

## **Empreendimentos Socioambientais em Turismo: uma análise da Criação dos Valores Social e Ambiental**

### **Autoria**

Cristina de Moura João - [crismoura81@gmail.com](mailto:crismoura81@gmail.com)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo  
Outro - Outra

Rosa Maria Fischer - [rfischer@usp.br](mailto:rfischer@usp.br)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo  
Outro - Outra

### **Agradecimentos**

Agradeço à CAPES pelo financiamento à pesquisa que originou este artigo.

### **Resumo**

A maior parte dos estudos sobre empreendimentos sociais destacam os resultados de criação de valor social e econômico, porém não se observa a mesma frequência acerca do valor ambiental. Assim, foi realizado um estudo exploratório e descritivo de quatro empreendimentos sociais em turismo (ESTs), com o objetivo de descrever suas características e práticas e investigar a criação de valor social e ambiental. Por meio de observação participante e entrevistas com empreendedores e comunitários, foi identificado que os ESTs estudados têm capacidade de potencializar a criação de valores sociais e ambientais para a comunidade visitada e para os turistas, tais como: valorização da cultura e tradições; promoção da voz ativa, do protagonismo, da autonomia e fortalecimento de vínculos e redes; reconhecimento de direitos básicos (território); geração de renda; estabelecimento de parcerias; troca de experiências e compreensão do outro; conservação e restauração da biodiversidade; consciência ambiental. Entre suas características organizacionais, verifica-se, principalmente, a necessidade de operar mediante a formação de parcerias e alianças. Espera-se que este estudo contribua para o amadurecimento do empreendedorismo socioambiental, principalmente no que concerne à criação de valor social e ambiental, tanto para as reflexões teóricas como para o aperfeiçoamento de suas políticas e práticas de gestão.

## **Título: Empreendimentos Socioambientais em Turismo: uma análise da Criação dos Valores Social e Ambiental**

**Resumo (200 palavras):** A maior parte dos estudos sobre empreendimentos sociais destacam os resultados de criação de valor social e econômico, porém não se observa a mesma frequência acerca do valor ambiental. Assim, foi realizado um estudo exploratório e descritivo de quatro empreendimentos sociais em turismo (ESTs), com o objetivo de descrever suas características e práticas e investigar a criação de valor social e ambiental. Por meio de observação participante e entrevistas com empreendedores e comunitários, foi identificado que os ESTs estudados têm capacidade de potencializar a criação de valores sociais e ambientais para a comunidade visitada e para os turistas, tais como: valorização da cultura e tradições; promoção da voz ativa, do protagonismo, da autonomia e fortalecimento de vínculos e redes; reconhecimento de direitos básicos (território); geração de renda; estabelecimento de parcerias; troca de experiências e compreensão do outro; conservação e restauração da biodiversidade; consciência ambiental. Entre suas características organizacionais, verifica-se, principalmente, a necessidade de operar mediante a formação de parcerias e alianças. Espera-se que este estudo contribua para o amadurecimento do empreendedorismo socioambiental, principalmente no que concerne à criação de valor social e ambiental, tanto para as reflexões teóricas como para o aperfeiçoamento de suas políticas e práticas de gestão.

**Palavras-chave: Empreendedorismo Social, Valor Social, Valor Ambiental, Turismo.**

### **Introdução**

Empreendimentos socioambientais consistem em uma nova proposta de modelo organizacional para implementar negócios que tem como finalidade minimizar as falhas causadas ou negligenciadas pela forma como funciona o mercado. A consciência da importância e complexidade dessa problemática tem sido a motivação para que empreendedores e gestores venham buscando novas soluções, sob esta forma negócio (Comini et al., 2012).

A maior parte dos estudos sobre empreendedorismo social destaca a criação de valor social e econômico com seu desempenho, pois tal como o nome diz, são negócios voltados para a solução de problemas sociais como a pobreza gerada pela desigualdade de distribuição da renda e as dificuldades de acesso aos serviços e bens públicos. Contudo, não se encontra a mesma frequência de estudos nos quais o foco de atuação dos empreendimentos esteja voltado para a criação do valor ambiental, apesar do conceito incluir esta dimensão (Comini, 2016; Rawhouser et al, 2019). Sendo assim, esta pesquisa teve o objetivo de verificar se as características e práticas de empreendimentos socioambientais em turismo (ESTs), através de sua atuação, influenciavam a criação de valor socioambiental nas comunidades onde realizavam suas operações.

O setor de turismo foi escolhido devido ao potencial para dinamizar a economia local e proteger o meio ambiente, além de potencializar o desenvolvimento social (Binns & Nelt, 2002; Mitchell & Ashley, 2010; Weppen & Cochrane, 2012). Desta forma, foi realizado um estudo de casos (Yin, 2005) com quatro ESTs, dos quais foram levantados e analisados dados primários e secundários que permitiram conhecer o histórico de suas criações e seu modo de funcionamento, em especial, como se dava o relacionamento com as comunidades nas quais são realizadas suas operações. Para conhecer estas atividades, os atores da comunidade nelas envolvidos e identificar suas opiniões e percepções sobre a criação de valor socioambiental pelos ESTs, foi realizado um trabalho de campo acompanhando as viagens promovidas pelos ESTs estudados até as comunidades tradicionais receptivas, onde foram coletados dados por meio de observação participante, levantamento de histórias de vida, de entrevistas semiestruturadas e de discussões em grupos.

Os resultados obtidos mostraram que, tal como verificado na literatura, o valor ambiental é menos percebido que o social. Além disso, foi possível notar que as características de gestão EST's são fluidas e intuitivas, no entanto, todos priorizam a comunidade e as apoiam na valorização de suas tradições e na conquista de sua autonomia. Também foi constatado que os ESTs não são os principais nem únicos responsáveis por criar valores socioambientais, mas os potencializam por meio da divulgação da atividade turística e, principalmente, pela forma responsável como isto é realizado.

Este estudo destaca a necessidade de ampliar as investigações sobre o papel dos ESTs no desenvolvimento de comunidades e sobre como podem influenciar a criação de valor ambiental, sugerindo a produção de investigações que associem os dois tipos de valores. Espera-se que este estudo contribua para a discussão sobre como o empreendedorismo socioambiental possibilita a criação de valor, trazendo os elementos específicos dos ESTs e da criação de valor social e ambiental, bem como para o amadurecimento do empreendedorismo socioambiental.

## **1. Referencial Teórico- Conceitual**

### **1.1 Empreendedorismo Socioambiental**

O empreendedorismo socioambiental é um fenômeno relativamente recente no ambiente das organizações e, portanto, ainda pouco estudado no âmbito acadêmico. Fischer (2008) ressalta que o conceito não está suficientemente definido, não apenas pela escassez de estudos, mas também devido à complexidade do fenômeno, que pode assumir diferentes formas, sofrer as influências dos diversos contextos nos quais emerge e, deste modo, compor um espectro de muitas especificidades.

Comini et al. (2012), mapearam a literatura existente e identificaram três principais definições para essa expressão conforme sua inserção em diferentes realidades socioeconômicas: a predominante nas regiões europeias, a americana e, por fim, a usada frequentemente nos países de economia emergente, dentre os quais os latino-americanos. Na perspectiva europeia, o conceito teve origem junto às organizações que exercem atividades em parceria com o setor público, caracterizando-se por um tipo de gestão no qual se contempla a participação dos beneficiários nos processos decisórios e onde o reinvestimento dos lucros é realizado no próprio negócio ao invés de realizar a distribuição entre sócios e investidores (Defourny & Nyssens, 2010; Rosolen et al., 2014). Já a abordagem norte americana aproxima-se mais à definição tradicional do modelo de empresas capitalistas, ou seja, as características organizacionais das empresas sociais nesta ótica são mais semelhantes às do setor privado, inclusive no que concerne a distribuição de dividendos (Comini et al., 2012). A outra perspectiva provém dos estudos realizados em países em desenvolvimento concentrados, principalmente, na América Latina e no Bloco Asiático. O primeiro é representado pelo Social Enterprise Knowledge Network (SEKN<sup>i</sup>), enquanto o segundo foi concebido por Muhammad Yunus<sup>ii</sup>, considerado um dos principais representantes do conceito de negócios sociais; e o termo mais utilizado nesta perspectiva é o de “negócios inclusivos”, o qual destaca a necessidade de provocar impacto social positivo no longo prazo.

Para realização desta pesquisa, o conceito utilizado foi o de “empreendimentos socioambientais” que reflete a perspectiva dos países emergentes e é descrito por Fischer (2014), como: “Empreendimentos que se caracterizam por seus propósitos sociais e/ou ambientais, com os quais buscam influenciar transformações econômicas e sociais.” A autora ainda ressalta que, apesar de buscarem a criação de valor socioambiental, estes empreendimentos seguem a lógica de mercado, principalmente em relação à sua sustentabilidade financeira.

## 1.2. Valor Socioambiental em Empreendimentos Sociais

Os valores social e ambiental são conceitos-chave para a compreensão do empreendedorismo socioambiental (Dacin et al., 2011), mas abrange uma diversidade de terminologias e de contextos que não estão ainda claros e delimitados, dificultando a compreensão do fenômeno e a produção de conhecimento sistematizado acerca do tema (Rawhouser et al., 2019). Um estudo feito por Rawhouser et al. (2019) com artigos científicos relevantes para a área de empreendedorismo socioambiental proporcionou um melhor entendimento sobre a variedade de terminologias que se referem à criação de valor e a resultados de impacto social e concluíram que, em alguns casos, diferentes terminologias são utilizadas para finalidades semelhantes. Além disso, a maioria dos termos usados para se referir a impacto social e ambiental em empreendedorismo socioambiental são oriundos da área de operações, que tem como foco principal a avaliação do impacto físico causado pela produção e por processos industriais no meio ambiente e nas comunidades.

Considerando essa variedade terminológica, para este estudo adotou-se o conceito de valor social por ser utilizado com elevada frequência tanto por empreendedores quanto por estudiosos do tema (Austin et al., 2006; Nicholls, 2006; Dacin et al., 2011; Fischer, 2014; Kroeger e Weber, 2015; Comini, 2016). Além disso, ele se mostrou adequado para dialogar com os atores sociais no levantamento de percepções das comunidades e dos empreendedores durante o trabalho de campo da pesquisa, tal como recomendam Kroeger e Weber (2015).

Para definir o conceito de valor ambiental, este estudo apoiou-se em Comini (2016) que remete ao conceito de capital natural relacionando-o à conservação da biodiversidade e a prestação de serviços ecossistêmicos. A autora explica que eles estão intrinsecamente ligados, dado que a conservação da biodiversidade é fundamental para manter os serviços ecossistêmicos ao longo do tempo. Logo, ao empregar a expressão valor socioambiental, a pesquisa levou em consideração a forma como as pessoas atuantes nos empreendimentos socioambientais dedicados ao turismo comunitário percebem as melhorias de bem-estar social e de conservação do meio ambiente que, em sua opinião, decorrem dessas iniciativas (Austin et al., 2006; Kroeger & Weber, 2015; Comini, 2016).

Austin et al (2006), propõem que a criação de valor social se verifica com: “...a busca do progresso social mediante a remoção de barreiras que dificultam a inclusão, ajudando aqueles que estão temporariamente enfraquecidos ou carentes de voz própria, e que mitigam os efeitos secundários indesejáveis da atividade econômica.” O autor ressalta a importância de analisar os elementos da cultura e da estratégia da organização que potencializam a criação desses valores. Para tanto, é importante que o empreendimento socioambiental expresse com clareza sua missão, quem é seu cliente ou público-alvo, o que ele realmente valoriza e de que maneira serão removidos ou minimizados os obstáculos que impedem a inclusão social e a sustentabilidade ambiental.

Ainda no âmbito dos estudos da SEKN, Portocarrero e Delgado (2010) elaboraram um framework o qual sistematiza em quatro dimensões os principais resultados obtidos por empreendimentos sociais na criação de valor social: aumento de renda, acesso a bens e serviços, promoção de cidadania e desenvolvimento de capital social. Entretanto, este modelo analítico não contemplava a criação de valor ambiental, o que vem a ser proposto por Comini (2016) ao analisar empreendimentos brasileiros que lhe proporcionou desenhar um modelo composto por nove categorias denominadas: os capitais físico, produtivo, natural, humano e social; economia de carbono; custos de transação; reuso de materiais; cidadania. A partir das recomendações de Austin et al. (2006) sobre a necessidade de investigar as características e práticas dos empreendimentos que influenciam a criação de valor e dos modelos de Comini (2016) e Portocarrero e Delgado (2010), foi elaborado o modelo teórico-conceitual que orientou a execução da pesquisa.

### 1.3 Empreendimentos Socioambientais em Turismo (ESTs)

Nas últimas três décadas, pesquisadores da área de empreendedorismo tem estudado o turismo como uma atividade econômica que pode se constituir em importante elemento de combate à pobreza e de proteção ao meio ambiente, concluindo que a atividade é capaz de criar valor social, ambiental e econômico (Sheldon, Pollock & Daniele, 2017). Estes tipos de empreendimentos são relativamente novos, tanto em termos de evidências empíricas quanto de presença na pesquisa acadêmica. Devido a imaturidade deste fenômeno, ainda não é possível contar com bancos de dados sobre empreendimentos socioambientais atuantes em turismo no Brasil. Em uma busca no cadastro de Empresas B<sup>iii</sup>, foram encontradas 37 empresas do setor de viagens e lazer devidamente certificadas, mas apenas duas delas são brasileiras (BCorporation, 2021), o que evidenciou a necessidade de a pesquisa constituir-se em um estudo exploratório para realizar uma aproximação a essa realidade pouco conhecida.

Sheldon et al. (2017) descrevem o empreendedorismo social em turismo como “...um processo que utiliza o turismo para criar soluções inovadoras para problemas sociais, ambientais e econômicos nos destinos, por meio da mobilização de ideias, capacidades, recursos e acordos sociais necessários para sua transformação social sustentável.” Para refinar essa definição, foi realizada uma revisão bibliográfica a partir de uma busca estruturada de palavras chaves nas principais bases nacionais e internacionais. Foram encontrados apenas 55 artigos que relacionavam os temas empreendedorismo social e turismo e, dentre estes, 35 especificaram o tipo de turismo pesquisado. O turismo de base comunitária (TBC), foi o mais citado entre as publicações pesquisadas (foram seis citações no total, sendo que em segundo lugar ficou o ecoturismo com cinco citações), o que orientou a escolha dos quatro casos estudados na pesquisa realizada.

O TBC surgiu na década de 70 como uma alternativa ao turismo de massa que havia disparado nessa época e como uma resposta que confrontava com as consequências deletérias dessa exploração turística para as pequenas comunidades e a conservação da natureza (Zapata et al, 2011). No Brasil, tornou-se relevante na década de 90 e pode ser definido como um turismo que “favorece a coesão e o laço social e o sentido coletivo de vida em sociedade, e que por esta via, promove a qualidade de vida, o sentido de inclusão, a valorização da cultura local e o sentimento de pertencimento.” (Irving, 2009).

### 3. Metodologia

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005) e a unidade empírica de análise escolhida foram os ESTs. Para seleção dos casos foram selecionadas organizações que declarassem explicitamente em suas missões os propósitos de criação de valor socioambiental, adotando-se o critério da intencionalidade com a qual o empreendimento foi criado, de acordo com Fischer (2014) e Comini et al. (2012).

Foram utilizadas as seguintes formas de levantamento de dados: coleta de documentos e publicações para obter dados secundários; observação participante preliminar (para coletar informações sobre os ESTs, foram realizadas participações em fóruns, eventos e reuniões de entidades envolvidas com atividades turísticas); observação participante em campo (foram realizadas viagens às localidades apontadas pelos ESTs estudados exercitando-se, concomitantemente o papel de turista para conhecer o funcionamento das atividades e de pesquisadora coletando artefatos, documentos e, principalmente, depoimentos através de entrevistas semiestruturadas com os moradores envolvidos com as operações de TBC.

As entrevistas semiestruturadas foram empregadas visando a obtenção, concomitante, de informações objetivas e de opiniões e percepções próprias de cada entrevistado, de uma maneira mais informal e descontraída. Procurou-se atingir, assim, maior profundidade dos depoimentos elaborando previamente um roteiro de tópicos ou questões inspiradas pelo referencial teórico, mas também estimulando o entrevistado a estender-se ao descrever sua



vivência (Yin, 2005). Foram empregadas em contatos individuais e, também, através da participação em rodas de conversa e de atividades programadas pelas operações turísticas dos empreendimentos.

### 3.1 Descrição do Trabalho de Campo

A primeira etapa do trabalho de campo consistiu na observação participante preliminar, na qual foi feita uma aproximação junto a organizações e atores envolvidos com atividades que se autodenominam de turismo sustentável e/ou TBC. A partir da primeira adesão de um empreendedor social à pesquisa, adotou-se o método de “bola de neve” (Flick, 2009) para identificar e convidar os demais empreendimentos, obtendo-se um conjunto de 4 participantes: E1 Caso Pará, E2 Caso São Paulo, E3 Caso Paraty e E4 Caso Ubatuba<sup>iv</sup>. Após a identificação, foram selecionados um roteiro turístico de cada organização para serem visitados com o objetivo de realizar as entrevistas e a observação participante.

A partir destas etapas, foi possível realizar 22 entrevistas com três diferentes perfis de atores: os empreendedores dos ESTs (5 entrevistas), seus principais parceiros (5 entrevistas) e representantes das comunidades (12 entrevistas). Para isto, foi necessário desenvolver três roteiros diferentes para cada um dos perfis citados. As entrevistas com os empreendedores revelaram sua visão acerca do trabalho desenvolvido em parceria com a comunidade e como esta parceria era estabelecida, além de descrever características do seu empreendimento social e sua visão de negócio. As entrevistas com os parceiros permitiram ampliar as respostas obtidas do empreendedor, apresentando novos elementos de acordo com suas percepções sobre a relação entre o EST e as comunidades. Por fim, as entrevistas com a comunidade permitiram um outro olhar em relação a atuação dos ESTs e obter a percepção dos comunitários acerca da atividade turística e da parceria estabelecida. Sendo assim, com estes três perfis de entrevistados, foi possível coletar percepções e dados suficientes para análise e triangulação – complementados por dados secundários e pela observação participante.

Para proceder à análise foi realizado o exame, categorização e recombinação das evidências coletadas (Yin, 2005). E, como recomendam Miles et al. (2014) foram criados códigos, ou seja, rótulos que atribuem um significado simbólico às informações e são constituídos por uma palavra ou frase que capture a essência de um conjunto de dados levantados. A descrição dos casos foi inspirada na análise *within-case* e, para as comparações, *cross-case* (Eisenhardt, 1989) com auxílio do programa Atlas.ti. Desta forma, no presente estudo procurou-se identificar as semelhanças e diferenças de atuação entre os quatro casos de EST estudados, quando apoiam a implementação e os processos necessários à realização do TBC, para verificar se e como criam valor socioambiental.

## 4. Apresentação dos Casos

Neste item, serão descritos os quatro ESTs analisados para esta pesquisa, identificando algumas das suas principais características e parcerias relevantes ao roteiro visitado.

E1 - Caso Pará e foi fundado com intuito de valorizar o Estado do Pará, sendo assim, sua área de atuação abrange, principalmente, a Amazônia Paraense, local de nascimento da fundadora (E1\_Fund). O roteiro em que foi realizado o campo consistiu em visitas à três comunidades ribeirinhas situadas ao longo do Rio Tapajós, Arapiuns e Amazonas no Pará. Além das comunidades, E1 tem importantes parceiros locais como P1, que é uma instituição civil sem fins lucrativos que está há 32 anos atuando em comunidades da Amazônia. P1 teve um papel decisivo no desenvolvimento do artesanato, turismo e outras atividades dentro das comunidades ribeirinhas e incentivou a formação de uma cooperativa formada por cinco comunidades da Resex Tapajós-Arapiuns que trabalham com TBC e artesanato.

O segundo caso foi fundado por uma turismóloga mineira e é denominado E2 – Caso São Paulo. É um *spin off* de outro empreendimento social que nasceu em 2009, dado que sua

empreendedora social (E2\_Fund) foi cofundadora deste primeiro empreendimento. Em 2015, ela vendeu sua parte nesse negócio e fundou sua atual operadora e agência. E2 atua em variados destinos que abrangem comunidades tradicionais em todo o Brasil, sendo que a maior parte deles estabelece parcerias com associações e organizações, preferencialmente as lideradas por mulheres. Para o campo, o roteiro acompanhado foi o de Grajaú e Bororé, bairros localizados no extremo sul da cidade de São Paulo, predominantemente rurais e que estão entre os 20 menores IDHs da cidade (SABESP, 2020). São separados pela Represa Billings, que tem se tornado um ponto turístico e fonte de renda para os moradores, principalmente pela atuação dos parceiros de E2 envolvidos no roteiro visitado: uma operadora de turismo náutico e um centro cultural, ambos às margens da Represa.

Neste roteiro especificamente, é importante destacar que foi o único entre os casos estudados no qual observou-se uma nítida insatisfação em relação a atividade turística, a qual é identificada com elevada frequência nas pesquisas sobre o tema (Shaw & Williams, 2002). A comunidade receptora manifesta uma certa desconfiança sobre os benefícios advindos da atividade turística, embora não proponha sua eliminação pois considera importante a geração de renda e a valorização da localidade. Mas as discussões e reflexões giram em torno da necessidade de que as iniciativas partam de dentro da própria comunidade.

O terceiro empreendimento E3 – Caso Paraty, foi criado a partir da necessidade percebida por seu fundador, E3\_Fund, quando trabalhava como facilitador de projetos em comunidades para uma organização não-governamental (ONG). Ele percebeu que o turismo poderia ser uma força positiva de transformação naqueles locais, sendo assim, redirecionou seus esforços para a construção da agência. O roteiro escolhido para o campo consistiu em uma visita a duas comunidades tradicionais de Paraty: o Quilombo do Campinho e a comunidade caiçara da Praia Grande da Cajuíba. Por causa do trabalho com as comunidades tradicionais, E3 estabeleceu um relacionamento com o Fórum de Comunidades Tradicionais de Angra dos Reis, Paraty e Ubatuba (FTC) que, por sua vez, são parceiros de organizações como a Fiocruz e a Fundação Florestal.

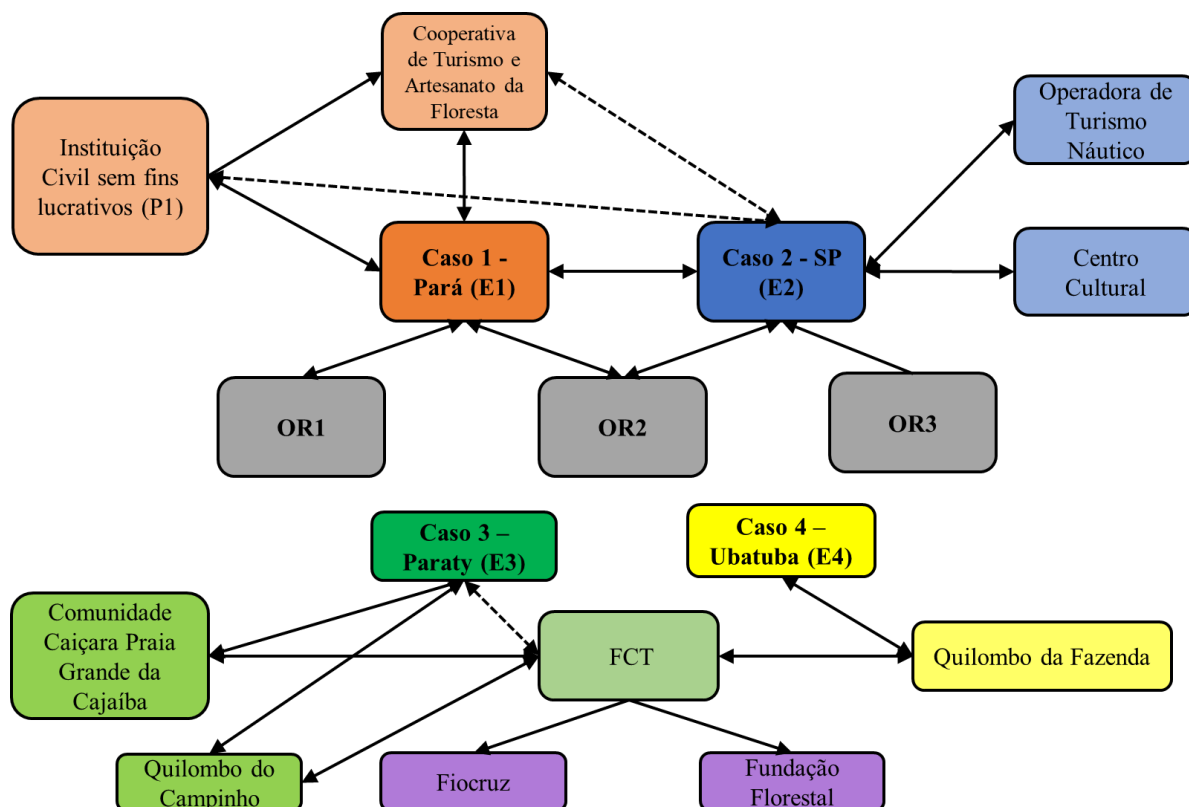
O empreendimento E4 – Caso Ubatuba começou quando as duas sócias, E4\_Fund\_1 e E4\_Fund\_2, colegas de faculdade, perceberam que não estavam confortáveis em trabalhar no mercado tradicional de viagens e turismo. Assim, fundaram um empreendimento turístico de experiências, que valoriza a cultura das comunidades tradicionais e promove a geração de renda ao mesmo tempo em que oferece aos visitantes uma experiência de autoconhecimento, imersão cultural e conexão (dados campo, 2020). É o empreendimento com menos tempo de existência entre selecionado para esta pesquisa. O roteiro escolhido para o campo foi uma visita ao Quilombo da Fazenda em Ubatuba – SP.

Durante a coleta de dados, percebeu-se que para melhor compreensão dos casos descritos, seria necessário tratar de algumas organizações pertinentes ao contexto dos quatro casos aqui estudados, denominadas “organizações relevantes” (OR). Um deles é uma OSCIP (OR1) fundada em 2012, com sede em São Paulo – SP, por um grupo de empresários do trade turístico que atua no mercado convencional. O segundo (OR2) é um coletivo formado em 2018 por empreendimentos de turismo que trabalham com atividades sustentáveis ou responsáveis e surgiu como uma maneira de fortalecer o turismo responsável no Brasil. O terceiro (OR3) é um negócio social que cria soluções para problemas diversos a partir da premissa da sustentabilidade e, como já citado, deu origem a E1. A partir da organização e análise dos dados, foi possível representar a rede de organizações relacionadas aos casos estudados na Figura 1.

Nota-se que na Figura 1, foram contemplados apenas os roteiros nos quais foram realizadas visitas a campo para este estudo. Na figura, as cores delimitam os parceiros e seus respectivos ESTs. A partir desta breve explicação dos casos e da rede representada na Figura 1, é possível notar que dois dos ESTs tem uma relação mais fortalecida com as organizações mais antigas (OR1 e OR3). Sendo assim, pode-se dizer que E1 e E2 tem uma rede de parcerias mais

desenvolvida e fortalecida do que os outros dois casos, que surgiram há pouco tempo e a partir de iniciativas individuais. É bom ressaltar que E1 e E2 são projetos e organizações mais antigas e, por isso, tem mais parcerias e alcance na rede.

Figura 1 - Casos e Parcerias



Fonte: elaborado pela autora (2020).

## 5. Discussão dos Resultados

O campo de práticas e de estudos sobre os EST no Brasil está apenas emergindo. Neste estudo um dos primeiros desafios consistiu em encontrar empreendimentos com esta característica, sendo que três dos quatro casos que fizeram parte da amostra tem menos de três anos de existência. Foi possível verificar que se trata de um ecossistema em formação, pois ao longo da pesquisa observou-se o surgimento de novos empreendimentos, além da formação de grupos de estudos e de debates focados em TBC.

### 5.1 Características dos ESTs

Em relação à estrutura dos ESTs, dentre os quatro, somente E2 possui uma sede. Os demais concordam que não é necessário e tampouco viável devido a restrições financeiras. E2 também é o único que constituiu uma equipe de colaboradores, a maior parte deles contratados como prestadores de serviços. Os outros dois empreendimentos trabalham com outras empresas, numa relação que é denominada genericamente como parcerias. Apenas E1 é um empreendimento de uma pessoa só, que não tem equipe e conta com os serviços de um contador.

Todos têm mais de uma frente de trabalho, ou seja, além dos roteiros, realizam consultorias voltadas para TBC, oferecendo palestras ou atuando em projetos de outras organizações – desta forma, conseguem melhorar sua sustentabilidade financeira. De fato, a maior dificuldade dos ESTs é se sustentar financeiramente: apenas E1 consegue fazê-lo de



forma consolidada e já há algum tempo, os demais ainda estão em fase de organização e buscando soluções para sua limitação de recursos. Todos concordam que as comunidades têm espaço para receber mais grupos de turistas, elevando a frequência de viagens sem serem prejudicadas com essa ampliação de atividades, no entanto, tem dificuldades em alcançar e atrair seu público-alvo.

Em relação aos mecanismos de implementação (Austin et al., 2006), nota-se a necessidade do desenvolvimento de medições de desempenho nos quatro ESTs. Apenas E2 pretendeu avaliar o desempenho de suas ações nas comunidades por meio da publicação de seu Relatório de Sustentabilidade, o qual necessita ainda de lapidação dos dados e melhoria de análise para obter maior robustez nos resultados. Nota-se também a necessidade da melhoria dos processos e estruturas dos ESTs, dado que os quatro buscam estabelecê-los por meio de metodologias e procedimentos que precisam de amadurecimento.

Quanto às forças contextuais que influenciam o desempenho do negócio (Austin et al., 2006), foi identificada que apenas a política é citada frequentemente pelos entrevistados. As ações governamentais são citadas tanto pelos empreendedores quanto pelos comunitários como força que interfere diretamente nas ações e estratégias do cotidiano. É importante ressaltar que nenhum dos empreendimentos socioambientais estudados estabelece relações formais com órgãos do governo, pois alegam que, de certa forma, é melhor evitar esta parceria e buscar soluções próprias.

## 5.2 Criação de Valor Socioambiental pelos ESTs

A criação de valor socioambiental é um componente central para todos os ESTs, que tem esta intencionalidade e propósitos declarados em suas missões e/ou nos seus valores e princípios (Fischer, 2014; Comini, 2016), tal como foi possível verificar durante a coleta de dados. A análise também permitiu identificar quais valores sociais e ambientais eram identificados pelos entrevistados, descritos nos itens a seguir. Como já adiantava a literatura, a criação de valor ambiental é menos estudada do que a de valor social (Barki, 2015; Comini, 2016), seja porque alguns autores englobam neste também os ganhos ambientais, seja porque as métricas existentes não contemplam este aspecto. Nesta pesquisa, obteve-se sete registros de criação de valor social e dois de valor ambiental. Embora os atores dos casos estudados não manifestassem espontaneamente uma clara compreensão do que é o valor ambiental, pode-se inferir que eles têm uma compreensão intrínseca desses conceitos e de seus significados na vida real. O relato de uma das líderes do Quilombo do Campinho demonstra esta percepção: “em relação ao meio ambiente, a gente sempre preservou, né? O que tem hoje em pé é o que a gente sempre se preocupou em preservar.” (dados de entrevista, 2020). A seguir, são então descritos os valores sociais e ambientais identificados durante a pesquisa.

### 5.2.1 Valor Social

#### - Valorização da Cultura e das Tradições/ Pertencimento

Segundo Portocarrero e Delgado (2010), a elevada autoestima e o sentimento de ser respeitado e reconhecido enquanto cidadão são tão importantes para a transposição de barreiras sociais quanto o acesso a renda, bens e serviços. Com baixa autoestima, é muito difícil que grupos sociais que vivem em situação de pobreza e vulnerabilidade possam lutar por seus direitos de cidadania, assim como, buscar melhores condições de vida e de trabalho. Como exemplo, destaca-se o depoimento de uma das líderes e moradora de comunidade ribeirinha no Pará. Ela conta que antes da chegada de P1 que foi a primeira organização que incentivou sua comunidade para desenvolver atividades de turismo comunitário, ela “não era ninguém”. Trabalhava na produção de farinha para ajudar no sustento da família e não se envolvia com a associação ou com reuniões comunitárias. Diante da proposta de participar do projeto de

turismo interessou-se e, atualmente, preside a associação local que gerencia as atividades de turismo, produção e comercialização de artesanato das comunidades.

A autoestima também está relacionada à valorização da tradição e do modo de vida comunitário. O fato de pessoas de outras localidades estarem interessadas no que eles têm a mostrar e ensinar, os surpreende e faz com que passem a atribuir maior valor aos seus costumes e saberes. Este é também um trabalho que os empreendedores sociais fazem, ressaltando as tradições que atraem a curiosidade e interesse dos turistas e podem ser compartilhadas através de práticas como oficinas de artesanato, rodas de conversas, danças coletivas, degustações de produtos culinários típicos. E3\_Fund destaca que é “o olhar do visitante que mostra para a comunidade o real valor da sua cultura”, pois ele legitima sua importância, ressignificando-a e fortalecendo-a. O encantamento do visitante com as características culturais da comunidade também desperta o interesse dos jovens moradores sobre a atividade turística. Isto é bem nítido nas duas comunidades quilombolas e nas três ribeirinhas, nas quais os jovens vem se inserido em algumas tarefas, como guia das trilhas e participação em grupos de danças tradicionais.

Líder comunitária, moradora do Quilombo do Campinho e parceira de E3 contou que a comunidade começou a pensar em assumir o turismo comunitário porque uma das lideranças locais percebeu que “jipeiros” traziam turistas no território e contavam a história deles com sua visão, sem um conhecimento autêntico e, muitas vezes, com fatos e opiniões distorcidas.

Entre os entrevistados, é unânime a percepção de que os ESTs potencializam a valorização das tradições, não apenas pelo fato de organizarem os roteiros e grupos de visitantes, mas, principalmente, por enfatizarem as vivências que disseminam informações e conhecimentos genuínos. Em Paraty, na comunidade caiçara, E3\_Fund pediu que a cozinheira servisse aos visitantes o prato azul-marinho, que é típico desta comunidade. E3\_Fund lhe disse: “O que a senhora come na sua casa? É isso que quero que sirva para os visitantes.”. A moradora inicialmente ficou insegura em servir peixe com banana, a base do prato, pensando que era muito simples, mas ficou surpresa quando comprovou o agrado e satisfação dos comensais que frequentam seu quiosque na praia da Ilha Grande. Este é um dos vários exemplos narrados pelos empreendedores e seus parceiros para retratar esse tipo de criação de valor, os quais ressaltam que muitas vezes é preciso exercer um esforço de convencimento para que as comunidades percebam quão valiosos podem ser seu modo de vida, conhecimentos e saberes.

#### - Voz Ativa/Espaço de fala

A remoção das barreiras que dificultam a inclusão passa pelo apoio àqueles que estão enfraquecidos ou carentes de voz própria (Austin et al., 2006), neste sentido, os empreendedores ressaltaram sua preocupação em ouvir as pessoas da comunidade e em atuarem apenas como coadjuvantes no desenvolvimento das propostas de turismo comunitário. Para que isto ocorra, eles assumem o papel de facilitadores, consultando as opiniões e colhendo sugestões. Um depoimento que representa bem a necessidade de um espaço para poder se expressar foi obtido de uma parceira de E2 que trabalha como cozinheira em um projeto de produção de alimentos orgânicos:

“Esses contatos de turismo são para além da cozinha. A gente não é só da cozinha. Eu me senti contemplada no evento da E2 porque eles te dão espaço de fala, eles te tiram da cozinha. Você não é só a fulana do projeto. Você tem uma identidade.”

#### - Protagonismo/Autonomia/Fortalecimento de vínculos e redes

O protagonismo da comunidade é pré-requisito para que o turismo seja considerado de base comunitária, como o próprio conceito define. Os empreendedores socioambientais dos casos estudados desempenham um papel de apoio às comunidades, de forma que elas possam se sentir seguras em assumir o protagonismo da atividade turística. Eles ressaltam o objetivo de que seus empreendimentos consigam que, em alguns anos, as comunidades possam gerenciar

de forma autônoma os roteiros e receptivos. Outro aspecto que denota que os empreendedores socioambientais fomentam o protagonismo da comunidade é a maneira como a parceria é estabelecida e conduzida: todos afirmam que interferem o mínimo possível na elaboração dos roteiros, na formação dos preços e nas demais decisões sobre a atividade turística, pois a comunidade é quem deve decidir e implementar. No entanto, até que adquiram conhecimento e experiência suficientes, os moradores necessitam que os empreendedores atuem como apoio, através da promoção de cursos, programas de capacitação e workshops de assessoria técnica.

As comunidades também estão se organizando em associações ou cooperativas para que possam lidar com o desafio de empreenderem o TBC com seus próprios recursos e competências. Segundo morador do Quilombo da Fazenda e guia dos roteiros, antes da chegada da Rodovia Rio – Santos, as comunidades do Litoral Norte viviam da agricultura e pesca, trabalhando para sua subsistência e estabelecendo um improvisado mercado de trocas. Além disso, tinham o costume de realizar mutirões, nos quais as comunidades se uniam para ajuda mútua em atividades agrícolas, de construção de moradias etc. Estas práticas se perderam após a abertura da rodovia que trouxe a especulação imobiliária e o turismo de massa. Com a implementação e o desenvolvimento de iniciativas de TBC nessas comunidades, observa-se o resgate desses costumes que fortalecem os vínculos de relacionamento e estimulam a formação de redes formais ou informais, como reportado por Portocarrero e Delgado (2010).

#### - Reconhecimento de direitos básicos/Território

Principalmente para as comunidades estudadas que se localizam na região do Litoral Norte do estado de São Paulo, o TBC desempenha um papel de apoio à sua resistência política para assegurar seus direitos sobre os territórios ocupados. A especulação imobiliária já expulsou muitos moradores das comunidades tradicionais e elas estão se organizando para defender e preservar seus direitos territoriais. Segundo o morador e guia dos roteiros do Quilombo da Fazenda, a comunidade perde muitos moradores porque as pessoas são obrigadas a se mudarem em busca de melhores opções de trabalho nas cidades próximas. Nesse contexto, as atividades de turismo comunitário são uma opção de geração de renda que possibilita a fixação das pessoas no território e, evitando a evasão, fortalece o espírito de comunidade. Um cenário semelhante acontece nas comunidades ribeirinhas do Pará, pressionadas pela exploração madeireira que ameaça expulsá-las dos territórios que habitam há gerações. Uma das líderes comunitárias ressalta em seu depoimento a esperança de que o crescimento do turismo comunitário possa frear o avanço da indústria de desmatamento sobre o território de sua comunidade. O discurso sobre o reconhecimento e a defesa de direitos, principalmente aqueles que dizem respeito à questão territorial, foi encontrado com elevada frequência e de forma espontânea entre os moradores e parceiros comunitários, mas não foi frequente nas entrevistas junto aos empreendedores e nos documentos de divulgação dos ESTs estudados.

#### - Geração de Renda

As atividades do TBC geram receitas pela prestação de serviços de hospedagem, geralmente nas casas dos moradores; fornecimento de refeições; orientação dos guias e comercialização de artesanato. Isto é, toda uma rede prestação de serviços e comercialização de produtos é acionada pelo turismo criando oportunidades de trabalho para os moradores interessados em participar e dinamizando a economia local. Por isto, foi opinião unânime dos entrevistados que o TBC cria valor social para as comunidades por promover novas oportunidades de trabalho e incrementar a renda das pessoas e famílias que se envolvem com a atividade. Resultado este que corrobora a análise dos autores que enfatizam o potencial que a atividade turística como um todo tem de gerar renda e oportunidades de trabalho (Mitchell & Ashley, 2010; Weppen & Cochrane, 2012; UNWTO, 2017).

Portocarrero e Delgado (2010) consideram que o incremento da renda das pessoas e famílias é um indicador de criação de valor social, pois permite que elas acessem novas oportunidades e escolhas de vida, assim como, desfrutem de seus direitos de cidadania (Sen, 2004; Yunus, 2008). Nos casos estudados as receitas geradas pelas atividades dos comunitários envolvidos com as iniciativas de turismo comunitário não constituem a fonte principal de recursos financeiros que assegura sua subsistência. Na verdade, compõem uma renda extra que lhes permite adquirir bens que complementam suas necessidades, assim como, possibilita que a comunidade invista em melhorias de infraestrutura e projetos comunitários.

Referente à sistematização de dados acerca da geração de renda proveniente do turismo, foi percebida a necessidade urgente dos empreendimentos e comunidades reunirem estes dados e avaliarem a receita repassada às comunidades. E2 é o único dos empreendimentos deste estudo que disponibilizou um cálculo da quantidade em reais que três das comunidades receberam por roteiro em 2017, mesmo assim, sem acompanhamento e comparação entre os roteiros. Desta forma, não é possível analisar com precisão o quanto a atividade dos ESTs influencia na renda e na melhoria da qualidade de vida das comunidades parceiras. No entanto, os depoimentos de líderes comunitários enfatizam como a renda advinda das atividades do TBC é importante para a geração de trabalho no interior da comunidade, possibilitando sua permanência e união no território em que vivem. Além disso, possibilitam a inclusão das novas gerações para que consigam vislumbrar um futuro na comunidade.

O incremento de renda é também potencializado pelos empreendimentos quando atuam como “conselheiro”, apoiando o aperfeiçoamento das práticas e influenciando na melhoria de obtenção de renda. No Quilombo da Fazenda em Ubatuba por exemplo, com a atuação do E4 junto à comunidade, os turistas foram incentivados a se hospedarem em casas de família estendendo a estadia para que pudessem conviver com a comunidade e experienciar seu dia a dia. Esta proposta de viagem independe da temporada, ampliando a oferta para os turistas e assegurando um fluxo financeiro contínuo. Percebendo os bons resultados das inovações a comunidade decidiu investir na construção de uma pousada comunitária de modo a ampliar a oferta de hospedagem.

#### - Parcerias

A premissa para que o EST se estabeleça nas comunidades é na opinião unânime dos empreendedores participantes da pesquisa o estabelecimento de relações de confiança, reciprocidade, cooperação e proximidade. Os próprios moradores entrevistados também ressaltam que a parceria com os ESTs depende do bom relacionamento com os empreendedores, o que denota que se trata de uma relação bastante pessoal. Durante as entrevistas, os comunitários parceiros de E1 referiram-se, exclusivamente, à sua empreendedora e fundadora, sendo que alguns sequer pronunciavam o nome correto da operadora. E1\_Fund destaca que, para a parceria funcionar são essenciais a participação coletiva e a construção conjunta dos roteiros e das atividades turísticas. Para tanto, o vínculo de confiança é fundamental; tanto da comunidade em relação a ela, quanto dela em relação à comunidade. A confiança é o alicerce da parceria e, para que seja estabelecida e mantida, deve existir espaço para o erro e para a correção deste de ambas as partes.

“A gente teve uma experiência com uma comunidade em 2016, a gente já opera lá há 10 anos. Em 2016, eles quiseram subir o preço, muito mais do que eles costumam fazer. Sempre revisamos o orçamento e, dessa vez eles decidiram assim 200%, 300% acima do preço. A gente viu que estava caminhando para um valor por pessoa que não ia ter gente que ia pagar e eles resolveram subir. Ficamos seis meses oferecendo o roteiro no novo valor, daí as pessoas respondiam falando que era caro e não fechavam. Daí eles chamaram a gente para perguntar por que não tinha tido grupo nenhum, de

fevereiro até julho. Daí eu imprimir as mensagens e mostrei. E eles resolveram baixar o valor e em setembro voltou a ter turista. Só que nesses seis meses, a gente que dá a cara para bater, ou seja, o turista vem procurar pela gente. A gente assume uma parte do passivo, mas entendendo que é preciso ter autonomia e confiança até para dar margem para o erro, que a gente não pode decidir sozinho e dizer que é comunitário.”

O relato da empreendedora social mostra seu comprometimento e consciência em relação à parceria com a comunidade, pois assumiu uma decisão que ela sabia que prejudicaria os negócios, mas que teve que respeitar para não passar por cima de uma decisão conjunta. Além disso, ela destaca que é imprescindível que a comunidade se dedique e compreenda que irá empreender junto com ela. No início, muitos se interessam e demonstram vontade, mas com o prosseguimento das reuniões e a necessidade de real comprometimento, poucos que se engajam realmente.

A qualidade dos relacionamentos e a importância da confiança e cooperação nas parcerias entre empreendimento socioambiental e comunidades é destacado por autores como Nicholls (2006), que destaca que as parcerias promovem acesso a recursos, aumentam a legitimidade das organizações e de suas atividades e potencializam a eficiência da atuação dos empreendimentos sociais. Por outro lado, foi também percebido que os empreendedores almejam que as parcerias não dependam tanto de sua presença, para que o empreendimento e a comunidade possam se desenvolver e continuarem sendo parceiros, porém independentes. Entre os ESTs estudados, nota-se que E1 e E2 começam a ensaiar este “distanciamento” de algumas das comunidades em que atuam, ainda procurando maneiras de fazê-lo de forma saudável.

#### - Troca de Experiências/Compreensão do Outro

No relato de todos os empreendedores sociais entrevistados está presente a importância da troca de experiências entre comunidade e visitante e de como o TBC propicia o compartilhamento de conhecimentos, tradições e experiências. E1\_Fund relata que considera que uma viagem foi bem-sucedida quando ocorreu essa interação e sensibilização entre visitantes e comunitários, de forma a estabelecer uma relação de respeito e amizade, “a criação de uma ponte” entre esses dois mundos. Ela destaca que alguns relacionamentos ainda extrapolam a viagem, ou seja, ultrapassam os limites daquele espaço em que visitante e comunitário se encontraram e o tempo que passaram juntos, por exemplo: em algumas situações, os comunitários tem a chance de apresentar seus projetos aos visitantes e pode ocorrer destes se interessarem em contribuir ou participar. É também comum que se mantenha a relação após o fim da viagem através contatos por meios digitais e redes sociais.

### 5.2.2 Valor Ambiental

#### - Consciência Ambiental

Observando as comunidades tradicionais, principalmente as ribeirinhas da Amazônia, verifica-se um modo de viver mais sustentável em relação ao meio ambiente e aos recursos naturais da biodiversidade, o que constitui uma experiência, a maior parte das vezes, bastante surpreendente para o turista visitante que compartilha seu cotidiano. A coordenadora da organização sem fins lucrativos da área que atua com TBC, acredita que uma série de atividades próprias desse tipo de turismo modificam a maneira como os visitantes passam a se relacionar com a natureza depois de vivenciarem um roteiro. Fazer as trilhas de reconhecimento da vegetação nativa, aprender os tempos e as tarefas do cotidiano destas comunidades, conviver de forma diferente com o ambiente, são formas de despertar a consciência ambiental que ensinam ao visitante que o “natural” não é apenas um “recurso”. E2\_Fund reforça esse



argumento ao relatar que estas experiências despertam uma consciência ambiental antes desconhecida pelos turistas visitantes, porque são incentivados não só a observar como também a discutir sobre as questões que afetam o meio ambiente. E1\_Fund ressalta a importância dos ESTs atuarem em comunidades onde as políticas de conservação têm que ser implementadas na prática, como unidades de conservação e áreas protegidas. Por isto, ela considera que além desse papel de guardiões das reservas, os ESTs estão criando valor ambiental e social quando promovem uma transformação no modo das pessoas, tanto da comunidade receptora quanto dos turistas, ao contemplarem a paisagem e se relacionarem com a natureza da região.

#### - Conservação e Restauração da Biodiversidade

Observando em campo as práticas ambientais realizadas pelos comunitários envolvidos com o turismo, foi possível verificar que são voltadas para restauração e conservação da biodiversidade (Comini, 2016), para quem o restauro se faz necessário naquelas localidades onde a ação humana já causou prejuízos ao meio ambiente. Nas comunidades ribeirinhas do Pará, é desenvolvido um projeto de piscicultura que consiste na criação de peixes em gaiolas submersas nos rios. Alimentados com uma ração orgânica e natural produzida pela própria comunidade com sobras de alimentos, os peixes são utilizados para o próprio consumo e servidos aos visitantes, com uma forma circular de produção. A mesma comunidade produz mel de abelhas sem ferrão, o que além de estimular a comercialização do produto, influencia o processo de polinização que é essencial para a biodiversidade.

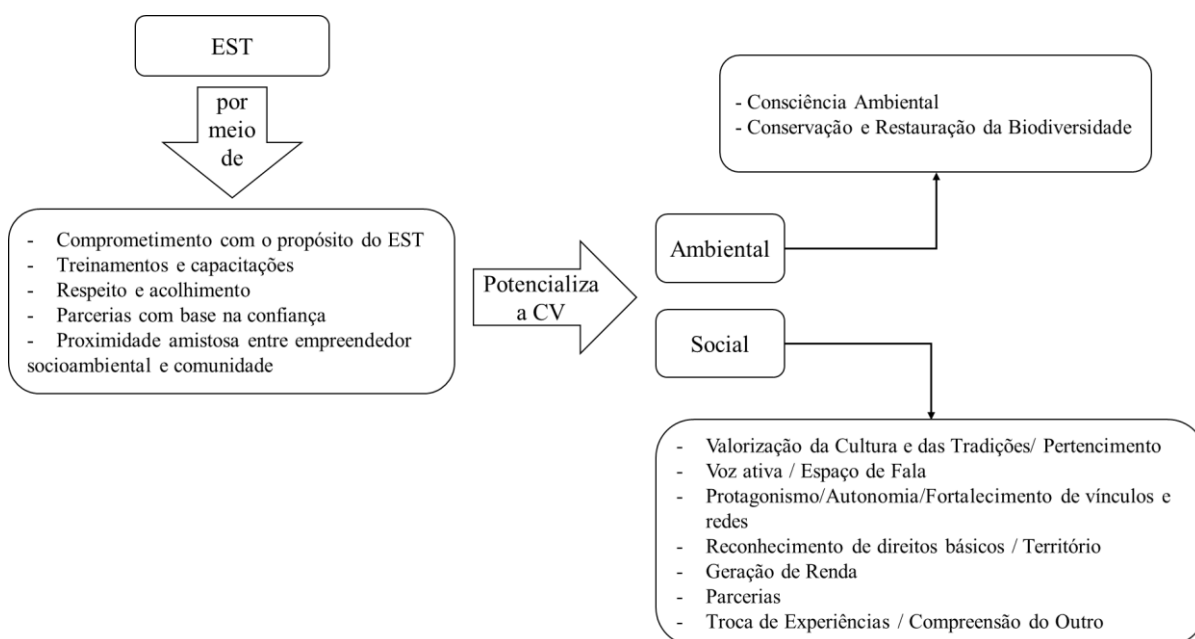
A comunidade caiçara de Ilha Grande, está retomando a pesca artesanal que tinha sido abandonada por não trazer rendimentos suficientes, mas que é valorizada pelos turistas visitantes. Alguns moradores também estão praticando a permacultura, cultivando hortas e pomares, ao mesmo tempo em que praticam o restauro e a conservação da vegetação nativa. Em São Paulo, a comunidade tem um projeto de coleta de garrafas pet que poluem a Represa Guarapiranga, utilizando-as para produzir lixeiras que são colocadas no entorno da própria represa, induzindo hábitos de higiene pública para os moradores e visitantes. Sendo uma comunidade predominantemente rural, produzem alimentos orgânicos para comercialização e que também são servidos aos turistas que participam dos roteiros oferecidos por E2.

Além das práticas de restauro e conservação, agricultura orgânica e permacultura, as comunidades que são parceiras dos ESTs pesquisados limitam a periodicidade das visitas e o tamanho dos grupos de turistas em 15 a 20 pessoas, para reduzir as possibilidades de degradação ambiental provocada pelos roteiros.

A partir destes resultados, sintetizou-se na Figura 2 as principais características e práticas executadas pelos empreendedores socioambientais para assegurar a criação de valor socioambiental no desempenho do seu negócio. Analisando o desempenho dos ESTs estudados constata-se que estes não são os principais nem únicos responsáveis por criar valores socioambientais a partir da atividade turística. Em grande parte, este resultado advém das práticas que fazem parte dos costumes das próprias comunidades, no entanto, pode-se considerar que estas são potencializadas pela parceria com os ESTs. As comunidades se beneficiam da divulgação que os empreendimentos fazem e que atingem regiões e públicos que eles não teriam condições de alcançar sozinhos.

Além disso, os ESTs apoiam o aperfeiçoamento dos roteiros, viabilizam o transporte e organizam os grupos de turistas. A parceria com os ESTs oferece também para as comunidades uma retaguarda amigável para a troca de experiências e conhecimentos, contribuindo para seu desenvolvimento e ampliando as oportunidades de promoverem redes de articulação para o turismo responsável e sustentável.

Figura 3 - Criação de Valor Socioambiental em ESTs



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

### Considerações Finais

Em relação ao objetivo desta pesquisa, constatou-se que os quatro casos estudados apresentam intenção de criação de valor social e ambiental na descrição de sua missão e/ou na explicitação dos valores que devem nortear sua atuação. As missões e valores descritos em documentos e expressos em entrevistas apresentam semelhanças entre si, o que mostra que os fundadores têm um posicionamento convergente e atuam de forma bastante semelhante uns aos outros, o que pode ser considerado um fator que tende a influenciar positivamente a efetiva criação de valor socioambiental.

Quanto às características e práticas dos ESTs, foi constatado que são empreendimentos de pequeno porte, fortemente centrados no fundador e com características de gestão bastante fluidas e intuitivas, realizadas com base nos conhecimentos que fazem parte da bagagem do empreendedor. Trabalham de forma bastante semelhante, pois procuram apoiar a comunidade para que valorize suas tradições e adquira autonomia para realizar a atividade turística. Os empreendedores preferem atuar nos bastidores, fazendo-se presentes sempre que necessário, porém dando espaço para que a comunidade assuma as atividades e, acima de tudo, sinta-se capaz de realizá-las sozinha. Para isso, a parceria entre eles é fundamentada em confiança e respeito adquiridos em processos longos e cuidadosos, com espaço para erros e ajustes de ambas as partes. A análise da influência das características e de suas práticas na criação de valor social e ambiental permitiu identificar que os ESTs, tal como são constituídos, tem capacidade de potencializar a criação de valores sociais e ambientais por ação direta ou indireta. No entanto, ainda é preciso a adoção de práticas de gestão mais efetivas, tais como o uso de métricas e indicadores de avaliação de desempenho mais precisos, além de estabelecer e fortalecer as metodologias de trabalho. A descrição dos ESTs permitiu também identificar a dificuldade em criar e manter a sustentabilidade financeira.

Este estudo deixa claro a necessidade de ampliar as investigações sobre o papel dos ESTs no desenvolvimento das comunidades e, mais especificamente, sobre como podem influenciar a criação de valor ambiental no setor de turismo, pois esse conceito tem significados muito genéricos e ainda não é operacionalizado de forma objetiva no planejamento e na estratégia desses negócios. Este estudo tem limitações advindas das escolhas de seu foco de pesquisa que foi a criação de valor socioambiental em empreendimentos sociais especialmente

dedicados a atuar na área de turismo no Brasil. Espera-se que este estudo contribua para o amadurecimento do empreendedorismo socioambiental, principalmente no que concerne à criação de valor social e ambiental, tanto para as reflexões teóricas como para o aperfeiçoamento de suas políticas e práticas de gestão.

## Referências

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Austin, J.; Reficco, E.; Fischer, R. M.; Bose, M.; Borba, P.; Pires, J.; Souza, E.; et al (org.) (2006). *Effective Management of Social Enterprises: lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. 1. ed. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin American Studies, v. 1. 315p.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380–384.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- B Corporation <https://bcorporation.net/directory> (Acesso em março de 2021).
- Binns, T. e Nelt, E. (2002). Tourism as a local development strategy in south Africa. *The Geographical Journal*, V. 168, No. 3, 235–247.
- Comini, G. M.; Assad, F.; Fischer, R. M. (2012). Social Business in Brazil. *International Society for Third Sector Research*, p. 1–15.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social business. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397.
- Comini, G. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: 1–166.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Emerson, J. & Bonini, S. (2003). The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. <http://www.blendedvalue.org>.
- Fischer, R. M. (2008). Empreendedorismo social e desenvolvimento sustentável. In: Cançado, A., Silva Jr, J., Schommer, P. & Rigo, A (orgs). *Os desafios da formação em gestão social*. Col. ENAPEGS, Vol.2.
- Fischer, R. M. (2014). Negócios sociais. In: Bouldosa, R. F. (org) *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador, CIAGS/UFBA, 125-127.
- Fischer, R. M., & Comini, G. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, 47(3), 363–369.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Irving, M. (2009). Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária in *Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Bartholo, Sansolo e Bursztyn (orgs.). Rio de Janeiro: Letra e Imagem.

- Kroeger, A., Weber, C. (2015). Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 40(15), 43–70.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. European Journal of Science Education (Vol. 1).
- Mitchell, J., & Ashley, C. (2010). *Tourism and poverty reduction: pathways to prosperity*. London: Earthscan.
- Nicholls, A. (2006) Playing the field: a new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship posting from Oxford*, v. 2, n. 1, 1-4.
- Portocarrero, F.; Delgado, Á. (2010) Inclusive Business and social value creation. In: *Social Enterprise Knowledge Network - SEKN* (Ed.). *Social Inclusive Business*. [s.l.] SEKN, p. 261–293.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)*, 3(1), 1–16.
- SABESP, 2020. Notícias. Disponível em: <http://site.sabesp.com.br/site/imprensa/noticias-detalhe.aspx?secaoId=65&id=7465>. Acesso em fev 2020.
- Sen, A. (2004) *Desenvolvimento como liberdade*. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Sheldon, P. J., Dredge, D., & Daniele, R. (2017). Moving Tourism Social Entrepreneurship Forward: Agendas for Research and Education, 332. In: Sheldon et al. (2017) *Social entrepreneurship and tourism: setting the stage*. *Social entrepreneurship and tourism: philosophy and practice*. Springer.
- Sheldon, P., Pollock, A., Daniele, R. (2017) In: Sheldon et al. (2017) *Social entrepreneurship and tourism: setting the stage*. *Social entrepreneurship and tourism: philosophy and practice*. Springer.
- Torres, H. G. & Barki, E. (2013). *Por uma Classificação dos Negócios com Impacto Social*. VII ENAPEGS - Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. Belém, PA: Unama - Universidade da Amazônia.
- UNWTO (2017). *United Nations World Tourism Organization - Tourism Highlights 2017 Edition*. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? *Lessons from Nicaragua*. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yunus, M. (2008) *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática, 263p.
- Weppen, J., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497–511.

---

<sup>i</sup> SEKN é uma rede composta por universidades e organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos com o objetivo de gerar e disseminar conhecimento sobre iniciativas empresariais e sociais, inclusivas e sustentáveis na América Latina (SEKN, 2017).

<sup>ii</sup> Muhammad Yunus é fundador do Grameen Bank e professor do Departamento de Economia da Universidade de Chittagong em Bangladesh. Dedicou-se ao estudo e promoção de acesso de serviços financeiros e sociais aos pobres. Yunus e o Grameen Bank foram premiados conjuntamente com o Prêmio Nobel da Paz em 2006.

<sup>iii</sup> Empresas B certificadas são aquelas que atendem aos mais altos padrões verificados de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal para equilibrar lucro e propósito (BCorporation, 2021).

<sup>iv</sup> Os nomes dos empreendimentos, seus gestores e das pessoas envolvidas com suas atividades foram trocados por siglas em respeito ao termo de confidencialidade estabelecido com os participantes.