídia global e política de comunicação* (pp. 67-82). Wiley-Blackwell.
- Wrench, J.S. e Thomas, C.E. (2013). *Apresentando a teoria da comunicação: análise e aplicação*. Routledge.
- Yin, R.K. (2015). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (2ª ed.). Publicações Guilford.
- Yunus, M. (2003). *Banqueiro para os pobres: microcrédito e a batalha contra a pobreza mundial*. Assuntos Públicos.

**Construção de Conexões: A Comunicação Estratégica como catalisadora do progresso em empreendimentos sociais**

Yunus, M. (2007). *Criando um mundo sem pobreza: negócios sociais e o futuro do capitalismo*. Assuntos Públicos.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., e Shulman, J.M. (2009). *Uma tipologia de empreendedores sociais: Motivos, processos de busca e desafios éticos*. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.