

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cristina de Moura João

**Empreendimentos socioambientais em turismo:
uma análise da criação dos valores social e ambiental**

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CRISTINA DE MOURA JOÃO

**Empreendimentos socioambientais em turismo:
uma análise da criação dos valores social e ambiental**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia/Administração/Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosa Maria Fischer

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

João, Cristina de Moura.

Empreendimentos socioambientais em turismo: uma análise da criação dos valores social e ambiental / Cristina de Moura João. - São Paulo, 2020. 192 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Empreendedorismo Social. 2. Valor Social. 3. Valor Ambiental. 4. Turismo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus pais, por me
incentivarem a trabalhar com
o que amo e me apoiarem de
todas as formas. Vocês são
meus exemplos, meus amigos
e minha base.

AGRADECIMENTOS

Nesta jornada acadêmica, tive a sorte e a felicidade de encontrar pessoas incríveis, amistosas e sempre dispostas a colaborar de alguma forma. Desde já, agradeço a todos que encontrei neste caminho.

Não posso deixar de agradecer primeiro aos meus pais, Adma e Sergio, meus exemplos de amor e companheirismo. Nada disso seria possível sem vocês ao meu lado. Obrigada pela compreensão, apoio, carinho e amor. Agradeço também ao meu irmão, Daniel, que me inspira a ser mais dedicada e estudiosa a cada dia. E não posso deixar de agradecer à minha afilhada, Hellaine, que sempre me alegra e faz com que eu acredite em mim mesma.

Agradeço ao Diego, meu amor e companheiro. Nos conhecemos quando eu já estava no doutorado e desde então assumiu comigo este desafio, me apoiando de diversas formas. Obrigada por todo amor e por nunca me deixar desistir.

À minha querida professora e orientadora Rosa Maria Fischer, por quem tenho profundo carinho e admiração. Agradeço aos ensinamentos, paciência e por sempre me estender a mão todas as vezes que precisei. Meus sinceros agradecimentos por estar junto comigo todo este tempo.

Agradeço à Profa. Marlei Pozzebon, não só por me aceitar para o período sanduíche, mas principalmente por todo acolhimento prestado nesta experiência enriquecedora. Agradeço também a Eliane, minha parceira de sanduíche, e aos amigos que fiz neste período, pelas risadas e companheirismo.

A todos os professores do doutorado, pelos ensinamentos acadêmicos e contribuições valiosas. Em especial, agradeço à Profa. Graziella Comini, Prof. André Fischer e Prof. Flávio Hourneaux Junior, com quem tive maior proximidade e oportunidade de aprendizados. Agradeço também ao Prof. Rafael Alcadipani pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e por todo apoio desde o mestrado.

Agradeço a confiança de todos os entrevistados que abriram as portas para que este trabalho pudesse ser realizado. Fico feliz em tê-los conhecido e espero que, de alguma forma, esta tese possa contribuir com o trabalho incrível que desenvolvem. Um agradecimento especial à Camila Barra, amiga de graduação que me ajudou com vários contatos.

Aos meus amigos da FEA, em especial, Altair, Ana Cláudia, Bárbara, Fabiana, Gabriela, Halina, Laura, Luciana L., Luciana S., Mariana, Patrícia, Sheila, Simone, Talita e Tobias. À amiga Rafaela, agradeço especialmente o apoio no final deste trabalho.

Aos colegas do CEATS, pelas trocas de conhecimentos e parcerias.

A todos meus queridos amigos e família, por compreenderem minha ausência em tantos momentos e torcerem por mim, em especial Adriana, Carolina, Fabiana, Maira e Thaisa.

Agradeço às queridas Alda, Cintia, Daniela, Ana Paula e Adriana por serem tão disponíveis e prestativas em todos os momentos.

Agradeço à CAPES, por ter me concedido a bolsa de mestrado e permitido a dedicação à pesquisa.

Agradeço também a várias outras pessoas que de alguma maneira estiveram envolvidas neste processo. A seu modo, cada um deu o apoio e o suporte que precisei em diferentes momentos.

“Neste barco, fazemos todos parte de uma
mesma família e até o final da viagem
devemos cuidar uns dos outros.”

Maria Odila Duarte
líder comunitária

RESUMO

João, C. M. (2020). *Empreendimentos socioambientais em turismo: uma análise da criação dos valores social e ambiental*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Empreendimentos socioambientais são caracterizados por seus propósitos de criar valor social e/ou ambiental de forma a influenciar transformações sociais e econômicas. A maior parte dos estudos sobre este tema destacam os resultados de criação de valor social e econômico, porém não se observa a mesma frequência em ressaltarem a criação de valor ambiental. Esta constatação estimulou o interesse por verificar se os empreendimentos sociais dedicados ao turismo de base comunitária, pelas próprias características do setor, criavam através de suas operações, valores sociais e ambientais. O número de empreendimentos socioambientais atuantes em turismo vem crescendo devido ao reconhecimento do potencial dessa atividade para promover o desenvolvimento local, principalmente quando ela é desenvolvida em parceria com as comunidades. Foram estudados quatro empreendimentos com o objetivo de descrever suas características e práticas e investigar se elas enfocavam a criação de valor. Trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória que empregou o método de estudo de múltiplos casos e as técnicas de levantamento e análise de dados primários e secundários coletados junto a cada uma das unidades investigadas. Foram analisados documentos e dados secundários tanto sobre os empreendimentos quanto sobre o turismo comunitário, a partir dos quais definiu-se o trabalho de campo realizado através de viagens cumprindo os roteiros operados pelos negócios estudados. Por meio de observação participante e entrevistas semiestruturadas individuais e grupais com empreendedores e comunitários, foi gerado o material que permitiu identificar que o empreendedorismo socioambiental em turismo é um fenômeno recente, que vem crescendo e se estruturando. A análise das características e das práticas de operação dos empreendimentos estudados permitiu identificar que eles podem potencializar a criação de valores sociais e ambientais, seja por ação direta ou indireta. Nenhum deles porém emprega alguma métrica formal para monitorar e avaliar esses resultados. As opiniões de empreendedores e comunitários envolvidos indicam que a criação de valor é percebida com diferentes intensidades. Dentre os desafios enfrentados por estes negócios destaca-se a dificuldade para criar e manter a sustentabilidade financeira. Entre suas características organizacionais e de funcionamento predominantes verifica-se a necessidade de operar mediante a formação de parcerias e alianças e de participar de redes e coletivos. 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: Empreendimentos Socioambientais. Valor Social. Valor Ambiental. Turismo.

ABSTRACT

João, C. M. (2020). *Socio-environmental enterprises in tourism: an analysis of the creation of social and environmental values*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Socio-environmental enterprises are characterized by their purposes in creating social and / or environmental value in order to influence social and economic changes. Most studies on this topic highlight the results of creating social and economic value, but the same emphasis on environmental value is not observed. This finding stimulated interest in verifying whether social ventures dedicated to tourism, due to the sector's own characteristics, added to the creation of these types of values. Tourism was the focus of this research because the number of socio-environmental enterprises operating in this sector is growing due to the recognition of the potential for economic, environmental and social development of tourism. The objective of the proposed study was to investigate the creation of socio-environmental value of socio-environmental tourism enterprises, understanding which of its characteristics and practices can influence this creation of value. To answer this objective, the research strategy used was the study of multiple cases, with the socio-environmental enterprise in tourism being the empirical unit of analysis. Secondary documents and data were gathered both on the developments and on the field in question, which, in turn, led to the need for field trips. In this way, four trips were made participating in one of the itineraries of each selected socioenvironmental enterprise in order to collect primary data through participant observation, which generated field notes and image records. In addition, a total of 22 interviews were conducted with the founders of the cases, with the community that received the tourist groups and with partners considered relevant. The data collected offered a general perspective on the field of socio-environmental tourism enterprises in Brazil, allowing us to say that these types of socio-environmental enterprises are emerging recently and are beginning to structure their activities. The analysis of the influence of the characteristics and their practices in the creation of social and environmental value allowed to identify that the enterprises, as they are constituted, can potentiate the creation of social and environmental values, either by direct or indirect action. In some communities of the visited communities it was possible to perceive a lesser intensity in the creation of value, in another that there is a certain distrust and resistance in relation to tourism that comes from “outside”, that is, when the groups of visitors are not brought by themselves community. In addition, the description of the ventures studied allowed to identify the challenges they faced, highlighting the difficulty of enterprises in creating and maintaining financial sustainability. Thus, it is expected that this study will contribute to the maturing of socio-environmental entrepreneurship, especially about the creation of social and environmental value, both for theoretical reflections and for the improvement of its management policies and practices.

Keywords: Socio-environmental Enterprises. Social Value. Environmental Value. Tourism.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições acerca do termo “negócios sociais”	30
Quadro 2 - Principais abordagens acerca de “negócios sociais”	32
Quadro 3 - Continuum da Tipologia de Negócios Sociais.....	36
Quadro 4 - Principais elementos observados na criação de valor social nas iniciativas de mercado estudadas.....	43
Quadro 5 - Fontes Acadêmicas e Palavras Chave.....	57
Quadro 6 - Segmentos do Turismo.....	60
Quadro 7 - Casos Selecionados.....	68
Quadro 8 - Síntese do Levantamento Documental.....	68
Quadro 9 - Comunidades visitadas durante o trabalho de campo.....	69
Quadro 10 - Síntese do Levantamento por Entrevistas.....	70
Quadro 11 - Parcerias dos Roteiros de E1.....	77
Quadro 12 - Parcerias dos Roteiros de E2.....	91
Quadro 13 - Parcerias dos Roteiros de E3.....	101
Quadro 14 - Parcerias dos Roteiros de E4.....	110
Quadro 15 - Influência dos ESTs na criação de valor.....	122
Quadro 16 - Missão dos ESTs.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espectro Híbrido.....	42
Figura 2 - Criação de valor socioambiental.....	45
Figura 3 - Estrutura de Mapeamento para Gestão de Empresas Sociais.....	47
Figura 4 - Proposição de valor da organização.....	50
Figura 5 - Interfaces entre empreendedorismo socioambiental e criação de valor.....	51
Figura 6 - Como o dinheiro viaja: o efeito direto, indireto e induzido dos gastos do turismo.....	53
Figura 7 - Parcerias E1: Roteiro Santarém.....	80
Figura 8 - Parcerias E2: Roteiro São Paulo.....	94
Figura 9 - Parcerias E3: Roteiro Paraty.....	103
Figura 10 - Parcerias E4: Roteiro Ubatuba.....	112
Figura 11 - Casos e Parcerias.....	118
Figura 12 - Criação de Valor Socioambiental em ESTs.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Áreas de Impacto 2017 e 2019 Pipe.Social.....	22
Tabela 2 - Terminologias que se referem a impacto social em empreendedorismo socioambiental.....	39
Tabela 3 - Contribuição de empregos diretos em 2017.....	53
Tabela 4 - Total de Publicações.....	58
Tabela 5 - Tipos de turismo abordados nos artigos em questão.....	58
Tabela 6 - Receita nas comunidades em 2017.....	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOQC - Associação de Moradores do Quilombo do Campinho
APA - Área de Proteção Ambiental
CMMAD - Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
EMES - Emergence of Social Enterprise in Europe
EST - Empreendimento Socioambiental em Turismo
FCP - Fundação Cultural Palmares
FCT - Fórum de Comunidades Tradicionais
FGV - Fundação Getúlio Vargas
Flona - Floresta Nacional
ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ISA - Instituto Socioambiental
MDS - Ministério do Desenvolvimento Social
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OMT - Organização Mundial do Turismo
ONG - Organização Não-Governamental
OSC - Organização da Sociedade Civil
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCT - Povos e Comunidades Tradicionais
PIB - Produto Interno Bruto
RESEX - Reserva Extrativista
RSC - Responsabilidade Social Corporativa
SEKN - Social Enterprise Knowledge Network
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TBC - Turismo de Base Comunitária
UC - Unidade de Conservação
UNDP - United Nations Development Programme
UNEP - United Nations Environment Program
UNWTO - United Nations World Tourism Organization
WTM - World Trade Market Latin America
WTTC - World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	14
LISTA DE TABELAS.....	15
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	16
1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 Problema de pesquisa.....	23
1.2 Objetivos.....	24
1.3 Justificativa e contribuição da pesquisa.....	25
1.4 Estrutura da Tese.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 Empreendedorismo socioambiental.....	28
2.1.1 Abordagens e principais definições.....	29
2.1.2 Empreendimentos tradicionais e socioambientais.....	34
2.2 Valor Socioambiental em Empreendimentos Socioambientais.....	38
2.2.1 Fatores e práticas que podem influenciar a criação de valor social e ambiental em empreendimentos socioambientais.....	46
2.3 Empreendedorismo Socioambiental em Turismo.....	51
2.3.1 A atividade turística.....	52
2.3.2 Empreendimentos Socioambientais em Turismo (ESTs)	56
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	63
3.1 Métodos e técnicas.....	63
3.2 Descrição do Trabalho de Campo.....	64
3.2.1 Primeira etapa.....	65
3.2.2 Segunda etapa.....	66
3.3 Procedimentos Analíticos.....	70
4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	73
4.1 Descrição dos casos.....	73
4.1.1 Caso 1 – Pará (E1)	73
4.1.2 Caso 2 - São Paulo (E2)	87
4.1.3 Caso 3 - Paraty (E3)	98
4.1.4 Caso 4 - Ubatuba (E4)	107
4.1.5 Organizações relevantes ao contexto.....	115

4.2	Características Gerais dos ESTs.....	119
4.2.1	Perfil dos Empreendedores.....	119
4.2.2	Características dos EST.....	119
4.3	Sobre a criação de valores pelos ESTs.....	121
4.3.1	Valor Social.....	122
4.3.2	Valor Ambiental.....	132
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	136
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
	REFERÊNCIAS.....	145
	APÊNDICES.....	153

1 INTRODUÇÃO

A redemocratização política do Brasil possibilitou o surgimento e fortalecimento de iniciativas sociais, lideradas tanto por pessoas quanto por grupos e atores sociais. Temas como saúde, meio ambiente e acesso à educação e ao trabalho passaram a ter relevância para a sociedade, organizações não-governamentais¹ (ONGs) e, posteriormente, por empresas.

Tal movimento incentivou, nas últimas décadas, o surgimento de uma série de organizações que buscam a criação de valor social e econômico, gerando resultados sociais e ambientais ao mesmo tempo em que são sustentáveis financeiramente (Dees, 1998; Karnani, 2007; Marquez et al. 2009; Comini et al. 2012) e criando uma nova lógica de mercado. Por ser um movimento recente, tanto os empreendimentos socioambientais em si quanto a definição deste conceito estão em fase de construção e seguem em constante descoberta. O principal desafio destas novas organizações é conseguir aliar a criação de valor social e ambiental, além de se sustentar financeiramente.

Na maior parte dos casos, estes empreendimentos têm maior foco no âmbito social, deixando a preocupação com o ambiental em segundo plano (Barki et al., 2015; Comini, 2016; PIPE, 2017). O uso do termo “negócios socioambientais” e “empreendimentos socioambientais” ao invés de citar apenas o “social” é proposital, e tem sido utilizado com o intuito de dar ênfase ao ambiental juntamente ao social, dado que ambos estão intimamente conectados (Fischer & Comini, 2012).

Segundo um mapeamento dos empreendimentos sociais no Brasil, das 579 organizações consideradas geradoras de impacto social que participaram do levantamento em 2017, apenas 23% declararam buscar soluções em tecnologias verdes (Pipe.Social², 2017). Esse dado foi obtido por meio de uma pergunta aberta em que os respondentes diziam qual era o problema que seu negócio resolve no mundo. Já em 2019, uma nova medição do ecossistema revelou mudanças. Desta vez, com uma base de 1002 negócios de impacto social e/ou ambiental, 46% dos empreendedores declararam que tem ações na área de tecnologias verdes e 43% em cidadania. Isto pode ser um importante indicativo de que está crescendo o número de empreendimentos com objetivos não mais voltados

¹ ONG: Organização Não-Governamental: organizações oriundas de movimentos sociais que surgiram por volta da década de 70 dedicadas a defender causas sociais, políticas e ambientais (Fischer, 2002).

²Pipe.Social é uma plataforma-vitrine de negócios de impacto social e ambiental que conecta empreendedores com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto socioambiental no Brasil.

apenas ao social, mas também dedicados a criar valor ambiental. A Tabela 1 demonstra um comparativo entre o mapa de 2017 e 2019.

Tabela 1 - Áreas de Impacto 2017 e 2019 Pipe.Social

Áreas de Impacto	2017 (%)	2019 (%)
Educação	38	36
Tecnologias verdes	23	46
Cidadania	12	43
Saúde	10	26
Serviços financeiros	9	23
Cidades	8	23

Fonte: adaptado do 1º e 2º Mapa de Negócios de Impacto da Pipe.Social (2017, 2019).

O valor social é considerado um conceito-chave para compreender o empreendedorismo socioambiental (Dacin et al., 2011) e atualmente envolve uma discussão acerca da definição de seu conceito (Rawhouser et al., 2019). Para esta pesquisa, foi utilizada a definição de Kroeger e Weber (2015), na qual explicam que o valor social pode ser avaliado a partir das percepções de bem-estar dos beneficiários em relação a satisfação com sua vida. Em relação ao valor ambiental a maioria das definições utilizadas são provenientes da área de operações, que tem como foco principal a avaliação do impacto físico que a produção e processos industriais causam no meio ambiente e nas comunidades. Sendo assim, para esta pesquisa foi considerado o conceito de capital natural para definir valor ambiental que, de acordo com Comini (2016), refere-se à conservação da biodiversidade e serviços ecossistêmicos.

O setor de turismo foi o recorte desta pesquisa pelo fato de que o número de empreendimentos socioambientais atuantes neste setor estar crescendo devido ao reconhecimento do potencial de desenvolvimento econômico, ambiental e social da atividade turística, possibilitando que áreas menos desenvolvidas tenham chance de ser reinseridas na dinâmica da economia mundial (Binns & Nelt, 2002; Mitchell & Ashley, 2010; Weppen & Cochrane, 2012). Além disso, pesquisadores de empreendedorismo têm considerado o setor de turismo como um possível elemento de proteção ao meio ambiente e diminuição da pobreza (Sheldon et al, 2017), pois consideram que quando a localidade se torna um destino turístico, passa a fazer parte do processo de inserção dessa comunidade à ordem global (Urry, 2016).

1.1 Problema de pesquisa

A pesquisa deste estudo dedicou-se a investigar as características e práticas de empreendimentos socioambientais em turismo (ESTs) para verificar se e como podem influenciar na criação de valor socioambiental. Foram analisados os valores sociais e ambientais criados por quatro agências e/ou operadoras, que foram consideradas empreendimentos socioambientais do setor de turismo, bem como as características prevalentes destas empresas e suas práticas.

A maior parte dos estudos sobre empreendedorismo social destacam os resultados de criação de valor social e econômico, porém não se observa a mesma ênfase sobre o valor ambiental. Esta constatação estimulou o interesse por verificar se os empreendimentos sociais dedicados ao turismo, pelas próprias características do setor, agregavam a criação destes tipos de valores.

Comini (2016) analisou a geração de valor socioambiental de 27 empreendimentos socioambientais brasileiros e observou que destes, 14 desenvolvem atividades com foco no ambiental. É importante destacar que os 27 empreendimentos analisados podem ter mais de uma atividade voltada para a geração de valor social e/ou ambiental. A autora ressalta que o objetivo principal dos empreendimentos socioambientais estudados estava voltado para a redução de vários aspectos da pobreza, sendo assim, seu foco era a solução de problemas sociais, sem uma preocupação declarada em mitigar questões ambientais, mesmo quando esse resultado era alcançado como consequência de sua atuação.

Fischer e Comini (2012) destacam que, na prática, os empreendimentos socioambientais não procuram especificar separadamente os objetivos sociais dos ambientais, pois consideram que o bem-estar das pessoas e comunidades está intrinsecamente vinculado à sustentabilidade dos recursos naturais. Torres e Barki (2013) corroboram com esta afirmação e ressaltam que a má gestão ambiental gera prejuízos sociais. Sendo assim, para que exista o desenvolvimento sustentável da sociedade neste sentido, é necessário pensar em criar ambos valores social e ambiental. No entanto, para fins de análise desta pesquisa, os valores criados são separados de forma que seja viável verificar se e como cada um deles é criado (Emerson & Bonini, 2003).

Quanto à criação de valor socioambiental, Rawhouser et al (2019) destacam que existem muitos estudos que analisam diferentes e variados setores de atividade e, predominantemente, em grandes empresas. Isso cria uma dificuldade na generalização

dos achados para empresas menores, por isso, os autores indicam a necessidade de pesquisas acerca da criação de valor socioambiental em um único setor de atividade. Com isto é possível identificar, em um contexto particular, as complexidades que caracterizam a realidade enfrentada pelas organizações e analisar, com maior proximidade, a relação entre os parceiros e empreendedores socioambientais.

Estas leituras propiciaram o recorte desta pesquisa, na qual foi escolhido um setor único - o turismo – para estudar a atuação de empreendimentos socioambientais e suas possibilidades de criação de valores.

Conforme a literatura, o turismo destaca-se como atividade econômica com capacidade de geração de receitas para países de baixa e média renda (Mitchell & Ashley, 2010), além de ter potencial para estimular sua cadeia de suprimentos a criar valor agregado social e financeiro (Weppen & Cochrane, 2012). Pode ser considerada a atividade mais adequada para obter desenvolvimento econômico sustentável, pois parte dos ganhos cambiais alcança os grupos mais pobres da sociedade por meio da criação de emprego para população local e pequenas empresas comunitárias, ocasionando diminuição da pobreza e melhorias socioambientais (United Nations World Tourism Organization – UNWTO, 2017). Além disso, quando administrado por meio de procedimentos sustentáveis, os empreendimentos turísticos representam uma alternativa geradora de renda para populações pobres que, simultaneamente, podem impactar positivamente a sustentabilidade dos ativos naturais (Comini, 2016).

Weppen e Cochrane (2012) realizaram um estudo acerca de empreendimentos que buscam criar valor social, ambiental e econômico no setor de turismo, com o objetivo de verificar quais seriam os fatores determinantes para o sucesso desses. Segundo as autoras, os empreendimentos socioambientais que contam com uma forte liderança detêm boa visão de mercado e cultura organizacional alinhada ao seu propósito, e têm melhores chances de obter resultados que consigam envolver tanto a criação de valor social quanto ambiental.

Sendo assim, o setor de turismo, se administrado de maneira sustentável e adequada, é uma indústria propícia para fomentar o desenvolvimento de empreendimentos socioambientais, unidade de análise desta pesquisa, que buscam criação de valor socioambiental.

1.2 Objetivos

O objetivo do estudo proposto foi investigar a criação de valor socioambiental de ESTs, compreendendo quais características e práticas destes empreendimentos podem influenciar nesta criação de valor. Para realizar esta investigação, este estudo norteou-se pelos seguintes objetivos:

1. Analisar a intenção de criação de valor socioambiental nos ESTs por meio de sua proposição de valor.
2. Identificar e descrever as características e práticas prevalentes e intrínsecas aos ESTs.
3. Identificar semelhanças e diferenças entre estas características e práticas dos ESTs.
4. Analisar se e como estas características e práticas podem influenciar na criação de valor socioambiental.

1.3 Justificativa e contribuição da pesquisa

É possível observar que, tanto na literatura de empreendedorismo quanto na de valor socioambiental, existe espaço e necessidade de estudos que analisem empreendimentos com o propósito de criar valor social e ambiental (Bark et al., 2015; Comini, 2016; Rawhouser 2019). Deste modo, este estudo busca reduzir esta lacuna de conhecimentos sobre empreendimentos que não só tem o objetivo de criar valor social, mas também o valor ambiental, mediante a análise de negócios socioambientais no setor de turismo.

Esta pesquisa contribui com a discussão sobre criação de valor inserida no âmbito da temática do empreendedorismo socioambiental, de forma a trazer os elementos específicos dos ESTs à discussão de como criar valor socioambiental. Para isso, foram selecionados quatro agências e/ou operadoras de turismo consideradas empreendimentos socioambientais, ou seja, que tem como propósito criar valor social ou ambiental. Os ESTs selecionados atuam em parceria com comunidades tradicionais para que seja estabelecida a atividade turística de forma sustentável econômica, social e ambientalmente.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa traz novos elementos sobre como os empreendimentos socioambientais buscam a criação de valor, adicionando diferentes perspectivas à discussão. Em relação à prática, espera-se que este estudo possa trazer elucidações acerca do papel dos empreendimentos socioambientais no processo de

criação de valor social e ambiental, encorajando novas formas de gestão e práticas. Em ambas esferas, espera-se que este estudo possa ter despertado maior atenção à criação de valor ambiental, dado que na prática nota-se a necessidade de intensificar a atuação e buscar formas de efetivar a criação deste valor, enquanto na acadêmica pode-se intensificar os esforços em compreender os elementos que definem e compõe o processo de criação deste valor.

Este estudo não teve pretensão de esgotar a discussão acerca da criação de valor socioambiental, mas sim colaborar com o melhor entendimento e fortalecimento do tema no âmbito do empreendedorismo socioambiental. Além da contribuição acerca da literatura acadêmica, espera-se que este estudo ofereça ferramentas e ideias relacionadas aos desafios da criação de valor socioambiental em empreendimentos socioambientais.

1.4 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em seis capítulos, como descrito a seguir:

1. Introdução: apresenta o tema do estudo, problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e lacuna teórica, além de delinear o escopo, objeto de estudo. Por fim, foram expostas as possíveis contribuições teóricas e práticas.

2. Referencial Teórico: capítulo que sintetiza as referências teóricas adotadas para a fundamentação deste estudo. Primeiramente, são apresentadas as principais discussões acerca do empreendedorismo socioambiental, discorrendo sobre seu surgimento no Brasil e em outros países e, em seguida, são detalhados os principais conceitos e terminologias utilizados ao longo do tempo. Posteriormente, discorre-se sobre os conceitos de criação de valor social e ambiental e suas abordagens no âmbito do empreendedorismo socioambiental. Em seguida, enfocou-se a produção sobre empreendedorismo socioambiental em turismo, iniciando com uma contextualização da importância da atividade turística no Brasil e no mundo.

3. Método da Pesquisa: capítulo que descreve as etapas da pesquisa, as estratégias e procedimentos metodológicos adotados, bem como os instrumentos empregados para coletar, organizar, interpretar e analisar os dados primários e secundários que permitiram responder às questões da investigação.

4. Apresentação e Descrição dos Casos: neste capítulo, são expostas as descrições das características organizacionais e do funcionamento de cada um dos casos,

empregando as informações obtidas em análise de documentos e os dados primários coletados no trabalho de campo.

5. Discussão dos Resultados: para proceder à análise foi realizado o exame, categorização e recombinação das evidências coletadas. Para tanto, foram criados códigos que permitiram a organização e categorização dos dados de acordo com a teoria que, em seguida, foram relacionados com as bases teóricas, buscando extrair explicações e elucidaciones que possibilitam o avanço do tema.

6. Considerações Finais: são apresentados principais resultados e conclusões, junto às limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata das teorias abordadas para a fundamentação deste estudo. Primeiramente, são apresentadas as principais discussões acerca do empreendedorismo socioambiental, discorrendo sobre seu surgimento no Brasil e em países do exterior e, em seguida, detalhados os principais conceitos e terminologias utilizados ao longo do tempo. Discorre-se sobre os conceitos de criação de valor social e ambiental e suas abordagens no âmbito do empreendedorismo socioambiental, apresentando estudos que analisam fatores que podem influenciar na criação de valor socioambiental. Em seguida, são apresentadas as discussões e conceitos acerca de empreendedorismo socioambiental em turismo, com uma contextualização da importância da atividade turística no Brasil e no mundo e uma explanação acerca de ESTs.

2.1 Empreendedorismo socioambiental

O surgimento e desenvolvimento do empreendedorismo socioambiental envolveu diversos fatores: na Europa, no final da década de 1970, um declínio do crescimento econômico desencadeou a busca por diferentes soluções, desde a tentativa de reformar o sistema da previdência social até a adoção de políticas de privatização (Borzaga & Defourny, 2001). Além disso, houve o fracasso das políticas trabalhistas que aumentou o número de desempregados, principalmente na França, Alemanha e Itália. Esse conjunto de mudanças fomentou a demanda por provedores privados de serviços sociais e fez surgir uma parcela da população que não poderia ser atendida de forma pública ou privada, criando um espaço para que as organizações de Terceiro Setor³ e empreendimentos sociais emergissem (Borzaga & Defourny, 2001).

Nos Estados Unidos houve, assim como na Europa, uma retração econômica com grandes cortes no financiamento federal que atingiram as políticas sociais vigentes e as organizações sem fins lucrativos. Desta forma, estas organizações assumiram características de empresas sociais como uma maneira de custear os serviços sociais oferecidos, resultando em uma expansão de atividades comerciais sem fins lucrativos (Kerlin, 2006).

³ O Terceiro Setor compreende as entidades privadas que atendem finalidades públicas sem o objetivo de obter lucro (Fischer e Falconer, 1998).

No Brasil, o empreendedorismo social teve início a partir da redemocratização política do país, quando o debate sobre a pobreza (foco de atenção de grande parte dos empreendimentos socioambientais) pôde incorporar atores sociais como empresas, seus empresários e gestores, e as organizações da sociedade civil e militantes. Até então, este debate era realizado por estudos acerca de desenvolvimento e desigualdade econômica, voltados apenas para o papel desempenhado pelo Estado por meio de suas políticas sociais. Os reflexos da redemocratização possibilitaram o surgimento de temas como responsabilidade social e empreendedorismo, impulsionado pelo número de organizações do Terceiro Setor e pela cobrança sobre empresas privadas em relação à inclusão de ações sociais corporativas em suas agendas (Fischer, 2011). Desta forma, na década de 90, um dos desdobramentos destes movimentos foi o debate acerca do empreendedorismo social.

Austin et al. (2006) definem empreendedorismo social como o termo utilizado para se referir ao movimento em que conhecimentos do mercado tradicional são aplicados ao Terceiro Setor ou em organizações sociais, com o objetivo de inovar e obter renda, além de diminuir vulnerabilidades e desigualdades sociais no mundo. De fato, o empreendedorismo social e os empreendimentos sociais emergem com base nas formatações e estruturas organizacionais que são características da lógica tradicional de mercado. No entanto, as utilizam para desempenhar um papel integrador entre a sustentabilidade financeira e as necessidades sociais, oriundas, muitas vezes, de lacunas de atendimento dos serviços de responsabilidade do governo (Austin et al, 2006).

2.1.1 Abordagens e principais definições

Existem vários conceitos e terminologias que se referem a empreendimentos sociais. Ainda hoje, não existe uma precisão conceitual, pois são utilizados diferentes termos para denominar empreendimentos que conjugam intencionalidade socioambiental a sustentabilidade financeira, por exemplo: empreendimento social, empresa social, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios com impacto (Comini et al., 2012). Fischer (2008) ressalta que o conceito, de fato, ainda não está delimitado. Não apenas pela escassez de pesquisas, mas também devido à complexidade do fenômeno, que pode assumir diferentes formas e, deste modo, compor um espectro de muitas especificidades. O Quadro 1 mostra os principais autores e abordagens existentes.

Quadro 1 - Principais definições acerca do termo “negócios sociais”

Autor	Ano	Termo	Definição	Perspectiva
Dees	1998	Empresa Social	"Os empreendedores sociais não devem se concentrar apenas nas abordagens comerciais, e sim explorar todas as opções estratégicas ao longo do espectro das empresas sociais, incluindo sua capacidade de usar causas sociais para explorar motivações filantrópicas. (...) O desafio é aproveitar esses impulsos sociais e casar com os melhores aspectos da prática empresarial, a fim de criar um setor social tão eficaz quanto possível."	Americana
Kerklin	2006	Empresa Social	"Nos círculos acadêmicos dos EUA, entende-se que a empresa social inclui as organizações que se enquadram em um contínuo de empresas que vão desde as orientadas para o lucro e envolvidas em atividades socialmente benéficas (filantropias corporativas ou responsabilidade social corporativa), passando para empresas de dupla finalidade que giram metas de lucro com objetivos sociais (híbridos) e organizações sem fins lucrativos envolvidas em atividades comerciais de apoio à missão (organizações de propósito social)."	Americana
Austin, Stevenson e Wei-Skillern	2006	Empresa Social	"Definimos o empreendedorismo social como uma atividade de criação de valor social inovadora que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais."	Americana
Alter	2007	Empresa Social	"Uma empresa social é qualquer empreendimento criado para um propósito social - mitigar / reduzir um problema social ou uma falha no mercado - e gerar valor social enquanto opera com a disciplina financeira, a inovação e a determinação de um negócio do setor privado."	Americana
Travaglini, Bandini e Mancinone	2008	Empresa Social	"Uma empresa social é um negócio com objetivos principalmente sociais, cujos excedentes são principalmente reinvestidos para esse fim no negócio ou na comunidade, ao invés de serem impulsionados pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários. As empresas sociais abordam uma ampla gama de questões sociais e ambientais e operam em todas as partes da economia."	Europeia
Yunus	2008	Negócio Social	"Assim, uma empresa social é projetada e dirigida como um empreendimento, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas: a diferença é que o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível - para ser desfrutado pelos investidores - a empresa social procura alcançar objetivos sociais."	Países Emergentes
Marquez, Reficco, Berger	2010	Negócios Inclusivos	"Organizações privadas orientadas por sua missão e que se baseiam, principalmente, em estratégias de mercado para aumentar os fundos necessários para criar valor social para seus membros ou comunidades."	Países Emergentes
Defourny e Nissens	2010	Empresa Social	"As empresas sociais são organizações privadas sem fins lucrativos que fornecem bens ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Geralmente dependem de uma dinâmica coletiva envolvendo vários tipos de partes interessadas em órgãos de governo, valorizam sua autonomia e têm riscos econômicos relacionados à sua atividade."	Europeia
Comini, Barki, Aguiar	2013	Negócios de Impacto Social	"Qualquer atividade empresarial eu tenham impacto social dentro de sua ação de negócio. Eles podem assumir diferentes formas jurídicas: corporações, empresas limitadas e organizações sem fins lucrativos."	Países Emergentes
Comini, Barki, Aguiar	2013	Negócios Inclusivos	"Visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com pouca ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do 'trabalho decente' e em um modelo autossustentável, ou seja, gerando lucros para as empresas e estabelecendo relações com as organizações empresariais típicas, seja como fornecedores de produtos ou serviços, seja como sistema de distribuição."	Países Emergentes
Fischer	2014	Negócios Socioambientais	"Empreendimentos que se caracterizam por seus propósitos sociais e/ou ambientais, com os quais buscam influenciar transformações econômicas e sociais."	Países Emergentes

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Segundo Fischer (2011), além da linha de abordagem seguida por Dees, que é centrada na figura do empreendedor, existem outras como a que enfatiza os aspectos socioeconômicos e políticos como determinantes do surgimento do empreendedorismo social, a qual é também adotada por autores como Borzaga e Defourny (2001) e Mort et al. (2003). Estes autores não ressaltam o foco no ambiental que parece ser considerado implícito ao conceito de social, enquanto outros (como Travaglini et al., 2008 e Fischer, 2014) explicitam a caracterização dos empreendimentos como socioambientais. Provavelmente estas diferenças na construção dos termos, conceitos e definições decorre de que as proposições de negócios sociais originaram-se, principalmente, das intenções de redução da pobreza e de criação de valores sociais e econômicos. Contudo, no âmbito desta pesquisa, buscou-se ressaltar que os empreendimentos estudados tivessem a intenção de obter tanto resultados sociais quanto ambientais nas comunidades de sua atuação.

Quanto às perspectivas acerca dos empreendimentos socioambientais, Comini et al. (2012), mapearam a literatura existente e identificaram três principais abordagens de definições epistemológicas: europeia, americana e de países emergentes. Para organizar as principais características dessas perspectivas, os Autores elaboraram o Quadro 2.

Na perspectiva europeia, o termo “empresa social” foi utilizado a partir de discussões acerca da identidade das organizações do chamado Terceiro Setor, mais especificamente, aquelas ligadas à tradição da economia social, como as associações comunitárias e profissionais e as cooperativas de vários tipos (Defourny & Nyssens, 2010; Rosolen et al., 2014). O surgimento nesta esfera fez com que na Europa o conceito fosse relacionado mais ao setor público do que ao privado, caracterizando-se pela participação dos beneficiários nos processos decisórios e pelo reinvestimento dos lucros no próprio negócio ao invés da distribuição entre sócios e investidores.

A Europa também foi pioneira em regulamentar este tipo de negócio, sendo que a Itália e o Reino Unido foram os primeiros países a desenvolverem legislações que orientam empresas com objetivos sociais (Defourny & Nissens, 2010; Comini et al., 2012). Até hoje, “empresa social” é o termo mais utilizado entre os pesquisadores europeus, expressando a ideia de negócios que buscam a inclusão das populações desfavorecidas (Comini et al., 2012) e que focam em produtos e serviços que devem estar diretamente ligados à missão da organização de forma a atender necessidades e direitos públicos. De acordo com Defourny e Nyssens (2010): “a maioria das empresas sociais

européias são fundadas pela sociedade civil com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo, oferecendo suporte a grupos com alto risco de exclusão social”.

Quadro 2 - Principais abordagens acerca de “negócios sociais”

	Perspectiva europeia	Perspectiva americana	Perspectiva dos países emergentes
Definição	Organizações que são negócios governados por objetivos sociais.	Qualquer atividade de mercado empresarial que tenha impacto social em suas atividades comerciais.	Organizações ou empresas que geram mudança social por meio de atividades de mercado.
Objetivo principal	Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, com custos mais baixos e gerar oportunidades de trabalho para populações marginalizadas ou desempregadas.	Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas para o segmento de populações mais ricas.	Iniciativas de redução da pobreza que devem ter um impacto social positivo, eficaz e, especialmente, de longo prazo.
Quem cataliza o processo	Empresas com orientação social.	Multinacionais.	Normalmente, pequenas e médias empresas e ONGs, mas com crescente interesse das multinacionais.
Formato do negócio	As empresas sociais são diferentes porque seu propósito social ou ambiental é absolutamente central para o que fazem.	Busca valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social.	Impacto social é o objetivo principal.
Escala	Não é relevante.	É extremamente relevante.	Desejável.
Lucros	Reinvestimento de lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e o impacto social.	Distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado.	Visão asiática: lucros devem ser apenas reinvestidos no negócio. Visão da América Latina: aceitação da distribuição de dividendos.
Modelo de governança	Beneficiários participam do processo de decisão.	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma crescente ideia de co-criação.	Visão asiática: mais colaborativo e com participação dos beneficiários. Visão da América Latina: aceitação dos dois modelos (centralizado e participativo).
Mensuração de impacto	Principalmente impacto social.	Impacto social e econômico.	Principalmente impacto social.

Fonte: adaptado de Comini et al. (2012).

Ao contrário da perspectiva europeia, a norte americana tem uma compreensão do conceito - *social enterprise* - mais próxima ao modelo tradicional de empresas capitalistas, ou seja, as práticas das empresas sociais nesta ótica são mais semelhantes às

do setor privado. Comini et al. (2012) ressaltam que nesta perspectiva é recomendada a distribuição de dividendos e seus principais catalizadores são as empresas multinacionais.

Um dos principais acontecimentos que impulsionou o debate e a definição do conceito pelo viés norte americano ocorreu em 1993, quando a Harvard Business School criou a “Social Enterprise Initiative” (Defourny & Nyssens, 2010), uma rede internacional de produção de ensino e pesquisa que tinha como objetivo aplicar práticas empresariais inovadoras e disciplinas gerenciais para impulsionar mudanças sociais sustentadas e de alto impacto (Harvard Business School, 2020). A partir de então, redes como o EMES⁴ (Emergence of Social Enterprise in Europe), o SEKN⁵ (Social Enterprise Knowledge Network) e outras foram criadas, mobilizando a produção acadêmica em diferentes localidades.

Battilana e Lee (2014) explicam que o termo “empresa social” surgiu por volta dos anos 80 em um processo descentralizado de construção social: nos Estados Unidos, foi impulsionado pela diminuição do financiamento público direcionado a ONG’s, incentivando as organizações a buscarem outras formas para levantar fundos. Já na Europa, foi o crescimento do desemprego durante a década de 1970 que estimulou o surgimento de iniciativas empresariais com foco no atendimento desta fatia da população.

Além da europeia e americana, uma outra perspectiva identificada por Comini et al. (2012) provêm dos estudos realizados em países em desenvolvimento concentrados, principalmente, na América Latina e no Bloco Asiático. O primeiro é representado pelo SEKN, enquanto o segundo foi concebido por Muhammad Yunus⁶, considerado um dos principais representantes do conceito de negócios sociais. O termo mais utilizado nesta perspectiva é o de “negócios inclusivos”, o qual destaca a necessidade de provocar impacto social positivo no longo prazo.

Existem algumas diferenças entre a América Latina e o Bloco Asiático, como a questão da distribuição de dividendos: a primeira considera esta prática apropriada e não prejudicial ao foco do negócio, já o segundo não reconhece como negócio inclusivo

⁴ EMES é uma rede de pesquisa de composta por centros universitários e pesquisadores individuais cujo objetivo é desenvolver e estimular o conhecimento em torno dos conceitos de empreendimento social, empreendedorismo social, economia social economia solidária e inovação social (EMES, 2017).

⁵ 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).

⁶Muhammad 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.

aquele que realiza e permite a distribuição de lucros, embora aceitem que seja recuperado o investimento inicial no empreendimento (Comini et al., 2012).

Apesar das diferenças entre as perspectivas, algumas semelhanças podem ser observadas. Rosolen et al (2014) realizaram um estudo bibliométrico acerca dos conceitos de empreendimentos e negócios sociais em publicações brasileiras e internacionais, e destacam que o termo “empreendedorismo social” é o mais abrangente entre todos os analisados no estudo. Para ilustrar este achado, utilizam a definição de Austin et al. (2006), a qual explica que este conceito se refere a negócios inovadores com finalidade social e que podem pertencer ao Terceiro Setor, ao setor privado e às organizações híbridas.

No Brasil, observa-se o crescimento do número de organizações criadas com finalidades sociais (Comini et al., 2012) as quais se caracterizam pela pluralidade de modelos de negócio, de lógicas de atuação e de formatos jurídicos, podendo ser constituídas como empresas, associações, cooperativas (Comini, 2016). Isto não é um problema, dado que o modelo de empreendimentos sociais pode ser adotado por empresas tradicionais ou organizações do Terceiro Setor (Comini et al., 2013). No entanto, o estabelecimento de uma definição legal poderia esclarecer e definir os tipos de organização, o que facilitaria a relação com investidores e estimularia a concepção de modelos de governança que poderiam, inclusive, envolver a comunidade e proporcionar o alinhamento de valores da cultura organizacional (Comini et al., 2012).

O termo “negócios inclusivos” tem apresentado uma tendência de crescimento nos discursos mais atuais e, segundo Comini et al. (2012), pode ser considerado uma subcategoria de negócios sociais e refere-se às organizações que tem como objetivo gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com pouca ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, mas dentro do modelo autossustentável de um negócio que visa impactos sociais.

2.1.2 Empreendimentos tradicionais e socioambientais

Além de estudar o campo de empreendimentos sociais e entender suas diferentes vertentes e conceitos, é necessário diferenciá-los dos empreendimentos tradicionais, ou seja, do empreendedorismo comercial. Austin et al. (2006), fizeram um comparativo entre estes dois modelos de negócio acerca de quatro variáveis:

a) Falha de mercado: as falhas de mercado criam diferentes oportunidades para o empreendedorismo social e o comercial. A principal diferença é que, no empreendedorismo comercial, o foco principal está nos retornos econômicos, enquanto no social é nos retornos sociais. Uma falha de mercado social consiste em uma necessidade não reconhecida ou uma demanda não atendida da sociedade.

b) Missão: diferenças na missão são uma característica distintiva fundamental entre o empreendedorismo social e o comercial, pois resultam em formas variadas de procedimentos no contexto organizacional interno e externo.

c) Mobilização de recursos: é uma diferença predominante entre os dois modelos de negócio e leva a abordagens fundamentalmente diferentes na gestão de recursos financeiros e humanos. Nos empreendimentos sociais volta-se para a criação de valor social, enquanto nos tradicionais o objetivo principal é o lucro.

d) Mensuração de desempenho: mensurar o desempenho do impacto social é um diferencial fundamental, no entanto, consiste em um desafio. Poucas organizações sociais se propõem a desenvolver uma medição, mesmo assim, é característico do social que demore mais para aparecer ou obter resultados visíveis.

Di Domenico et al., (2010) ressaltam que os empreendimentos sociais, além de fornecer produtos e serviços a pessoas e comunidades, também tem o objetivo de gerar benefícios adicionais, como aumento do capital social e maior coesão da comunidade. Segundo os autores, isto é alcançado por meio de uma estreita relação entre parceiros e partes interessadas na criação e gestão do empreendimento. É importante lembrar que uma das características dos empreendimentos sociais é que atuam onde o mercado e o governo funcionam mal, portanto, enfrentam dificuldades e limitações adicionais e diferentes das enfrentadas por empreendimentos comerciais tradicionais.

Em relação aos empreendedores, Barki et al (2015) enfatizam que possuem características semelhantes aos tradicionais, no entanto, o foco de sua atuação visa preencher uma lacuna ou uma necessidade básica da sociedade que não foi suprida pelo mercado ou pelo poder público, por isto, seu principal objetivo é a busca da criação e manutenção do valor social (Dees, 1998).

Comini (2016) realizou uma análise acerca dos diferentes conceitos e definições dos negócios sociais e desenvolveu um *continuum* que os descreve por meio de quatro categorias, as quais permitem a diferenciação da lógica social e de mercado (Quadro 3). Na categoria “finalidade”, um dos fatores de diferenciação é a “intencionalidade”, que está relacionado ao propósito da organização. Segundo a autora, a lógica dos

empreendimentos sociais tem como objetivo principal (*core business*) a criação de valor socioambiental, enquanto os empreendimentos que seguem a lógica do pretendem a obtenção de lucro.

Quadro 3 - *Continuum* da Tipologia de Negócios Sociais

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
Finalidade	Objetivo Principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado.	Resolver um problema socioambiental.
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população.	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central.	Geração de valor socioambiental é o <i>core business</i> do negócio.
	Escala	Fator relevante.	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade.
Cadeia de Valor	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais.	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade.	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação.	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.
Governança	Processo Decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva.	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.
Sustentabilidade Financeira	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos.	Lucro é totalmente investido no empreendimento.
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal.

Fonte: Adaptado de Comini (2016).

Nesta pesquisa, o conceito utilizado foi o de “empreendimentos socioambientais” que reflete a perspectiva dos países emergentes e é descrito por Fischer (2014), da seguinte forma: “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. Esta definição foi adequada para orientar o objetivo desta pesquisa de analisar a criação de valores social e ambiental nos ESTs estudados.

Esta escolha do conceito de empreendedorismo socioambiental enquadra-se em um referencial teórico mais amplo que abrange as questões da sustentabilidade e do

desenvolvimento sustentável. O relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), define que desenvolvimento sustentável: “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991). Segundo Schaefer et al. (2015), a maior parte dos estudos aborda a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável como *business-as-usual*, ou seja, uma empresa que atende a lógica de mercado tradicional e adiciona em seus processos diários iniciativas sociais e/ou ambientais. Desta forma, segundo as Autoras, tais ações diminuem a insustentabilidade ao invés de gerar sustentabilidade e, eventualmente, reduzem o maior impacto socioambiental. Considerando que um dos interesses deste estudo é aumentar o conhecimento sobre uma nova forma de fazer negócios, diferente da lógica de mercado predominante, o conceito de empreendimentos socioambientais de Fischer (2014) é mais favorável.

O mesmo aplica-se ao conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), que refere-se a ações empresariais as quais seguem os princípios do *triple bottom line*⁷. Phillips et al (2015), declaram que a RSC resume-se a uma mediadora da lucratividade, dado que resultados positivos obtidos por ações sociais são considerados como benefícios adicionais a reputação e imagem da empresa.

Um outro conceito denominado “empreendedorismo sustentável” une a ideia de criação de valor social e ambiental, que se diferencia do empreendedorismo social por ter foco na criação de valor social com benefícios ecológicos em conjunto com o valor econômico (Schaefer et al., 2015). Ou seja, o lucro não deixa de ser um importante objetivo estratégico da empresa; o que difere do conceito de empreendedorismo socioambiental, no qual o lucro pode ser menor ou apenas o suficiente para a manutenção e/ou para ampliar sua atuação. Hall et al. (2010) explicam que empreendedores sociais podem, mas não precisam necessariamente, se engajar em iniciativas de desenvolvimento sustentável. Sendo assim, é possível compreender que no empreendedorismo social pode-se escolher ter ou não ações ligadas ao desenvolvimento sustentável sem deixar de ser um empreendimento socioambiental.

⁷ Elkington (2011) desagrega o conceito de desenvolvimento sustentável em três pilares: econômico, social e ambiental, de modo a utilizar os conceitos de capital (também chamados de econômico, social e ambiental) para definir cada um dos pilares. O autor ressalta o fato de que, no ambiente empresarial, a última linha da demonstração de resultados do exercício que aparece como lucro ou perda, é a linha que mais desperta atenção. Sendo assim, ele desenvolve o *triple bottom line*, que tem como proposta incluir mais duas linhas de resultados, representando as contribuições da empresa nas áreas ambientais e sociais com a mesma importância que os resultados econômicos.

Comini et al. (2012) destacam que as iniciativas de empreendedores sociais estendem-se muito além do comércio de produtos e serviços e tem outras finalidades como aperfeiçoar as condições socioambientais das localidades: incluir no espaço social as pessoas que foram privadas dos meios físicos, sociais e econômicos necessários para se tornarem cidadãos; ampliar as oportunidades para estes se emancipem por iniciativa própria, gerando renda e podendo escolher livremente o estilo de vida; e assegurar o direito ao acesso igualitário aos recursos naturais pelas futuras gerações. Ou seja, o papel de um empreendimento social vai muito além de obter lucro, logo os objetivos para empreender socialmente são mais desafiadores e inovadores.

Segundo Sheldon et al. (2017), os ESTs incorporam a responsabilidade social ao próprio modelo de negócios e à formulação de suas estratégias, de forma que absorvem uma outra qualidade de responsabilidade ética, instrumentalizando formas para obter ganhos positivos em questões sociais. Assim, o empreendedorismo socioambiental em turismo vai muito além da RSC para oferecer benefícios além do próprio balanço patrimonial.

Para complementar esta discussão sobre as características que definem os empreendimentos socioambientais, foi importante para a pesquisa identificar como os conceitos de valor social e ambiental são abordados na bibliografia, de modo a operar com eles nos casos estudados.

2.2 Valor Socioambiental em Empreendimentos Socioambientais

Empreendimentos socioambientais, como qualquer outra organização, criam valor para a sociedade, no entanto, espera-se que neste caso seja criado não só o valor econômico, mas também socioambiental. Para descrever suas proposições de valor, intencionalidade, missão e estratégias, os empreendimentos socioambientais partem do princípio que o bem-estar das pessoas e comunidades está intrinsecamente vinculado à sustentabilidade dos recursos naturais (Fischer & Comini, 2012). Por isto, é comum que não os conceituem separadamente, assumindo que o valor ambiental é intrínseco ao social.

Torres e Barki (2013) corroboram com Fischer e Comini (2012) e ressaltam que a má gestão ambiental gera prejuízos sociais como a pobreza, ou seja, para que se supere o problema social, é necessário buscar soluções que integrem as duas dimensões. No entanto, para fins de análise, é relevante que os valores sejam analisados separadamente

para permitir um melhor entendimento sobre como cada um é criado (Emerson & Bonini, 2003).

O valor social é um conceito-chave para a compreensão do empreendedorismo socioambiental (Dacin et al., 2011) e atualmente envolve uma diversidade de terminologias e de contextos que não estão ainda claros e delimitados, dificultando o entendimento e produção de conhecimento acerca do tema (Rawhouser et al., 2019).

Um estudo feito em uma amostra de 71 artigos científicos relevantes para a área de empreendedorismo socioambiental proporcionou um melhor entendimento sobre a variedade de terminologias que se referem a impacto social, entre elas, valor social (Rawhouser et al., 2019), exibidos na Tabela 2.

Tabela 2 – Terminologias que se referem a impacto social em empreendedorismo socioambiental

Termos	Nº Artigos
Desempenho social corporativo	19
Desempenho social	19
Impacto social	12
Impacto ambiental	11
Valor social	10
Desempenho ambiental	5
Eficiência ambiental	1

Fonte: adaptado de (Rawhouser et al., 2019)

Os autores argumentam que esta análise foi realizada a partir da necessidade de compreender melhor este campo e concluíram que, em alguns casos, diferentes terminologias são utilizadas quase que para a mesma finalidade, ou seja, é necessário avançar no sentido de maior precisão conceitual. A conclusão foi que a maioria dos termos utilizados para se referir a impacto social e ambiental em empreendedorismo socioambiental (desempenho, impacto e eficiência) 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. O termo “valor social” é uma exceção pois, segundo Kroeger e Weber (2015), refere-se à percepção de bem-estar dos beneficiários medido em termos de satisfação com a vida (Rawhouser et al., 2019).

Sendo assim, justifica-se que a terminologia “valor social” é utilizada para esta pesquisa devido a sua adequação à área de estudo, além da intenção de dialogar com os autores que utilizam este conceito (Austin et al., 2006; Nicholls, 2006; Dacin et al., 2011; Reinhardt, 2011; Fischer, 2014; Kroeger e Weber, 2015; Comini, 2016). Além disso, esta pesquisa foi realizada com base na percepção das comunidades e dos empreendedores, tal como citam Kroeger e Weber (2015).

Em relação ao valor ambiental, conceito de capital natural aparece na área de turismo representando o atrativo, ou seja, um dos principais motivos pelos quais o viajante decide visitar determinada localidade. Nota-se que tal abordagem encara o meio natural como um produto: e esta definição está baseada na teoria econômica clássica que considerava que a criação de valor consistia na transformação do mundo natural em produtos ou meios de produção (Butcher, 2006). Foi apenas a partir de 1980 que o conceito de capital natural passou a ser definido de uma maneira mais ecológica, associado aos estudos sobre desenvolvimento sustentável, sendo utilizado para referir-se a processos biofísicos e geofísicos e os resultados desses processos; como a presença de peixes no mar e de madeira nas florestas, bem como a relação destes com as necessidades humanas a longo prazo (Butcher, 2006).

Comini (2016) também o utiliza o conceito de capital natural relacionando-o à conservação da biodiversidade e serviços ecossistêmicos. A autora explica que um está ligado ao outro, dado que a conservação da biodiversidade ambiental é fundamental para manter os serviços ecossistêmicos ao longo do tempo. Desta forma, os conceitos de valor social e ambiental utilizados nesta pesquisa tem como base Austin et al. (2006), Kroeger e Weber (2015) e Comini (2016), pois levam em consideração a percepção das pessoas envolvidas na atividade turística em relação a melhoria do bem-estar social e da conservação/manutenção do meio ambiente.

Kroeger e Weber (2015), consideram um grande desafio, se não impossível, comparar a criação de valor social em relação à outras intervenções que não as da empresa em questão. Em sua revisão de literatura, foi revelado que as abordagens atuais não refletem claramente a criação de valor e, conseqüentemente, não permitem comparações entre si. Por exemplo: segundo as Autoras, a criação de valor social ocorre quando existe melhoria do bem-estar da comunidade, enquanto a criação de valor financeiro é acontece ao obter lucro. No entanto, a criação de valor financeiro também pode melhorar o bem-estar da comunidade por meio da geração de empregos, por exemplo, assim como a criação de valor social incrementar a dinâmica econômica da comunidade. Sendo assim,

as Autoras consideram que a diferenciação entre valor social e financeiro criado pode ser considerada quando um tipo de valor é, claramente, superior ao outro.

Segundo Austin et al (2006), o empreendimento cria valor econômico sempre que a gestão do negócio alcance um superávit econômico-financeiro depois de cobrir seus custos de produção. Celli e González (2010) ressaltam que para as empresas privadas, valor econômico nada mais é do que rentabilidade, ou seja, obter ganhos suficientes para pagar seus fatores de produção e custos de oportunidade. Para as organizações socioambientais, por sua vez, as Autoras explicam que geração de valor econômico significa sustentabilidade financeira, ou quando os fluxos de recursos gerados pela iniciativa contribuem significativamente para sua capacidade de operar de maneira sustentada.

Porter e Kramer (2011) propõem o conceito de criação de valor compartilhado para que os elementos do sistema capitalista de produção econômica possam causar menos problemas sociais e ambientais, ou até trazerem soluções. Os Autores apontam as empresas como atores responsáveis pelo cenário mais amplo e propõem que elas criem valor compartilhado, ou seja, criem conexões entre o progresso social e o econômico de forma a desencadear um crescimento global. Consideram que as empresas têm três maneiras de alcançar este objetivo: concebendo novos produtos e mercados, redefinindo produtividade na cadeia de valor e possibilitando o desenvolvimento de clusters locais.

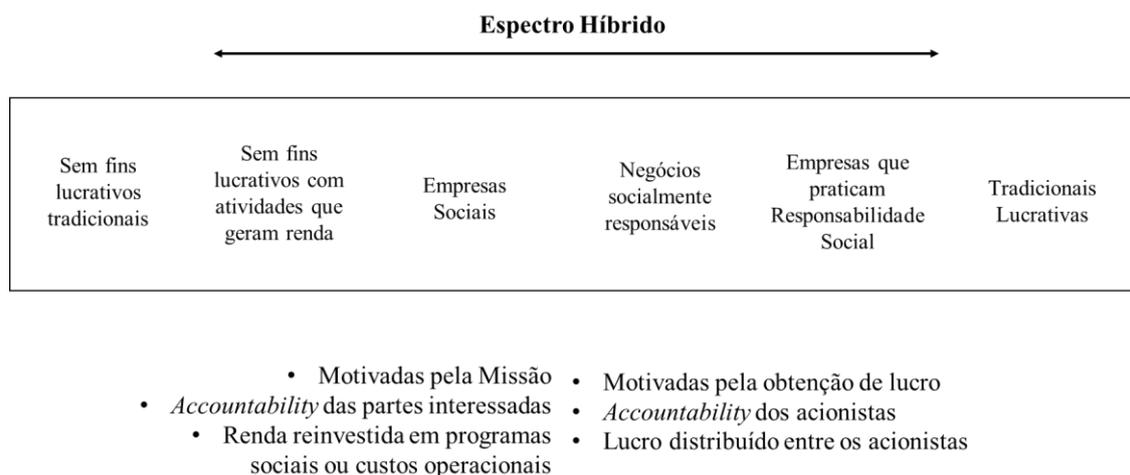
Outro conceito que propõe conciliar a criação de valor social e econômico é o de *blended value* (Emerson, 2003), que ressalta que a natureza central de um investimento não é, necessariamente, um *trade off* entre interesses sociais e financeiros, mas sim a busca por uma proposta de valor que seja composta por ambos. Além destes dois componentes, o ambiental também está incluso no conceito e os três valores (ambiental, social e econômico), segundo Alter (2007), podem ser criados por todos os tipos de organizações, inclusive as empresas nas quais prevaleça a lógica de mercado.

Para explicar como o valor econômico e social são criados por diferentes tipos de empreendimentos sociais, Alter (2007) desenvolveu um espectro das organizações híbridas, como mostra a Figura 1. Nesse espectro, a autora organizou seis tipos de empreendimentos caracterizados por: grau de atividade em relação à motivação, *accountability*⁸ e a maneira de utilizar a renda obtida. Quatro dos tipos são considerados

⁸ É um termo adotado da língua inglesa que pode ser entendido como prestação de contas, no entanto, vai além disso e está sempre conectado a ideia de transparência. Ebrahim, Battilana e Mair (2014) ressaltam

híbridos por criarem valor social e econômico, são eles: sem fins lucrativos que possuem atividades geradoras de renda, empresas sociais, negócios socialmente responsáveis e empresas que praticam responsabilidade social. O extremo direito do espectro mostra as organizações que tem como principal propósito gerar lucro, enquanto o extremo esquerdo apresenta as que são motivadas pela missão social.

Figura 1 - Espectro Híbrido



Fonte: adaptado de Alter (2007).

Para esta pesquisa, leva-se em consideração as empresas sociais, que estão alocadas ao lado esquerdo do espectro por terem motivação social. No entanto, observa-se que estão ao lado dos negócios socialmente responsáveis, as quais buscam o lucro como principal objetivo. Com base no local que as empresas sociais ocupam neste espectro, pode-se afirmar que são motivadas pela missão, praticam *accountability* junto às partes interessadas e reinvestem renda em programas sociais ou em custos operacionais. Ao mesmo tempo, mas não com a mesma grandeza de importância, preocupam-se com a obtenção de lucro, praticam *accountability* junto aos acionistas e distribuem lucro.

Em relação à criação de valor social, Austin et al (2006), propõe a seguinte definição: “...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.”

que uma organização deve saber em que pontos ela deve ser “*accountable*” e para quem ela está prestando contas.

Além desta definição, Portocarrero e Delgado (2010) oferecem um framework resultante do estudo acerca de empreendimentos socioambientais de diferentes países, o qual demonstra os resultados produzidos por negócios socioambientais que são indicativos da criação de valor social (Quadro 4).

Quadro 4 - Principais elementos observados na criação de valor social nas iniciativas de mercado estudadas

Aumento de Renda	Acesso a Bens e Serviços
- Produção de Matérias-primas principalmente em áreas rurais, produtos agrícolas e relacionados.	- Redução de preços.
- Organização de produtores, associações e incorporação a cadeias produtivas.	- Pagamento fracionado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Aumento de produtividade com treinamento e assessoria técnica.	- Distribuição em zonas rurais e periferias.
- Eliminação de intermediários.	- Investimento privado em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição.
- Certificação para produtos diferenciados.	- Flexibilização do acesso a mecanismos de crédito.
- Melhoria de canais de comercialização para pequenos produtores.	- Eliminação de barreiras à educação.
- Economia em compras frequentes.	
Promoção de Cidadania	Desenvolvimento de Capital Social
- Reconhecimento de direitos básicos (vida, trabalho, etc).	- Desenvolvimento de redes e fortalecimento de vínculos locais.
- Participação política.	- Criação de um sentimento de pertencimento à comunidade.
- Aumento da visibilidade e defesa da dignidade de setores de baixa renda e/ou excluídos socialmente.	- Articulação de redes sociais. Aprofundamento das relações de confiança, reciprocidade e cooperação.
- Intermediação de trabalho para pessoas com deficiência física, grupos excluídos socialmente e pessoas com pouca ou nenhuma capacitação.	- Maior disponibilização de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interação.
- Regularização de pessoas desprovidas de documentação.	- Empoderamento dos setores de baixa renda para canalizar e expressar suas demandas.
- Acesso físico a mercados para produtores de baixa renda.	- Melhoria da autoestima.
- Promoção de consciência ambiental.	- Associação de interesses individuais.
- Promoção de hábitos de higiene, limpeza e consumo consciente.	- Vinculação de grupos sociais dispersos com os governos locais, empresas, novos mercados ou clientes.

Fonte: adaptado de Portocarrero e Delgado (2010).

Os autores dividiram os indicadores em quatro dimensões: aumento de renda, acesso a bens e serviços, promoção de cidadania e desenvolvimento de capital social. As duas primeiras fazem referência a bens tangíveis, enquanto as outras duas correspondem a dimensões intangíveis. Segundo os autores, o aumento da renda significa criação de valor social a partir do momento que permite acesso a novas oportunidades e escolhas de vida, ou seja, apenas aumentar quantitativamente a renda não é suficiente. Comini (2016)

corroborar com a afirmação e ressalta que a pessoa deve ter suas capacidades fortalecidas de forma que sua liberdade de escolha seja mais ampliada.

Quanto ao acesso a bens e serviços, Barki (2013) ressalta que existem estudos desde a década de 40 que já destacavam o fato de que a população pobre paga mais que os ricos pelos mesmos produtos e serviços. Segundo o autor, são vários os fatores que provocam essa distorção, por exemplo, o fato da população de baixa renda ter que usar estabelecimentos comerciais de pequeno porte que praticam preços mais elevados; ou ainda pelas dificuldades de acesso ao crédito e pela carência de acesso às informações para o consumo.

Além dos obstáculos tangíveis, existem os menos concretos que são mais difíceis de captar e analisar, como o caráter cultural e simbólico da pobreza (Portocarrero & Delgado, 2010). Para identificar tais obstáculos é necessário compreender as características culturais que interferem, por exemplo, na promoção da cidadania, no desenvolvimento do capital social, na autopercepção e no sentimento de pertencimento das pessoas.

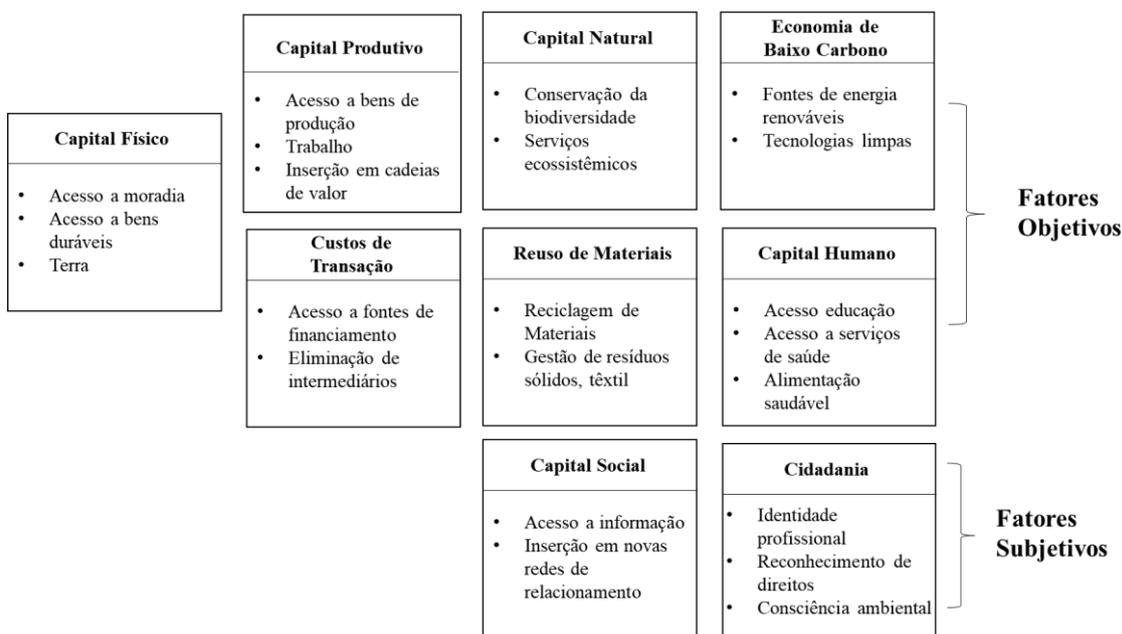
Portocarrero e Delgado (2010) explicam que o conceito de capital social está ligado ao empoderamento das pessoas, ou seja, à expansão na liberdade de escolher e agir e ao aumento da autonomia sobre os recursos e decisões que afetam suas vidas. Ele se manifesta quando os membros de uma comunidade ou grupo social comungam a percepção de pertencimento, estimulando a cooperação de todos para benefício mútuo (Portocarrero & Delgado, 2010). Hulgard e Spear (2006) corroboram com esta definição e destacam que capital social envolve relações de confiança e normas de reciprocidade para que se estabeleça colaboração para obter benefício mútuo.

Percebe-se que os elementos identificados no framework de Portocarrero e Delgado (2010) consideram o valor criado para a comunidade na qual o empreendimento social oferece um produto ou serviço. É importante ressaltar que o valor social é criado de diferentes maneiras, com base nos relacionamentos de uma empresa com as partes interessadas, tanto internas e externas. Pode ser criado para os consumidores e empregados, atendendo às necessidades humanas (estima pessoal, pertencimento e amor) e promovendo as virtudes humanas (bravura, cuidado e justiça) (Brickson, 2007). Neste estudo, os ESTs se relacionam com diversos atores, entre eles a comunidade, os turistas e outros parceiros locais (ONG's, meios de hospedagem, restaurantes, transportadoras etc.), no entanto, a análise realizada foi acerca do valor criado entre o empreendimento social e a comunidade receptora.

Nesta pesquisa, os elementos observados por Portocarrero e Delgado (2020) foram utilizados como base para a construção do roteiro de entrevistas realizadas com moradores das comunidades, empreendedores e parceiros; de forma a entender se a entrada do EST como parceiro na comunidade potencializou ou deu início a algum destes elementos como a criação de sentimento de pertencimento à comunidade por parte dos moradores (capital social) ou melhoria de canais de comercialização para pequenos produtores (aumento de renda).

Além deste *framework*, foi também utilizado o modelo de Comini (2016) (Figura 2). A Autora ressalta que, apesar de ter uma rica descrição do valor social no quadro organizado por Portocarrero e Delgado (2010), os Autores não mencionam a dimensão ambiental, provavelmente por ter sido construído a partir da análise de negócios inclusivos voltados para a realização de resultados sociais. Deste modo, a partir de um compilado da literatura sobre valor social e ambiental, Comini (2016) propõe um modelo de nove categorias que orientam a análise da criação de valor socioambiental.

Figura 2 - Criação de valor socioambiental



Fonte: adaptado de Comini (2016).

Desta forma, a partir do modelo de Comini (2016) e Portocarrero e Delgado (2010), foram construídos roteiros de entrevistas e de visita a campo contendo os elementos observados pelos autores na criação de valor social e ambiental. O modelo de Portocarrero e Delgado (2010) detalha como o aumento de renda, promoção do acesso a

bens e serviços, da cidadania e o desenvolvimento do capital social podem ser identificados nas organizações sociais; enquanto Comini (2016) adiciona fatores que envolvem a criação de valor ambiental por meio do aumento e conservação do capital natural, do reuso de materiais e da promoção da economia de baixo carbono. Ambos fornecem fatores que podem ser observados em campo ou identificados em entrevistas para identificar a criação de valor socioambiental, como foi realizado nesta pesquisa.

2.2.1 Fatores e práticas que podem influenciar a criação de valor social e ambiental em empreendimentos socioambientais

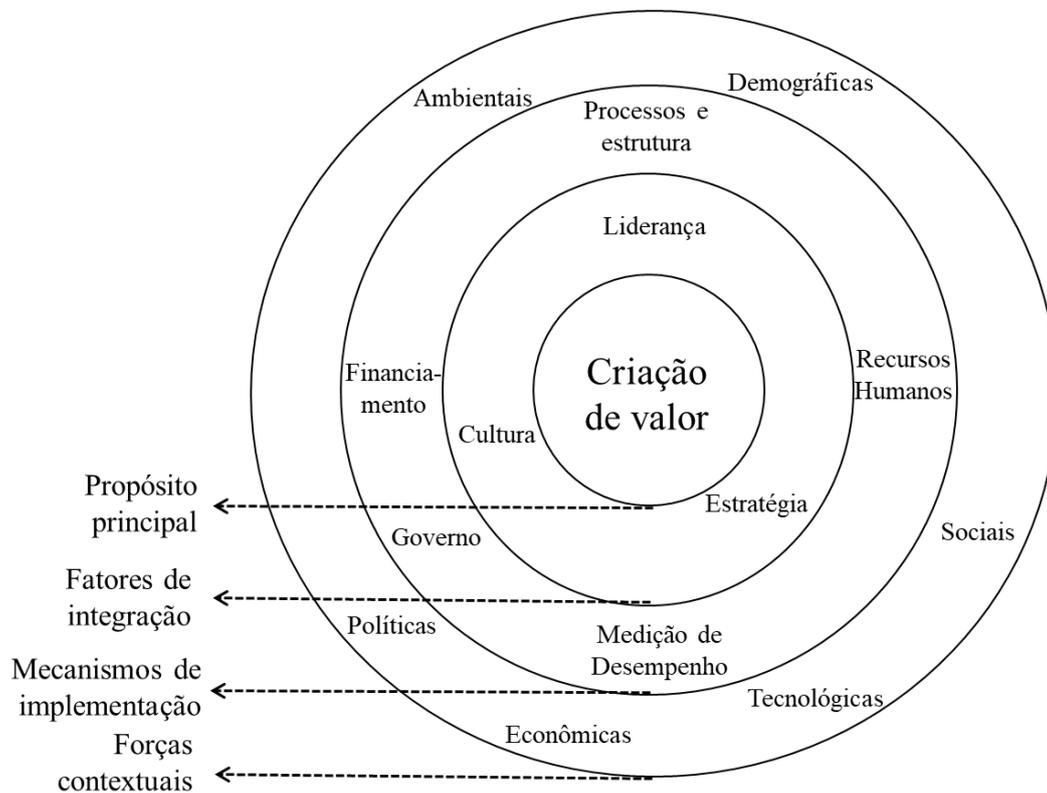
Austin et al (2006) destacam quatro fatores que consideram essenciais para a gestão e bom desempenho de empresas sociais, sendo: o propósito de criação de valor para a sociedade, que é o principal e deve estar alinhado com todos os demais elementos; os fatores de integração, que são a cultura, estratégia e a liderança, os quais possuem o importante papel de criar coerência com o objetivo; os mecanismos de implementação, que são as práticas de implementação da estratégia; e as forças contextuais que atuam sobre o desempenho da organização. Os autores destacam que uma gestão que alcança bom desempenho deve ser holística, ou seja, não ter apenas um ou alguns dos fatores indicados, mas um conjunto deles funcionando em harmonia (Figura 3).

Nos empreendimentos socioambientais, cultura e estratégia são aspectos inter-relacionados que viabilizam seu desempenho no sentido da criação de valores socioambientais. A estratégia tem o papel de garantir que na sua atuação o empreendimento entregará valores sociais, econômicos e ambientais e, para isso, o direcionamento estratégico precisa estar alinhado com a cultura, de modo que o compromisso com essa entrega esteja presente no próprio DNA do negócio (Fischer, 2011).

O alinhamento estratégico com a cultura e a integração entre as dimensões organizacionais é imprescindível para assegurar a identidade da missão organizacional, de modo a evitar o *mission drift*, ou seja, o conflito que pode surgir entre o cumprimento da missão social e as pressões por resultados econômico financeiros no dia a dia da organização. Diversos autores têm apontado para o risco de *mission drift* em organizações socioambientais, que pode ocorrer devido a existência dessas duas lógicas que, em algumas situações, podem vir a ser conflitantes. O risco é dessas organizações precisarem atender à sua missão econômica sacrificando o atendimento dos beneficiários de suas

atividades socioambientais ou, ao contrário, sacrificar sua sustentabilidade econômica para cumprir com sua missão social (Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012; Ebrahim, Battilana & Mair, 2014; Barki et al, 2015).

Figura 3 - Estrutura de Mapeamento para Gestão de Empresas Sociais



Fonte: adaptado de Austin et al. (2006).

Dacin et al. (2011), identificaram que os importantes agentes formadores dos padrões da cultura de empreendimentos socioambientais são: a conjuntura de inserção do empreendedor que o leva a tomar iniciativas em relação aos problemas e causas; o fato dessas iniciativas nascerem principalmente de valores religiosos, filosóficos, políticos e ideológicos das pessoas e grupos que empreendem; e as características da sociedade e da cultura nacional abrangente.

Schein (1986) considera que o papel do fundador é essencial na formação dos padrões culturais e recomenda que entrevistas com estes atores chaves da organização podem ser valiosas para a investigação da cultura organizacional. Battilana et al (2012) apontam que, num primeiro momento, o fundador é quem transmite os valores da organização para os colaboradores, entretanto, à medida que se desenvolve e cresce, eles podem se consolidar ou modificar, constituindo-se em códigos que asseguram a

permanência da cultura. Weppen e Cochrane (2012), pesquisaram empresas sociais em turismo e verificaram que os empreendedores sociais possuíam algumas características a mais quando comparados ao perfil do empreendedor “tradicional”, ou seja, além de apresentarem a capacidade de identificar oportunidades de mercado, inovação e determinação em obter sucesso, ainda demonstravam paixão e crença na capacidade das pessoas de contribuir para o desenvolvimento econômico e social.

Weppen e Cochrane (2012), identificaram que os empreendedores socioambientais buscavam criar uma cultura na qual compartilhavam a responsabilidade nos resultados com os funcionários, além de também procurarem compartilhar os mesmos valores. Para isso, os empreendedores investiram em uma comunicação contínua e fluida com os funcionários e destes com os parceiros e fornecedores.

Outro fator importante para que o empreendimento possa criar valor socioambiental é sua estratégia. Ao definir sua estratégia, é determinada a maneira como se relacionará com o ambiente externo, de que modo irá adaptar-se a ele e influenciá-lo a seu favor (Austin et al, 2006). Um dos principais autores do tema, Porter (1985), ressalta que uma organização deve se posicionar adequadamente no mercado, ou seja, conhecer o meio em que está inserida e relacionar-se com seus atores buscando um possível equilíbrio.

Segundo Wright (2000), a estratégia não é estática e o processo de sua concepção e implementação é contínuo e dinâmico, para que seja possível acompanhar as mudanças do ambiente externo e da própria organização. Sendo assim, a partir do momento que ela é implementada, deve-se prever que sofrerá modificações e alterações para as quais os gestores precisam estar preparados.

Neste sentido, Austin et al (2006), destacam que o papel da estratégia é alinhar a organização como um todo de maneira coerente e que para alcançar o maior impacto social possível, ela deve estar alinhada à missão. A partir disso, o empreendimento socioambiental deve seguir um planejamento orientador que é seu direcionamento estratégico; no entanto, é preciso estar atento às mudanças e descontinuidades que podem exigir reformulações das estratégias. Sendo assim, os Autores utilizam a definição de estratégia dada por Johnson e Scholes (2001):

... a direção e o alcance de uma organização de longo prazo, o que lhe permite obter vantagens através da reconfiguração de seus recursos em um ambiente em mudança, para enfrentar as necessidades dos mercados e atender às expectativas dos grupos de interesse. (Johnson & Scholes, 2001).

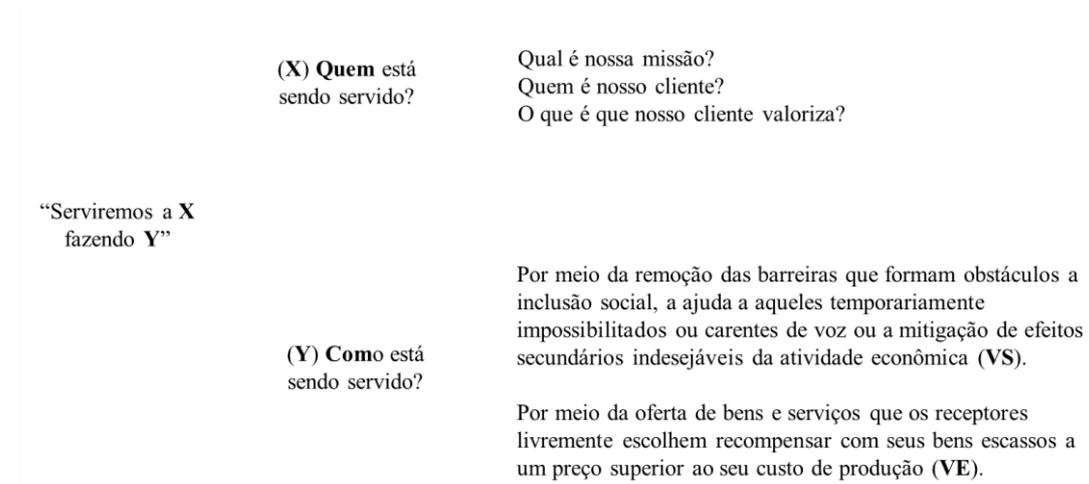
Para Pearce (2003), a missão de um empreendimento socioambiental pode ser considerada a força motriz e o direcionamento estratégico da organização, indicando e justificando sua finalidade que pode ser social, ambiental ou mesmo ambas. Austin et al (2006), destacam que a missão reflete a cultura da organização e orienta a estratégia, sendo assim um importante indicador de alinhamento entre ambas.

Visto que a missão é a razão de ser da empresa e deve estar alinhada à estratégia, os valores, por sua vez, descrevem os princípios básicos da organização e devem ser compartilhados por todos os funcionários. Missão e valores compõe a proposição de valor, ou seja, o que a empresa oferece como serviço ou produto para seu público alvo (Portocarrero & Delgado, 2010). A proposição de valor é a promessa de satisfação de alguma necessidade para seu público alvo e está presente em qualquer tipo de empresa, seja comercial ou social. No caso de empresas privadas, a criação de valor social, ou seja, a satisfação de alguma necessidade da sociedade, acontece de forma involuntária segundo a definição da ‘mão invisível do mercado’ formulada por Adam Smith (Portocarrero & Delgado, 2010). Já no âmbito do empreendedorismo social esta promessa precisa, necessariamente, materializar-se em resultados que correspondam à satisfação de necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo mercado ou pelo Estado.

Segundo Barki et al. (2015), a proposição de valor é o fator mais utilizado e aceito entre os pesquisadores e empreendedores como determinante para identificar o negócio como socioambiental, sendo assim, é esta proposta que o diferencia de empresas tradicionais. A proposição de valor do empreendimento socioambiental determina sua estratégia e os tipos de estruturas, recursos e processos que precisará implementar para criar valor social e/ou ambiental. A proposta deve indicar o tipo de valor que será criado, para quem e como; deste modo, os autores defendem que, principalmente em empreendimentos sociais, ela deve ser inerente à missão da organização ao explicitar sua intencionalidade (Portocarrero & Delgado, 2010).

Sendo assim, Austin et al (2006), propõem um esquema que investiga a proposição de valor social e econômico dos empreendimentos sociais e que permite identificar elementos da cultura e da estratégia da organização que potencializem a criação desses valores (Figura 4). Para tanto, é importante que a organização socioambiental tenha clareza de sua missão, de quem é seu cliente ou público alvo, o que ele realmente valoriza e de que maneira serão removidos ou minimizados os obstáculos que impedem inclusão social e a sustentabilidade ambiental.

Figura 4 - Proposição de valor da organização



Fonte: adaptado de Austin et al (2006).

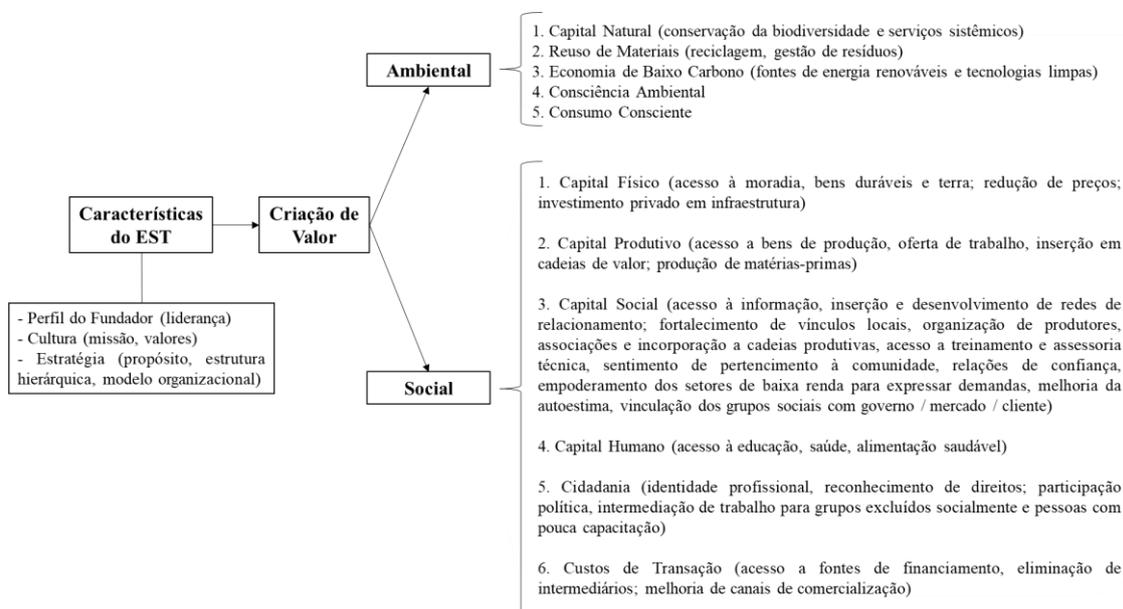
Com base na Figura 4, esta pesquisa investigou a proposição de valor ESTs estudados de forma a verificar sua missão, público alvo e quais as propostas de valor social e ambiental que oferecem a seus públicos. Altinay et al. (2016) destacam que o setor de turismo é reconhecido como um dos principais impulsionadores da criação de valor e que as ESTs fortalecem as comunidades locais. Estas Autoras desenvolveram um estudo sobre ESTs e descobriram que os recursos-chave necessários para a criação de valor social na área de turismo são os recursos naturais, políticos, institucionais, financeiros e o capital humano.

Autores como Zahra et al. (2009) e Ormiston e Seymour (2013) defendem que para criar valor, o empreendimento social demanda recursos que podem ser garantidos pelo desenvolvimento de redes sociais, dado a capacidade destas de mobilizar diferentes organizações para compartilhamento de recursos. Rodan e Galunic (2004) destacam a importância da qualidade dos relacionamentos e da influência das redes sociais para influenciarem os atores a se envolverem e contribuir. Desta forma, é importante que empreendimentos sociais estabeleçam alianças ou construam redes (Sigala, 2013), dado que as parcerias realizadas promovem acesso a recursos, aumentam a legitimidade das organizações e suas atividades e, conseqüentemente, melhoram a eficiência de sua atuação (Nicholls, 2006; Meyskens et al., 2010).

A partir do referencial apresentado e com base nas figuras de Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016), foi elaborada a Figura 5 para demonstrar

as interfaces entre empreendimentos socioambientais e criação de valores social e ambiental como foram pesquisados neste estudo.

Figura 5 - Interfaces entre empreendedorismo socioambiental e criação de valor



Fonte: elaborado com base em Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016).

O esquema sintetiza quais são as características consideradas relevantes pelos autores em relação à criação de valor socioambiental e quais são estes valores já encontrados em outros estudos. Elas nortearam o modo como nesta pesquisa buscou-se identificar como se dava a criação de valor social e ambiental em empreendimentos socioambientais no contexto da atividade turística. Para complementar o referencial da pesquisa, foi necessário acessar estudos sobre empreendimentos socioambientais na atividade turística, de modo a reconhecer sua especificidade.

2.3 Empreendedorismo Socioambiental em Turismo

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).

Segundo Weppen e Cochrane (2012), o turismo é um espaço de produção particularmente interessante devido ao seu potencial para estimular o valor social e financeiro agregado ao longo da cadeia de suprimentos. Além disso, Mitchell e Ashley (2010) afirmam que o setor atrai receitas principalmente para localidades de baixa e média renda, mas que ainda se coloca o desafio de garantir que os segmentos mais pobres da população sejam beneficiários desses bons resultados.

2.3.1 A atividade turística

O setor é conhecido por seu potencial de promover desenvolvimento local e econômico, de forma a alavancar a participação de áreas menos desenvolvidas na economia mundial (Binns & Nelt, 2002). Sendo assim, é considerado um meio eficiente para a divulgação e potencial proteção dos valores naturais, culturais e sociais da localidade visitada (Beni, 1997). Tornar-se um destino turístico, atualmente, é parte do processo de inserção de comunidades e localidades na ordem global (Urry, 2016).

Urry (2016) destaca a relevância do turismo por meio da “reflexividade turística”, ou seja, um conjunto de “disciplinas, processos e critérios que possibilitam que cada lugar monitore, avalie e desenvolva seu ‘potencial turístico’ dentro dos padrões emergentes do turismo global.” Assim, locais que não necessariamente eram turísticos ou eram considerados ultrapassados, são repaginados e passam a ser considerados destinos interessantes.

Segundo relatório do World Travel & Tourism Council (WTTC, 2017), a indústria de viagens e turismo contribuiu diretamente em 2016, com a geração de receitas da ordem de U\$ 2,3 trilhões de dólares e de 109 milhões de empregos em todo o mundo. Quanto a impactos indiretos, o setor contabiliza U\$ 7,6 trilhões em receitas e 292 milhões de empregos, que correspondem a 10,2% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, ou seja, aproximadamente, 1 em cada 10 empregos no mundo.

A Tabela 3 mostra a contribuição de empregos diretos em 2017 entre os 10 países com mais elevados indicadores de criação de empregos nesta área. No Brasil, o turismo arrecadou U\$ 163 bilhões, que equivale a 7,9% do Produto Interno Bruto (PIB) de 2017 (Ministério do Turismo, 2018).

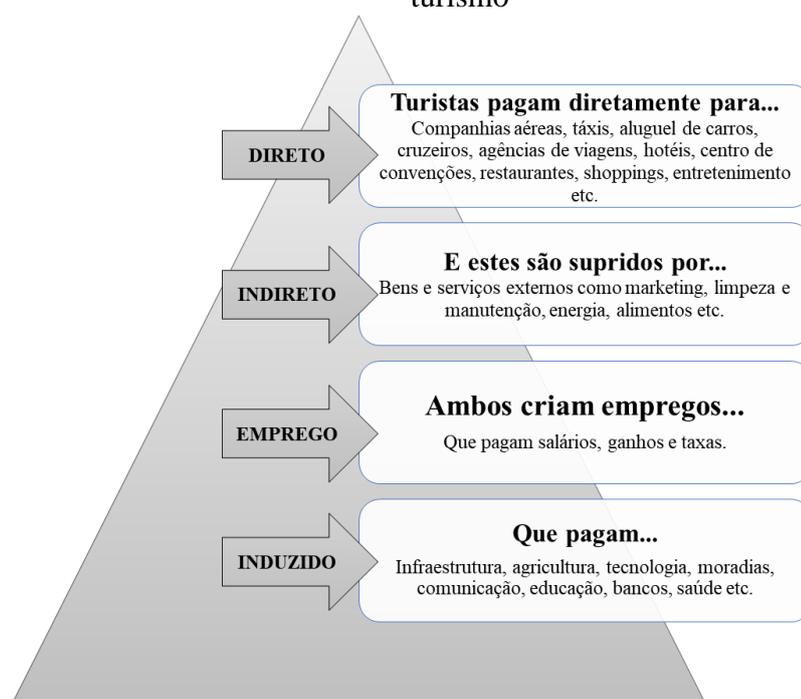
Tabela 3 - Contribuição de empregos diretos em 2017

Empregos diretos de turismo e viagens	.000 vagas
India	31910.2
China	28194.2
Estados Unidos	7073.9
México	4993.7
Tailândia	4009.4
Alemanha	3475.7
Brasil	3272.0
Filipinas	2962.6
Indonésia	2516.9
Vietna	2294.7

Fonte: WTTC, 2017.

Já a Figura 6 mostra o caminho do dinheiro gasto pelo turista na localidade desde passagens aéreas e hospedagens até sua possível influência na criação de vagas e desenvolvimento de áreas como educação e infraestrutura.

Figura 6 - Como o dinheiro viaja: o efeito direto, indireto e induzido dos gastos do turismo



Fonte: WTTC, 2017.

É possível verificar que os gastos classificados como diretos incluem as transações feitas diretamente pelos turistas na localidade em troca de serviços como hospedagem, recreação e transporte. Os indiretos são os que alcançam a cadeia de suprimentos que apoia a atividade turística, como fornecimento de materiais e bens externos, serviços como marketing, manutenção, fornecimento de energia. Ambos contribuem com a criação de vagas de emprego, aumento da demanda de produção de insumos e, além disso, fomentam a infraestrutura turística local. Os gastos induzidos constituem a quantia despendida na economia local pelos funcionários do setor de turismo (WTTC, 2017). Deste modo, nota-se que a atividade turística atrai capital para o destino, ou seja, o turismo tem em princípio potencial para desenvolver a economia de localidades com elevados indicadores de pobreza.

Nas últimas seis décadas, o turismo tem expandido sua atividade e alcançando maior diversidade entre os destinos, sendo considerado uma das maiores indústrias mundiais que, atualmente, apresenta rápido crescimento contribuindo para o dinamismo da economia (UNWTO, 2017). Segundo dados de 2017 da UNWTO, nos últimos anos, a Europa e América do Norte se consolidaram como destinos turísticos tradicionais, enquanto países em desenvolvimento ficaram com o papel de diversificar a lista de viagens dos visitantes, chegando a triplicar seu índice de chegadas e, conseqüentemente, as receitas oriundas desta atividade. Esta organização ainda considera o turismo como a atividade mais adequada para obter desenvolvimento econômico sustentável, pois parte dos ganhos cambiais é capaz de alcançar os grupos mais pobres da sociedade por meio de emprego de pessoas locais e pequenas empresas comunitárias, ocasionando diminuição da pobreza e melhorias socioambientais.

Shaw e Williams (2002) apontam que na literatura de turismo e desenvolvimento econômico existem dois grandes temas: o turismo como um alavancador das economias; e os custos da atividade turística, que também existem além dos benefícios. É possível apontar que as comunidades e o meio ambiente podem ser afetados de diferentes formas: podem ocorrer distorções de padrões da cultura local devido à convivência com os turistas; pode existir a geração de empregos informais ou mal remunerados; acontece a degradação do meio ambiente devido à má utilização dos recursos naturais como atrativos dos visitantes (Budeanu, 2005; Cabezas, 2008). Estes resultados negativos são mais

prováveis de serem potencializados principalmente quando ocorre o turismo de massa⁹, ou seja, um crescimento desenfreado da atividade turística que faz com que a localidade receba uma grande quantidade de pessoas sem que seja gerenciada da maneira mais adequada (Beni, 1997). Mesmo assim, existem meios para que o turismo seja uma ferramenta de desenvolvimento local, de forma a incentivar a preservação do meio ambiente e de trazer benefícios à população (Swarbrooke, 2003).

É preciso esclarecer que este estudo não enfocou o turismo de larga escala, ou seja, aquele realizado por empresas que ofertam seus serviços para grandes contingentes de turistas, atendendo à lógica tradicional de mercado que busca o lucro como objetivo final (Plüss & Backes, 2002; Hall, 2007). Os empreendimentos socioambientais analisados atuam em comunidades que desenvolvem atividades turísticas em pequena escala, com poucos e restritos grupos de turistas. Portanto, as críticas endereçadas ao turismo de larga escala não caberiam aos casos aqui estudados, mas elas não foram ignoradas, na medida em que, eventualmente, tais custos poderiam vir a onerar também os empreendimentos com propósitos socioambientais.

Lange e Doods (2017) explicam que quando o turismo quando é executado de forma planejada, vários benefícios são extraídos. Por exemplo, os lucros resultantes das visitas têm maior potencial de ficar com a comunidade receptora, enquanto no turismo de massa, a maior porcentagem vai para grandes empresas. A remuneração dos serviços dos comunitários tende a ser mais justa e equitativa. E é possível evitar o conflito cultural e a discriminação social com a preparação dos moradores para recepcionarem os turistas (Lange & Doods, 2017).

A UNWTO em colaboração à EuropeAid (a Direção-Geral do Desenvolvimento e Cooperação da Comissão Europeia) estabeleceu um projeto para fomentar o turismo sustentável como propulsor do desenvolvimento e da redução da pobreza (UNWTO, 2013). Em 2018 foi lançada a publicação “Turismo e os objetivos do desenvolvimento sustentável – jornada a 2030”, uma parceria entre a UNWTO e UNDP (United Nations Development Programme) com o objetivo de continuar as discussões que buscam potencializar a atividade turística como promotora do desenvolvimento local de maneira

⁹ Krippendorff (2003) ressalta que “o turismo de massa constitui uma das formas de lazer mais marcantes, de maiores consequências e de impactos menos controláveis.” Segundo o autor, com o fim da 2ª Guerra Mundial, o turismo que era reservado para poucos, cresceu e passou a ser de massa, o que trouxe uma nova configuração e consequências sociais, econômicas, ambientais, culturais e políticas à atividade, por exemplo, a diminuição do aspecto natural intocado das paisagens, a construção desenfreada de sistemas de hospedagem e alimentação e a atração pelo lucro rápido sem preocupação com a manutenção dos componentes que garantem a continuidade da atividade turística.

sustentável. Em relação ao empreendedorismo social, Sigala (2016) ressalta que sua importância junto ao turismo está aumentando cada vez mais, devido a capacidade que têm juntos de impulsionar a criação de valor socioambiental.

2.3.2 Empreendimentos Socioambientais em Turismo (ESTs)

Sheldon et al. (2017) definem 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.”

Neste sentido, os ESTs estão alinhados às proposições que buscam fazer da atividade turística uma alavanca ao desenvolvimento sustentável. Segundo a (UNWTO, 2017), os princípios de sustentabilidade referem-se aos aspectos ambientais, econômicos e socioculturais do desenvolvimento do turismo e um equilíbrio adequado deve ser estabelecido entre essas três dimensões para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Sheldon et al. (2017) definem as ESTs como organizações criadas por empreendedores dedicados a solucionar problemas sociais da localidade e que podem proporcionar um desenvolvimento turístico que não só desafia as abordagens comerciais costumeiras, mas também tratam o valor social e ambiental da mesma maneira que o valor econômico.

Estes tipos de empreendimentos são relativamente novos, tanto em termos de evidências empíricas quanto de presença na pesquisa acadêmica. Atualmente, não existem dados coletados sobre a quantidade de empresas socioambientais na área de turismo, mas é possível fazer um mapeamento a partir do cadastro de Empresas B, que apresenta 31 empresas certificadas mundialmente no setor de viagens e lazer, sendo que destes, 4 são brasileiras e uma delas está entre os casos selecionados para este estudo.

Uma outra amostra de ESTs foi analisada por Weppen e Cochrane (2012), que, para selecioná-la, buscaram os finalistas de 2008 e 2009 dos três maiores prêmios de turismo responsável/sustentável (Responsible Tourism Awards, Geotourism Challenge and the Tourism for Tomorrow Awards). A amostra das autoras resultou em 50 empreendimentos. Em ambos os casos, não existe um rigor ou padronização de critérios que auxiliem distinguir empreendimentos socioambientais de organizações tradicionais sustentáveis ou não.

Na área acadêmica, a indústria do turismo tem dado pouca atenção à proposta de empreendedorismo socioambiental o qual, segundo Boluk (2011), ainda é um tema de

pesquisa emergente. Tal fato foi percebido por meio de uma revisão sistemática (Crossan & Apaydin, 2010) realizada acerca das publicações sobre o tema de empreendedorismo socioambiental e turismo, realizada de forma estruturada nas principais bases bibliográficas nacionais e internacionais. A revisão revelou que não existem muitos trabalhos com foco no tema de empreendedorismo social ou negócios sociais no campo do turismo, no entanto, existem artigos publicados em revistas acadêmicas relevantes da área de administração, o que pode indicar uma tendência que estes temas venham a adquirir importância.

Esta revisão foi feita a partir de uma busca estruturada de palavras chaves nas principais bases nacionais e internacionais com o objetivo de obter maior conhecimento sobre os estudos publicados nas principais revistas de administração acerca de empreendedorismo social e turismo. A busca foi inspirada no artigo de Rosolen et al. (2014), um estudo bibliométrico sobre empreendedorismo social que oferece um mapeamento da produção científica nacional e internacional acerca do tema. O Quadro 5 mostra as bases utilizadas (nacionais e internacionais) e as palavras chave procuradas. É importante destacar que o termo “empreendedorismo socioambiental” não foi incluído na busca por não ter apresentado resultados significativos relacionados com o conceito de turismo.

Quadro 5 - Fontes Acadêmicas e Palavras Chave

Fontes		Palavras-Chave	
Internacional	Nacional	Inglês	Português
Web of Knowledge	Enanpad	social entrepreneur tourism	empreendedor social turismo
		social entrepreneurship tourism	empreendedorismo social turismo
Ebsco	Scielo	social enterprise tourism	empresa social turismo
Scopus	Spell	social business tourism	negócios sociais turismo
		inclusive business	negócios inclusivos turismo

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A busca foi realizada em novembro de 2018 e feita separadamente em cada uma das bases, pois cada uma tem diferentes ferramentas tanto para a busca quanto para a análise, resultando um total de 55 artigos internacionais publicados entre os anos de 2007 e 2018, já extraídas as repetições das três bases. Já nas nacionais não foi encontrada nenhuma publicação com estas palavras chaves. Abaixo, a Tabela 4 mostra quantos

artigos foram encontrados em cada uma das bases internacionais, organizados por palavras chave. Dessa forma, é possível constatar que a produção nacional sobre este tema é muito menor que a internacional.

Tabela 4 - Total de Publicações

Internacional						
Base	Social Entrepreneurship Tourism	Social Entrepreneur Tourism	Social Enterprise Tourism	Social Business Tourism	Inclusive Business	Total sem repetições
Wok	12	31	13	2	1	39
Scopus	21	36	18	1	2	16
Ebsco	2	0	2	0	0	0

Fonte: elaborado pela autora.

Entre os 55 artigos encontrados que relacionavam os temas empreendedorismo social e turismo, 35 especificaram o tipo de turismo pesquisado, apresentados na Tabela 5. Nota-se que os tipos de turismo abordados são, em sua maioria, já relacionados ao meio ambiente (rural, ecoturismo, sustentável) e à comunidade (rural, base comunitária, cultural, *pro-poor*, sustentável, voluntário, de saúde) por definição. Tal fato reforça a predisposição da atividade turística em criar valor social e ambiental, desde que realizada de forma planejada e responsável.

Tabela 5 - Tipos de turismo abordados nos artigos em questão

Tipo	Citações
Base Comunitária	6
Rural	5
Ecoturismo	4
Cultural	3
Pro Poor	2
Responsável	2
Sustentável	2
Turismo de Saúde	2
Voluntário	2
Outros	6

* tipos citados apenas uma vez

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 6 mostra os segmentos descritos pelo Ministério do Turismo (2016) e, a partir dos conceitos de cada um é possível notar que alguns declaram objetivos de melhorias sociais e ambientais já em sua definição, por exemplo, quando citam: inclusão, cidadania, sustentabilidade, patrimônio cultural e natural. Algumas tipologias do turismo citadas nos artigos não são descritas pelo Ministério do Turismo, no entanto aparecem tanto em publicações acadêmicas, quanto na prática da atividade turística: turismo de base comunitária, *pro-poor*, voluntário, responsável e sustentável.

O turismo de base comunitária (TBC), primeiro mais citado entre as publicações pesquisadas, não é um segmento e sim considerado uma maneira de desenvolver a atividade. Este tipo de turismo surgiu na década de 70 como uma resposta contrária, além de uma alternativa, ao turismo de massa que disparou nesta época e já no início era relacionado à pequenas comunidades e a conservação da natureza (Zapata et al, 2011).

No Brasil, tornou-se relevante na década de 90 inserido nos debates de Turismo de Base Local 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).

Segundo Irving (2009), este tipo de turismo está intrinsecamente conectado à comunidade tradicional, pois são eles o principal foco da atividade como um todo. As comunidades e povos tradicionais são definidos no Brasil pelo Decreto N° 6.040 de 07 de fevereiro de 2007, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais (PNPCT) da seguinte forma:

Grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição. (PNPCT, 2007)

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), entre os povos e comunidades tradicionais (PCTs) estão os indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais de matriz africana ou de terreiro, extrativistas, ribeirinhos, caboclos, pescadores artesanais, pomeranos, entre outros.

Quadro 6 - Segmentos do Turismo

Segmento	Definição*
Turismo Social	"é a forma de conduzir e praticar a atividade turística promovendo a igualdade de oportunidades, a equidade, a solidariedade e o exercício da cidadania na perspectiva da inclusão."
Ecoturismo	"segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações."
Turismo Cultural	"compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura"
Turismo de Estudo e Intercâmbio	"constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional"
Turismo de Esporte	"compreende as atividades turísticas decorrentes da prática, envolvimento ou observação de modalidades esportivas"
Turismo de Pesca	"compreende as atividades turísticas decorrentes da prática da pesca amadora"
Turismo Náutico	"caracteriza-se pela utilização de embarcações náuticas como finalidade da movimentação turística"
Turismo de Aventura	"compreende os movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo"
Turismo de Sol e Praia	"constitui-se das atividades turísticas relacionadas à recreação, entretenimento ou descanso em praias, em função da presença conjunta de água, sol e calor"
Turismo de Negócios e Eventos	"conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social"
Turismo Rural	"conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade"
Turismo de Saúde	"atividades turísticas decorrentes da utilização de meios e serviços para fins médicos, terapêuticos e estéticos"

*definições do Ministério do Turismo (2016).

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos quatro ESTs analisados nesta pesquisa, o tipo de turismo praticado é o TBC, no entanto, ao se referirem à atividade que praticam, os empreendedores utilizam termos como: turismo responsável, sustentável e de experiência. Este último é utilizado para definir uma viagem que supera a banalidade e os estereótipos, de forma a “estruturar-se como uma experiência que nasça da riqueza pessoal do viajante em busca de momentos e lugares que enriqueçam sua história (Trigo, 2010). Por ter esta definição, o conceito de turismo de experiência vai contra o turismo de massa e dialoga a favor do TBC.

O turismo responsável (*responsible tourism*) começou a ser discutido na década de 80 e tornou-se um elemento significativo principalmente a partir do surgimento do conceito de turismo sustentável (Krippendorf, 1987). A discussão sobre seu conceito é ampla, no entanto, a definição mais popular coloca que o turismo responsável atua em favor de tornar a atividade mais sustentável, de forma que ações responsáveis fomentam ações sustentáveis (Goodwin, 2011). O autor explica que quando comunidades locais percebem que iniciativas responsáveis de turismo são construídas em estratégias baseadas na sustentabilidade, estas se comportam de forma a manter esta sustentabilidade.

Segundo a UNEP¹⁰ e UNWTO (2005), turismo sustentável é aquele: “...que leva em conta os seus impactos econômicos, sociais e ambientais atuais e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs.” Ainda, corroborando com esta definição, o Ministério do Turismo (2009) define: “Turismo sustentável é a atividade que satisfaz as necessidades dos visitantes e as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto os aspectos culturais, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para o futuro.”

Swarbrooke (2003) defende que, para desenvolver um turismo sustentável, é necessário incentivar novas formas de aperfeiçoar os benefícios econômicos da localidade, de modo que as divisas provenientes desta atividade alcancem toda a comunidade. Para isso, é preciso que o governo local e setor privado se aliem em favor de um turismo mais sustentável e que os visitantes paguem um preço justo por sua experiência, de forma que a comunidade e empresas locais tenham benefícios e diminuam a fuga de capital da economia local.

Lange e Doods (2017), realizaram um estudo que analisou a ligação entre empreendedorismo social e turismo sustentável, e indicam maneiras nas quais o

¹⁰ United Nations Environment Program.

empreendedorismo socioambiental pode apoiar e fomentar o turismo sustentável: com o empreendedorismo social, novas propostas de empreendimentos de turismo sustentável surgem, fazendo com que cresça o setor e crie mais opções para os visitantes. Além disso, o turismo sustentável é uma atividade com potencial para empregar pessoas com diferentes níveis de habilidade e, desta forma, pode estimular a economia e gerar impactos positivos em questões sociais nas quais o governo não alcança. O empreendedorismo social pode também aumentar a pressão competitiva sobre as empresas existentes por meio do surgimento de empresas inovadoras e sustentáveis, de modo que a indústria tende a se tornar cada vez mais sustentável como um todo, além de incentivar e facilitar a implementação de regulamentações ambientais e sociais. Assim, o empreendedorismo social ligado ao turismo sustentável pode estimular o desenvolvimento econômico local e atrair a atenção internacional.

Apesar de existir uma perceptível indefinição por parte dos empreendedores entrevistados sobre qual tipo de turismo é realizado em seus empreendimentos, é possível notar que todos concordam que são apoiadores do TBC. Sendo assim, este é o conceito adotado para esta pesquisa.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Este item descreve as etapas da pesquisa, estratégias e procedimentos metodológicos adotados, bem como os instrumentos empregados para coletar, organizar, interpretar e analisar os dados primários e secundários que permitiram responder às questões da investigação. Primeiramente, são apresentados os métodos e técnicas utilizados e, em seguida, é descrito o trabalho de campo que foi realizado em duas etapas. Por fim, explica-se como os dados foram codificados, categorizados e analisados.

3.1 Métodos e Técnicas

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de casos múltiplos, por oferecer a oportunidade de enfrentar situações com características únicas e de forma abrangente, propiciando o emprego de várias técnicas de coleta e análise de dados (Yin, 2005). O estudo de caso permitiu detalhar as características das organizações estudadas e aprofundar os depoimentos dos entrevistados, corroborando a indicação dos autores que o consideram adequado para analisar eventos contemporâneos, como são os empreendimentos socioambientais e captar suas circunstâncias e condições de funcionamento (Yin, 2005).

O empreendimento socioambiental em turismo (EST) foi escolhido como unidade empírica de análise em virtude de ter-se verificado na literatura que a atividade turística apresenta predisposição em contribuir com a preservação do meio ambiente e mitigar os problemas sociais que afetam as comunidades que tem potencial para a exploração econômica do turismo. 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).

Como técnica de levantamento e coleta de dados primários para estudos de caso, Yin (2005) recomenda observação direta dos eventos e entrevistas com pessoas diretamente envolvidas com a atividade de turismo promovida pelo empreendimento social. Além disso, uma das características importantes do estudo de caso é a possibilidade de lidar com ampla variedade de evidências oriundas de diferentes fontes, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Segundo o autor, isto possibilita

a triangulação de dados na qual uma evidência confirme ou refute a outra, fazendo com que os dados tenham maior confiabilidade.

Para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes formas de levantamento de dados:

1 – Levantamento de dados secundários: através da coleta e análise de dados obtidos em documentos públicos de divulgação; reportagens, notícias e artigos de mídia;

2 – Observação participante preliminar: com o objetivo de coletar informações sobre os empreendimentos socioambientais, a pesquisadora participou de fóruns, eventos e reuniões de turismo e, desta forma, foi possível realizar contatos e conversas para obter informações mais detalhadas das organizações que se declaravam com propósitos socioambientais.

3 - Observação participante em campo: foram realizadas viagens às localidades apontadas pelos empreendimentos 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 o TBC.

As entrevistas semiestruturadas (Apêndices C, D, E) 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).

3.2 Descrição do Trabalho de Campo

Para abordar o campo empírico da pesquisa, cujo foco era a atuação de empreendimentos socioambientais em turismo, foram realizadas duas etapas de trabalho. A primeira visando a uma aproximação com o universo da indústria de turismo dedicada a atividades que envolviam as comunidades receptoras; e outra, estabelecendo contato direto e pessoal com empreendedores e gestores das organizações que se auto reconheciam como empreendimentos socioambientais. Estas etapas se fizeram necessárias em virtude da carência de cadastros ou bancos de dados sistematizados que mapeassem as iniciativas existentes e permitissem realizar uma amostragem de casos a serem estudados.

3.2.1 Primeira etapa

Na primeira etapa, foi feita uma aproximação junto a organizações e atores envolvidos com atividades que se autodenominam de turismo sustentável, turismo de base comunitária e assemelhadas, participando de reuniões e eventos abertos ao público em geral, com o objetivo de discutir ações de TBC e temas correlatos. Esta etapa foi importante para entrar em contato com o campo empírico da pesquisa conhecendo, pessoalmente, alguns atores atuantes no ecossistema de TBC/ turismo sustentável / responsável no Brasil, compreendendo as características de suas iniciativas e suas potencialidades e desafios.

O primeiro contato com os empreendedores da área foi em uma mesa redonda promovida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em São Paulo, sobre o tema “Turismo Comunitário para o Desenvolvimento Sustentável na Amazônia”. Estavam presentes os integrantes do coletivo brasileiro que defende o TBC e é formado por onze organizações que trabalham com turismo sustentável e/ou TBC, além de outros atores relevantes da área. Todas as organizações associadas declaravam atuar com TBC, ou turismo responsável, ou turismo sustentável. Duas delas que se auto reconhecem como empreendimentos socioambientais foram contatadas a partir desse evento e concordaram em participar da amostra intencional desta pesquisa, disponibilizando-se para responder entrevistas, fornecer documentos que pudessem ser úteis e indicar outros empreendimentos socioambientais.

O segundo evento onde foi possível aproximar-se de pessoas interessadas em turismo sustentável / responsável / de base comunitária denominado “Papo + B: Mulheres + B” foi organizado pela empreendedora de um dos casos selecionados para este estudo. A reunião apresentava aos interessados uma palestra realizada pela líder de uma das comunidades receptoras do empreendimento socioambiental anfitrião. A palestrante ressaltou a importância do turismo para sua comunidade e como o empreendimento social contribui para o desenvolvimento da região.

O terceiro evento foi realizado na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e fazia parte da disciplina “Formação Integrada para Sustentabilidade” oferecida para alunos de graduação, na qual eles precisavam desenvolver um trabalho acerca do tema TBC. Desta forma, atores da área foram convidados a participar de uma aula que tinha como objetivo a coleta de dados e informações para que os alunos pudessem desenvolver o trabalho da

disciplina. Os participantes fizeram dinâmicas e atividades acerca do TBC, de forma a oferecer relatos e refletir sobre suas impressões.

O quarto evento do qual a pesquisadora participou foi a *World Trade Market Latin America* (WTM), uma feira que ocorre anualmente desde 2012 no Brasil. Seu foco é prioritariamente comercial e seu produto é o turismo convencional, no entanto, em 2019 houve expositores representantes de comunidade tradicionais que desenvolvem o TBC e um espaço para discussão do tema “Sustentabilidade no Turismo”. Foi observado que os representantes de comunidades tradicionais dividiam o mesmo espaço que outros expositores convencionais brasileiros e não apresentavam nenhum diferencial à primeira vista. Para compreender a diferença entre o produto dos expositores de turismo convencional e a proposta do TBC oferecida pelas comunidades tradicionais, era necessário abordar seus representantes e pedir maiores esclarecimentos sobre a localidade, a maneira de viajar, os roteiros oferecidos etc.

Como quinto evento dessa etapa da pesquisa, considera-se uma série de reuniões sobre o Futuro do Turismo que ocorreram em diferentes datas ao longo de todo o ano de 2019. Foram organizadas por uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com foco em TBC que convidou e selecionou participantes, com o objetivo de formar grupos que pudessem apoiar a construção de um tipo de turismo mais responsável. As reuniões estenderam-se de fevereiro a novembro de 2019 e ocorriam mensalmente e permitiram compreender o mercado turístico de base comunitária e sua importância em relação ao mercado tradicional. Além disso, foi possível entrar em contato com comunitários e empreendedores do setor de TBC.

Esta primeira etapa foi essencial para compreender quais eram as pessoas e organizações que atuavam com interesse em turismo responsável / sustentável / de base comunitária e como surgiam nesse ambiente os empreendimentos que se consideravam socioambientais. Nas diversas situações de contato e abordagem foram gerados anotações, fotos e documentos que propiciaram os primeiros dados primários e secundários desta pesquisa. A partir destas reuniões e palestras, foi possível travar conhecimento com pessoas, como estudiosos de turismo, empreendedores sociais, gestores de negócios de turismo comunitário, o que tornou possível realizar a segunda etapa do trabalho de campo da pesquisa.

3.2.2 Segunda etapa

A partir dos contatos relatados foi possível agendar conversas com importantes atores da área de turismo responsável / sustentável / de base comunitária com o objetivo de refinar o entendimento sobre os empreendimentos e organizações pertencentes a essa rede. Estas conversas foram decisivas para obter melhor entendimento de como funcionam, na realidade, essas iniciativas, bem como, para estabelecer um contato mais próximo a alguns dos atores chave e agendar as primeiras entrevistas.

Obtida a adesão do primeiro empreendimento social para participar como caso desta pesquisa, adotou-se o método de “bola de neve” (Flick, 2009) para identificar demais empreendimentos, dos quais outros três foram selecionados obedecendo-se os seguintes critérios:

1º. EST que exercessem atividades como agência ou operadora de turismo, ou seja, oferecessem roteiros de viagens e excursões no território brasileiro, caracterizados como responsável / sustentável / de base comunitária.

2º. EST que se declarassem um empreendimento socioambiental por meio do propósito de criar valor social e/ou ambiental. O que poderia estar explicitado no site e materiais de divulgação; e/ou registrado em sua missão; e/ou indicado em diferentes documentos da empresa).

O primeiro critério foi estabelecido com a finalidade de obter uma “amostra” homogênea, que, no caso desta pesquisa, permitiu extrair resultados teóricos a partir dos dados de maneira mais efetiva do que uma amostra diversificada (Yin, 2005). O segundo critério auxiliou a selecionar, entre vários empreendimentos de turismo, os que já manifestassem sua intenção de criar valor socioambiental, de modo que estivessem alinhados ao referencial teórico que fundamentou este estudo (Miles et al., 2014).

A indicação dos casos teve início com a coordenadora da OSCIP citada anteriormente, que sugeriu um de seus parceiros e veio ser o primeiro caso (E1). A seguir, a fundadora deste indicou o segundo caso (E2) e o terceiro caso (E3) por serem parceiros de suas atividades. O empreendedor socioambiental de E3, por sua vez, indicou o quarto caso (E4), pois ambos atuam em comunidades tradicionais localizadas na mesma região. As indicações foram analisadas para verificar se as características dos empreendimentos permitiam identificar a intenção ou propósito explícito de criar valor socioambiental. O Quadro 7 descreve, sucintamente, os quatro casos selecionados para este estudo.

Foi a partir da coleta de dados secundários e dos primeiros contatos com os empreendedores que foi possível concluir que, apesar da variedade de nomenclaturas utilizadas pelos empreendedores para definir a atividade turística em que atuam, nota-se

que o turismo por eles apoiado é o de base comunitária, tal como descrito por Irving (2009). Todos os ESTs são parceiros de comunidades que desenvolvem ou querem começar a atividade turística de forma sustentável ambiental, social e economicamente, desde que centrado nos interesses das comunidades. Sendo assim, esta pesquisa usa o conceito de TBC para definir o tipo de turismo desenvolvido pelos ESTs estudados.

Quadro 7 - Casos Selecionados

Código	Organização	Início	Modalidade*	Tipo de Turismo*	Atuação	Equipe	Cargo do Empreendedor*
E1	Caso Pará	2007	Empreendimento Social e Operadora de Ecoturismo	Base Comunitária	Amapá, Amazonas, Acre, Rondônia, Mato Grosso e Pará	1	Fundadora
E2	Caso São Paulo	2012	Negócio Social e Empresa B -	Comunitário	Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pará, São Paulo	7	Fundadora
E3	Caso Paraty	2016	Negócio Social	Sustentável	Ubatuba - SP e Paraty - RJ	5	Idealizador e Vice-Presidente
E4	Caso Ubatuba	2017	Empreendimento Social	Experiência	Ubatuba - SP	5	Duas sócias - fundadoras

Fonte: elaborado pela autora.

*denominação utilizada pelos empreendedores.

Legenda: E - Empreendimento

O passo seguinte do trabalho de campo, depois de analisados os dados secundários, detalhados no Quadro 8, que permitiram um conhecimento preliminar dos empreendimentos selecionados, consistiu em viajar para as localidades onde eles atuavam, de modo a participar das atividades de turismo nas comunidades e coletar dados primários por observação sistemática e entrevistas com pessoas da comunidade, empreendedores sociais e parceiros.

Quadro 8 - Síntese do Levantamento Documental

Código	Descritivo	Tipo	Data
E1_Doc_1	Site E1	Online	ago/19
E1_Doc_2	Relatório Premio Sust 2019 E1	Online	nov/19
P1_Doc	Site P1	Online	set/19
EC1_Doc_1	Site EC1	Online	set/19
EC1_Doc_2	Reportagem Brasil de Fato	Online	jun/17
E2_Doc_1	Apresentação Institucional E2	pdf	nov/19
E2_Doc_2	Relatório de Sustentabilidade 2018 E2	pdf	nov/19
E2_Doc_3	Itinerário Grajaú Bororé	pdf	nov/19
E2_Doc_4	Site E2	pdf	dez/19
EC2_Doc	Reportagem Projeto Draft	site	nov/19

E3_Doc_1	Site E3	pdf	nov/19
E3_Doc_2	Roteiro Quilombo do Campinho e Ilha Grande da Cajaíba	pdf	nov/19
P3_Doc_1	Reportagem Paraty Patrimônio Unesco_G1	pdf	jul/19
P3_Doc_2	Reportagem Paraty Patrimônio Unesco_Comunicação Popular FCT	pdf	jul/19
P3_Doc_3	Site P3	pdf	nov/19
P3_Doc_4	Folder P3	pdf	nov/19
C3_Doc_1	Reportagem Caiçaras de Paraty	pdf	nov/19
C3_Doc_2	Reportagem Quilombo do Campinho	pdf	jul/19
E4_Doc_1	Facebook E4	pdf	fev/19
E4_Doc_2	Reportagem empresas de turismo e impacto social	pdf	fev/19
P4_Doc	Mapa de conflitos	pdf	nov/19
OR1_Doc	Site OR1	pdf	dez/19
OR2_Doc	Site OR2	pdf	jan/20
OR3_Doc	Site OR3	pdf	fev/20

Fonte: elaborado pela autora.

Legenda: E- Empreendimento; Doc – Documento; P – Parceiro; EC – Empreendimento

As narrativas dessas experiências em viagem a campo estão relatadas no Apêndice F desta tese. No total, foram objeto desta fase do trabalho quatro localidades diferentes e seis comunidades tradicionais, em viagens que ocorreram ao longo de 2019, como detalhado no Quadro 9.

Quadro 9 - Comunidades visitadas durante o trabalho de campo

Caso	Comunidade Tradicional	Local
E1	3 comunidades ribeirinhas	Rios Tapajós e Arapiuns - PA
E2	2 comunidades rurais	Grajaú e Bororé - SP
E3	1 comunidade caiçara e 1 quilombola	Paraty - RJ
E4	1 quilombola	Ubatuba - SP

Fonte: elaborado pela autora.

Nas comunidades foram realizadas entrevistas com 12 comunitários, sendo sete do sexo masculino e seis feminino. As demais, com fundadores e parceiros, aconteceram presencialmente ou por *Skype*, exceto a entrevista com um dos parceiros, que ocorreu na própria sede do projeto no Pará. Entre os empreendedores sociais, são quatro mulheres e um homem e, entre os parceiros são três homens e duas mulheres. O total de doze entrevistas foram gravadas com a devida autorização das pessoas e, em seguida, transcritas e inseridas no software Atlas.ti para posterior análise. Para realizá-las, foram

produzidos três roteiros: um específico para os moradores da comunidade, outro para os parceiros do EST e atores importantes do contexto de TBC e um terceiro para os fundadores dos EST (Apêndices C, D e E). Foram realizadas no total 22 entrevistas, que estão sumarizadas no Quadro 10 detalhando os papéis dos entrevistados e os códigos utilizados para descrição e análise dos casos.

Quadro 10 - Síntese do Levantamento por Entrevistas

Categoria do Entrevistado	Cargo/Papel	Relação com o EST	Código
Empreendedor	Fundadora E1	Proprietária e fundadora	E1_Fund
	Fundadora E2	Proprietária e fundadora	E2_Fund
	Fundador E3	Proprietário e fundador	E3_Fund
	Sócia-Fundadora E4	Proprietária e sócia-fundadora	E4_Fund_1
	Sócia-Fundadora E4	Proprietária e sócia-fundadora	E4_Fund_2
Parceiro	Coordenador de empreendedorismo de projeto	Parceiros do E1 e da cooperativa de TBC e artesanato	P1_Coord_1
	Coordenador de desenvolvimento territorial de projeto	Parceiros do E1 e da cooperativa de TBC e artesanato	P1_Coord_2
	Coordenadora OSCIP de TBC	Parceiro E1	OR1_Coord
	Idealizador e associado do coletivo de turismo responsável	E1 e E2 são associados ao coletivo	OR2_Fund
	Fundadora Empresa B de Consultoria	Empresa que deu origem ao E2	OR3_Fund
Comunidade	Moradora de comunidade ribeirinha	Parceira E1 e Ex-Presidente da Cooperativa de TBC e Artesanato	C1_Lid_1
	Moradora de comunidade ribeirinha	Parceira E1 e atual Presidente da Cooperativa de TBC e Artesanato	C1_Lid_2
	Morador de comunidade ribeirinha	A comunidade é parceira do E1 e trabalha como guia da Cooperativa	C1_Part
	Empreendedor Social	Parceiro E2	EC2_Lid_1
	Empreendedor Social	Parceiro E2	EC2_Lid_2
	Moradora de comunidade rural	Trabalha em um parceiro do E2	C2_Part_1
	Morador de comunidade rural	Comunidade é parceira E2	C2_Part_2
	Moradora de comunidade quilombola	Parceiro E3	C3_Lid_1
	Morador de comunidade caiçara	Parceiro E3	C3_Lid_2
	Moradora de comunidade quilombola	Comunidade é parceira do E3	C3_Part_1
	Morador de comunidade quilombola	Parceiro E4	C4_Lid
Morador de comunidade quilombola	Comunidade é parceira do E4 e trabalha como guia de turismo	C4_Part	

Fonte: elaborado pela autora.

Legenda: E- Empreendimento; Fund – Fundador(a); P – Parceiro; Coord – Coordenador; C – Comunidade; Lid – Líder Comunitário; Part – Participante.

3.3 Procedimentos Analíticos

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. O processo de codificação, portanto, exige uma profunda reflexão, análise e interpretação dos significados dos dados, ou seja, a codificação, por si só, já constitui uma pré-análise (Miles et al., 2014).

O papel dos códigos é auxiliar o pesquisador a categorizar os dados, de forma que é possível agrupá-los de acordo com conteúdo semelhantes, compará-los ou relacioná-los a conceitos e referências teóricas do estudo (Miles et al. 2014). Os primeiros blocos de dados codificados contribuem com a identificação de padrões recorrentes e, a partir de um melhor refinamento da interpretação, pode-se constituir um número menor e mais consistente de categorias cujas análises gerem conclusões e resultados, em um nível mais avançado de contribuição ao desenvolvimento da teoria (Miles et al., 2014).

Miles et al. (2014) recomendam dois ciclos de codificação, os quais foram utilizados nos procedimentos de análise deste estudo. O primeiro ciclo, após a transcrição das entrevistas e a inserção das informações nelas obtidas, bem como, daquela oriundas dos documentos consultados no software Atlas.Ti. Simultaneamente a esse processo, foi feita a codificação inicial dos dados com a criação de categorias amplas, ou seja, expressões ou palavras que expressavam o conteúdo de trechos e parágrafos amplos, tal como recomendam Miles et al (2014). Para criar tais categorias iniciais empregou-se a codificação dedutiva, isto é, aquela que se fundamenta no referencial teórico da pesquisa; e a codificação indutiva, que é inspirada por dados que emergiram do trabalho de campo empírico (Miles et al., 2014). Neste primeiro momento, foram utilizadas seis amplas categorias: “características do EST”, “comunidade”, “criação de valor”, “perfil empreendedor social”, “parceria” e “turismo”.

Ketokivi e Choi (2014), ressaltam que uma prática importante durante a análise dos dados é manter uma tensão saudável com a teoria, de forma que os dados desafiem as predisposições teóricas e não apenas as confirmem. Segundo os autores, tal prática força o pesquisador a novas formas de interpretar os dados e, desta maneira, é possível contribuir com a teoria existente. Para esta pesquisa, algumas das categorias de análise foram estabelecidas previamente com base no referencial teórico adotado e, durante o campo, a pesquisadora manteve-se aberta para identificar novos termos, conceitos ou eventos que demandavam novas categorias provenientes dos dados, as quais poderiam ou

não diferir daquelas inspiradas pela teoria. Sendo assim, neste ciclo foram utilizadas as seguintes categorias: “perfil dos empreendedores”, “características dos EST”, “valorização da cultura e das tradições/pertencimento”, “voz ativa/espço de fala”, “protagonismo/autonomia/fortalecimento de vínculos e redes”, “reconhecimento de direitos básicos/Território”, “geração de renda”, “parcerias”, “troca de experiências/compreensão do outro”, “consciência ambiental”, “conservação e restauração da biodiversidade”.

A descrição dos casos foi inspirada na análise *within-case* que, segundo Eisenhardt (1989), implica na escrita detalhada de cada um dos empreendimentos – o que contribui com a organização de um grande volume de dados. A intenção desta análise foi a de familiarizar-se intimamente com cada um dos casos, de modo que os padrões e categorias específicos pudessem emergir e serem identificados, antes que se misturem no conjunto multicasos possibilitando, assim, a análise comparativa (Eisenhardt, 1989).

Enquanto o primeiro ciclo consiste em, de certa forma, resumir um grande volume de dados, o segundo é uma maneira de agrupar os dados que foram sumarizados em um número menor categorias ou em subcategorias. A ideia é refinar a busca por padrões entre os dados para que estes sejam comparados e interpretados à luz das teorias empregadas, de modo a gerar resultados ou conclusões que permitam responder ao problema de investigação da pesquisa.

Para realizar as comparações, Eisenhardt (1989) recomenda a análise *cross-case*, que significa selecionar algumas das categorias encontradas (neste caso, no primeiro ciclo) e compará-las a fim de procurar similaridades e diferenças entre os casos. Desta forma, no presente estudo procurou-se identificar as semelhanças e diferenças de atuação entre os 4 casos de EST estudados, quando apoiam a implementação e os processos necessários à realização do TBC, para verificar se e como geram valor socioambiental.

4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo, são expostas as descrições das características organizacionais e do funcionamento de cada um dos casos, empregando as informações obtidas em análise de documentos e os dados primários coletados no trabalho de campo.

4.1 Descrição dos casos

As descrições dos casos foram elaboradas com materiais resultantes da leitura de sites, folders, matérias de mídias e documentos das ESTs estudadas; das anotações do tipo ‘diário de bordo’ realizadas durante as viagens e as observações participantes nas comunidades nas quais os empreendimentos implementam suas operações de turismo comunitário; dos registros sistematizados das entrevistas realizadas com os empreendedores/fundadores, com membros das comunidades visitadas e com parceiros de atuação dos ESTs,

Em virtude do termo de confidencialidade estabelecido com os pesquisados neste os nomes dos empreendimentos e das pessoas foram trocados por siglas, neste texto e nos do Apêndice. A descrição de cada caso procurou sintetizar os seguintes aspectos: histórico de fundação/início do empreendimento, características organizacionais, funcionamento dos roteiros turísticos nas comunidades, relacionamento com os comunitários, parcerias para realização dos roteiros, identificação das opiniões e percepções sobre a criação de valor socioambiental.

As descrições abaixo procuram sintetizar os aspectos que foram destacados para as análises, mas os relatos de viagem e das atividades realizadas em campo de forma mais detalhada e completa estão narrados no Apêndice F.

4.1.1 Caso 1 – Pará (E1)

O E1 foi fundado em 2007 por uma jovem estudante de turismo que organizava viagens pela Amazônia para grupos de estudantes universitários americanos. Sua tarefa consistia em criar roteiros junto às comunidades locais e acompanhar os grupos de alunos durante o período em que estavam em viagem. Segundo a fundadora (E1_Fund), essas excursões eram contratadas pela universidade, aconteciam duas vezes ao ano, e

despertaram o interesse de algumas comunidades que externaram o desejo de receber grupos desse tipo mais amiúde.

O que chamou a atenção dela foi que os pagamentos feitos pela universidade aos comunitários que prestavam pequenos serviços como palestras, rodas de conversas, guias de trilhas etc, eram de valores semelhantes aos feitos para palestrantes especialistas, acadêmicos de renome, empresários e executivos da região convidados para interagir com os alunos.

O valor que eles pagavam para palestrante importante lá do museu X para fazer palestra, eles pagavam para um senhor da comunidade conversar com os alunos. E aí eu comecei a desenhar essa prática. As comunidades gostaram e começaram a questionar por que a gente ia só duas vezes por ano (era semestre acadêmico). Mas aí me estimulou a sair para abrir a operadora, como uma oportunidade de dialogar com as comunidades e ter mais grupos ao longo do ano. Então a universidade passou a ser meu cliente. (E1_Fund)

E1_Fund relata que, naquela época, ela não conhecia o conceito de empreendedorismo social, mas tinha um desejo de abrir uma empresa que tivesse um modelo alternativo e que não fosse uma ONG.

Lá em 2007 não era muito comum falar de empreendedorismo social, eu nem sabia, e era um meio muito de ONGs, então eu tinha receio de abrir uma empresa. E dentro do próprio TBC, dos projetos sociais, dos recursos a fundo perdido as ONGs atuavam com intensidade. Então, tivemos¹¹ um pouco de dúvida no início, mas decidimos que queria que fosse negócio e que poderíamos provar que poderia ser bom para todo mundo. Abrimos então como agência e operadora de turismo com essa primeira missão de provar que era possível se estabelecer como modelo alternativo de negócio. (E1_Fund)

Quando abriu a operadora, E1_Fund recebia muitos convites para eventos e palestras como se o empreendimento fosse uma ONG ou um projeto. Segundo ela, era difícil fazer com que as pessoas entendessem que era uma empresa e que usassem essa denominação. Ela também relata que não participou de processos de aceleração porque, quando estes começaram a surgir, a empresa já tinha seis anos de existência e era, portanto, considerada madura para ser aprovada.

Em 2019, o empreendimento foi indicado como finalista do Prêmio Braztoa¹² de Sustentabilidade na categoria Agências de Viagem. A premiação foi a primeira no mundo a receber a chancela da OMT (Organização Mundial do Turismo) no setor de turismo sustentável e teve início em 2012 (E1_Doc_2).

¹¹ E1_Fund fala em 1ª pessoa do plural, apesar de não ter tido sócios ou parceiros. A pesquisadora decidiu ser fiel ao relato e manter a fala original da entrevistada.

¹² Prêmio concedido pela Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa).

E1_Fund conta que sempre pensou em trabalhar com algo que valorizasse seu estado de nascimento - o Pará – e mostrasse o que existe de bom no lugar, ao mesmo tempo em que contribuísse com o desenvolvimento da região. Atualmente, além da operadora que é o caso aqui estudado, ela é sócia-fundadora de um coletivo constituído por onze empreendimentos voltados a disseminar o conceito de ‘turismo responsável’, assim denominado pelos seus participantes.

O próprio nome escolhido para sua operadora, inclusive, faz menção a uma fruta nativa da região muito presente no quintal das casas, embora não seja comum encontrá-la no comércio. Sendo assim, para conhecê-la, é preciso vivenciar a terra, conhecer o povo, experienciar seus costumes; que são os aspectos que seu negócio busca oferecer aos clientes. Além de enaltecer sua região, E1_Fund usa seu empreendimento social para potencializar o empreendedorismo feminino do local, pois, segundo ela, não existe ali nenhum incentivo para que as mulheres sejam empreendedoras.

Com este foco, a missão do EST, atualmente, é descrita da seguinte forma: “...é uma operadora que, em conjunto com comunidades locais, procura desenvolver e estabelecer um modelo alternativo de turismo que gera renda às iniciativas sociais comunitárias e valoriza as tradições e o ambiente em que elas vivem.” (E1_Doc_1)

Nota-se que na missão é declarada a importância de trabalhar com igualdade em relação às comunidades. E1_Fund tem muito cuidado em relação à parceria e faz questão de cuidar pessoalmente. É uma relação bastante próxima que, segundo ela, faz toda a diferença na manutenção da parceria.

Além da missão, os princípios do E1 também são explicitados no site, sendo eles:

- Base comunitária: o turismo seja planejado e desenvolvido a partir da comunidade. Ela é a raiz do trabalho e a dona do turismo em seus espaços.

- Sustentabilidade: as comunidades e os turistas participem em atividades de conservação e as visitas fortaleçam as ações de gestão e educação ambiental.

- Transparência: Exista transparência nas relações e a divisão equilibrada dos recursos financeiros.

- Desenvolvimento Local: as atividades cumpram um papel complementar ao modo de vida local. Ele deve auxiliar no fortalecimento das estruturas de organização da comunidade e complementar (não substituir) as atividades tradicionais.

- Aprendizagem: estabeleçam-se oportunidades de aprendizagem mútuas. O intercâmbio de experiências entre o comunitário e o visitante garante que um aprende e ensina tanto quanto o outro. (E1_Doc_1)

Sobre projetos futuros, E1_Fund conta que em 10 anos quer ter seus roteiros atuais consolidados, ou seja, com periodicidade constante e que a gestão do receptivo esteja completamente nas mãos da comunidade. A ideia de todo o empreendimento é que as comunidades tenham autonomia e sustentabilidade financeira podendo contar com outros parceiros, além do E1. Outro desejo é que a operadora E1 atue em todos os países que possuem uma parte da Floresta Amazônica em seus territórios e, para isso ela vem estabelecendo parcerias.

A empresa é constituída como Simples Nacional e, atualmente, E1_Fund trabalha sozinha por opção, mas já teve uma equipe de até quatro pessoas. Segundo ela, o objetivo é que as comunidades assumam a prestação da maioria dos serviços e, quando não podem, contrata parceiros.

Não tem equipe, no momento. O objetivo nosso, todo desenho do trabalho é feito para que a maioria dos serviços seja prestado pelas comunidades, associações, cooperativas... E prestadores de serviço também, então a gente não tem patrimônio, não tem um barco, um carro. Sempre que precisa, a gente contrata direto com os moradores das comunidades ou com parceiros terceirizando o serviço. (E1_Fund)

Também já houve um escritório físico em Belém – PA, mas desde 2015, E1_Fund escolheu trabalhar em “home-office”. A opção por não ter sede veio de uma necessidade de “enxugar” os custos com o objetivo de ter maior aproveitamento da renda, ou seja, conseguir um preço mais baixo para as viagens com o objetivo de conseguir repassar maior porcentagem de lucro para as comunidades. Segundo E1_Fund:

É uma decisão em relação ao negócio. A maioria dos nossos clientes não estão perto da gente, então se eu tiver uma sede, uma loja como eu tinha, eu não recebia visita nenhuma, então meu turista, meu cliente, não passa na minha porta. Os turistas estão longe, eles acessam a gente pela internet, pelo telefone. Então, a gente optou por fazer esse trabalho de ‘nômade digital’, já que também viajo muito, então consigo atender de vários lugares. Daí mantenho uma linha de custo baixo. (E1_Fund)

O empreendimento E1 tem duas linhas de trabalho: a primeira abrange as viagens, sua operação e gestão (divulgação, venda, contratação dos parceiros). A outra compreende o serviço de consultoria acerca do planejamento do TBC que é prestado às comunidades, ou aos projetos desenvolvidos por ONGs e órgãos públicos. Nesta atuação, E1_Fund aplica a metodologia que desenvolveu para estruturar o turismo como uma atividade rentável, além de oferecer palestras sobre gestão de TBC e assuntos correlatos.

Quando criou seu empreendimento E1_Fund percebeu que o grande gargalo das comunidades que tinham potencialidade para oferecer atividades turísticas estava na

comercialização e divulgação de seus serviços. Os atores locais não sabiam como comunicar a oferta das viagens e estadias, não tinham estratégia de vendas, nem processos de relacionamento para atrair visitantes individuais, ou o interesse de agências de turismo. Dessa forma, E1 é uma operadora que foi criada com o objetivo de oferecer apoio às iniciativas de TBC fosse nas negociações comerciais, fosse nos relacionamentos com turistas e parceiros. Na entrevista, E1_Fund relata:

Na verdade, é muito mais do que só a venda. É esse diálogo com as comunidades, essa construção respeitando as regras os acordos e as decisões das comunidades e fazer com que isso chegue ao cliente final de uma maneira que ele já compreenda ali aquelas informações que ele precisa, do jeito que ele precisa. (E1_Fund)

Nas entrevistas e observações em campo foi possível verificar que o papel desempenhado pelo E1 vai além do trabalho convencional de uma operadora de turismo. Além de comercializar as viagens de pessoas e grupos, observou-se que a operadora presta apoio aos comunitários na preparação do local para a recepção dos visitantes e oferta das atividades. Algumas comunidades não sabem como recebe-los, o que mostrar, o que dizer e onde alocá-los. Neste caso, E1 atua como um tradutor para facilitar os entendimentos entre pessoas de culturas e realidades diferentes, de forma a evitar equívocos de ambas as partes, garantir que as experiências sejam as prazerosas para os visitantes e satisfatórias para as comunidades receptoras. Quanto aos roteiros E1 oferece itinerários, principalmente, na Amazônia Paraense (Quadro 11), local de nascimento da E1_Fund. Além do Pará, a E1 também faz roteiros no Amapá e Amazonas, traçando parcerias com comunidades tradicionais, associações, cooperativas e ONGs locais.

Quadro 11 – Parcerias dos Roteiros de E1

Cidade	UF	Parcerias com Comunidades
Boa Vista do Acará	PA	Associação de Produtores de Boa Vista do Acará
Belém/Ilha de Cotijuba/Boa Vista do Acará/Ilha do Combu	PA	Movimento de Mulheres das Ilhas de Belém – MMIB/Dona Nena/Associação de Produtores de Boa Vista do Acará
Ilha de Cotijuba	PA	Movimento de Mulheres das Ilhas de Belém – MMIB
Ilha do Combu	PA	Dona Nena
Monte Alegre	PA	Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade (Ideflor-bio)
Santarém	PA	Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta
Apuí	AM	Comunitários de Barra de São Manoel/Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Bararati
Oiapoque / Parques do Amapá	AP	ICMBio
Macapá / FLONA do Amapá	AP	ICMBio
Macapá	AP	Comunidade Quilombola do Curiaú

Fonte: Adaptado do site E1, 2019.

E1 tem parceria com oito comunidades em três estados (Amazonas, Amapá e Pará). Existem roteiros com duas ou mais comunidades parceiras, e outros mais direcionados ao conhecimento de trilhas em meio à uma área preservada (neste caso, Reserva de Desenvolvimento Sustentável¹³, Parque Nacional¹⁴, Floresta Nacional¹⁵, Área de Proteção Ambiental¹⁶, Reserva Extrativista¹⁷) com atuação de órgãos como Instituto Socioambiental¹⁸ (ISA), Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)¹⁹ e o Instituto Peabiru²⁰. A operadora também faz parceria com as associações formadas na comunidade e ONGs que atuam no local em que os roteiros são realizados.

E1_Fund não tem dados sistematizados com os quais se possa traçar um perfil de seus clientes, mas faz inferências a partir de sua experiência e percepção. Segundo ela, o público nacional que procura seus serviços é proveniente, principalmente, da região Sul e Sudeste, seguido pelo Centro Oeste. São Paulo é o principal polo, Rio de Janeiro o segundo e depois, Minas Gerais. Ela nota que são pessoas que tem costume de viajar, conhecem grande parte dos países e buscam uma experiência diferente, além de possuírem alto poder aquisitivo. “No começo era muito mais público de fora, hoje aumentou a procura dos brasileiros para esse tipo de viagem.” (E1_Fund). Ela destaca

¹³ Área natural onde vivem populações tradicionais que se baseiam em sistemas sustentáveis de exploração de recursos naturais desenvolvidos ao longo de gerações e adaptados às condições ecológicas locais. Permite visitação pública e pesquisa científica. (MMA, 2019).

¹⁴ área destinada à preservação dos ecossistemas naturais e sítios de beleza cênica. O parque é a categoria que possibilita uma maior interação entre o visitante e a natureza, pois permite o desenvolvimento de atividades recreativas, educativas e de interpretação ambiental, além de permitir a realização de pesquisas científicas. (MMA, 2019).

¹⁵ Área com cobertura florestal onde predominam espécies nativas, visando o uso sustentável e diversificado dos recursos florestais e a pesquisa científica. É admitida a permanência de populações tradicionais que a habitam desde sua criação. (MMA, 2019).

¹⁶ Área dotada de atributos naturais, estéticos e culturais importantes para a qualidade de vida e o bem-estar das populações humanas. Geralmente, é uma área extensa, com o objetivo de proteger a diversidade biológica, ordenar o processo de ocupação humana e assegurar a sustentabilidade do uso dos recursos naturais. É constituída por terras públicas e privadas. (MMA, 2019).

¹⁷ Área natural utilizada por populações extrativistas tradicionais onde exercem suas atividades baseadas no extrativismo, na agricultura de subsistência e na criação de animais de pequeno porte, assegurando o uso sustentável dos recursos naturais existentes e a proteção dos meios de vida e da cultura dessas populações. Permite visitação pública e pesquisa científica. (MMA, 2019).

¹⁸ Oscip (organização da sociedade civil brasileira de interesse público), fundada para propor soluções de forma integrada a questões sociais e ambientais com foco central na defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos. (ISA, 2019).

¹⁹ Autarquia em regime especial, é vinculado ao Ministério do Meio Ambiente. Tem o papel de executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Snuc), podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União. (Instituto Chico Mendes, 2019).

²⁰ OSCIP que tem a missão de facilitar processos de fortalecimento da organização social e da valorização da sociobiodiversidade.

que, em sua maioria, os grupos são formados majoritariamente por mulheres. Além dos turistas de férias, ela ainda atende aqueles vinculados às escolas e Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que busca realizar viagens com objetivos educacionais, de capacitação ou conhecimento de práticas.

Segundo a E1_Fund, a sustentabilidade financeira do negócio vem dessas duas linhas, que se dividem em, aproximadamente, 50% do orçamento cada. Por ano, são realizados em média dez roteiros de TBC.

Uma coisa complementa a outra, porque as viagens são sazonais, aqui na Amazônia por exemplo, no inverno que é época das cheias, a gente não tem tanta procura porque chove muito, tem mais mosquito, não tem praia. Então a maior procura é no verão. Por exemplo, no Amapá, tem uma estrada de chão que só transita no verão. Então o primeiro semestre é mais voltado para consultorias e o segundo mais viagens. Mas é uma coisa que oscila. (E1_Fund)

Ela também conta que não faz captação de recursos financeiros e nunca pediu empréstimos bancários. “Me considero uma conservadora”, disse. Assim, ela diz que não visa o crescimento da empresa, pois prefere manter suas atividades e não se endividar: “evitar dar um passo maior que a perna”. Desta forma, ela mantém a sustentabilidade financeira do E1 há 12 anos exclusivamente com a receita auferida dos roteiros vendidos e serviços de consultoria.

No momento, fico muito feliz de ter um negócio que não é tão grande, que é mais customizado, personalizado, mas também tenho essa confiança de que dou conta do que estou fazendo. Então, não tenho necessidade de crescer. Prefiro garantir que a gente dá conta dos compromissos. Quando você trabalha com as comunidades; eu ando só, mas nunca estou só; a empresa só existe por conta da parceria com as comunidades, associação e cooperativas. É muita gente envolvida, temos receio de crescer e não conseguir manter esse respeito, essa conversa próxima, dos princípios dos acordos e tudo. Eu também não quero me matar de trabalhar em razão de um modelo maior, a gente não quer ser a CVC do TBC. (E1_Fund)

Da parte do lucro que fica com o empreendimento socioambiental, ainda existe uma porcentagem, que não é pré-estabelecida, que a fundadora reinveste na comunidade.

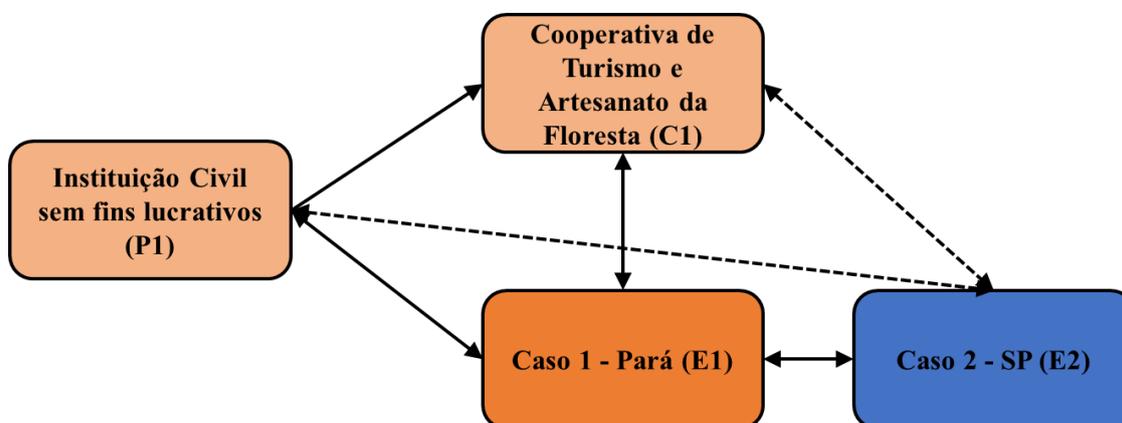
Tem um parceiro nosso da Ilha de Cotijuba, o movimento das mulheres. A gente foi para um encontro de turismo comunitário na Colômbia e financiou a ida de uma pessoa para ir com a gente. Eles também estavam com necessidade de um curso de inglês, a gente pagou uma professora que deu um curso. A gente investe também em eventos que vão promover o negócio. (...) A gente acredita que a comunidade também tem que ocupar estes espaços, não só receberem pessoas, mas é positivo também que eles saiam e vejam outras coisas. (E1_Fund)

E1_Fund relata que a comunidade sempre recebe um repasse dos valores auferidos maior que o do EST. “O valor que fica com eles pode ser igual ou maior, mas nunca menor que o nosso.”, declara. Ela ressalta que o ideal é que fosse 50% para cada, mas que às vezes, os custos da operação são elevados e, se fizesse o repasse idêntico para ambas as partes, o preço do roteiro ficaria muito acima do mercado. Nestes casos, ela prefere receber menos e repassar a maior parte para a comunidade. “Não foi um pedido das comunidades, não é uma exigência de ninguém”, declara. “É um propósito nosso. A gente faz isso por ser parte do que a gente quer ser.” (E1_Fund).

Uma das dificuldades que E1_Fund enfrenta é que a maior demanda recebida é de pequenos grupos (dois a quatro viajantes) ou turistas sozinhos, que já estão na cidade quando entram em contato e querem fazer algum dos roteiros neste período. Nos moldes em que funcionam hoje seria necessário trabalhar com grupos de, no mínimo, dez pessoas que confirmem com bastante antecedência, para que as comunidades possam se preparar para receber os visitantes. Os roteiros não acontecem com uma frequência alta, cada um é realizado uma ou duas vezes por ano, desde que se obtenha um número de pessoas suficiente para formar um grupo. É uma nova forma de atuar no mercado turístico, sendo necessário trabalhar com a mudança de comportamento dos potenciais clientes.

Considerando o interesse deste trabalho em conhecer as parcerias estabelecidas pelo EST para realizar suas atividades em campo, descreve-se aqui aquelas que foram observadas no roteiro de Santarém – PA, o qual foi objeto do trabalho de campo. Como se vê na Fig. 7 essa rede envolve três comunidades ribeirinhas, todas integrantes da Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta.

Figura 7 - Parcerias E1: Roteiro Santarém



Fonte: Dados de campo (2019).

A parceria entre o E1 e E2 restringe-se a atividade de venda deste roteiro, no entanto, todas as reuniões, conversas com a comunidade e estabelecimento de parcerias foram feitas inicialmente por E1. Em relação ao governo, a organização estabelece parcerias pontuais, como em feiras de turismo e exposições. E1_Fund conta que tem um canal de diálogo e bom relacionamento com a Secretaria de Turismo do estado, mas que nunca foi firmada uma parceria duradoura em qualquer um dos roteiros ou outras ações do empreendimento.

E1 tem importantes parceiros locais além das comunidades, um deles é uma instituição civil sem fins lucrativos que está há 32 anos atuando em comunidades da Amazônia (P1). Foi a partir dela que os comunitários começaram a trabalhar em artesanato e turismo, portanto, algumas das comunidades em que E1 atua, já recebiam grupos de visitantes. P1 tem como objetivo o desenvolvimento de comunidades e, para isto, atua em várias frentes: ordenamento territorial, fundiário e ambiental; organização social, cidadania e direitos humanos; produção familiar e geração de renda; saúde e saneamento; educação, cultura, comunicação e inclusão digital (P1_Doc_1). No entanto, o desenvolvimento da atividade turística na comunidade não é o objetivo principal de P1, que não detém recursos financeiros especificamente para essa atividade. A organização está voltada a apoiar a comunidade para o acesso à água, ao saneamento básico e à energia renovável, que são elementos que considera essenciais ao desenvolvimento local e, portanto, podem contribuir para fortalecer o turismo (P1_Coord_2, 2019).

P1 teve um papel decisivo no desenvolvimento do artesanato, turismo e outras atividades dentro das comunidades ribeirinhas dos Rios Tapajós, Arapiuns e Amazonas. Esta organização incentivou e auxiliou a formação de uma cooperativa formada por cinco comunidades da Resex Tapajós-Arapiuns que trabalham com TBC e artesanato - este feito exclusivamente com materiais naturais disponíveis na floresta e com conhecimento de seus ancestrais, que estavam sendo esquecidos e foram resgatados por meio do apoio de P1 (C1_Doc_1).

A ideia é que os moradores façam a operação e a venda dos roteiros – como explica um dos Coordenadores de Desenvolvimento Territorial de P1, que acompanhou o início da iniciativa de turismo nas comunidades. O problema é que as comunidades não desenvolveram as competências necessárias para atrair grupos de visitantes e, por isto, a organização assumiu essa atuação, embora não fosse sua missão e nem tivesse pessoal especializado para realizá-la. Com o tempo, ficou inviável manter esta operação e a

solução veio com o surgimento de E1, como um negócio social especializado em turismo e com capacidade de organizar os roteiros e realizar as vendas a potenciais turistas.

O Coordenador (P1_Coord_2) ressalta que, para que a comunidade absorva estas atividades, são necessários programas de capacitação constantes e permanentes para atuarem como receptivos e para desenvolverem novos produtos. Segundo ele, a comunidade precisa ter pessoas nativas capacitadas para realizar estas atividades. O ideal seria que fossem jovens, no entanto, quando formam família, buscam outros tipos de trabalho para obter uma renda mais regular, visto que o turismo tem uma frequência intermitente. Como dito por E1_Fund, ainda são poucos os grupos que visitam as comunidades, de forma que a renda proveniente do turismo beneficia o cotidiano da comunidade mas é insuficiente para assegurar sua subsistência.

P1_Coord_2 defende que a comunidade deveria ter uma cooperativa própria que se relacionasse diretamente com os visitantes, auferisse o montante das vendas de artesanato e desenvolvesse outros produtos e serviços. O desafio, segundo ele, é conseguir capacitar pessoas da comunidade para que se apropriem do negócio e restrinjam ao mínimo a interferência de intermediários, de forma a reduzir o custo e aumentar os ganhos. Na sua visão, a parceria com E1 é mais importante ao prestar serviços de consultoria e capacitação para as comunidades, ou agregando inovações ao roteiro já estabelecido pela comunidade.

O Coord_1 da P1 considera que existem fatores culturais que dificultam o incentivo ao empreendedorismo dos comunitários. Para os moradores das comunidades não faz sentido trabalhar muitas horas por dia - não é próprio da cultura local, não é a maneira como estão acostumados a viver. Também não almejam ganhar muito dinheiro, pois como a maioria mora em áreas consideradas Unidades de Conservação (UCs), Reservas Extrativistas (Resex) e Floresta Nacional (Flona), já tem aposentadoria e moradia garantidas. Sendo assim, a renda que obtém com artesanato, turismo e outras atividades são utilizadas para despesas eventuais como problemas de saúde e melhorias nas moradias.

A atividade turística foi incentivada nas comunidades por P1 desde 1987, quando se tornaram parceiros dos comunitários e, em 2008, foram feitos investimentos e capacitações na região do Arapiuns (C1_Doc_1). Segundo P1_Coord_2, eles buscaram comunidades que já recebiam grupo ou tinham interesse em desenvolver a atividade turística e começaram uma formação e parceria.

Uma das comunitárias e atual Presidente da Cooperativa dos ribeirinhos, C1_Lid_2, relata que, inicialmente, o projeto oferecido por P1 não era relacionado ao turismo e que atividade surgiu como uma segunda opção:

A gente não tinha nem noção de trabalhar com turismo. P1 sempre trabalhou em comunidades ribeirinhas em melhoria da saúde da população da Amazônia. E acho que, em 2004 ele fez a primeira visita nesta comunidade. O projeto não era turismo, era pra trabalhar com biocombustível do babaçu. Mas ia sair muito caro e parou. Porque a gente nasceu lá, mora lá, vê as árvores todo dia, não vê o valor. Mas eles sabiam o que tinha, que dava pra fazer alguma coisa. Aí eles pensaram nessa possibilidade de trabalhar com turismo e a gente: como assim? Não tem nada de interessante pra mostrar para as pessoas. É como morar em SP, ver os prédios todos os dias. Pra nós era normal ver o mato, as árvores todo dia. Aí eles disseram: não, vocês têm uma riqueza muito bonita, só precisa saber trabalhar. E eles ajudaram muito nessa parte, no início. (C1_Lid_2).

Os comunitários interessados em desenvolver a atividade turística receberam capacitações (de guia, receptivo etc.) de P1, para que em 2008 recebessem o primeiro grupo de turistas. A partir de então, os ribeirinhos passaram a demandar mais de P1 em relação à atividade turística e toda burocracia que a envolvia. A ideia de formar uma Cooperativa veio a partir desta necessidade.

A gente só formou a cooperativa porque P1 não é agencia de turismo, é um projeto que trabalha dentro das comunidades, então não podia emitir nota. A gente tirava uma nota avulsa na Secretaria da Fazenda e nem sempre o cara (era só uma pessoa que emitia a nota) tava de bom humor. Às vezes, a gente precisava emitir até seis notas por dia, aí ele falou: não dá mais né? Aí ele já queria cobrar. Então P1 chamou a gente e falou: vocês vão ter que achar uma solução pra emitir essa nota. Aí foram várias reuniões... Uma associação não pode emitir nota, pode fazer o trabalho, mas não emitir nota. E uma cooperativa é uma microempresa, então ela pode emitir. Como a gente sempre trabalhou com artesanato e turismo juntos, a gente juntou turismo e artesanato. (C1_Lid_2).

P1_Coord_2 ressalta que a renda recebida pelos ribeirinhos com as visitas era muito baixa e, com o intuito de reter mais dinheiro no local, foram construídas duas pousadas comunitárias e colocadas em funcionamento entre 2011 e 2013, permitindo a estadia dos visitantes.

Segundo C1_Lid_2, os roteiros foram organizados junto a E1, mas atualmente a Cooperativa já consegue defini-los por conta própria e faz parte da gestão da atividade turística com autonomia.

A gente organiza roteiros junto com a E1_Fund. Tem outras agências também. Tem turista que organiza junto com a Cooperativa, direto. A gente faz vários roteiros: esse de barco, outro de barco que é um dia de viagem e vai fazendo as comunidades. (C1_Lid_2)

Além do turismo, os comunitários também desenvolvem o artesanato. A partir da palha do Tucumã (palmeira típica da região), são produzidas cestas, bolsas, mandalas, apoio de panelas, entre outros acessórios e peças de decoração que são tingidas a partir de pigmentos extraído de plantas e árvores existentes nas comunidades (C1_Doc_2). Este conhecimento foi quase perdido e, segundo as cooperadas, foi resgatado pelo Projeto que incentivou e apoiou a abertura da cooperativa e a venda das peças artesanais para outros estados.

Quanto às comunidades parceiras, E1_Fund conta que já conhecia grande parte das lideranças, devido a seu trabalho anterior à fundação de E1. Nos locais em que as comunidades já recebiam grupos de turistas, foi mais fácil continuar com a parceria, agora feita através de seu empreendimento. Segundo a entrevistada, essa parceria é atualmente diferenciada porque ela estabeleceu uma relação de respeito e confiança mútua. Nos casos em que a comunidade ainda não a conhece, ela vai pessoalmente até o local e conversa com uma das lideranças, se apresenta e faz uma proposta de parceria. Na maior parte das vezes, ela vai junto com uma ONG ou Associação que já atue na comunidade e participa de reuniões de assembleia, por exemplo.

Nas comunidades, geralmente a gente trabalha com grupo via associação, via cooperativa. É importante porque é um negócio, no sentido que vai ter dinheiro, pagamento, tem as reuniões e tem que tomar decisões. Quando acontece através da associação já é mais fácil, porque já tem uma rotina de atuação, já tem costume de ter reunião de assembleia, de ter que prestar conta. (E1_Fund)

Após uma ou duas conversas, a empreendedora agenda uma reunião com todos os interessados da comunidade para apresentar sua proposta de parceria. A partir de então, são realizadas novas conversas para criar um roteiro ou melhorar o existente.

Não é de primeira que a gente marca a visita. O primeiro contato é só pra se apresentar, falar um pouco da ideia. Aí tem um passo a passo, geralmente são reuniões e oficinas participativas. A gente vai do passo zero, que é se apresentar, até chegar na formatação do roteiro, na discussão de preço. Aí muitas vezes a gente faz uma visita teste ou piloto, antes de começar pra valer. Ou um intercâmbio: leva pessoas dessa comunidade para conhecer, para ser turista na comunidade alheia, onde o pessoal já está mais avançado. (E1_Fund).

E1_Fund desenvolveu uma metodologia própria para apoiar comunidades no TBC, de forma a amadurecer o receptivo, a estrutura e a gestão. A metodologia é também

um produto de E1, comercializada por meio de consultoria para outras operadoras ou organizações interessadas em desenvolver o TBC.

Tem passo a passo. Aí tem um mínimo do passo a passo que a gente faz e tem um mais detalhado. A gente já fez várias viagens de intercâmbio intercomunitários, até é uma política nossa. É “turismo como direito”, eles têm que viajar como turista pra sentir na pele como é que é para então receber, porque a maioria dos comunitários viaja bastante, mas é para resolver um problema de saúde, ou de família. Nunca é muito como turista mesmo, sendo tratado como turista, tendo todos os serviços como turista. (E1_Fund)

Quando questionada sobre a diferença entre seu empreendimento e uma operadora convencional de turismo, ela ressalta a importância da participação da comunidade, assim como, na forma única e diferenciada como realiza seu trabalho (segundo ela: “artesanal, feito à mão”).

Os moradores que pautam o que é que vai ser mostrado, quanto vai custar, qual é o orçamento, quais são as regras de convivência naquele lugar. E a gente respeita, em cada lugar é de um jeito, isso é o que garante um trabalho diferenciado. A gente não trabalha de uma única maneira nos lugares onde atua, em cada lugar vai ser discutido com quem tá lá. O turismo convencional opera por outra ótica, inclusive, bem utilitária que a comunidade é um lugar para aproveitar, sem deixar nada. E sem ter que fazer todo esse trabalho, toda essa costura. O nosso trabalho é muito além do durante a viagem; tem antes, o durante e o depois. O planejamento é feito junto e tem o durante que é executado por eles. A gente dá um suporte de ser um contato, um mediador da relação, até para fortalecer e apoiar tanto os comunitários na condução do passeio como os turistas. São eles que apresentam os espaços, as atividades, o que eles têm, de uma maneira muito deles. A gente não tem essa padronização que o turismo convencional tem, essa uniformização. (E1_Fund)

Desta forma, pode-se dizer que E1 cria valor para a comunidade através do estabelecimento dessa parceria. Ao longo do tempo, além da confiança, a empreendedora criou laços de amizade com os líderes comunitários. Para que o relacionamento funcione, é importante que E1_Fund encare as comunidades como parceiros comerciais, no entanto ainda assim, observa-se que as formas de tratamento expressam como essa amizade e confiança mútuas asseguram a permanência da parceria. Por exemplo, quando a empreendedora decidiu majorar o preço de venda do roteiro para não ultrapassar limites com a comunidade. Isto é, ela ressalta a importância de respeitar as escolhas deles, seu ritmo de trabalho e os processos de aprendizagem que eles estão vivenciando.

Nota-se que o desenvolvimento da atividade turística nessas comunidades não depende única e exclusivamente da parceria e apoio de E1, no entanto, é possível dizer que a atividade teve sua implantação agilizada e concretizada devido à intervenção de do

empreendimento socioambiental. E1 não é o único responsável pelo desenvolvimento do TBC na comunidade, o qual depende da rede de contatos e de apoio que foi criada por meio do estabelecimento destas parcerias, pelas quais E1_Fund exerce um papel fundamental de cultivo e manutenção.

Analisando com base nas definições de Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016) os dados obtidos nas entrevistas e na observação participante em campo pode-se identificar a influência de E1 na criação de valores socioambientais nas comunidades. Para fins de análise, é possível diferenciar a influência das práticas em direta ou indireta, considerando que a direta ocorre quando o empreendimento socioambiental declara intencionalmente que almeja influenciar na criação de determinado valor; ou indireta, quando o EST não tem a intenção clara de influenciar na criação daquele valor, mas acaba influenciando de forma a potencializá-lo.

Sendo assim, pode-se considerar que E1 influencia diretamente na criação dos seguintes valores:

- Capital Natural (CN) e Consciência Ambiental (CA): é intrínseco às comunidades tradicionais a conservação da biodiversidade, sendo assim, ao colocar visitantes e turistas em contato com estas comunidades, esta percepção e maneira de viver é transmitida e disseminada. Além da convivência com a Floresta Amazônica, experimentando-a por meio dos costumes das comunidades ribeirinhas, os turistas participam de oficinas e experiências com o meio ambiente proporcionadas pelos comunitários.
- Capital Social: foi constatado em campo que E1 proporciona acesso à informação, inserção e desenvolvimento de redes de relacionamento, oferece treinamento, estabelece um relacionamento de confiança, busca o empoderamento de setores de baixa renda e a vinculação dos grupos sociais com o mercado/cliente.
- Cidadania: ao fomentar e apoiar a atividade turística na comunidade, E1 promove identidade profissional às pessoas envolvidas, além de intermediação para obtenção de trabalho para grupos excluídos socialmente.
- Custo de Transação: a melhoria de canais de comercialização é um dos principais objetivos do negócio de E1, de forma a comunicar e vender os roteiros construídos com as comunidades.

Alguns outros valores são criados ou potencializados indiretamente, como:

- Capital Físico (CF): as comunidades ribeirinhas enfrentam dificuldades relacionadas a acesso a moradia e terra e relatam que com o turismo tem mais força para lutar pela manutenção de seu território. O contato com E1 também possibilita o investimento

privado em infraestrutura, dado que os líderes comunitários têm a chance de fazer contato com outras pessoas e empresas.

- Capital Produtivo (CP): com o crescimento e fortalecimento do turismo, ocorre um aumento nas ofertas de trabalho dentro da comunidade, fazendo com que os jovens e outros moradores não precisem mais sair de seu território para procurar emprego nas cidades. Com a visita dos turistas e crescimento da demanda por artesanatos e outros produtos típicos, aumenta a produção de matérias-primas. Também os ribeirinhos foram inseridos na cadeia de valor de comercialização de produtos artesanais, vendendo-os para lojas em outros estados; oportunidade esta criada por intervenção de E1.

- Capital Social (CS): o crescimento da atividade turística promove o fortalecimento de vínculos locais, a organização de associações e a expressão de sentimentos de pertencimento e auto valorização dos moradores. Com o crescimento do turismo a comunidade criou uma associação e, para isto, foram realizadas várias reuniões entre os diferentes grupos ribeirinhos, fortalecendo os vínculos locais.

- Cidadania (Cid): no contato com os visitantes, empresas, organizações e eventos como, por exemplo, os fóruns sobre TBC os comunitários passam a conhecer e reconhecer seus direitos sociais e políticos.

- Custos de Transação (CT): com novos contatos propiciados pelo turismo ampliaram-se os acessos a fontes de financiamento.

- Economia de Baixo Carbono (EBC): as comunidades utilizam fontes de energia renováveis e limpas, como placas solares.

Portanto, de forma direta, E1 influencia na criação de valor de CN, CA, CS, Cid e CT e, indiretamente, influencia na criação de CF, CP, CS, Cid, CT e EBC.

4.1.2 Caso 2 - São Paulo (E2)

Fundado em 2016 por uma turismóloga mineira, pós-graduada em inovação social, E2 é um *spin off* de outro empreendimento social que nasceu em 2009 (OR3). A empreendedora social de E2 (E2_Fund) foi cofundadora de OR3, cujo foco é oferecer consultoria para projetos de desenvolvimento local e sustentabilidade (OR3_Doc). Em 2015, vendeu sua parte nesse negócio e fundou sua operadora e agência.

Antes de constituir o primeiro empreendimento social, E2_Fund e sua sócia eram colegas de faculdade que dividiam o desejo de montar uma organização que, em suas palavras, “gerasse impacto positivo, mas achávamos que éramos loucas”. Em 2009 ela

leu o livro de Mohammad Yunus, “O Banqueiro dos Pobres” quando conheceu o conceito de “negócio social”, que descrevia exatamente o modelo de negócio que ela e sua sócia gostariam de criar.

Ainda se falava muito pouco sobre isso no Brasil, em geral, quem queria gerar impacto, mudar a vida das pessoas tinha uma ONG. E a gente ficava naquela novela: será que a gente quer ter uma ONG? E a gente achava que não, queríamos nos remunerar, a gente queria ter uma empresa. E foi aí que descobrimos o conceito de negócio social e tudo fez sentido. E abrimos nosso primeiro negócio social. Começamos a trabalhar com o Vale do Jequitinhonha com um projeto de artesanato. Depois, o negócio migrou pra um projeto de turismo comunitário, porque no final a gente percebeu que não queria vender artesanato, queria era ir pra lá. Ir pra lá que era legal, ficar com as comunidades. Então, pensamos em trazer as pessoas ao invés de ficar vendendo artesanato e nisso nasceu o projeto de TBC no Vale do Jequitinhonha. Aí em 2015, a gente já conversando e eu já querendo sair e fazer outras coisas, não tava afim de viver de consultoria mais e aí eu falei... Ah, é isso que eu quero fazer, pegar esse projeto e criar uma operadora e levar esse aprendizado e experiência pra outras comunidades no Brasil. E assim nasceu o E2 em 2016. (E2_Fund)

A empreendedora começou a faculdade de turismo por afinidade com as disciplinas e porque acreditava que o Brasil tinha muito potencial e não era aproveitado de forma inteligente.

A gente tem uma diversidade enorme, uma cultura super rica, uma natureza incrível... A gente é um continente dentro de um país. Então eu decidi fazer turismo porque eu acreditava que fosse uma atividade que você pudesse trabalhar de forma... preservar explorando. Gerar preservação e desenvolvimento ao mesmo tempo. (E2_Fund)

Apesar do pouco tempo de existência, o E2 já ganhou dois prêmios em 2018: Prêmio Braztoa de Sustentabilidade e o 1º Prêmio Nacional do Turismo na categoria de Turismo de Base Local e Produção Associada ao Turismo, realizado pelo Ministério do Turismo. E2 faz parte do Sistema B²¹ e E2_Fund é fellow dos programas Women Change Makers²² e Vital Voices Grow²³, e membro da Rede Mulher Empreendedora²⁴ (E2_Doc_1). Ela também faz parte do Conselho Fiscal do Sistema B Brasil e é Presidente

²¹ Sistema B é um movimento mundial que tem como missão construir um ecossistema favorável para fortalecer empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais (Sistema B, 2020).

²² Programa com parceria Brasil e Índia que tem como objetivo dar suporte e criar redes para projetos que buscam alavancar o progresso das mulheres (Women Change Makers, 2019).

²³ Aceleradora que investe em empreendedoras femininas de organizações de médio e pequeno porte (Vital Voices, 2019).

²⁴ Rede de apoio ao empreendedorismo feminino no Brasil (RME, 2019).

do Coletivo de Turismo Responsável (E2_Doc_1), juntamente com a empreendedora social de E1.

No Relatório de Sustentabilidade do empreendimento é declarado que a organização “acredita que viagens podem ser gatilhos de mudanças positivas para mulheres e comunidades brasileiras” (E2_Doc_2) e, para tanto, são descritos cinco compromissos:

- Propiciar uma atividade econômica alternativa/complementar.
- Promover e estimular a inclusão social.
- Oferecer oportunidades de geração de renda.
- Fortalecer o empoderamento feminino.
- Valorizar o patrimônio material e imaterial, histórico e natural.

Desta forma, E2 realiza o apoio a comunidades que querem desenvolver a atividade turística não apenas para a obtenção de renda, mas para a valorização de sua cultura, artesanato e maneira de viver. Isto é realizado a partir dos seguintes valores declarados de sua cultura organizacional: investimento local, respeito ao meio ambiente, proteção da vida selvagem e preservação da cultura (E2_Doc_2). Por ser uma operadora de turismo sustentável, utiliza o tripé da sustentabilidade para definir suas premissas:

- Dimensão Econômica: inclusão e geração de novos negócios.
- Dimensão Social: protagonismo das comunidades e empoderamento feminino.
- Dimensão Ambiental: uso racional e sustentável dos recursos naturais na atividade turística.

O empreendimento está alinhado a alguns dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável²⁵ (ODS), ou seja, as atividades realizadas contribuem com o avanço dos seguintes objetivos delineados pela ONU:

- ODS 1 – Erradicação da pobreza
- ODS 5 – Igualdade de gênero
- ODS 8 – Emprego digno e crescimento econômico
- ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis (E2_Doc_2)

Para E2_Fund, o melhor indicador de que uma viagem obteve sucesso é quando existe uma conexão mais profunda entre o visitante, o lugar, a comunidade e a experiência como um todo.

²⁵ 17 objetivos delineados pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, estabelecendo um plano de ação para 2030 denominado Agenda 2030. (ONU, 2019).

Eu gosto muito quando as pessoas choram e se abraçam. Fica aquela despedida como se tivesse despedindo da família. É isso que eu espero no final. A gente faz umas rodas de despedida, cada um fala uma coisa, as pessoas choram, agradecem, falam que aquilo mudou a vida delas. É isso que eu espero, porque aí eu acho que eu cumpri meu papel. E pra comunidade tem a história da renda, mas é muito mais que isso. Pra eles, eu lembro da Anísia²⁶ falando num depoimento: cada turista que eu recebo aqui, cada grupo que vem, pra mim é uma forma de conectar com o mundo deles, de eu estar viajando, porque eu não posso sair daqui, não tenho condições de sair daqui. Mas cada vez que uma pessoa vem, ela tá trazendo a cultura dela. Então pra elas também é muito mais que só o dinheiro. Eu acho que é isso que as pessoas precisam acessar quando elas viajam, quando elas se abrem. É isso que a gente tá procurando. (E2_Fund)

Para os próximos anos, E2_Fund quer crescer nacional e internacionalmente, no sentido de trazer turistas ao Brasil neste formato de viagem. Ela não tem interesse em trabalhar com viagens ao exterior, seu foco é em mostrar que o Brasil tem muita cultura genuína a ser explorada, de forma positiva e reconhecida.

E2 é constituído como uma Eireli (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) com sede em São Paulo – SP, que é uma sala alugada, por um preço “bastante amigável” dentro de uma casa que pertence a outro empreendimento social (E2_Fund, 2019).

A equipe é formada por um funcionário administrativo contratado por regime CLT que fica na sede, uma colaboradora *part-time* que presta serviços como PJ e cuida das operações no norte do país e dois prestadores de serviços responsáveis pela comunicação e contabilidade. A empreendedora social conta também com uma sócia-minoritária e investidora anjo que tem um papel de mentora no planejamento estratégico e de marketing (E2_Fund, 2019).

Um papel importante na equipe e que demonstra uma característica da cultura deste empreendimento é o da *anfitriã*, que corresponde ao guia local de turismo. A anfitriã é quem recebe o grupo de turistas e, ao mesmo tempo, é conhecida da comunidade receptora. E2_Fund atribui as seguintes características a este papel: facilitação, sensibilidade, integração, formação acadêmica e profundo conhecimento da comunidade (E2_Doc_1). Uma delas é a empreendedora de E1, que recebe e acompanha os grupos em roteiros vendidos por ambos empreendimentos sociais. Todas elas são prestadoras de serviço.

²⁶ Moradora da comunidade do Jequitinhonha que recebe famílias para estadia em sua casa.

É nítido o esforço que E2_Fund tem em buscar colaboradoras e parceiras do gênero feminino. Tal preocupação é perceptível em seu discurso, suas ações administrativas e nos materiais de comunicação de E2.

Depois de muito anos trabalhando com desenvolvimento local, podemos afirmar que investir na mulher é investir no desenvolvimento coletivo! Nossa prioridade é fazer do turismo um instrumento de empoderamento através da geração de renda, do empreendedorismo, do aumento da autoestima e principalmente, da oportunidade de ESCOLHA. (E2_Doc_1)

E2 conta com duas frentes de trabalho: a venda de viagens e prestação de serviços em consultoria e cursos em aprimoramento de produtos relacionados ao turismo. Os roteiros oferecem destinos variados que abrangem comunidades tradicionais em todo o Brasil. O primeiro, que deu início ao empreendimento foi o do Vale do Jequitinhonha e a maior parte dos roteiros estabelece parcerias com associações e organizações, preferencialmente as lideradas por mulheres. Os roteiros do Rio de Janeiro e São Paulo são os mais recentes e estão em fase de testes: nestes são constituídos grupos de turistas acompanhados pela empreendedora e sua equipe os quais procuram verificar e melhorar a qualidade do atendimento prestado pela comunidade (E2_Doc_2).

Quadro 12 - Parcerias dos Roteiros de E2

Cidade	UF	Parcerias com Comunidades e Agências
Vale do Jequitinhonha	MG	Associação de Coqueiro do Campo; Associação dos Lavradores e Artesãos de Campo Alegre
Rio de Janeiro	RJ	Favela Orgânica; Associação dos Moradores da Babilônia
Grajaú e Bororé	SP	Operadora de Turismo Náutico; Centro Cultural
Chapada Diamantina	BA	Associação de Mães
Aldeia de Etenhiritipá	MT	Agência Ambiental Turismo
Alter do Chão	PA	Cooperativa de Turismo e Arte
Monte Alegre	PA	Operadora PA
Pousada Uacari	AM	Pousada Uacari
Presidente Figueiredo	AM	Amazon Emotions; Agência Turismo Consciente
Belém e Ilha de Cotijuba	PA	MMBI
Oiapoque	AP	Operadora PA
Vivência Yawanawá	AC	Agência Turismo Consciente

Fonte: dados de campo, 2019.

Além das parcerias com associações, cooperativas e empreendimentos citados nos roteiros criados pelo E2, existem também relações com outras agências com o objetivo

de comercializar e operar roteiros de forma conjunta. A operadora não mantém parcerias contínuas com o governo.

Para iniciar a atividade turística nas comunidades, E2_Fund conta que cada caso é singular e tem demandas diferentes. No caso do Vale do Jequitinhonha foi necessário fazer todo o processo de desenho da experiência, a estruturação das atividades, o preparo do receptivo etc. Nas outras comunidades logo após a abertura do E2, já existia algum tipo de grupos visitantes, porém essas atividades não envolviam, necessariamente, a comunidade local.

Na Ilha de Cotijuba, as meninas já recebem turismo de massa, turismo de férias e feriado de Belém, galera que bota isopor no barco e baixa lá. Não compra nada localmente, aluga pousadinha, mas leva comida, faz churrasco na praia, enfim. Eu não chamo isso de turismo estruturado, mas lá é o que acontece. E aí a gente vem pra propor um outro tipo de experiência, uma imersão, outras atividades, não é uma coisa só sol e praia. Tem trilhas, interação, oficina com a comunidade, roda de conversa, luau na praia. É uma outra leitura da mesma experiência. (E2_Fund).

Segundo E2_Fund o papel de seu empreendimento é o de destacar o que já existe de bom nestas comunidades, o que já está sendo feito e o que é importante divulgar, portanto, trata-se mais de uma curadoria do que de estruturação do turismo. As ideias do que pode ser feito e inserido no roteiro são formuladas pela própria comunidade e a empreendedora ajuda em aspectos nos quais eles tenham dificuldade, como precificação, repasse de valores e viabilidade comercial dos roteiros. “E2 é uma empresa e a gente precisa trabalhar com essas comunidades numa parceria ganha-ganha: a gente ganha, vocês ganham; a gente não ganha, ninguém ganha. É um negócio.” (E2_Fund).

E2_Fund diz que mapeou, de modo informal, um perfil clássico de seus clientes: mulheres, com alto poder aquisitivo, na faixa etária acima de 45 anos, residentes em grandes centros urbanos e de elevado nível de escolaridade.

E2_Fund está buscando captar recursos financeiros junto a um fundo de investimentos em projetos de impacto social com o objetivo de aperfeiçoar a comunicação do seu negócio visando a ampliar a atração de clientes dentro e fora do país. Ela revela que em quase três anos de operação, ainda não conseguiu obter lucro e, por isto, precisa investir para expandir seu público.

Atualmente, o empreendimento tem baixo volume de venda. Não existe um calendário estabelecido de viagens frequentes, cada roteiro é específico, atende pequenos grupos e acontece uma ou duas vezes por ano.

O atual gargalo é o volume de venda. Tem que aumentar. Nosso principal desafio é comercial, é vender com regularidade e atingir mais clientes. Agora estamos com uma nova comunicação, estamos mudando várias coisas no nosso site, é uma estratégia bem *on line*. Divulgação em redes sociais, *google*... E essa estratégia de buscar e abordar empresas, a gente tá numa estratégia comercial mesmo, de marcar reunião, apresentar a empresa, num esforço comercial grande. (E2_Fund)

A empreendedora ressalta que a receita obtida pelas comunidades devido à atividade turística não é o principal componente da economia local. Geralmente, em cada comunidade as pessoas dedicam-se a várias atividades econômicas sendo o turismo comunitário uma forma de geração de renda adicional.

E2_Fund acredita que seu trabalho é basicamente voltado à criação de valor social e ambiental, pois instituiu seu empreendimento com esta visão e objetivo. A apresentação institucional do empreendimento ressalta que o valor social criado para a comunidade materializa-se sob a forma de geração de renda advinda da prestação de serviços de hospedagens e alimentação e da venda de artesanato. Além das receitas geradas a operadora incentiva a preservação da cultura local e influencia a valorização da autoestima das pessoas da comunidade (E2_Doc_4).

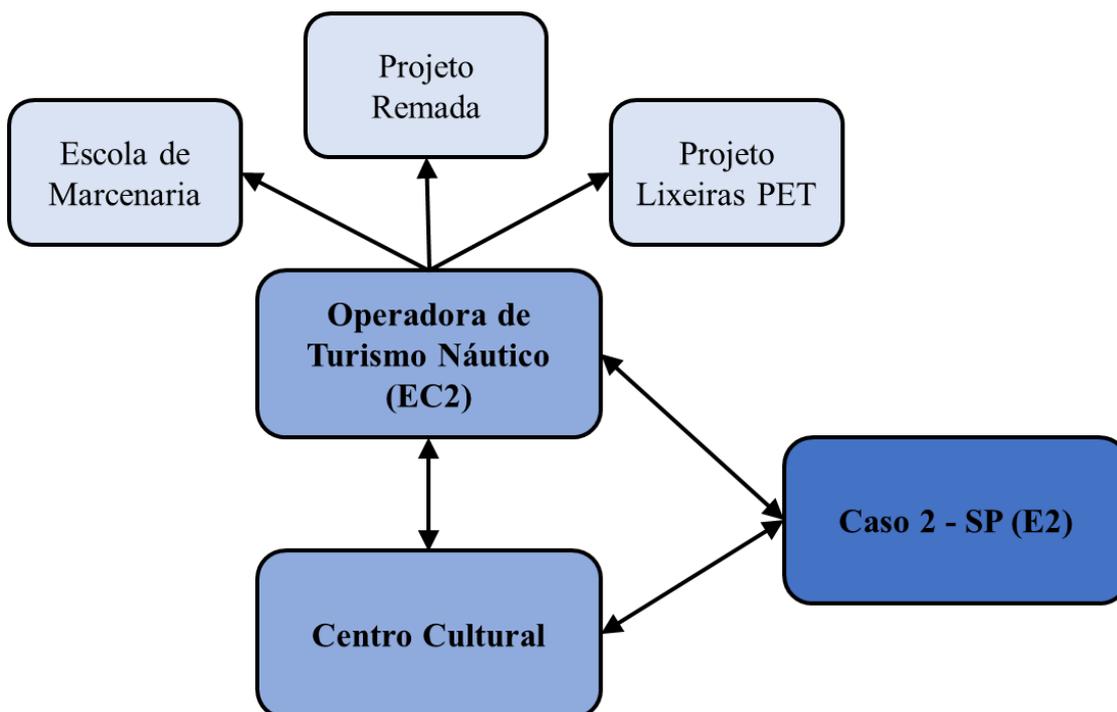
Hoje a gente endereça essa questão da geração de renda nas comunidades, trabalhar o turismo como uma ferramenta de geração de renda e de empoderamento. Acho que empoderamento econômico e a gente tem essa prioridade de trabalhar com mulheres nessas comunidades e aí eu acho que a gente trabalha muito essa questão do empoderamento feminino e da igualdade de gênero, a igualdade de oportunidades, então gerar mais oportunidades de trabalho pra essas mulheres e, a partir disso, aumento da autoestima, preservação da cultura. (E2_Fund)

Acompanhando o roteiro de Grajaú e Bororé, em São Paulo, realizado pela E2 identificou-se os parceiros envolvidos que são uma operadora de turismo náutico e um centro cultural, ambos às margens da Represa Billings (Figura 8). Para estabelecer a parceria neste roteiro, E2_Fund conversou com o responsável pela Operadora de Turismo Náutico e com um integrante do Centro Cultural (EC2_Lid). Ambos são parceiros em outras atividades e já recebiam grupos de visitantes oferecendo alguns roteiros. Na parceria, E2 tem o intuito de levar grupos e ajustar os roteiros, valores, traslado e demais detalhes juntamente com os contatos da Operadora e do Centro Cultural.

A Operadora de Turismo Náutico surgiu em 2014 pela necessidade de obter financiamento para manter seus projetos sociais dedicados a aulas de canoagem para crianças e adolescentes e a fabricação de pranchas e de lixeiras, a partir de garrafas pet

coletadas na própria represa. Devido aos projetos professores, pesquisadores e alunos de escolas passaram a visitar o lugar e participar de roteiros na represa, assim, o idealizador dos projetos percebeu que ali existia um potencial para desenvolver a atividade turística e criou a Operadora de Turismo Náutico, que hoje é considerada um negócio social (EC2_Doc_1).

Figura 8 - Parcerias E2: Roteiro São Paulo



Fonte: Dados de campo, 2019.

O Centro Cultural promove atividades culturais e socioambientais por meio de atividades e práticas sustentáveis. Foi reativado pela comunidade a partir de uma mobilização que reuniu os coletivos e movimentos de grupos culturais da região (EC2_Doc). No Centro são realizadas atividades de permacultura e compostagem, além de exibirem exposições de artistas regionais e oferecerem produtos de culinária elaborados com ingredientes produzidos na região.

Sobre o turismo na região, o líder do Centro Cultural (EC2_Lid_2), declara:

Sempre foi uma demanda, mas a gente não se estruturava, nunca operou. A gente gosta mais do universo da educação, não recebe muito grupos de turistas, a gente nem gosta muito. A gente gosta de nichos específicos, agências de turismo, organizações, um turismo mais específico de experiência. É que hoje estamos fazendo parcerias com operadoras diversas, mas sempre operadoras menores. (EC2_Lid_2).

Apesar do turismo ser uma atividade praticada por diversos agentes nesta região, tanto os moradores e líderes locais como os empreendedores do turismo comunitário rejeitam a proposta do turismo de massa e em grandes grupos. O que eles querem é um outro tipo de experiência e público no turismo que desejam construir de forma conjunta, através de parcerias, debates e trocas de aprendizados (EC2_Líd_1).

Isto é possível quando os roteiros são criados e geridos por meio do protagonismo das comunidades. São os moradores que lideram a concepção dos roteiros, o desenho das viagens, a distribuição das receitas organizando-se desde os preparativos para a recepção e durante toda a estadia (E2_Doc_1).

EC2_Lid_1 relata sua percepção sobre a vinda de grupos de turismo à região: “Os grupos são bons pro comércio, por exemplo, você poderia tomar o café do Seu Antonio (bar da comunidade). Estamos construindo para produzir pacotinhos e oferecer.” O empreendedor é um incentivador do turismo no local e vê com bons olhos a vinda de grupos para conhecer a comunidade, desde que o turismo seja feito de forma cuidadosa com a comunidade.

No entanto, apesar das opiniões positivas, nota-se que a visita de grupos à região é uma questão contraditória entre os próprios organizadores e parceiros de turismo do Grajaú e Bororé. Um morador e líder comunitário, parceiro em uma das atividades do roteiro da E2 relatou:

A gente já vem dessa prática de receber esses grupos e sempre fica a reflexão do que é nossa prática do TBC. Já avançamos nessa lógica de entender que não fazemos turismo. A gente vem chamando de percursos educadores. São espaços de aprendizagem pra todos. Esse lugar do turismo ainda nos pega muito, então é como a gente cuida disso? Porque hoje tem a E2 e outras tantas agências de turismo que estão querendo vir e vender esses roteiros, e pra gente é complicado, porque eu já fui abordado na rua, as pessoas falando: a galera que vende a quebrada aí... Sabe? Quando você vê pessoas que, na maioria, são mais brancas... Tem a roupa... Né? Então isso é também algo impactante. (...) Quem vem, vem e vai. E quem fica? (...) Então, não queremos fazer turismo, a gente quer somar com o outro, como a gente recebe essas pessoas sem ser aquela coisa da gente querer só falar, de estabelecer essa troca e que seja de fato verdadeira. (EC2_Líd_2)

O relato denota um incômodo com o turismo realizado ali, como se estivessem vendendo o lugar deles, seu bairro, sua moradia, seus costumes; de maneira a reduzir a vida da comunidade a um produto que está sendo comercializado. A essa fala uma produtora de conteúdos de TBC presente respondeu:

Infelizmente, o turismo se tornou uma coisa malvista, e a gente que estuda isso sabe que pode ser diferente. Porque o que vocês não buscam, na realidade, é um turismo de massa, um turismo ruim, que não olha pra vocês. Quando você escolhe como esse turismo vai ser, pode ser um turismo sustentável, responsável, que é o de base comunitária - que é o que a gente acredita.

A falta de protagonismo pode ser um dos fatores que faça com que a comunidade se sinta “usada” em forma de produto, ao invés de se perceber como proprietária desse negócio e de sentir que tem autonomia para decidir como ele deve ser desempenhado.

Em certa ocasião a empreendedora contratou as integrantes do Centro Cultural para servirem um coffee-break com quitutes típicos do Grajaú elaborados com ingredientes, produtos orgânicos, durante um evento nas instalações de E2. Uma das comunitárias relatou seu desconforto com os comentários de participantes:

Minha questão em relação ao turismo, (...) eu me sinto muito atingida, quando eu escuto uma frase igual a gente escutou ali no E2: “Olha aqui, gente! Atrações do Grajaú.” Atrações do Grajaú, o que você entenderia? Parece que a pessoa está na Disney: “Olha o Mickey!” (...) A gente existe e resiste todos os dias da ponte para lá. Eu fiquei meio chocada naquele dia, até me distanciei depois que eu ouvi isso. (C2_Par_1).

Observou-se que a comunidade receptora desse roteiro 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.

Um indício de que a comunidade quer o turismo na região é o surgimento de outras iniciativas de empreendimentos turísticos na região do Grajaú e Bororé, por exemplo, um projeto voltado para conexão de pequenos produtores locais.

É um grupo que tá se formando pra gente (...) contribuir com um processo que é formação de roteiros, parceiros futuros para gente agregar, ele vai ser mais um conector, de fazer várias parcerias que deixa o roteiro o melhor possível pra pessoa vivenciar as experiências. Por exemplo, lá na região tem uma mulher que ela é produtora de cambuci e ela representa Parelheiros na Rota do Cambuci, que acontece pelo Estado de São Paulo. E esses empreendedores que, às vezes, é uma pequena empreendedora que não está incluída no roteiro geral lá da região? Os grandes eu já conheço, tenho uma proximidade com eles, mas os grandes já estão mais ou menos. Já os pequenos não, precisam de uma contribuição, uma ajuda, pra poder evoluir. (EC2_Líd_1)

Mesmo dentro da comunidade existem empreendedores ainda menores que não se sentem incluídos ou representados nas atividades turísticas que ocorrem e, desta forma, estão também se mobilizando para criar sua rede de parceiros.

Este foi o único roteiro entre os casos estudados no qual observou-se uma nítida insatisfação em relação aos empreendimentos que exploram o turismo, a qual é identificada com elevada frequência nas pesquisas sobre o tema (Shaw e Williams, 2002). Tanto o meio ambiente como a comunidade podem ser afetados pelo turismo de forma prejudicial, como distorções dos padrões de cultura local, geração de empregos informais ou mal remunerados e degradação do meio ambiente (Budeanu, 2005; Cabezas, 2008). O líder comunitário que fez este relato refere-se ao turismo de forma prejudicial, quando não é implementado de maneira planejada e gerenciado pela própria comunidade.

Por estar localizada em São Paulo, um grande centro metropolitano, a região de Grajaú-Bororé conta com os moradores e líderes comunitários que tem mais facilidade de acesso à informação e às redes de relacionamento, assim como aos recursos para estruturar suas atividades. Desta forma, é possível estabelecer um paralelo com o que Austin (2006) explica sobre a influência das forças contextuais na criação de valor, que são: ambientais, demográficas, sociais, tecnológicas, econômicas e políticas. Segundo o autor, estas podem limitar ou criar oportunidades para as organizações sociais.

No caso, as forças contextuais (Austin et al., 2006) criaram mais oportunidades para a comunidade de Grajaú-Bororé, o que fez com que a necessidade de apoio vindo de E2 fosse menor. Como a comunidade já tinha a atividade turística estruturada e em funcionamento, a parceria com E2 demanda menos apoio em estruturação, cálculos de preços, treinamento e assessoria em turismo. O papel de E2, neste caso, é principalmente voltado à divulgação do turismo na região e captação de grupos de visitantes. Ainda assim, o roteiro vendido por E2 foi estruturado em conjunto com o empreendedor da Operadora de Turismo Náutico que, por sua vez, convidou integrantes do Centro Cultural para participar. Nota-se que a parceria e o relacionamento criado entre os empreendedores de E2 e da Operadora de Turismo Náutico ainda é importante e construído com base na confiança, respeito e, principalmente, na percepção de que E2_Fund compreende de forma genuína o que os parceiros de Grajaú e Bororé querem ao desenvolver roteiros de turismo no local.

Isto posto, é possível dizer que a influência na criação de valor socioambiental, tal como posto por Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016), foi identificada de forma direta, entre os seguintes fatores:

- Reuso de Materiais (RM): um dos principais projetos de um dos parceiros da Operadora de Turismo Náutico é a reciclagem de garrafas pet recolhidas da represa Billings, que são transformadas em recipientes de lixo utilizados ao redor da própria represa. A oficina de reciclagem é um dos pontos do roteiro, sendo assim, é repassado aos visitantes noções de consciência ambiental e consumo consciente.

Indiretamente, a atuação de E2 pode influenciar os seguintes fatores:

- Capital Natural: as oficinas de reciclagem trabalham, indiretamente, a ideia de conservação da biodiversidade.
- Capital Produtivo: é possível que, por meio da atuação de E2, os empreendedores da região sejam inseridos em cadeias de valor. Por exemplo, um dos projetos do Centro Comunitário recebeu proposta de ser fornecedor de uma empresa, por meio de um evento promovido por E2.
- Capital Social: por meio dos grupos de visitantes, pode ocorrer a inserção da comunidade em redes de relacionamentos.

Portanto, de forma direta, E2 influencia na criação de valor RM e, indiretamente, na criação de CN, CP e CS.

4.1.3 Caso 3 – Paraty (E3)

E3 foi criado a partir da necessidade percebida por seu fundador, E3_Fund, quando trabalhava como facilitador de projetos em comunidades para uma 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 em Paraty (E3) em 2016.

Esse é o mote principal, é pensar de que forma que a gente pode fazer do ato de viajar uma experiência transformadora que permita àquele que viaja conhecer outras realidades, ampliar seu conhecimento sobre o território, sobre o Brasil, sobre questões contemporâneas e, em contrapartida, gerar um modelo de negócios que permita fortalecer práticas e saberes tradicionais das comunidades e, ao mesmo tempo, contribua com geração de renda de forma sustentável, sem que as pessoas das comunidades precisem sair para trabalhar em outros lugares, muitas vezes em subempregos, mas que elas possam viver dentro do seu território, dentro do seu saber fazer. (E3_Fund)

E3 é o único empreendimento dentre os pesquisados neste trabalho cujo fundador e gestor pertence ao gênero masculino e não tem formação em turismo. E3_Fund é formado em psicologia e trabalhou na área social como educador, consultor e articulador

de projetos os quais eram voltados aos temas de cultura, comunicação e educação junto a comunidades tradicionais (E3_Doc_1).

E3_Fund define seu empreendimento como uma agência de turismo sustentável e uma consultoria de projetos que “promove viagens de experiência em destinos que representam um Brasil inspirador.” (E3_Doc_1). Sua missão é: “...realizar encontros que valorizem a troca de saberes entre visitantes e comunidades tradicionais e estimular o desenvolvimento local por meio do turismo consciente e sustentável.” (E3_Doc_1).

E3_Fund conta que seu propósito foi o de criar um modelo de negócios que possa fortalecer a cultura de comunidades tradicionais e que, ao mesmo tempo, contribua com a geração de renda de forma sustentável ambientalmente – exemplo disso é que o empreendimento foi batizado com o nome da mais alta árvore da Amazônia e conhecida por sua importância entre os indígenas (E3_Doc_1). O empreendedor quer possibilitar que as pessoas possam permanecer em seus territórios, ao invés de precisar buscar trabalhos mal remunerados em outras localidades (E3_Fund, 2019). Por isso, ele considera que seu empreendimento é socioambiental, mas declara não ter intenção de ser uma empresa B, pois não vê necessidade de pertencer a esse sistema.

São valores da organização: impacto social positivo, protagonismo comunitário, planejamento e cocriação de ações em parceria com as comunidades, partilha de saberes, gestão horizontal e participativa, uso sustentável de recursos naturais e cuidado com o meio ambiente, transparência na relação com viajantes e comunidades e o bem-querer; que significa estimular um olhar apreciativo para as culturas brasileiras (E3_Doc_1).

Para ele, é muito importante que fique claro que o responsável por fazer o TBC acontecer é a comunidade, sendo que o papel do empreendimento é promover as experiências, divulgar, dar apoio e estruturar os roteiros em conjunto. “O protagonismo e o lugar de fala e voz é sempre das comunidades.”, reforça.

Então, qual é a grande missão? Talvez seja contribuir com a geração de um novo olhar sobre Brasil e de uma ampliação de repertório. Como que a gente faz isso? Promovendo encontros, apoiando comunidades para isso e gerando um conteúdo que possa estimular um novo olhar sobre o Brasil e um novo olhar sobre a cultura. (E3_Fund)

Refletindo sobre a atuação do seu empreendimento E3 considera que o turismo é “uma força positiva”:

Na verdade, é fazer do ato de viajar algo que possa contribuir para um impacto social positivo. Eu acho que esse talvez seja o macro. O micro eu acho que é criar essas pontes

pensando o problema concreto, prático (...) A gente entra nesse processo que é de apoiar, também, as comunidades a poderem trazer ao mundo suas experiências, suas vivências e entrar com essa ponte necessária para que isso vire um roteiro turístico. Então, é olhar e pensar em cuidar da logística, de transporte, de hospedagem, de planejamento, de comunicação. E eu acho que talvez um mais macro, é você olhar pro turismo a partir do encontro. (E3_Fund)

E3_Fund separa a atuação de seu empreendimento em macro e micro, sendo que a primeira se refere a uma perspectiva mais ampla, na qual a atividade turística é um meio para que aconteça o encontro, as trocas de conhecimentos e de culturas. O micro seria o campo da prática, de como E3 precisa atuar junto à comunidade para que estes encontros e trocas aconteçam, ou seja, as atividades como transporte, hospedagem, planejamento do roteiro etc.

E3 é constituído como uma sociedade empresarial limitada e não possui sede, pois seu gestor e a equipe preferem trabalhar de forma remota (em casa ou em *co-workings*). A equipe não reside na mesma cidade e quando precisam se reunir, o fazem por aplicativos de ligação com vídeo ou, se possível e necessário, agendam um encontro presencial (E3_Fund, 2019).

A equipe de E3 não é contratada pelo regime da CLT, E3_Fund prefere trabalhar com contratos PJ e parcerias. Ele tem o papel de gestão, articulação e captação de parcerias, enquanto uma pessoa da equipe é responsável pela parte administrativa e atendimento. Dois outros funcionários são encarregados da produção de recursos audiovisuais, uma parte importante do empreendimento, e trabalham de acordo com a demanda de projetos (E3_Fund, 2019).

Atualmente, E3 tem três eixos de atuação:

- Agência de TBC: promoção e comercialização de experiências em comunidades tradicionais,
- Consultoria de projetos de apoio às comunidades para que elas se organizem com a atividade turística.
- Produção de conteúdo fotográfico e audiovisual com foco em culturas brasileiras

E3_Fund explica que a ideia é que E3 não seja apenas uma agência de turismo e sim um empreendimento socioambiental, que apoie e dê voz para comunidades tradicionais. Sendo assim, promove o desenvolvimento da atividade turística em comunidades e, além disso, faz sua divulgação e divulgação por meio de vídeos e documentários.

No entanto, E3_Fund almeja desenvolver uma tecnologia social em que as comunidades sejam protagonistas em todas as frentes e não apenas no receptivo e roteiro turístico. Hoje, tudo é realizado em criação conjunta e exige uma atuação bastante próxima e intensa de E3_Fund, mas ele pretende, no futuro, ser apenas um disseminador da tecnologia social que pode ser reproduzida pela própria comunidade, sem muita ajuda ou apoio externo.

Para ser um roteiro E3, o que precisa? Entender nossos valores, entender como é que se dá essa precificação, entender o material para que a gente possa montar e apresentar isso no site. Esse desenho está se criando agora. Acho que o próximo passo é dar sequência e tentar tornar isso real para que saia de mim. (...) A intenção é que isso possa acontecer independente de mim. Isso também garante a escala. (E3_Fund).

Atualmente, os roteiros oferecidos por E3 acontecem em Paraty, Cunha e Ubatuba, como mostra o Quadro 13.

Quadro 13 - Parcerias dos Roteiros de E3

Cidade	UF	Parcerias com Comunidades
Paraty	RJ	Quilombo do Campinho; Praia Grande da Cajaíba
Cunha	SP	Artesões Locais
Ubatuba	SP	Quilombo da Fazenda; Aldeia Boa Vista

Fonte: dados de campo, 2019.

Apesar de E3_Fund conhecer outros empreendedores socioambientais de turismo, não estabeleceu nenhuma venda conjunta ou outro tipo de parceria com eles, até o momento. Assim também é em relação ao governo, o empreendedor relata que, apesar de já ter precisado da parceria, esta nunca foi concretizada (E3_Fund, 2019).

Para começar as parcerias com a comunidade envolvida no roteiro o E3_Fund visita algum estabelecimento comercial da localidade e passa a frequentá-lo até conhecer pessoas por meio de conversas informais. Após algumas visitas, desenvolve um relacionamento amigável, descobre quem são as lideranças comunitárias e começa a explicar o funcionamento de seu empreendimento. Depois, passa a frequentar reuniões de associações e fóruns da comunidade familiarizando-se com os líderes que a conhecê-lo e só então são marcadas reuniões para a apresentação do projeto para todos.

E3_Fund relata que o primeiro contato no Quilombo do Campinho, foi um pouco diferente do que ele costuma fazer:

A primeira vez que eu cheguei, tava tendo reunião na AMOQC (Associação de Moradores do Quilombo do Campinho) e eu parei a reunião, todos olhando pra minha cara, do tipo “o que você quer?” E aí pensei: eu tenho dois minutos pra dizer alguma coisa maneira pra eles! E aí contei um pouco de mim, do porquê estar vindo pra Paraty e depois a gente marcou uma primeira reunião e começou esse contato. (E3_Fund).

E3_Fund ressalta que seu empreendimento se diferencia de uma agência de turismo tradicional pela forma como os roteiros são elaborados junto à comunidade:

A primeira coisa é o volume. O volume de experiências é cuidado, planejado de acordo com as comunidades. Dentro da lógica a qual a gente se propõe, que envolve uma gestão horizontal e uma partilha de cuidado entre empresa e comunidades pra definição das experiências, a gente cuida de qual que é o volume que aquela comunidade pode e quer sustentar. Tem comunidades que dizem pra gente: funciona se for pra um grupo de até dez pessoas. E beleza. Uma agência convencional, provavelmente, vai olhar pra aquilo e vai falar “mil perdões, porque isso não atende a necessidade do mercado”. Acho que a gente está desafiando esses limites, está criando pouco a pouco, ao existir, estratégias para sensibilizar o público para um entendimento de que com outros valores, há uma outra experiência, uma outra forma de contato. (E3_Fund)

Durante a organização do roteiro o empreendedor prioriza o que as comunidades consideram importante mostrar aos visitantes, o que faz sentido para eles, o que privilegia a autenticidade:

Um segundo ponto que eu acho importante é a autenticidade dos encontros, nenhuma experiência é igual à outra. Esse é um super diferencial do turismo convencional. Não vai visitar uma igreja com um guia que vai fazer isso três vezes por dia e vai falar as mesmas coisas da mesma forma, no mesmo lugar. A gente promove encontros e cada um é único e vai trazer o que tem de autêntico, seja pelo que tá pegando, ali dentro daquela comunidade, seja pelo que sucede das pessoas que vem junto. (...) Eu acho que o sentido é o mais importante, se faz sentido para as comunidades, para visitantes... (E3_Fund)

Mas considera que os turistas brasileiros ainda não valorizam esse tipo de experiência:

Acho que ainda é muito difícil fazer o brasileiro olhar pra si, valorizar e reconhecer a sua própria história, a sua própria cultura como um destino potencial, como um lugar a ser conhecido, visitado. Então, na prática, dentro desse cenário que eu avalio, o cliente que melhor responde a esse tipo de vivência é o público estrangeiro ou o que já está organizado de alguma forma dentro de um grupo coletivo, por exemplo, um público escolar. (E3_Fund)

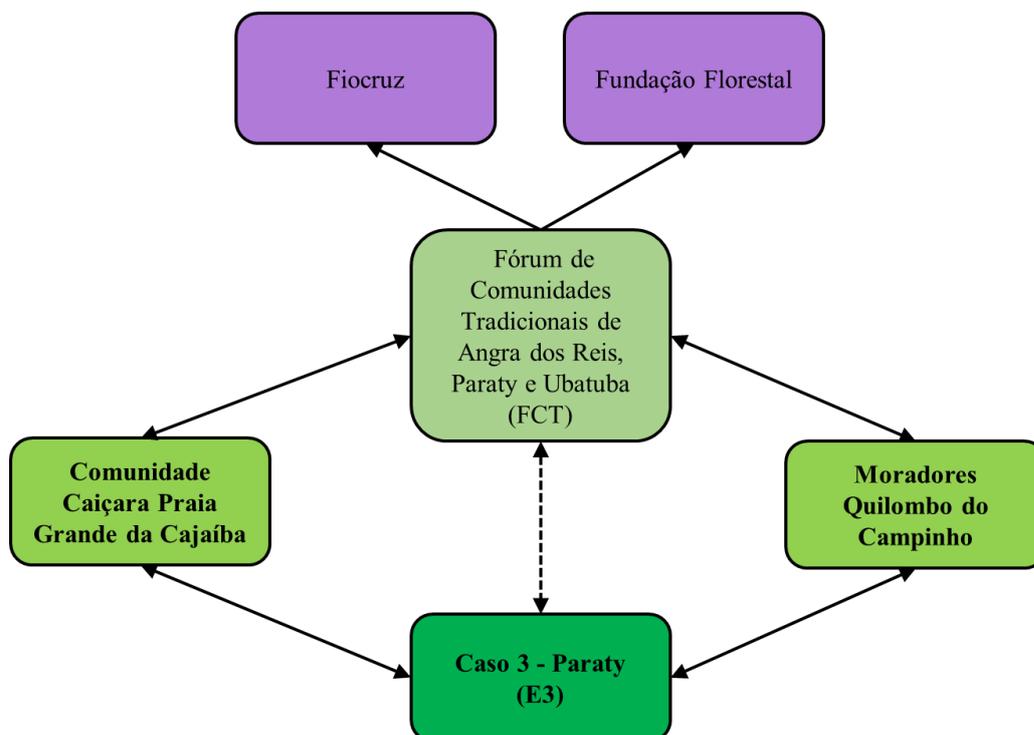
A sustentabilidade financeira do empreendimento ainda não está consolidada. Até o momento são atividades de produção de audiovisuais e de comunicação que asseguram

a rentabilidade do negócio, pois a comercialização dos roteiros turísticos é sazonal e insuficiente para manter o empreendimento.

Na verdade, enquanto modelo de negócios, o ideal seria das duas uma: ou tivesse um volume grande de experiências com a certeza ou quase certeza de que elas vão se concretizar e se confirmar e com isso vão gerar X no final do ano, ou por mês; ou que a gente tivesse uma carta de clientes para roteiros personalizados que acontecesse todo ano, por exemplo, seis escolas que eu já tivesse fechado, uma parceria que eu sei que eles trazem todo ano e eu sei que eu tenho essa frequência já de clientes que se repetem. Isso não acontece ainda. (E3_Fund)

Da receita total dos roteiros, 66% a 78% são destinados às comunidades, associações e prestadores de serviço locais; 11% a 16% cobrem os custos administrativos e operacionais; 10% a 15% são da equipe da agência; 1% a 3% vão para fundos de projetos comunitários (E3_Doc_1). No trabalho de campo em Paraty (RJ) foram observadas as comunidades do Quilombo do Campinho e da Praia Grande da Cajaíba, com as quais o E3 mantém parceria para realizar seus roteiros turísticos (Figura 9). Elas fazem parte do Fórum de Comunidades Tradicionais de Angra dos Reis, Paraty e Ubatuba (FCT) mas o empreendimento estudado não estabeleceu uma parceria formal com o FCT, apesar de realizarem ações conjuntas em momentos específicos.

Figura 9 - Parcerias E3: Roteiro Paraty



Fonte: Dados de campo, 2019.

No caso do Quilombo do Campinho, o papel desempenhado pelo empreendimento é de atração de turistas e venda dos roteiros. Ele explica que a comunidade é muito bem organizada e já desenvolvia a atividade turística há alguns anos. “Eles são superbem organizados e resolvem tudo da porta pra dentro, da porta pra fora é que é uma batalha.”, Já na Praia Grande da Cajaíba, o receptivo de turistas era feito apenas em alta temporada com o turismo de massa, então o E3_Fund precisou atuar de forma mais direta para que seus grupos fossem atendidos de acordo com as práticas próprias do TBC.

Eles tiveram uma ou duas experiências anteriores pensando já um outro modelo de turismo, mas é algo muito recente. Então, é uma parceria que começou também no início do ano para se pensar nesse apoio, que não é só de venda, mas de estruturação da experiência. Tenho dado esse apoio a eles também. Pergunto: o que você acha? Como é que pode ser feito? Quanto que a gente cobra? Quem precisa estar disponível? Tem algum apoio que entra como uma consultoria para pensar uma forma de relação com grupo, com os visitantes. Tem apoio também na parte de precificação. (E3_Fund).

A Praia Grande da Cajaíba está localizada na Área de Proteção Ambiental (APA) Cairuçu, que fica ao sul do município de Paraty e tem presença da Mata Atlântica nativa (P3_Doc_2). A comunidade caiçara da Praia Grande já teve mais de 20 famílias, entretanto, devido à especulação imobiliária, apenas duas permanecem no local e mantem o modo de vida tradicional (E3_Doc_1).

O Quilombo do Campinho fica entre Paraty e Ubatuba, na região da Costa Verde. Surgiu após a abolição da escravatura quando os fazendeiros abandonaram aquelas terras que foram divididas entre os trabalhadores remanescentes. Foi apenas em 1999 que as 120 famílias descendentes obtiveram o título de propriedade definitiva e sua história e costumes são transmitidos pelas mestras griôs do local.

Paraty e Ilha Grande receberam, em julho de 2019, o título de Patrimônio Mundial da Humanidade pela Unesco. Foi a primeira vez que concorreram como sítio misto²⁷, ou seja, local em que há interação entre elementos culturais e naturais; e isto foi resultado de reivindicações do FCT que integrou o comitê da candidatura este ano (E3_Doc_1). O sítio misto conta com dois territórios indígenas, duas comunidades quilombolas e 28 comunidades caiçaras, além de quatro áreas de conservação ambiental (Parque Nacional da Serra da Bocaina, Parque Estadual da Ilha Grande, Reserva Biológica Estadual da Praia do Sul, Área de Proteção Ambiental de Cairuçu) (E3_Doc_1).

²⁷ “Os bens que respondam parcial ou totalmente às definições de patrimônio natural e cultural que figuram na Convenção de 1972.” (Iphan, 2008).

A região tem um histórico de conflitos de territórios, desde que foram abertas as estradas Cunha-Paraty (1955) e a Rio-Santos (1974). Desde então, as comunidades tradicionais da região sofreram processos de grilagem de suas terras, ou as perderam em virtude da especulação imobiliária. Estes acontecimentos incentivaram as comunidades a se organizarem e constituírem o FCT com o objetivo de lutar pelo território e por seus direitos básicos. O FCT existe há dez anos e é, declaradamente, um espaço de resistência e luta destas comunidades pela preservação ambiental.

Esse fórum de comunidade tradicional, é junto com o quilombo do Campinho e os indígenas. Isso é pra fortalecer a luta dos territórios tradicionais. Aqui tem muita briga de terra... Então, a gente tava sozinho, o meu pai lá lutando sozinho, era o seu Mané lutando sozinho lá, era o índio lutando aqui, todos separados. E isso aí fortaleceu, porque o FCT 'ajunta' tudo, caiçara, indígena e quilombola pra gente lutar tudo junto, porque é uma causa só, porque aqui nessa região é muita briga de terra, gente com dinheiro querendo tomar de nós o nosso território. (C3_Líd_2)

Uma moradora e guia comunitária do Quilombo do Campinho, C3_Part_1, conta que ninguém é contra o turismo e que eles gostam que os grupos visitem e ouçam suas histórias, desde que contadas por eles próprios. Ela diz que quem quiser trabalhar com o turismo pode participar da maneira que achar melhor e, desta forma, todos tem possibilidade de ganhar.

Acho que o turismo ajuda totalmente, porque quando você pode trabalhar na sua própria comunidade, dá liberdade pra todos nós. Você pode estar perto dos seus filhos, trabalhar perto do pessoal que você conhece e que acreditam no que você acredita. (C3_Part_1)

C3_Líd_2, filho do líder e morador mais antigo da comunidade caiçara, ressalta que prefere o TBC ao turismo de massa, mas que o primeiro ainda não oferece toda a renda necessária para manutenção das famílias:

É um turismo diferenciado, né? Que o pessoal vem pra conhecer a cultura, o modo de vida da gente. Isso é importante. O pouco tempo que você fica com o turista ali, por exemplo, um dia de atividade, todo mundo ganha. A gente não tem tanto trabalho para organizar, a galera vem um dia a gente faz um almoço, caminhada, a visita do cerco, o arrastão de praia. E o lucro pra nós é legal. É um turista que quer escutar a história da luta da terra, a gente conta um pouco pra eles, não é aquele turismo que a gente recebe o ano inteiro, que quer tudo ao mesmo tempo. Aí esse turismo de massa, é aquela bagunça. Você ganha dinheiro, mas é um turismo que enche muito, dá mais dor de cabeça que o TBC. (C3_Líd_2).

É possível notar que o E3 contribui para a criação de valor socioambiental para a comunidade na forma como a parceria entre eles é construída, mas também porque o empreendedora apoia a defesa dos direitos dessas comunidades tradicionais. O envolvimento de E3_Fund com as questões territoriais, os direitos e, inclusive, o relacionamento pessoal desenvolvido por ele com integrantes da comunidade são fatores determinantes para a conquista da confiança necessária para o estabelecimento da parceria no TBC.

Com base em sua missão e valores, E3 influencia de forma direta na criação dos seguintes valores:

- Capital Físico: por meio da divulgação e apoio ao TBC proporcionado por E3, a comunidade tem maior possibilidade para defender e manter seu território.
- Capital Produtivo: o apoio e parceria de E3 aumenta a frequência de grupos por meio do TBC e cria necessidade de novos tipos de serviço de atendimento e trabalho, oferecendo aos comunitários a oportunidade de trabalharem em seu próprio território.
- Capital Social: E3 promove acesso a treinamento para receber os turistas, trabalha de forma a estabelecer uma parceria de confiança com a comunidade e atua diretamente em setores de baixa renda, de forma que eles consigam expressar suas demandas e lutar por elas, fortalece a autoestima e o sentimento de pertencimento à comunidade por meio da valorização de seus costumes e cultura.
- Cidadania: por meio das oportunidades de trabalho criadas, os comunitários passam a ter uma identidade profissional ligada ao TBC (guia turístico da comunidade, por exemplo) e buscam seus direitos relacionados a esta questão.
- Custos de Transação: por meio do TBC, a própria comunidade é capacitada a desenvolver o turismo e contar sua história, sendo assim, são eliminados intermediários como “jipeiros” e agências que não incluem os comunitários em seus roteiros, mas levam turistas para dentro de seu território e contam suas histórias e costumes.

Com a criação destes valores, outros são influenciados de forma indireta:

- Capital Natural: com a permanência da comunidade no território, mantém-se a conservação da biodiversidade local.
- Consciência Ambiental e Consumo Consciente: são valores criados para o visitante, dado que interagem com uma comunidade tradicional que desenvolveu uma forma de viver integrada à natureza.
- Capital Social: por meio do TBC, as comunidades se uniram em uma rede para defesa de seus direitos e seu território, de forma a fortalecer os vínculos entre si.

- Cidadania: as comunidades, principalmente o Quilombo do Campinho, já participavam da política, no entanto, o fortalecimento do TBC proporcionou maior apoio neste sentido.

Sendo assim, E3 atua diretamente na criação de valor de CF, CP, CS, Cid e CT. De forma indireta, influencia na criação de valor de CN, CA, CC, CS e Cid.

4.1.4 Caso 4 – Ubatuba (E4)

A ideia do empreendimento E4 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. A partir deste incômodo, buscaram alternativas e decidiram trabalhar com turismo junto às comunidades (E4_Fund_1, 2019).

Foi durante um curso que E4_Fund_1 teve o impulso para iniciar a empresa que, até então, era um projeto. Dia 12 de abril de 2017, ela fez um *instagram* corporativo com uma postagem genérica sobre turismo em comunidades (E4_Fund_1, 2019).

Pensei: o que é a empresa? Ah, é sobre turismo, experiências, comunidades, vivências. Será que alguém quer ouvir sobre isso? Não sei. E publiquei. A gente precisava publicar conteúdos sobre turismo de experiência. E aí, no dia seguinte, tinha 100 seguidores. No outro dia, 200. Aí a gente começou a se empolgar. (E4_Fund_1).

Assim nasceu E4, um empreendimento turístico de experiências, que valoriza a cultura das comunidades tradicionais e promove a geração de renda ao mesmo tempo em que oferecesse aos visitantes uma experiência de autoconhecimento, imersão cultural e conexão (E4_Doc_1).

As fundadoras são formadas em turismo, mas no momento da pesquisa, trabalhavam em outras empresas e faziam a gestão de E4 em paralelo. Em meados de 2019, E4_Fund_1 pediu demissão e passou a se dedicar exclusivamente a E4 e E4_Fund_2 está se preparando para fazer isto em breve (E4_Fund_1, 2019).

A missão do empreendimento é descrita da seguinte forma: E4 “acredita que o turismo pode acontecer de uma forma mais justa e tem potencial para gerar impacto positivo na vida das pessoas através de vivências culturais, conectando comunidades locais e viajantes para troca de saberes e experiências.” (E4_Doc_1).

Seus pilares são sustentabilidade, inteligência coletiva, empatia e colaboração (E4_Fund_1, 2019). Sendo assim, suas fundadoras adotam o conceito de empreendimento social e declaram que trabalham na cocriação de roteiros comunitários, possibilitando o

surgimento e/ou fortalecimento do turismo de experiência em comunidades tradicionais. No entanto, além disso, a empresa comunica, vende os roteiros e possibilita a chegada dos grupos até o local. Nas palavras de E4_Fund_1:

A gente trabalha com turismo de experiência para colaborar no resgate, na manutenção da cultura das comunidades tradicionais e fortalecer os nossos vínculos com a nossa cultura, com a nossa história. Eu, turista, tenho a possibilidade de entrar num espaço e conhecer um mundo que eu não conhecia antes, de resgatar uma parte da nossa história que não é contada, de criar conexões com essas pessoas. E eu, comunidade, tenho a possibilidade de resgatar e de revalorizar ou de ressignificar os saberes tradicionais que existem ali, coisas que foram passadas de pais para filhos, há cem, duzentos, trezentos anos. (E4_Fund_1).

As sócias explicam seu empreendimento da seguinte forma: “E4 é uma empresa social que trabalha na cocriação de vivências possibilitando o surgimento e/ou fortalecimento do turismo de experiência em comunidades tradicionais.” (E4_Doc_1). As sócias contam que o seguinte questionamento deu início ao empreendimento: “Quem são as pessoas dos locais que visitamos e como o turismo pode impactá-las de forma positiva?” (E4_Doc_1). Desta forma, elas acreditam que proporcionam uma atividade turística diferente, que coloca os moradores das comunidades como protagonistas.

Eu acho que o que fazemos diferente é enxergar o valor das comunidades. Entender que dá para fazer um turismo diferente e estar muito preocupado em não transformar a vivência em um safári. Para isso, é preciso entender e checar com a comunidade, como é que ela tá sentindo todas as vivências, se ela tá se sentindo confortável, se tem alguma coisa que ela não quer fazer. A gente sempre fala que as vivências acontecem no processo de cocriação. Se ela participa do desenho, eu entendo que ela está confortável com o que está acontecendo. (E4_Doc_1)

As sócias preferem utilizar o termo “turismo de experiência” e o definem como aquele que: “Promove interação real com a cultura do local visitado. Possibilita vivenciar a rotina da comunidade. Estimula os sentidos, os sentimentos e a mente. Gera aprendizados significativos e memoráveis.” (E4_Doc_1). A partir desta definição, elas também preferem denominar as viagens de “vivências”, dado que a intenção é fazer com que o visitante experiencie o dia a dia da comunidade da maneira mais verdadeira possível.

Quando questionada sobre o que considera ser uma viagem de sucesso, E4_Fund_1 responde:

A gente faz uma roda, sempre no final, com os turistas. E aí a gente também faz uma antes, para entrega de expectativa. Pergunta: por que que você veio? E a comunidade acolhe isso. Então essa roda é, de um lado, para você entregar sua expectativa e, do outro, pra comunidade te receber. E no final a gente faz uma roda de agradecimento e um fechamento. Como foi essa experiência para você, como você tá saindo? Para mim é um sucesso quando as pessoas saem transformadas, quando a comunidade se sente abraçada. Existem movimentos que eu percebo que a despedida é muito carinhosa, que as pessoas estão ansiosas pra próxima vivência. Perguntam: quando vocês vão voltar? Pra mim é um sucesso isso aí. Não tivemos uma sem isso. (E4_Fund_1)

E4 é constituído como Simples Nacional e é definido, por suas fundadoras, como um empreendimento social. No momento da pesquisa, as duas sócias-fundadoras estavam montando uma equipe. E4_Fund_1 contratou duas mulheres para a área comercial que atuarão como PJ e receberão por venda efetuada, sendo assim, não precisam trabalhar exclusivamente para E4 (Entrevista E4_Fund_1, 2019). Além das novas contratadas, as sócias estão selecionando uma outra empresa que seja responsável pela comunicação, a fim de divulgar o empreendimento e promover a venda dos roteiros (E4_Fund_1, 2019). O site da empresa está em construção e, atualmente, a comunicação e divulgação é feita por meio da página no *facebook* e perfil no *instagram*.

Desta forma, as sócias não sentem necessidade de uma sede no momento. Realizam reuniões à distância, sem periodicidade prévia e de acordo com a necessidade (E4_Fund_1, 2019). Segundo E4_Fund_1, o crescimento da equipe e divisão de tarefas tem acontecido de forma orgânica e, por enquanto, tem funcionado.

E4 tem foco na promoção de roteiros em comunidades tradicionais e apoio para o desenvolvimento e preparo destas para a recepção de grupos. É um empreendimento que está numa fase inicial e ainda realiza poucas viagens e roteiros e, por isso, não fatura o suficiente para se sustentar financeiramente (E4_Fund_1, 2019). Atualmente, o papel principal é divulgar os roteiros, facilitar a logística de ida e volta dos visitantes até o local e operacionalizar a venda dos roteiros – trabalhando sempre em conjunto com a comunidade.

A ideia nunca é ficar dentro da comunidade. No começo sim, mais próximo. Quando a gente levou para eles a proposta, eles já entendiam de turismo, já tinham feito no passado, mas tinham desistido. E aí a gente levou uma visão de vivência, dizendo: você pode trazer uma pessoa aqui, você pode cobrar mais do que o que você cobra hoje pelo artesanato. Por exemplo, esse artesanato custa 10 reais, mas você pode cobrar 30 reais e ensinar essa pessoa a fazer o artesanato. No final, ela leva a peça pra ela, mas o que você cobrava antes gera mais valor e essa pessoa fica na comunidade, então ela tem oportunidade de entender quem são vocês por dentro. E tem muito valor, porque a pessoa ficando ali, ela tem

conversas profundas, tem essa coisa da curiosidade e sai de lá com uma percepção diferente (E4_Fund_1).

As sócias acompanham o grupo durante toda a experiência, mas futuramente pretendem que a própria comunidade faça isso de forma autônoma.

Eles não podem ser dependentes da nossa empresa, então o processo inteiro não gera dependência. Quando a gente vai fazendo as vivências lá no começo, que ninguém tá engajado, é muito importante nossa atuação pra que eles entendam o que precisa fazer e o que eles querem fazer. Quais são esses papéis que eles querem energizar e o que faz sentido pra eles. A gente sempre faz a checagem depois: “E aí, gente? O que que vocês sentiram? Vocês estão bem, faz sentido?” Se faz, então a gente continua. É isso dentro do processo inteiro. Agora a gente tem ido muito menos. Eles conseguem organizar sozinhos. (E4_Fund_1).

O empreendimento, atualmente, trabalha com os seguintes roteiros e comunidades:

Quadro 14 - Parcerias dos Roteiros de E4

Cidade	UF	Parcerias com Comunidades
Lençóis	BA	Quilombo do Remanso
Eldorado	SP	Quilombo Ivaporunduva
Ubatuba	SP	Comunidade Caiçara no Sertão do Ubatumirim, Quilombo da Fazenda,

Fonte: dados site, 2019.

As parcerias de E4 são, basicamente, realizadas diretamente com as comunidades. Com o Quilombo da Fazenda, local onde foi realizada a coleta de dados deste caso, E4_Fund_1 conta que foi difícil e desafiador estabelecer uma parceria. Foi a primeira comunidade que elas abordaram e pediram uma reunião para que pudessem apresentar uma proposta. A princípio eles concordaram, no entanto, havia claramente uma resistência da parte deles em abrir a visitação de grupos por meio do empreendimento social delas. Foram necessárias muitas idas e vindas ao quilombo até que conseguissem conquistar a confiança dos principais líderes da comunidade.

Segundo E4_Fund_1, um desafio que elas enfrentam é de cuidarem da vivência para que não vire algo puramente comercial, como um roteiro de grandes operadoras. Quando questionadas sobre como elas garantem isso, respondem:

Quando a gente começou, ficávamos em conflito porque não queremos que vire safári. A gente acompanha as viagens, mas o durante, o processo, é a comunidade que faz: eles puxam as conversas, trazem os valores. O contato do turista com a comunidade gera

autoestima. Precisa do olhar do outro. Esse olhar de fora é importante e quando você consegue trazer um olhar sensibilizado, trabalhar este grupo para que ele reconheça o valor que existe ali dentro e se desconstrua. (E4_Fund_1).

As sócias aprenderam que a comunidade tem seu próprio processo de aprendizagem e seu ritmo, que precisa ser respeitado para que a parceria seja proveitosa. Elas se preocupam em alertá-los que o turismo pode ser prejudicial se for mal gerido, no entanto, precisam fazê-lo de forma cautelosa e sem imposições.

A gente tem conversado muito com eles para que eles saibam qual é a capacidade que eles têm de receber visitantes sem prejudicar a comunidade, sem impactar a rotina deles de uma forma negativa. Isso vem muito da parte deles, difícil a gente dizer: ó, vocês têm que receber no máximo 30 pessoas. A gente não tem essa visão de quem tá ali dentro, de quanto isso vai interferir na rotina da comunidade, tem que partir deles, é uma conversa que a gente tem com eles neste sentido. Para eles observarem, entenderem a capacidade, saberem até que ponto vale a pena o lucro, o que eles recebem com a atividade e o quanto isso impacta e prejudica a vida deles. (E4_Fund_2).

Do total recebido com as viagens, é repassado para a comunidade um valor inicial para que possam se preparar para receber o grupo e, posteriormente, cubra mais algum gasto que tenha sido realizado, se necessário. Ao final, a comunidade fica com 70% do lucro (E4_Fund_1, 2019).

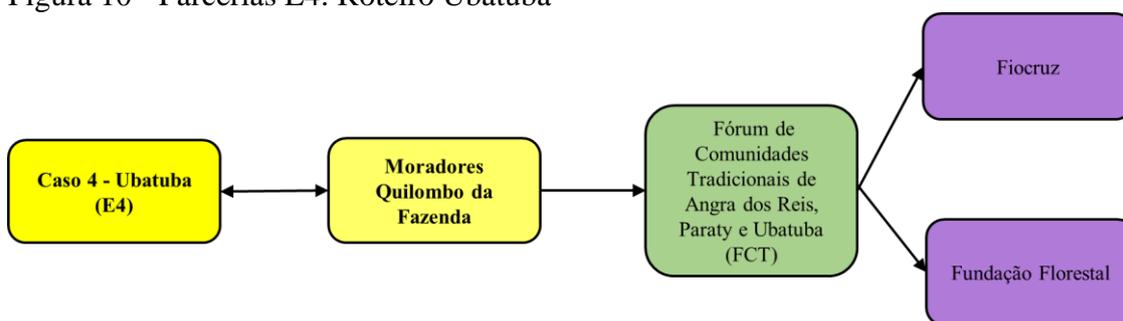
A entrada de dinheiro tá muito amarrada à quantidade de comunidades que a gente tem operando e como a gente consegue vender isso. Se a gente tem duas comunidades a gente não vai se sustentar. Se a gente tem dez a gente se sustenta. (E4_Fund_1)

O gargalo hoje, segundo a empreendedora, é a venda de roteiros, pois ela não considera que são bons nisso – por isso estão contratando duas pessoas para a área comercial. Neste sentido, elas buscaram financiamento com um empreendimento social especialista em negócios sociais para que possam se planejar e escalar (E4_Fund_1).

As fundadoras ainda não têm um perfil de cliente estabelecido, mas E4_Fund_1 entende que são pessoas mais curiosas, abertas a experiências pouco usuais. Como próximo passo do empreendimento, as sócias querem desenvolver um estudo do meio, para entender as engrenagens e resultados da atividade turística de forma a incentivar a autonomia das comunidades (E4_Fund_1, 2019).

Para coletar dados sobre E4, foi realizado o roteiro do Quilombo da Fazenda em Ubatuba – SP, com a duração de dois dias com pernoite em uma das casas de família da comunidade. A Figura 10 mostra as parcerias envolvidas no desenvolvimento do TBC desta comunidade.

Figura 10 - Parcerias E4: Roteiro Ubatuba



Fonte: Dados de campo, 2019.

O Quilombo da Fazenda está localizado no Sertão da Praia da Fazenda, município de Ubatuba, litoral norte do estado de São Paulo, na entrada do Km 14 da Rodovia Rio-Santos, no final da estrada de terra. É considerado pela Fundação Osvaldo Cruz (Fiocruz) uma área de conflito, pois espera há dez anos uma resposta sobre sua demarcação definitiva de território (P4_Doc_1).

Desde 2006, é reconhecido como território quilombola pela Fundação Cultural Palmares (FCP) e, segundo a Fiocruz, a demora da titulação é devido à burocracia da Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo (Fundação Florestal). Em entrevista, o morador do quilombo C4_Lid e parceiro de E4, relata alguns conflitos com a Fundação Florestal:

Alguns parceiros nossos hoje, pra nós era como se fosse um inimigo. Tinha conflito. Por exemplo, a Fundação Florestal, que se sobrepôs sobre a comunidade e limitou muitas coisas no quilombo. Você construía uma casa, era multado. Arava um pedacinho de capim ali pra fazer uma roça, era multado. Hoje a gente tá conseguindo ter diálogo e parceria com eles. Então tá sendo importante pra gente ter essa parceria. É isso que faz que a gente permaneça. (C4_Lid).

C4_Lid também conta que, além da Fundação Florestal, a Fiocruz é um parceiro importante que apoia a comunidade no desenvolvimento do TBC e do FCT, oferecendo capacitações e formação.

Em relação à criação de valor, as sócias acreditam que contribuem com o processo de valorização do roteiro dentro da comunidade, pois sugeriram que os visitantes participassem de uma “vivência”, como denominam suas viagens, que inclui a hospedagem dos visitantes na comunidade, além das oficinas e rodas de conversa. Estas mudanças fazem com que o visitante participe do cotidiano da comunidade, ao invés de

ir até o local apenas pelos atrativos turísticos (no caso, a praia e o rio que ficam no território). Segundo uma das fundadoras:

Vieram dizer pra gente: a gente não via essa possibilidade de vivência antes, das pessoas ficarem aqui. Acontecia uma visita ou outra, mas não tinha essa pegada. Então, ele veio agradecer, disse que foi com nossa empresa que isso foi acontecer com eles, nossa, foi muito legal, pra gente foi super gratificante ter esse retorno. Eles já faziam alguma coisa, mas agora sabem que podem fazer mais coisas, agregar mais valor, ter essa proximidade maior com o turismo beneficiar toda a comunidade, ter uma participação mais ativa de vários atores da comunidade. (E4_Fund_2)

A comunidade está investindo na construção de uma pousada comunitária e convidaram as fundadoras para participar do processo. O convite foi bastante significativo para elas, que entenderam que havia neste gesto um reconhecimento de seu trabalho. Elas acreditam que este modo de trabalhar é seu diferencial: as vivências, as parcerias próximas e as reuniões em que elas apoiam o modo como eles desenvolvem o turismo.

Uma das oficinas realizadas durante a vivência é a de artesanato, na qual o visitante aprende a trançar a palha que é utilizada para fazer cestos e outros utensílios. A responsável pela oficina era a esposa do Griô, no entanto, ela sofreu um AVC e perdeu a fala, o que a fez não querer mais sair de casa. Por decisão da comunidade, a filha dela assumiria as oficinas, no entanto, quando saiu para ministrar a primeira, sua mãe a seguiu e foi com ela. “Quando ela soube que a filha daria a oficina no lugar dela, ela quis ir mesmo assim e ensinava os turistas por meio de gestos e expressões. Todos ficaram muito emocionados.” (E4_Fund_1, 2019).

Um dos líderes comunitários, C4_Lid destaca que E4 é uma das agências de turismo que são parceiras e importantes para eles no desenvolvimento da atividade. Nas palavras dele:

Algumas agências pra gente são importantes, como a E4 e a Rota da Liberdade. Outras já tem intenção de exploração, não respeitam a comunidade. São agências que entram na comunidade e contam a nossa história ao invés de ser a gente que conta a nossa história, eles contam do jeito deles. Não tem uma conversa conosco, às vezes passam por nós e não dá nem bom dia. Com as outras, tem uma construção. Eles levam aprendizado e deixam algum retorno pra comunidade, um trabalho. Esses é que valem a pena pra gente. (C4_Lid)

C4_Lid destaca que a troca de aprendizados e a construção conjunta é que fazem a diferença entre os parceiros com os quais trabalham. Para eles, é importante que sejam inseridos na discussão do turismo e, mais que isso, que sejam responsáveis pela gestão da

atividade em seu território. Para ele, as agências são importantes para promoverem o TBC que a comunidade oferece, pois é um papel que ainda não foi absorvido por eles. Segundo ele, o TBC fortalece o território e as tradições, além de manter as pessoas trabalhando na comunidade. Ele também considera que é diferente do turismo de massa, pois é um público que não depreda o meio ambiente e valoriza o que a comunidade oferece.

As pessoas são muito felizes de estarem trabalhando com o TBC, de estar em contato com outras comunidades, de um fortalecer o outro, de não ter uma diferença entre indígena, quilombola e caiçara, somos todos uma família sempre trabalhando unidos, sempre um ajudando o outro. (C4_Lid)

Ele também ressalta que, depois que as comunidades do litoral norte de São Paulo se uniram para trabalhar com o TBC, os mutirões voltaram a acontecer como era antigamente – não apenas para tratar de ações voltadas ao turismo, mas também outras que são necessárias, como troca de conhecimentos sobre manejo de agro florestas.

No mutirão, as famílias trabalham juntas e unidas e daí cada um pega uma parte do produto e todo mundo sai ganhando. Isso já está sendo resgatado, tudo através do TBC, por isso que eu acho importante. Porque o nome já diz: base comunitária. É a comunidade que é a base, a protagonista e tá se empoderando disso aí. (C4_Lid)

Atualmente, as comunidades de Paraty e Ubatuba se uniram para fazer um portfólio de roteiros para serem vendidos de forma conjunta e estão planejando montar uma agência de turismo própria, pois segundo C4_Lid, perdem muitas propostas de outras operadoras e visitantes por não poderem emitir nota fiscal. Com as agências atuais, eles emitem notas avulsas, por serviços prestados.

Um outro comunitário, C4_Part, morador e guia de turismo no Quilombo da Fazenda, também deu seu relato sobre o TBC e destacou a oportunidade que a atividade proporciona para que os jovens permaneçam no território:

Eu era já monitor de turismo do parque, agora tô com a comunidade. O TBC melhorou muito as coisas pra gente, a previsão é que agora vai melhorar mais ainda. Eu creio que tem melhorado principalmente no trabalho, que nem, a rapaziada mais nova que tem que sair pra buscar seu ganho fora, agora já fica aqui, não precisa sair tanto. E a gente já tá praticando, que nem essa trilha do corisco, eu já fui umas três vezes, já levei a criançada, porque daqui uns dias a gente tá parando e eles fazem. O Luciano (outro morador e coordenador de turismo da comunidade) já dá aula pra monitor, então a gente já pode fazer um curso aqui dentro da comunidade pra esses mais novos que estão interessados.” (C4_Lid).

A partir destes relatos e dos demais dados coletados, é possível verificar que alguns valores socioambientais são criados para a comunidade com o início do TBC e fortalecidos a partir do início da parceria com E4. Dentre os valores que são criados diretamente por E4, ou seja, que estão entre os objetivos do empreendimento e com base em Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016), destacam-se os seguintes:

- Capital Físico: por meio das vivências, E4 possibilita o acesso à moradia e à terra, pois ajuda no fortalecimento das comunidades em relação a seu território.
- Capital Produtivo: o aumento de grupos de visitantes interessados em TBC faz crescer a demanda por comunitários que trabalhem com a gestão e operação da atividade, ou seja, amplia a oferta de trabalho dentro da comunidade.
- Capital Social: E4 proporciona treinamento e assessoria para o desenvolvimento, fortalecimento e crescimento do TBC na comunidade; estabelece uma relação de confiança com eles; busca empoderá-los de forma que possam expressar suas demandas e auxiliam na melhoria de sua autoestima e sentimento de pertencimento por meio da valorização de seus costumes e cultura.
- Cidadania: os comunitários envolvidos com o TBC adquirem identidade profissional, pois assumem papéis dentro da atividade turística.
- Custos de Transação: um dos objetivos de E4 é melhorar a venda e a promoção do TBC nas comunidades tradicionais, oferecendo uma melhoria dos canais de comercialização.

De forma indireta, E4 ainda influencia e potencializa a criação dos seguintes valores:

- Capital Natural: ao fortalecer a comunidade, o TBC afeta de forma indireta a conservação da biodiversidade.
- Consciência Ambiental: é criada em relação aos turistas que participam do TBC e podem conviver com a comunidade aprendendo como se relacionam com o meio ambiente.
- Capital Social: o aumento do TBC fez com que os vínculos locais fossem fortalecidos, bem como a rede entre as comunidades tradicionais ao redor.

Sendo assim, é possível dizer que E4 influencia diretamente na criação de valor de CF, CP, CS, Cid e CT. De forma indireta, é potencializada a criação de valor de CN, CA e CS.

4.1.5 Organizações relevantes ao contexto

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. Desta forma, foram realizadas entrevistas com fundadores de três destas organizações-chaves, das quais duas são pioneiras do empreendedorismo socioambiental e do TBC no Brasil e a terceira consiste em um coletivo com o objetivo de expandir o turismo sustentável e responsável no país. As entrevistas e análise de documentos foram realizadas para contextualizar o cenário dos EST e TBC no Brasil e enriquecer a coleta e análise de dados.

- OSCIP de TBC (OR1)

OR1 é uma OSCIP fundada em 2012 por um grupo de empresários do trade turístico que atua no mercado convencional, mas tinham vontade de deixar um legado social. No início, a OSCIP surgiu com foco em campanhas de financiamento coletivo voltadas para projetos de turismo sustentável e comunitário, mas com a evolução e amadurecimento dos projetos financiados, os fundadores decidiram mudar o foco para que OR1 continuasse (OR1_Coord, 2019).

Atualmente, são quatro frentes de atuação de OR1: divulgação e comunicação de experiências sustentáveis brasileiras, consultorias para outras organizações para desenvolver roteiros sustentáveis, desenvolvimento e publicação de um guia com as experiências de viagem com impacto positivo no Brasil e a promoção de viagens de imersão em comunidades indígenas (OR1_Doc).

Esta organização tem um papel primordial na rede de atores de TBC no Brasil, dado que a maior parte teve início por causa do financiamento que recebeu de campanhas realizadas por eles ou por ter se relacionado em algum momento como parceiro. Sua missão é: “Aproximar a causa do turismo responsável das pessoas comuns é nosso principal desafio. Fazemos isso tanto divulgando experiências de viagem no Brasil como promovendo diálogos entre organizações relacionadas ao tema (ONGs, mercado e governo).” (OR1_Doc).

- Coletivo de Turismo Responsável (OR2)

Fundado em uma feira de turismo em 2018, o Coletivo surgiu como uma maneira de fortalecer o turismo responsável no Brasil, de forma que o país possa ser referência no

assunto. A união destas organizações que trabalham com turismo sustentável, responsável e conceitos similares, busca fortalecimento comercial e representativo neste setor.

Acho que o objetivo inicial é marcar território: tem gente tratando desse assunto aqui no Brasil e nós somos as referências. É o mais importante nesse momento, porque é um assunto que não é tratado, mas é conhecido, então o que a gente pretende é mostrar a cara e nos colocarmos como referência. (OR2_Fund).

Constituído juridicamente como associação, conta com onze associados, entre os quais seis são sócios fundadores – dois deles são os casos E1 (Pará) e E2 (São Paulo) tratados nesta pesquisa. Segundo o sócio fundador OR2_Fund, os seis empreendedores que iniciaram o coletivo não se sentiam representados por nenhuma associação de turismo e, por este motivo, decidiram constituir a deles próprios, tratando de assuntos voltados especificamente ao turismo responsável, sustentável e de base comunitária.

Os objetivos do coletivo são listados da seguinte maneira:

1. Promoção: das iniciativas de turismo responsável no Brasil e do significado deste tipo de atividade.
2. Profissionalização: do desenvolvimento da atividade turística sustentável de qualidade para que possa promover desenvolvimento econômico e combate à pobreza.
3. Políticas Públicas: colaborar com o poder público no desenvolvimento de políticas nesta área.
4. Networking: articulação de parcerias com entidades interessadas.
5. Sustentabilidade: estimular esta conduta entre os associados (OR2_Doc).

O Coletivo fortalece os empreendimentos de turismo, tenham eles criação de valor socioambiental ou não, desde que trabalhem com uma atividade turística que privilegie os princípios do turismo sustentável, ou seja, respeito aos povos, comunidades e meio ambiente de forma que os impactos negativos gerados pela viagem sejam minimizados e os positivos potencializados.

- Negócio Social e Consultoria (OR3)

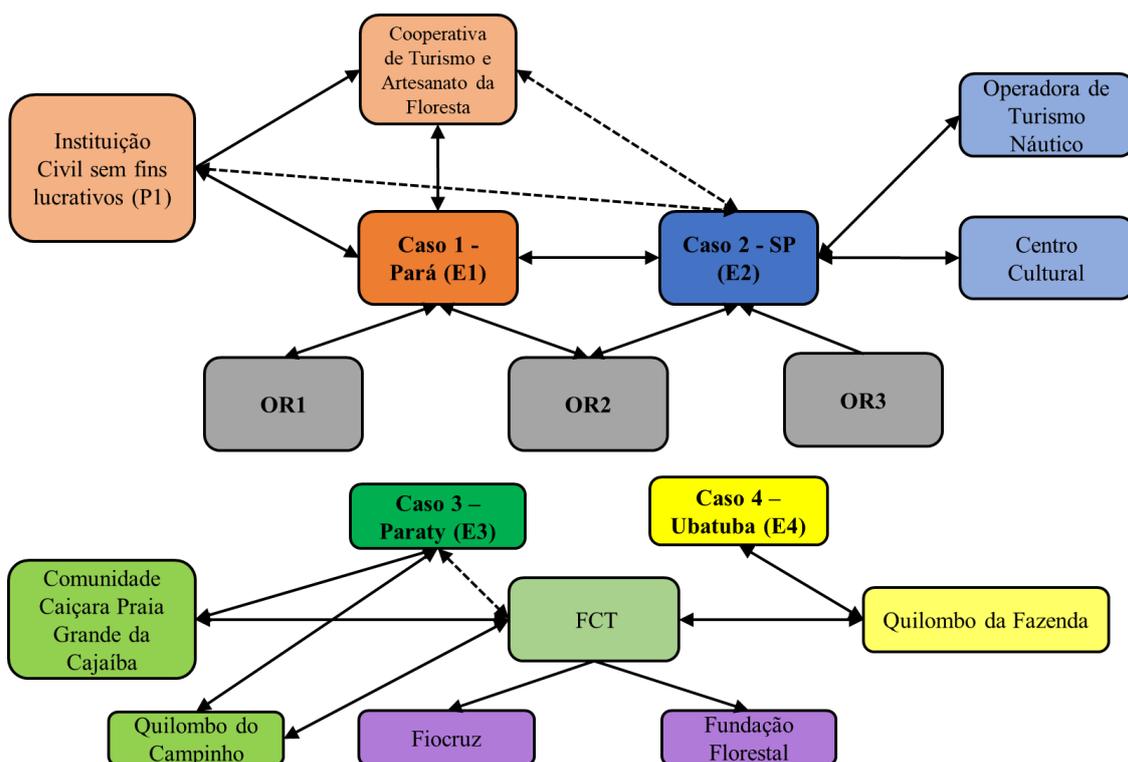
É descrita, por sua fundadora (OR3_Fund), como um negócio social que cria soluções para problemas diversos a partir da premissa da sustentabilidade (OR3_Doc). Atua nas seguintes frentes: turismo sustentável e produção associada, empreendedorismo e geração de renda, equidade de gênero e empoderamento feminino, governança de redes,

comunidades tradicionais. Atualmente, seus principais clientes são empresas privadas que querem trabalhar em parceria com comunidades ao seu redor (OR3_Doc).

A partir desta organização é que surgiu o E2, mais especificamente, dentro de um projeto de turismo sustentável e empoderamento feminino que foi desenvolvido com mulheres artesãs no Vale do Jequitinhonha. Segundo a fundadora, o projeto tomou uma dimensão que estendia seus limites e, desta forma, a então sócia decidiu transformá-lo em um negócio independente (OR3_Doc).

Desta forma, é possível representar a rede de organizações relacionadas aos casos estudados. Na Figura 11, foram contemplados apenas os casos nos quais foi realizado o campo para este estudo, no entanto, os demais roteiros realizados pelos EST e seus respectivos parceiros serão detalhados na descrição de cada um.

Figura 11 - Casos e Parcerias



Fonte: elaborado pela autora (2020).

A partir desta representação, é possível notar que dois dos EST tem uma relação mais fortalecida com as organizações mais antigas (OR1 e OR3). Sendo assim, é possível dizer que a E1 e E2 tem uma rede de parcerias mais desenvolvida e fortalecida do que os outros dois casos, que começaram há pouco tempo e a partir de iniciativas individuais.

E1 e E2 são projetos e organizações mais antigas e, por isso, tem mais parcerias e alcance na rede.

4.2 Características Gerais dos ESTs

Após a descrição dos casos, é possível elencar algumas características comuns aos empreendimentos e compará-los entre si, visualizando-os por outro ângulo para obter uma percepção diferente sobre as informações coletadas.

4.2.1 Perfil dos Empreendedores

Este grupo de empreendedores socioambientais que fundaram os ESTs, tem entre 32 e 35 anos e é formado por quatro mulheres e um homem, sendo este o único que não tem graduação em turismo. Quatro deles são naturais da Região Sudeste do Brasil (MG, RJ e SP) e apenas uma empreendedora é natural da Região Norte (PA). Todos foram motivados a empreender em comunidades por valores pessoais, como preocupação com o aumento da pobreza, um olhar sobre a necessidade da preservação da cultura brasileira por meio do protagonismo das comunidades tradicionais e a importância destes para a manutenção e preservação do meio ambiente. Para isto, ressaltam a importância da parceria respeitosa com a comunidade, de forma a estabelecer um vínculo de confiança e cooperação.

4.2.2 Características dos ESTs

Em relação à estrutura dos empreendimentos, apenas o de SP (E2) possui uma sede, os outros concordam que isto não é viável devido a restrições financeiras. Apenas E2 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 (Pará) é um empreendimento de uma pessoa só, que não tem equipe e conta com os serviços de um contador. Os contratados como PJ não são exclusivos, os empreendedores preferem este tipo de contratação e incentivam que os parceiros trabalhem com outras organizações.

Todos os ESTs expressam seu propósito como voltado para a criação de valor social, mas geralmente declaram a preocupação com criar também valores ambientais,

principalmente quando descrevem a importância das atividades operacionais nas comunidades. Pelos relatos, é possível inferir que os valores atribuídos aos empreendimentos estão relacionados aos valores pessoais de cada empreendedor, ou seja, a missão e os valores dos EST são definidos e escritos de forma a concretizar a motivação pessoal de seus fundadores.

Todos os empreendimentos 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 a de 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. Mas, o outro desafio para os ESTs estudados consiste nas dificuldades que enfrentam para alcançar e atrair seu público alvo, de modo a incrementar a venda dos roteiros.

Tomando como base a estrutura de mapeamento para gestão de empresas sociais de Austin et al. (2006), seria recomendável que os propósitos de criação de valor dos quatro ESTs estivessem alinhados com os fatores de integração, que são: liderança, cultura e estratégia. Dado que as lideranças destes ESTs foram identificadas como principais responsáveis por definir a cultura e estratégia dos seus empreendimentos e que isto é feito, na maior parte das vezes, de forma orgânica e intuitiva, fica difícil dissociá-los para que seja realizada uma análise mais aprofundada.

Em relação aos mecanismos de implementação explicados por 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. Além disso, 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 ainda precários e que precisam ser desenvolvidos através da implementação em maior número de comunidades e do monitoramento e avaliação de resultados naquelas em que já estão operando. Entre os quatro, apenas E1 apresenta procedimentos mais amadurecidos, provavelmente por ser o EST com mais tempo de atuação. E3 e E4 ainda estão construindo seus processos e estruturas, pois estão realizando seus primeiros

roteiros e testando maneiras de desenhar metodologias. Em relação ao financiamento, todos os ESTs já captaram recursos financeiros ou estão em fase de implementação dessas práticas.

O mesmo ocorre com a gestão de recursos humanos dado que três dos ESTs, apesar do pequeno quadro de pessoal com que pretendem trabalhar estão contratando algumas pessoas capacitadas para atender as funções administrativas. Dado o pequeno tamanho e as limitações financeiras, estas contratações usam, geralmente, o vínculo de prestação de serviços. Já E1_Fund não considera que haja necessidade de uma equipe permanente de colaboradores, preferindo trabalhar sozinha, estabelecendo parcerias e empregando eventualmente serviços de terceiros.

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. Segundo suas declarações, as ações governamentais são citadas tanto pelos empreendedores socioambientais 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 os empreendedores alegam que, de certa forma, é melhor evitar esse tipo de parceria e buscar soluções próprias.

4.3 Sobre a criação de valores pelos ESTs

Após a análises dos dados, nota-se que o valor social está frequentemente presente nas narrativas das pessoas das comunidades e dos empreendedores, quando se referem aos resultados advindos da atuação desses negócios sociais. Apesar de todas as comunidades estarem inseridas em ambientes com recursos naturais, percebe-se nos relatos das entrevistas que os fatores que levam à criação de valor social têm maior relevância do que os que criam valor ambiental.

A partir das descrições dos casos, foi possível verificar como as práticas dos ESTs estudados direcionam seu foco de criação de valores. Considerou-se que as práticas podem influenciar a criação de valor de forma direta, ou seja, quando o empreendimento socioambiental declara intencionalmente que almeja criar determinado valor; ou indireta, quando o EST não tem a intenção clara de criar aquele valor, mas consegue influenciar de modo a potencializá-lo. Estas informações foram condensadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Influência dos ESTs na criação de valor

	Social					Ambiental				
	CF	CP	CS	Cid	CT	CN	CA	CC	RM	EBC
E1	I	I	D/I	D/I	D/I	D	D	n	N	I
E2	n	I	I	n	n	I	n	n	D	n
E3	D	D	D/I	D/I	D	I	I	I	N	n
E4	D	D	D/I	D	D	I	I	n	N	n
Soma	2D/1I	2D/2I	3D/4I	3D/2I	3D/1I	1D/3I	1D/2I	1I	1D	1I

Fonte: elaborado pela autora.

Legenda: D – Direto; I – Indireto; CF – Capital Físico; CP – Capital Produtivo; CS – Capital Social; Cid – Cidadania; CT – Custos de Transação; CN – Capital Natural; CA – Consciência Ambiental; CC – Consumo Consciente; RM – Reuso de Materiais; EBC – Economia de Baixo Carbono.

O quadro mostra que o Capital Social é o valor citado com mais elevada frequência, sendo que 3 ESTs buscam criá-lo de forma direta e os 4 de forma indireta. Cidadania vem em seguida, sendo criado de forma direta por 3 ESTs e indireta por 2. De forma geral, é possível notar que práticas relacionadas a criação de valores ambientais aparecem mais de forma indireta que direta e com menor intensidade que os sociais.

A partir deste quadro, foi possível elencar quais as práticas de criação de valor mais citadas e agrupá-las em categorias. A seguir, discutem-se as categorias de valor social e ambiental mais frequentes nos discursos de comunitários, parceiros e empreendedores entrevistados e nos dados secundários desta pesquisa.

4.3.1 Valor Social

Ao interpretar os dados secundários e primários obtidos sobre os empreendimentos estudados, à luz do referencial teórico da pesquisa, pode-se destacar as seguintes práticas de criação de valor social descritos abaixo.

- 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.

Exemplificando como a oportunidade do trabalho comunitário incrementa a autoestima e os sentimento de pertencimento dos moradores participantes, destaca-se o depoimento de C1_Lid_2, moradora de comunidade ribeirinha. Narra 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 apenas na produção de farinha para ajudar no sustento da família e não se envolvia com a associação ou com reuniões comunitárias. Mas, 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. À par do crescimento pessoal da líder comunitária é possível inferir o incremento do capital social dessas comunidades com o fortalecimento de suas organizações sociais.

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, resignificando-a e fortalecendo-a.

O encantamento do visitante com as características culturais da comunidade está despertando 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: o atendimento de público na loja de artesanato; o acompanhamento do guia de trilhas como ajudante e aprendiz, entre outras. No Quilombo da Fazenda, as crianças e adolescentes fazem parte de um grupo de dança de jongo, aprendendo com os adultos e assegurando a continuidade da prática que é sempre muito apreciada pelos visitantes.

C3_Líd_1, moradora do Quilombo do Campinho e parceira de E3 comenta que a comunidade começou a pensar em assumir o turismo comunitário porque uma das

lideranças locais percebeu que “jipeiros²⁸” traziam turistas no território e contavam a história deles com sua visão, sem um conhecimento autêntico e, muitas vezes, com fatos e opiniões distorcidas. Incomodados e preocupados reuniram-se para discutir como criar um roteiro e iniciar um processo de atrair e recepcionar visitantes, apesar de alguns moradores questionarem a viabilidade desse projeto.

Tanto os empreendedores participantes da pesquisa como seus parceiros e moradores das comunidades entrevistados concordam 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 muito 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

Segundo Austin et al (2006), a remoção das barreiras que dificultam a inclusão passa pelo apoio àqueles que estão enfraquecidos ou carentes de voz própria. Neste sentido, os empreendedores participantes da pesquisa ressaltaram sua preocupação em ouvir as pessoas da comunidade e, mais que isso, 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, colhendo sugestões e fazendo poucas intervenções, apenas quando requerem ajuda.

²⁸ Como são chamados os guias de turismo que vem da cidade e levam visitantes em jipes.

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 E1 porque eles te dão espaço de fala, eles te tiram da cozinha. Você não é só a fulana do projeto. Você tem uma identidade, você tem um espaço de fala. (C2_Part_1).

- 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. 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.

Além disso, 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. No Litoral Norte de São Paulo, os quilombos do Campinho e da Fazenda, junto com a comunidade caiçara da Ilha Grande se uniram ao FTC, que agrega diversos povos tradicionais da região. Segundo C4_Lid, morador do Quilombo da Fazenda, 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. Porém 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 Zahra et al. (2009), Portocarrero e Delgado (2010) e Ormiston & Seymour (2013).

- 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. Pois a especulação imobiliária já expulsou muitos moradores das comunidades tradicionais e elas estão procurando se organizar para defender e preservar seus direitos territoriais.

Segundo C4_Lid 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.

No Quilombo do Campinho C3_Part_1, concordou com essa opinião e acrescentou que o fato dos visitantes conhecerem as histórias de luta e resistência dos comunitários e de seus ancestrais reforça seus direitos de manterem suas casas e legitima suas reivindicações.

Um cenário semelhante acontece nas comunidades ribeirinhas do Pará, pressionadas pela exploração madeireira que ameaça expulsá-las dos territórios que habitam há gerações. C1_Lid_2 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 empreendimentos socioambientais estudados.

- Geração de Renda

As atividades do TBC geram receitas pela prestação de serviços de hospedagem, geralmente nas casas dos moradores; fornecimento de refeições, usando principalmente produtos orgânicos e pratos típicos; orientação dos guias para desfrutas das trilhas e passeios aos pontos de beleza natural; comercialização de artesanato autóctone e alimentos tradicionais. 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 de todos os participantes da pesquisa 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); o qual pode ser considerada ainda mais quando caracteriza o desempenho de um empreendimento socioambiental (Weppen & Cochrane, 2012).

Portocarrero & 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. Como esclarece E2_Fund:

A gente vem como um parceiro dessas comunidades que querem trabalhar o turismo, como mais uma alternativa de geração de renda. Eles não vivem disso, não é uma coisa assim: se não chega turista amanhã, vai todo mundo passar fome. Não é isso. A gente veio com mais uma alternativa. Então, quando acontece, quando rola grupo, é incrível e em geral a gente sabe que eles usam esse dinheiro como uma renda extra, pra acelerar e realizar sonhos, planos que eles tinham, seja uma reforma na casa, comprar uma moto... (E2_Fund).

Foi percebida a necessidade dos empreendimentos e comunidades reunirem dados e avaliarem a receita repassada às comunidades. E2 é o único dos empreendimentos sociais deste estudo que disponibilizou um cálculo da quantidade em reais que três das

comunidades receberam por roteiro em 2017 (Tabela 6). A renda no Vale do Jequitinhonha é maior porque os visitantes passam de 5 a 7 dias na comunidade, enquanto no Rio de Janeiro e Grajaú-Bororé o roteiro é de um dia e não inclui pernoite.

Tabela 6 - Receita nas comunidades em 2017

Roteiros	UF	Renda na Comunidade (R\$)	Mês
Vale do Jequitinhonha	MG	7877,00	jul/17
Rio de Janeiro	RJ	1055,00	dez/17
Grajaú e Bororé	SP	2825,00	maio e setembro/ 2017

Fonte: adaptado do Relatório de Sustentabilidade (2018).

Em seu depoimento, C4_Lid enfatizou como a renda advinda das atividades do TBC é importante para a geração de trabalho no interior da comunidade, possibilitando que possam permanecer unidos no território em que vivem, sem precisar se mudar para o centro da cidade. Incluindo também as novas gerações para que consigam vislumbrar um futuro na comunidade sem sofrerem a pressão de se deslocar para localidades maiores e com melhores ofertas de trabalho. C1_Part, guia comunitário de uma das comunidades ribeirinhas do Pará, reiterou no mesmo sentido:

Isso não é um emprego, o que entra é um complemento da nossa renda. Meu emprego é trabalho de roça. Mas dos trabalhos de turismo, no final de tudo, a gente recebe. Fica um pouco pra associação de moradores e uma reserva pros próximos grupos.

Em algumas comunidades nas quais a atividade turística já existia, os empreendimentos sociais estudados atuam como um “conselheiro”, apoiando o aperfeiçoamento das práticas e influenciando na melhoria de obtenção de renda. No Quilombo da Fazenda em Ubatuba por exemplo, o turismo existente era sazonal com elevada frequência no alto verão. Mas a comunidade não oferecia pernoite para os visitantes, os quais estacionavam seus automóveis e, visitavam a praia e a cachoeira, mas não contratavam os guias, não ouviam as histórias do Griô, nem consumiam os produtos. Com o início da atuação do E4, os turistas foram incentivados a se hospedarem em casas de família estendendo a estadia para que pudessem conviver com a comunidade e experimentar seu dia a dia. Esta proposta de viagem independe da temporada, pode ser realizada durante o ano todo 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 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 empreendimentos socioambientais depende do bom relacionamento com os empreendedores, o que denota que se trata de uma relação bastante pessoal.

Quando faziam seus depoimentos sobre o empreendimento socioambiental E1, os comunitários entrevistados em campo referiam-se, exclusivamente, à empreendedora E1_Fund:

Eu gosto quando a E1_Fund traz grupo, gosto de trabalhar. Você vê que todo mundo conhece ela, chega abraçando. Ela é importante pra juntar o grupo pra trazer. Eu gosto do trabalho com o ser humano em si. É uma grande lição, uma grande aula, porque vc faz uma troca de conhecimentos. E eu aprendo mais do que ensino. Eu convivo com as pessoas e tenho o conhecimento das pessoas que eu não tinha noção de como era. (C1_Lid_1)

Sem a E1_Fund, acho que o desafio ia ser bem grande. Ela é muito popular, ela conversa, a gente entende muitas coisas que ela coloca pra gente... O jeito que ela tem pra trabalhar... (C1_Part)

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, segundo ela, é o alicerce da parceria e, para que seja estabelecida e mantida, deve existir espaço para o erro e para a correção deste, tanto da parte da comunidade quanto do empreendimento social.

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 tava 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 pra perguntar por que não tinha tido grupo nenhum, de fevereiro até julho. Daí eu

imprimi 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. (E1_Fund)

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.

E2_Fund acredita que o estabelecimento de uma relação de confiança entre ela e a comunidade é o principal diferencial entre seu produto e o turismo convencional. Ela chega a dizer que seu empreendimento só existe devido às parcerias, dado a importância que reconhece neste relacionamento.

Eu acho que o cuidado, ele vai a partir das relações que a gente estabelece com essas comunidades, elas são relações de extrema confiança, relações, inclusive, pessoais. E eu acho que é uma coisa que extrapola a empresa. São relações minhas, pessoais, com meus parceiros locais. Então, são relações de extrema confiança entre as pessoas pautadas, principalmente, em transparência, respeito, alinhamento de valores. (...) Eu vejo o grande comprometimento dessas comunidades pra manter e honrar com as nossas relações de confiança. Esse é o grande diferencial. O que eu vejo no turismo de massa é uma... não tem essa coisa do humano, sabe? É todo mundo um recurso, um serviço. (E2_Fund)

No depoimento de E4_Fund_1 ela destacou o processo de aprendizado mútuo e a necessidade de manter o equilíbrio de expectativas:

No Quilombo da Fazenda, a gente bateu na porta. Demorou dois anos, quase nosso tempo inteiro de vida, para enxergar o processo inteiro, para chegar no ponto final, que foi em março desse ano. A gente entende que seis meses foram de criação de vínculo e conquista de confiança deles. A gente ia regularmente lá para conversar e eles: o que você tá fazendo aqui? Ah, bater um papo. A gente ia desenhar esse vínculo de confiança, depois teve um processo de seis meses de começar a engajar as pessoas e aí a gente apanhou muito nesse primeiro ano. Algumas vezes, falava: “o que que você acha de a gente marcar uma reunião? Acho maravilhoso. Então tá, a gente vai aí dia 5 do mês que vem, tá bom? Tá bom.” Aí eu ficava ligando toda semana para confirmar. Aí chegava no dia 5, eu descia pra Ubatuba... “E aí, não tem ninguém?” “Ah, sabe o que é? Não vai dar pra ir porque eu tô fazendo um bolo agora.” Aí voltava pra São Paulo e pensava: ah meu Deus, que que eu tô fazendo? Tá tudo errado!

Segundo as empreendedoras, elas encararam este primeiro obstáculo como um teste, pois relatam como esta comunidade tem um histórico de luta e defesa da sua terra e do seu modo de vida e, por isso, não confia facilmente em pessoas “de fora”. Elas aprenderam que seu trabalho e o estabelecimento da parceria passam, necessariamente, pela criação de um vínculo de confiança entre elas e os comunitários.

A qualidade dos relacionamentos e a importância da confiança e cooperação nas parcerias entre empreendimento socioambiental e comunidades é destacado por autores como Rodan e Galunic (2004) para que os envolvidos consigam se envolver genuinamente e serem capazes de contribuir entre si. Além deles, Nicholls, 2006 e Meyskens et al., 2010, destacam 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. Uma das comunidades ribeirinhas em que E1 atua já tem parcerias com outras agências de turismo e começou a desenvolver roteiros de forma autônoma, no entanto, nota-se que existem outras organizações, como P1, que os apoia há bastante tempo e com a qual eles sabem que podem contar.

No empreendimento social que atua em São Paulo verificou-se que as parcerias também se baseiam em relações de amizade, confiança e cooperação, mas de uma maneira mais formal, menos pessoal. Inclusive porque os comunitários que participam do TBC local ressaltam não serem dependentes da atuação do E2, pois eles próprios já comercializavam roteiros e atividades turísticas na localidade antes da chegada do empreendimento social e de sua proposta de parceria. Isso ocorre, possivelmente, pelo fato de que a comunidade de São Paulo está inserida em um grande centro urbano, com boas condições de infraestrutura e, desta forma, eles têm maior independência em relação aos empreendedores socioambientais com os quais trabalham. No caso de comunidades mais afastadas, como os ribeirinhos, quilombolas e caiçaras, a relação de dependência é maior porque os empreendedores socioambientais têm não apenas que orientá-los, como supri-los de recursos e condições de trabalho que não estão ao seu alcance.

- Troca de Experiências/Compreensão do Outro

No relato de todos os empreendedores sociais participantes da pesquisa 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 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. Momentos de emoção durante as atividades, assim como, o retorno de alguns visitantes e a indicação dos roteiros para amigos e conhecidos são alguns dos indicadores citados pela empreendedora para aferir a satisfação e sensibilização dos seus clientes.

E2_Fund acredita que agrega valor ao produto turístico ao potencializar resultados que considera valores socioambientais: a inclusão social de pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade, a geração e distribuição de renda no interior da comunidade, a troca de experiências, informações e saberes entre os visitantes e os moradores da comunidade.

Acreditamos que uma viagem é muito mais que um momento para conhecer um lugar diferente. É a oportunidade de conectar turista e comunidade de uma maneira profunda, em que ambos são ativos na troca de experiências. Enquanto o turista pode conhecer mais a fundo sobre pessoas e seus modos de vida, com tradições únicas e fortes, a comunidade pode receber o mesmo de volta. Isso gera empatia em ambos. Gera aprendizado e tolerância. (E2_Doc_1)

Para E3_Fund o maior indicador de sucesso de um roteiro é a troca de saberes, ou seja, quando um grupo de viajantes termina a viagem com um outro olhar sobre o significado daquele território e do seu patrimônio cultural. Mas também acha importante a gratificação emocional da comunidade por sentir-se reconhecida e respeitada.

4.3.2 Valor Ambiental

O turismo, principalmente o de base comunitária, é uma atividade considerada propícia à manutenção e conservação do meio ambiente e da biodiversidade (Sheldon et al, 2017) porque as comunidades, geralmente, têm um estilo de vida que se harmoniza com a Natureza, além de deterem conhecimentos tradicionais sobre a utilização equilibrada dos recursos naturais.

Uma das líderes do Quilombo do Campinho expressou que “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.” (C3_Líd_1). Portanto, embora os atores dos casos estudados não manifestassem espontaneamente uma clara compreensão do que é o valor ambiental e de como ele pode ser gerado, pode-se inferir que eles têm uma compreensão intrínseca desses conceitos e de seus significados na vida real.

- 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 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 empreendimentos socioambientais atuarem em comunidades onde as políticas de conservação têm que ser implementadas na prática:

A maioria dos lugares onde a gente atua são unidades de conservação ou áreas protegidas. Então, a gente fortalece as ações de conservação que são feitas nessas áreas pelas próprias

equipes, assim, que estão fazendo a gestão das unidades de conservação, das terras indígenas, dos territórios quilombolas, junto com as lideranças destes territórios.

Por isto considera que além desse papel de guardiões das reservas e áreas protegidas as comunidades estão criando valor ambiental e social quando promovem uma transformação no modo das pessoas, tanto da comunidade receptora quanto dos turistas, 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 comunitário foi possível verificar que muitas delas procuram restaurar e conservar a biodiversidade, como recomenda 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, as comunidades desenvolvem um projeto de piscicultura que consiste na criar peixes 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, assegurando a segurança alimentar 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 conservação da biodiversidade.

A comunidade caiçara de Ilha Grande, está retomando a pesca artesanal que tinha sido abandonada por não trazer rendimentos suficientes, mas que começa a ser 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 empreendimentos 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.

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.

Todavia foi possível verificar que se trata de um ecossistema em formação pois ao longo da pesquisa observou-se o surgimento de novos empreendimentos, a formação de grupos de estudos e de debates focados em TBC, bem como, o crescimento de organizações como o Coletivo de Turismo Sustentável que ampliou de quatro para sete o número de empresas associadas.

Apesar de serem empresas de pequeno porte e ainda não completamente consolidadas, os ESTs participantes da pesquisa estão focados na criação de valores socioambientais que beneficiem as comunidades que são suas parceiras, ao receberem os turistas que adquirem os roteiros de visitas. A criação de valor socioambiental é um componente central para todos eles, que tem esta intencionalidade e propósitos declarados em suas missões e/ou nos seus valores e princípios, como detalhado no Quadro 16 (Fischer, 2014; Comini, 2016).

Quadro 16 - Missão dos ESTs

EST	Missão	Indicador de Sucesso
E1	É uma operadora que, em conjunto com comunidades locais, procura desenvolver e estabelecer um modelo alternativo de turismo que gera renda às iniciativas sociais comunitárias e valoriza as tradições e o ambiente em que elas vivem.	Reconhecimento da cultura tradicional, transformação pessoal.
E2	Com a missão de oferecer experiências de viagens transformadoras para indivíduos e comunidades locais aproximando diferentes realidades, a E2 quer ser reconhecida como uma operadora que materializa impacto positivo através do seu trabalho.	Troca de conhecimentos, contato com outra cultura, transformação pessoal.
E3	Nossa missão é realizar encontros que valorizem a troca de saberes entre visitantes e comunidades tradicionais e estimular o desenvolvimento local por meio do turismo consciente e sustentável.	Comunidade se sentir reconhecida, troca de saberes.
E4	Acredita que o turismo pode acontecer de uma forma mais justa e tem potencial para gerar impacto positivo na vida das pessoas através de vivências culturais, conectando comunidades locais e viajantes para troca de saberes e experiências.	Comunidade se sentir acolhida, transformação pessoal.

Elaborado pela autora, 2020.

O Quadro 16 também mostra os termos empregados pelos empreendedores para expressar os indicadores de sucesso de um roteiro, entre eles, a transformação pessoal do visitante, o sentimento de acolhimento e reconhecimento da comunidade e a troca de conhecimentos. É perceptível que estes indicadores estão alinhados com os propósitos

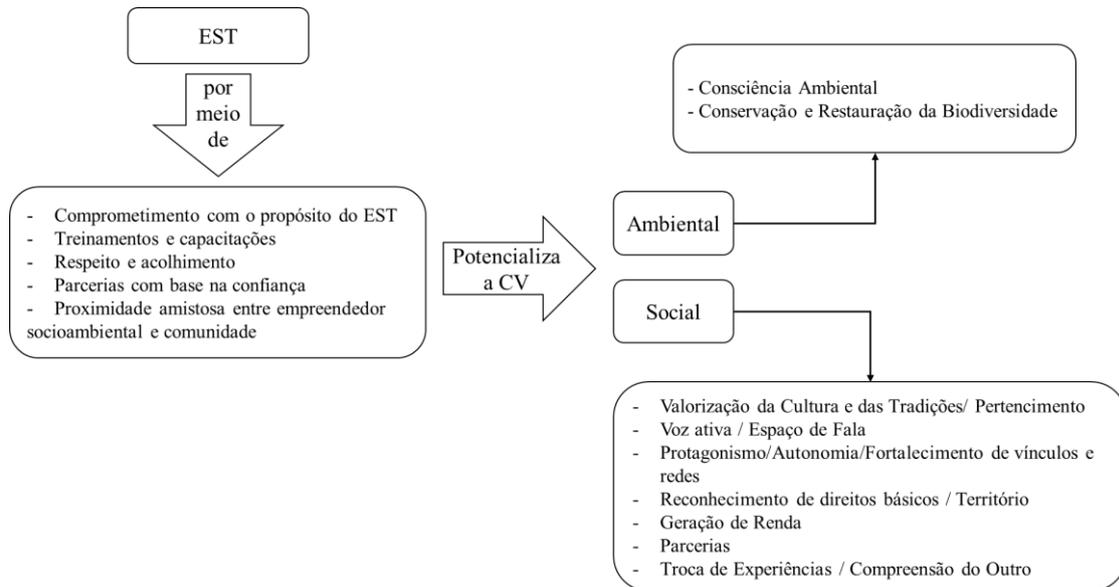
dos EST, conforme estão manifestados nas declarações de missão e que estas procuram expressar os valores pessoais de seus fundadores. Battilana et al. (2012) relatam que, num primeiro momento, o fundador é quem transmite os valores da organização, e isto fica evidente nestes casos – provavelmente por estarem, ainda, muito centrados no fundador, tanto em termos de intencionalidade quanto das escolhas e decisões estratégicas assumidas.

A partir das entrevistas e observações, nota-se que tanto a cultura quanto a estratégia destes ESTs são estabelecidas essencialmente por valores pessoais do empreendedor, tal como identificado por Dacin et al. (2011). Nos ESTs analisados para este estudo, nota-se que não nasceram de valores religiosos ou filosóficos, mas pode-se considerar que valores ideológicos dos empreendedores influenciaram a abertura dos empreendimentos. Entre eles, pode-se destacar práticas como: comprometimento com o propósito do EST, isto é, em todas as ações, materializar o intento estabelecido na missão e nos valores que norteiam seu trabalho; acolher as pessoas e grupos comunitários, ouvindo e respeitando opiniões e sugestões; estabelecer parcerias com base em confiança genuína; abrir espaço para aprender com o erro; manter uma proximidade amistosa com a comunidade.

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, constatando que tanto para os empreendedores quanto para os moradores das comunidades a questão ambiental é menos presente. Provavelmente, como as comunidades tradicionais estão localizadas em áreas de conservação ambiental esses cuidados com a Natureza já fazem parte do seu modo de ser e viver e não precisam ser materializados nos objetivos de suas ações. Além disso, a precariedade de suas economias torna muito mais evidente a necessidade de obter resultados em termos de melhorias nas condições de vida.

Na Figura 12 sintetiza-se as principais características e práticas executadas pelos empreendedores socioambientais para assegurar a criação de valor socioambiental no desempenho do seu negócio. Neste estudo, embora não seja possível constatar objetivamente que valores socioambientais foram criados nas comunidades envolvidas com o TBC exercido pelos empreendimentos pesquisados, verificou-se a implementação dessas práticas buscando efetivar a criação desses valores.

Figura 12 - Criação de Valor Socioambiental em ESTs



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

É importante destacar que estas práticas são detectadas e executadas pelos próprios empreendedores, dado que estão muito próximos de seus parceiros da comunidade. Todos relataram ter uma relação bastante próxima, e até pessoal, com as lideranças comunitárias e isto foi alcançado por meio de um processo longo de encontros e conversas, para estabelecer um vínculo de confiança e respeito mútuo. No entanto, este pode ser um ponto de fragilidade, pois é importante que as organizações mantenham a atividade turística para além do relacionamento com a figura do empreendedor. Com isto em vista, a empreendedora de E2 procura retirar-se aos poucos destas parcerias e busca consolidar essas relações através da figura das “anfitriãs”, que são selecionadas a partir da experiência com comunidades e familiaridade com o local.

A importância do estabelecimento de uma estreita relação entre empreendimentos sociais e parceiros para a criação de valor social foi detalhada por Di Domenico et al. (2010). Hulgard e Spear (2006) os quais destacam que as relações de confiança para obtenção de benefício mútuo são características do capital social, e estas foram encontradas nas parcerias entre empreendedores e comunidades. No trabalho de campo observou-se que as parcerias fortaleciam o capital social, mas também criavam valor ambiental, pelo modo sustentável de vida predominante nas comunidades. Percebendo que os turistas visitantes se surpreendiam e valorizavam esta forma de viver, os

comunitários buscam fortalecê-la e até investir em ações inovadoras, como o emprego de formas renováveis de geração de energia.

Analisando o desempenho dos empreendimentos 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. Seu surgimento é consequência do aumento de problemas sociais e ambientais, como: o crescimento da desigualdade sócio econômica e da pobreza; a falta de emprego e de condições de geração de riquezas excluindo grandes parcelas das populações do usufruto dos direitos sociais; e da carência de serviços públicos que atendam às necessidades dessas pessoas; assim como a exploração econômica irracional de recursos naturais não renováveis. A consciência da importância e complexidade dessa problemática tem sido a motivação para que empreendedores e gestores venham buscando novas soluções, sob a forma de empreendimentos socioambientais, também denominados negócios de impacto (Comini et al., 2012). Esta constatação, foi também a provocação que motivou a realização desta pesquisa, com o objetivo de compreender as características e práticas do EST e, se e como, eles influenciam a criação de valor socioambiental nos ambientes nos quais realizam suas operações.

Para alcançar este objetivo, foram empregados os conceitos de empreendedorismo socioambiental e criação de valor social e ambiental, como fundamentos teórico-conceituais de realização do estudo. Como recorte, esta pesquisa considerou organizações desses tipos atuantes no setor econômico de exploração de atividades turísticas, devido ao potencial dessas atividades para dinamizar a economia local e podendo proteger o meio ambiente e potencializar o desenvolvimento social. Para conhecer a realidade empírica do funcionamento de tais empreendimentos enfocou-se o estudo de caso de quatro ESTs que atuam como agências e/ou operadoras de turismo.

Foram reunidos documentos e dados secundários tanto sobre os empreendimentos quanto ao campo em questão que, por sua vez, levaram à necessidade de realizar viagens a campo. Desta forma, foram feitas quatro viagens participando de um dos roteiros de cada empreendimento socioambiental selecionado com o intuito de coletar dados primários por meio de observação participante, que gerou anotações de campo e registros de imagens. Além disso, foram realizadas entrevistas com os fundadores dos casos, com a comunidade que recebia os grupos de turistas e com parceiros considerados relevantes.

Os dados coletados ofereceram uma perspectiva geral acerca do campo de ESTs no Brasil, permitindo adquirir melhor compreensão sobre as características e práticas destes empreendimentos. Desta forma, é possível dizer que estes tipos de empreendimentos socioambientais estão surgindo recentemente e começam a estruturar suas atividades estabelecendo parcerias e alianças com outros atores do ecossistema, principalmente, os próprios comunitários envolvidos e outras organizações que possibilitam a formação de uma rede de apoio. Empreendedores e demais atores se mostram engajados com a divulgação do tema e, mais que isso, empenhados em conscientizar o público sobre a importância de praticar a atividade turística de forma responsável social e ambientalmente. Para isto, organizam frequentes debates e encontros, organizam “coletivos” e procuram atrair não apenas os turistas, como também outros potenciais participantes dessa área de atuação.

Em relação ao objetivo específico da pesquisa, que endereça à questão da proposição de valor dos ESTs, constatou-se que os quatro ESTs 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 teóricos e empíricos que fazem parte da bagagem do empreendedor.

Constatou-se que os quatro ESTs estudados trabalham de forma bastante semelhante, pois procuram apoiar a comunidade para que valorize suas tradições e saberes e adquira autonomia para realizar a atividade turística com decisões e recursos próprios. Sendo assim, 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, sintam-se capazes de realizá-las sozinhas. 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, podem

potencializar a criação de valores sociais e ambientais, seja por ação direta ou indireta. Em algumas comunidades das comunidades visitadas foi possível perceber uma menor intensidade de criação de valor, por exemplo, na Ilha Grande na qual a comunidade caiçara é muita pequena porque a maioria dos habitantes evadiu-se em função da exploração imobiliária, buscando oportunidades de trabalho informal nas zonas urbanas próximas. O E3 iniciou há pouco tempo suas atividades nessa localidade estabelecendo parcerias com os poucos comunitários remanescentes; portanto não foi possível identificar mudanças significativas da sua problemática social, econômica e ambiental. Em Grajaú-Bororé onde atua o E2 observou-se que o empreendimento dedica-se mais à divulgação dos roteiros do que, propriamente, apoiar o desenvolvimento local. Percebeu-se também que existe uma certa desconfiança e resistência em relação ao turismo que vem de “fora”, ou seja, quando os grupos de visitantes não são trazidos pelos próprios comunitários. O que talvez permita inferir que o empreendimento não vem criando valor socioambiental e, mesmo, que esse objetivo ainda não é claro nem está compartilhado entre os atores envolvidos.

É importante que estes fatores sejam trazidos para discussão, pois esta percepção de que a atividade turística não é a propulsora de desenvolvimento da comunidade, é exatamente aquela que os empreendedores dos ESTs consideram que deve ser eliminada. E que, como defendem, sua forma de realizar o TBC irá contribuir, na prática, para ser substituída por uma visão comum do que é valor socioambiental e como é possível promover sua criação.

A descrição dos empreendimentos estudados permitiu também identificar os desafios por eles enfrentados destacando-se a dificuldade dos ESTs em criar e manter a sustentabilidade financeira. Três dos quatro empreendedores socioambientais entrevistados relataram que ainda estão buscando uma forma de manter uma regularidade na comercialização dos roteiros e viagens que assegure receitas sustentáveis, ao mesmo tempo em que respeitem limites sociais e ambientais que evitam prejuízos para a comunidade. Ainda é difícil encontrar um público disposto a viajar de forma diferente e pagando um valor justo tanto para as comunidades como para o empreendimento, pois se trata de um negócio “de nicho” no qual é preciso investir, inclusive em termos educacionais, para ampliar a procura.

Apesar disso, observou-se durante a realização da pesquisa, uma tendência de crescimento de iniciativas semelhantes às estudadas e, embora não tenha sido possível constatar, de forma material, quais valores socioambientais estes ESTs já criaram, pode-

se identificar que eles detêm boa potencialidade de promover essa criação. Ainda é preciso gerar mais capital social criando parcerias, fortalecendo as organizações locais e promovendo o funcionamento em redes para solucionar os desafios e limites hoje enfrentados.

Este estudo, devido seu foco muito específico não permite generalizar conclusões ou recomendações para o campo do empreendedorismo socioambiental, mas 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 exploração econômica do turismo, pois esse conceito tem significados muito genéricos e ainda não é operacionalizado de forma objetiva no planejamento e na estratégia desses negócios. Apesar do valor social também ser considerado um conceito ainda em construção, nota-se que há mais pesquisas, métricas e debates acadêmicos e não acadêmicos sobre sua definição e operacionalização no campo dos empreendimentos socioambientais. Sugere-se, portanto, que a produção de investigações que associem os dois tipos de valores e as formas dos ESTs criarem esse tipo de impacto é um caminho profícuo para ampliar o conhecimento sobre o tema e apoiar o aperfeiçoamento de gestão dessas organizações.

Este estudo tem limitações advindas das escolhas de seu foco de pesquisa que foi a criação de valor socioambiental em ESTs e especialmente dedicados a atuar na área de turismo no Brasil. Devido à carência de bancos de dados que sistematizem as informações sobre esse tipo de empreendimento, foi necessária uma aproximação pessoal junto aos atores para identificar empreendimentos que pudessem, e aceitassem, participar como estudos de caso. Os empreendimentos estudados são organizações de pequeno porte, recentemente constituídos e que ainda não detêm os meios para monitorar e avaliar a criação de valores socioambientais, mas que contribuíram para a identificação de tendências, potencialidades e limitações.

Os materiais coletados no levantamento de dados secundários também foram precários porque estavam voltados mais para a comercialização de roteiros do que para fornecer descrições alentadas das características organizacionais e de gestão dos empreendimentos. Abriram, assim, um espaço maior para que se coletasse dados primários em campo através de observação participantes, entrevistas e diálogos em grupo que propiciaram maior riqueza de detalhes sobre o funcionamento dos ESTs e das relações por eles estabelecidas nas comunidades. Entretanto, a análise deste material também se ressentiu das limitações advindas de sua natureza pois são,

preponderantemente, histórias de vida, opiniões e percepções dos atores envolvidos nas atividades e nas relações.

Apesar desses limites, 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

- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue ventures LLC, 1–31.
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404–417.
- 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. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In: Barki et al, 2013. *Negócios com impacto social no Brasil*. Cap. 1, Peirópolis.
- 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., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 51-55.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). The Academy of Management Annals Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- 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.
- Beni, M. (1997). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Ed. SENAC.
- Binns, T. e Nelt, E. (2002). Tourism as a local development strategy in south Africa. *The Geographical Journal*, V. 168, No. 3, 235–247.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *Conclusions: Social enterprises in Europe, a diversity of initiatives and prospects*. The Emergence of Social Enterprise, London and New York, Routledge.

- Boluk, K. (2011), “Revealing the discourses: white entrepreneurial motivations in black south Africa”, *Tourism Planning&Development*, Vol. 8 No. 2, pp. 199-213.
- BRASIL (2009). Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Turismo e Sustentabilidade. Brasília: MTur.
- BRASIL (2006). Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. Decreto nº6040.
- Brickson, S. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *The Academy of Management Review*, 32(3): 864–888.
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator’s perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, 89–97.
- Butcher, J. (2006). Natural Capital and the Advocacy of Ecotourism as Sustainable Development. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 529–544.
- Cabezas, A. (2008) Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic. *Latin American Perspectives*, Vol. 35, No. 3, The Impact of Tourism in Latin America, 21-36.
- Celli, J.B.; González, R.A. (2010) Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor econômico. In: Márquez, P.; Reficco, E.; Berger, G. *Negócios inclusivos – iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID.
- 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., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In: Barki et al, 2013. *Negócios com impacto social no Brasil*. Cap. 2, Peirópolis.
- 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.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Dees, J. G. (1998) Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 1, p. 55, jan/fev.
- 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.
- Dias, P. (2014) O lugar da fala conversas entre o jongo brasileiro e o ondjango angolano. *Revista Do Instituto de Estudos Brasileiros*, (59), 329–368.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34 (February 2015), 81–100.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. Tradução de *Cannibals with Forks*. 1ª ed. 2000. São Paulo, Makron Books.
- 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>.
- EMES - Emergence of Social Enterprise in Europe: <https://emes.net/> - acesso em 27 novembro de 2017.
- Fischer, R. M. (2002). O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Ed. Gente.
- 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. (2011). Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. In: Centro Ruth Cardoso (org) Políticas sociais: ideias e prática. I Seminário Internacional Centro Ruth Cardoso, São Paulo.
- Fischer, R. M. (2014). Negócios sociais. In: Boullosa, 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.
- Goodwin, H. (2011). *Taking Responsibility for Tourism*, Goodfellow Publishers, Oxford.
- Hall, C. M. (2007). Pro-poor tourism: Do “tourism exchanges benefit primarily the countries of the south”? *Current Issues in Tourism*, 10(2–3), 111–118.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448.
- Harvard Business School. Acesso em nov 2017: <http://www.hbs.edu/socialenterprise/about/Pages/default.aspx>.
- Hulgard, L. & Spear, R. (2006). Social entrepreneurship and the mobilisation of social capital in European social enterprises. In: *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Nyssens, M. (2007). London, Routledge, 352 pp.
- Instituto Chico Mendes – ICMBIO. Acesso em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/oinstituato> 24 out 2019
- Instituto Socioambiental - ISA. Acesso em 2019: <https://www.socioambiental.org/pt-br/o-isa> 25 out 2019
- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN (2008) - Patrimônio mundial: fundamentos para seu reconhecimento – A convenção sobre proteção do patrimônio mundial, cultural e natural, de 1972: para saber o essencial. Brasília, DF.
- 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.
- Johnson, G. e Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid, Prentice Hall.
- Karnani, A. (2007) The Mirage of Marketing at the Bottom of the Pyramid. *California Management Review* 49, n. 4.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 246–262.
- Ketokivi, M., Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232–240.
- Krippendorff, J. (1987). *The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel*. London: Heinemann.

- Krippendorff, J. (2003). *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Ed Aleph, São Paulo.
- Kroeger, A., Weber, C. (2015). Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 40(1), 43–70.
- Lange, D., & Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1977–2002.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (ed) (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado com los pobres de Iberoamerica*. Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (Ed.). Cambridge: Harvard University Press, p. 1–25.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A., & Reynolds, P. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka Fellows. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(4), 661–680.
- Ministério do Meio Ambiente - MMA <https://www.mma.gov.br/areas-protegidas/unidades-de-conservacao/categorias.html> 14 out 2019
- Ministério do Turismo (2016). *Marcos conceituais do Turismo*. Acesso em fev 2018: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf.
- 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.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., Carnegie, K., & Sullivan Mort, G. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.
- 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.
- Oliveira, J., Grzybovski, D., & Sette, R. (2010). Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de chandler à porter. *Conexão Ciência (Online)*, 5(1), 1–14.
- Ormiston, J. & Seymour, R. (2013) understanding value creation in social entrepreneurship: the importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2:2, 125-150.
- Pearce, J. (2003) *Social enterprise in anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation, 192.

- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Pipe social. (2017). 1º Mapa de Negócios de Impacto. Disponível em: <http://www.pipe.social/mapa2017>
- Pipe social. (2019). 2º Mapa de Negócios de Impacto. Disponível em: <http://www.pipe.social/mapa2019>
- Plüss, C. & Backes, M. (2002). Red Card for Tourism? 10 Principles and Challenges for a Sustainable Tourism Development in the 21st century. Freiburg. Dante (NGO network for sustainable tourism development).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February): 62–77.
- 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.
- Rede Mulher Empreendedora. Acesso em 2019: <https://rme.net.br/>
- Rodan, S. & Galunic, C. (2004), “More than network structure: how knowledge diversifies influences managerial performance and innovativeness”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 541-562
- 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.
- Schaefer, K., Corner, P. D., & Kearins, K. (2015). Social, Environmental and Sustainable Entrepreneurship Research: What Is Needed for Sustainability-as-Flourishing? *Organization and Environment*, 28(4), 394–413.
- Schein, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, EUA.
- Secretaria de Estado e Meio Ambiente (SEMA). RDS. Acesso em 2019: <http://meioambiente.am.gov.br/rds/>

- Sen, A. (2004) *Desenvolvimento como liberdade*. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Shaw, G. & Williams, A.M. (2002), *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford.
- 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.
- Sigala, M. (2013), “Ionian eco villagers, Nature World travel and Earth, Sea and Sky: supply chain management and customers’ involvement in sustainable tourism”, in Benckendorff, P. and Lund-Durlacher, D. (Eds), *International Cases in Sustainable Travel & Tourism*, BEST Education Network and World Travel & tourism Council (WTTC), Goodfellow Publishers, Oxford, pp. 117-134.
- Sigala, M. (2016). *Learning with the market: a market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1245–1286.
- Sistema B: quem somos. Acesso em jan 2020: <https://sistemab.org/br/quem-somos/>
- Swabrooke, J. (2000) *Turismo Sustentável: conceitos e impacto ambiental*. 2ª ed. São Paulo, Aleph.
- 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.
- Travaglini, C., Bandini, F. & Mancinone, K. (2008). *Social Enterprise Across Europe - A comparative study on legal frameworks and governance structures*. Report, Cidade.
- Trigo, L. G. G. (2010) *Turismo de Experiência*. São Paulo: SENAC.
- Urry, J. (2001). *Globalizing the Tourist Gaze*. *Cityscapes Conference*, Graz.
- UNEP & UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*, p.11-12.
- UNWTO (2013). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*. Disponível em: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>

- UNWTO (2017). United Nations World Tourism Organization - Tourism Highlights 2017 Edition. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>
- UNWTO & UNDP (2018). Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. Disponível em: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/UNWTO_UNDP_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdfUNDP
- Vital Voices. What we do. Acesso em 2019: <https://www.vitalvoices.org/what-we-do/signature-programs/economic-empowerment/>
- 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.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.
- 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.
- What are B corps? Acesso em jan 2018: <https://www.bcorporation.net/search-results?terms=tourism>.
- 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.
- Women Change Makers. Programs. Acesso em 2019: <https://womankind.org/programs/womenchangemakers/>
- Wright, P. L.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2000). Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.
- WTTC (2017). Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017. World Travel & Tourism Council, 10–11. Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf>

APÊNDICE A – Categorias utilizadas para identificar a criação de valor socioambiental

	Social		Ambiental
Aumento de Renda	produção de matérias primas	Capital Natural	conservação da biodiversidade
	organização em associações, cooperativas ou cadeias produtivas		serviços ecossistêmicos
Acesso a Bens e Serviços	treinamento ou assessoria para aumento de produtividade	Reuso de Materiais	reciclagem de materiais
	eliminação de intermediários		gestão de resíduos
Promoção de Cidadania	certificações	Economia de Baixo Carbono	fontes de energia renováveis
	melhoria de canais de comercialização para pequenos produtores		tecnologias limpas
Capital Social	eliminação de barreiras à educação		
	pagamento fracionado a bens e serviços		
	distribuição em zonas rurais e periferias		
	investimento privado em infraestrutura		
	reconhecimento de direitos básicos		
	participação política		
	aumento da visibilidade e defesa da dignidade de setores de baixa renda e/ou excluídos socialmente		
	intermediação de trabalho para pessoas com deficiência física, grupos excluídos socialmente e pessoas com nenhuma ou pouca capacitação		
	regularização de pessoas desprovidas de documentação		
	acesso físico a mercados para produtores de baixa renda		
	promoção de hábitos de higiene e limpeza e consumos consciente		
	promoção de consciência ambiental		
	desenvolvimento de redes de fortalecimento e vínculos locais		
	criação de um sentimento de pertencimento à comunidade		
	articulação de redes sociais, aprofundamento de relações de confiança, reciprocidade e cooperação		
	maior disponibilização de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interação		
	empoderamento de setores de baixa renda para canalizar e expressar suas demandas		
	vinculação de grupos sociais dispersos com governos locais, empresas, novos mercados ou clientes		

Fonte: elaborado pela autora com base em Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016).

APÊNDICE B – Protocolo de Estudo de Caso

1. Visão geral

1.1 Objetivo Geral

Analisar a criação de valor socioambiental de ESTs, compreendendo quais características e práticas destes empreendimentos podem influenciar nesta criação de valor.

1.2 Título

Empreendimentos socioambientais em turismo: uma análise da criação dos valores social e ambiental.

1.3 Objetivos

1. Analisar a intenção de criação de valor socioambiental nos ESTs por meio de sua proposição de valor.
2. Identificar e descrever as características e práticas prevalentes e intrínsecas aos ESTs.
3. Identificar semelhanças e diferenças entre estas características e práticas dos ESTs.
4. Analisar se e como estas características e práticas podem influenciar na criação de valor socioambiental.

2. Procedimentos de Coleta de Dados

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza o estudo de casos múltiplos como estratégia. A coleta será conduzida em empreendimentos socioambientais de turismo, bem como no campo onde ocorrem as visitas de turistas. Serão feitas análises de documentos, observação direta na organização e entrevistas. A análise dos dados será feita utilizando *within case* e *cross case pattern* com base nas categorias indicadas no Apêndice A.

APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista Comunidade

Perfil do Entrevistado

Nome:

Idade:

Naturalidade:

Escolaridade:

Profissão:

Cargo:

Perguntas

1. Como começou o turismo na comunidade?
2. Qual sua função na comunidade e no turismo?
3. Como foram as primeiras conversas para o estabelecimento da parceria com o empreendimento socioambiental?
4. Como a comunidade se organizou quando recebeu a proposta? Vocês receberam algum apoio ou orientação? Como foi este processo?
5. Mudou algo para você após a parceria com o empreendimento socioambiental - em sua vida, sua família e para a comunidade?
6. O turismo auxilia no aumento da renda?
7. O turismo ajuda na proteção ao meio ambiente? Você considera que isto é importante?
8. Como é a relação com os turistas? Como acontece a recepção?
9. A atividade turística trouxe algo de negativo para a comunidade?
10. O que você espera da atividade turística futuramente? O que gostaria que acontecesse?

Referências

- Questões 1, 2: Introdutória, compreender a inserção do turismo na comunidade e o papel do entrevistado.
- Questões 3, 4: investigar a relação entre o empreendimento e a comunidade. Verificar se valores relatados pelo empreendimento parceiro aparecem aqui.
- Questões 5, 6: verificar criação de valor.
- Questões 9, 10: compreender a percepção sobre a atividade turística.

APÊNDICE D: Roteiro de Entrevista Empreendedor

Perfil Entrevistado

Nome:

Idade:

Naturalidade:

Escolaridade:

Profissão:

Empreendimentos que participa:

Cargo:

Empreendimento

Sede:

Natureza jurídica:

Ano de fundação:

Equipe/Parceiros:

Faturamento:

Fontes de recurso:

Está captando?

Perguntas

1. Conte como começou na área de turismo e por que escolheu o turismo sustentável/responsável/de base comunitária.
2. Por que decidiu fundar uma empresa socioambiental?
3. Quem é seu cliente? O que ele valoriza?
4. Como a organização cumpre sua missão? Qual o problema que a organização resolve?
5. Como é a estrutura organizacional? Como é o processo de decisão? Como as tarefas são divididas?
6. Como seleciona os integrantes/parceiros? Possuem critérios?
7. Como a organização se sustenta financeiramente? De onde vem a monetização? (Qual a principal fonte de recursos?)
8. Qual(is) foi(ram) sua(s) maior(es) dificuldade(s) até o momento? Qual o maior gargalo atualmente?
9. Considera que sua organização cria valor socioambiental? De que forma?

10. O empreendimento tem ações voltadas para o meio ambiente?
11. Como você garante que o turismo que pratica seja diferente do tradicional?
12. Como aconteceu a entrada na comunidade e o estabelecimento da parceria?
13. Como são divididos os gastos e lucros de um roteiro turístico com a comunidade e demais parceiros?
14. Como é a relação com o governo local? Tem alguma parceria?
15. A atividade turística trouxe algo de negativo para a comunidade?
16. Qual é o próximo passo? O que falta?
17. No final de um roteiro, o que você considera que é o mais importante que fique para comunidade e para o visitante?

Referências

- Questões 1, 2: Perfil do empreendedor.
- Questões 3 a 8: Características do empreendimento socioambiental.
- Questões 9 a 11: Práticas de criação de valor socioambiental.
- Questão 12, 13: Parceria com a comunidade.
- Questão 14: Relação com o governo.
- Questões 15 a 17: Percepção sobre a atividade turística.

APÊNDICE E: Roteiro de Entrevista - Parceiro

Perfil Entrevistado

Nome:

Idade:

Naturalidade:

Escolaridade:

Profissão:

Empreendimentos que participa:

Cargo:

Empreendimento

Sede:

Natureza jurídica:

Ano de fundação:

Equipe/Parceiros:

Faturamento:

Fontes de recurso:

Está captando?

Perguntas

1. Por que a escolheu trabalhar/desenvolver/apoiar o turismo sustentável/responsável/de base comunitária?
2. Como começou o relacionamento da sua organização com o EST?
3. O que mudou na comunidade desde o início da parceria com o EST?
4. O que poderia melhorar nesta parceria?
5. Você considera que a parceria do EST com a comunidade cria valor social? Como? E ambiental?
6. A atividade turística trouxe algo de negativo para a comunidade?
7. O que você espera da atividade turística futuramente? O que gostaria que acontecesse?
8. No final de um roteiro, o que você considera que é o mais importante que fique para comunidade e para o visitante?

Referências

- Questões 1: Introdutória, conhecer o entrevistado.
- Questão 2: Compreender a relação entre o parceiro e o EST.
- Questões 3, 4: Parceria entre o EST e comunidade.
- Questão 5: Verificar criação de valor.
- Questões 6 a 8: Compreender a percepção sobre a atividade turística.

APÊNDICE F: Anotações de Campo/Diário de Bordo

1. Roteiro e visita à campo – Caso 1, Pará (E1)

Para adquirir o pacote, fiz contato com E1 por e-mail. A fundadora E1_Fund, que trabalha sozinha no momento, respondeu de forma bastante cordial e enviou um arquivo com os roteiros e datas disponíveis, seus valores, o que está incluso no valor e o que não está. Além disso, incluiu algumas recomendações sobre o que levar, que infraestrutura irá encontrar, quais cuidados tomar. Escolhi o roteiro que percorre três comunidades ribeirinhas entre os rios Tapajós e Arapiuns e paguei adiantado uma primeira parcela, que confirmou minha vaga. Recebi uma nota fiscal em meu nome e, em seguida, o seguro viagem. Também assinei um termo de compromisso formalizando a negociação.

O roteiro comprado consistiu em uma viagem de cinco dias visitando três comunidades ribeirinhas localizadas na Resex Tapajós e Arapiuns²⁹, em uma embarcação regional fretada por E1 que incluía transporte fluvial (um barco fretado), visitas e atividades, seguro viagem, uma noite na pousada em Alter do Chão e outra em Santarém-PA e duas noites em acomodações na comunidade, alimentação (cafés da manhã, almoços, lanches e jantares na comunidade e no barco), taxa de contribuição para as associações locais, anfitriões e coordenador logístico bilíngue.

Para chegar às comunidades, estava incluso no pacote um transporte saindo do aeroporto de Santarém – PA. O aéreo não está incluso, sendo assim, peguei um voo saindo do aeroporto de Guarulhos - SP, com parada em Brasília - DF e, então, Santarém – PA, onde a própria fundadora E1_Fund estava aguardando o grupo junto com a van. Passamos por uma estrada de terra que demorou, aproximadamente, uma hora até a cidade de Alter do Chão.

Chegando no hotel da cidade, havia um brinde no quarto: uma peça de artesanato comercializada e feita pela cooperativa das comunidades, acompanhado de uma carta de E1_Fund dando boas-vindas e explicando como o artesanato foi feito. Dividi o quarto com E1_Fund, pois estávamos com um grupo de estrangeiros que já estavam viajando juntos. Todos os quartos foram compartilhados em duas ou três pessoas.

²⁹ Criada em 1998, engloba os municípios de Aveiros e Santarém (PA) e tem a gestão feita pelo ICMBIO. São 18.291 pessoas distribuídas em 64 vilas, que possuem 37 associações comunitárias. (ICMBIO, 2019).

O grupo de turistas era formado por 12 pessoas, entre elas sete estado-unidenses que vieram participar de um congresso e quiseram viajar pelo Brasil, e cinco brasileiros, dos quais quatro estavam a trabalho (eram parceiros conhecendo o roteiro para posterior venda), além da fundadora que nos acompanhou a viagem toda. Segundo ela, não são todas as viagens que ela precisa estar presente o tempo todo, mas quando são estrangeiros, ela faz o papel da tradutora. Caso contrário, as comunidades deste roteiro já conseguem realizar sozinhas todo o receptivo.

O primeiro dia foi livre para descanso e chegada de outros integrantes. À noite, havia um jantar planejado para o grupo em um restaurante de Alter do Chão que ficava próximo ao hotel.

No dia seguinte, saía a embarcação rumo ao Rio Tapajós. O barco fretado pertence a uma família de Alter do Chão – PA proprietária da embarcação e que trabalha com o fretamento deste para turistas. A tripulação toda, duas cozinheiras, capitão e ajudante, são membros da mesma família.

Tomamos café da manhã no hotel e seguimos para o barco, onde fomos recebidos pelas duas comunitárias e a E1_Fund, além da tripulação. Ao embarcar, todos ganharam uma rede que seria utilizada para dormir durante a viagem – no barco e na pousada comunitária de uma das comunidades. Em seguida, uma das comunitárias, C1_Lid_1, a então Presidente da Cooperativa de artesanato e turismo dos comunitários e moradora de uma das comunidades a serem visitadas no roteiro se apresentou e, em seguida, apresentou sua parceira C1_Lid_2, que era Vice-Presidente da Cooperativa, e os tripulantes do barco e deu boas vindas a todos, ressaltando que todos faziam parte de uma família até o final da viagem e que deveríamos cuidar uns dos outros.

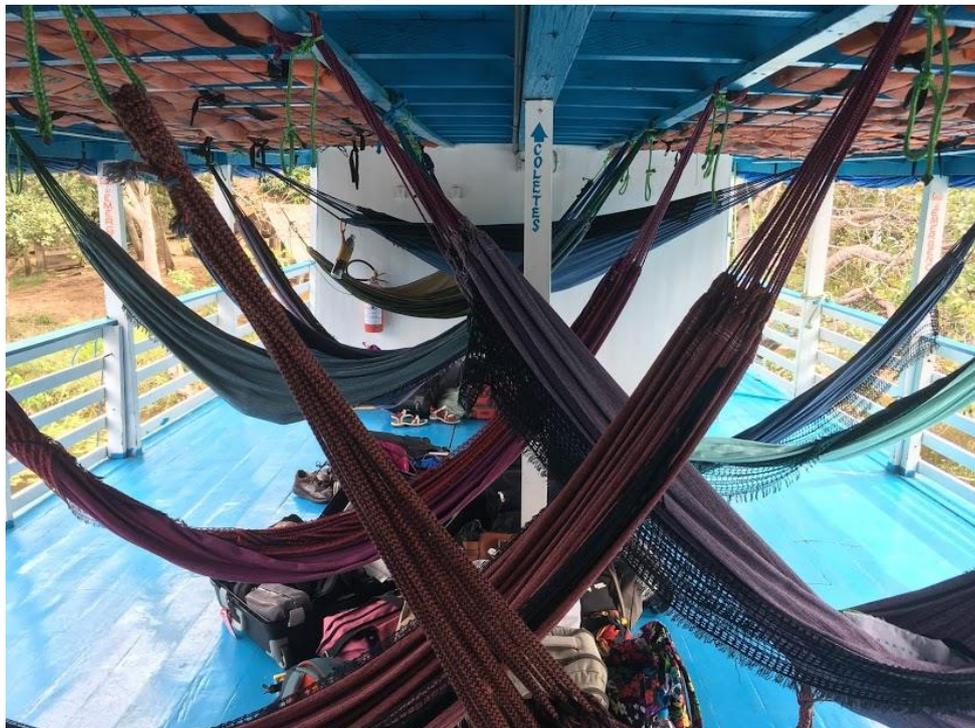
A viagem pelos rios Tapajós e Arapiuns até a primeira comunidade dura em torno de quatro horas. Durante a viagem, os turistas são orientados a amarrar suas redes, e as comunitárias os ajudam – com isso, começam a interagir e se conhecer. É servido um lanche durante a navegação composto de ingredientes naturais e frescos que representam a culinária dos ribeirinhos.

A primeira parada é na comunidade ribeirinha de Urucureá, localizada as margens do Rio Arapiuns. Algumas moradoras nos recebem e ajudam a descer do barco. Somos encaminhados até a sombra de uma grande árvore e então uma das mulheres se apresenta e conta um pouco sobre a comunidade, enquanto a fundadora faz as traduções. Depois, elas nos mostram o processo de produção do artesanato e nos ensinam a tingir, de forma

natural, a palha de Tucumã (material utilizado na fabricação dos materiais artesanais) e como se faz o trançado.



Embarque no barco em Santarém - PA.



Redes armadas no barco.

Na nossa chegada, percebo como E1_Fund é bem recebida pela comunidade. Ela e as comunitárias trocam abraços, perguntam sobre a família uma das outras com naturalidade. As moradoras ficam mais tímidas quando alguém do grupo se aproxima com perguntas e curiosidades, mas com a ajuda de E1_Fund, ensinam e auxiliam aos turistas estrangeiros.



Moradoras da comunidade saindo do rio com a palha de tucumã tingida (foto à esquerda) e ensinando visitante a trançá-la (foto à direita).

Em seguida, as comunitárias nos levam à loja de artesanatos e os turistas estrangeiros compram praticamente todos os produtos à mostra. Eles comentam como estão encantados com todas as cores, trançados e beleza dos artefatos, além do mais, o valor é comparativamente baixo em relação ao artesanato vendido em São Paulo ou no exterior. O artesanato é o atrativo principal da comunidade de Urucureá, que não dispõe de trilha, cachoeira, pousada, restaurante ou algum outro atrativo turístico.

Voltamos ao barco, que segue para a comunidade Anã, onde vive a então Presidente da Cooperativa, C1_Lid_1. Em Anã, foi construída uma pousada comunitária, na qual passaríamos a noite, e um restaurante, onde foi servido o jantar preparado por duas moradoras. Como chegamos tarde, houve apenas tempo para armar as redes na pousada, tomar banho e jantar. Havia seis banheiros com chuveiro disponíveis com água fria, pois fui informada que é costume da região tomar banho de água fria devido ao

intenso calor e umidade. Nos encontramos no restaurante da comunidade onde foi servido o jantar com produtos típicos.

Durante o jantar, consegui conversar informalmente com C1_Lid_1, Presidente da Cooperativa, que me permitiu fazer algumas perguntas sobre sua relação com o turismo na comunidade. Foram apenas alguns minutos em que ela parou de trabalhar, pois estava bastante ocupada e preocupada com a organização da comida, com o bem-estar de todos os visitantes e se tudo estava correndo bem. Ela me contou sobre a parceria com E1_Fund, disse que ela é importante para juntar os grupos e levar até as comunidades e que todos a conhecem e gostam dela. C1_Lid_1 cita também P1, Instituição Civil sem fins lucrativos que está presente há mais de 10 anos na região, e fica claro a relevância deste para as comunidades ribeirinhas da região. A conversa é interrompida, pois todos precisam dormir e se preparar para as atividades do dia seguinte.



Loja de artesanato em Urucureá

O dia começa por volta das 7h00 com um café da manhã bem servido. C1_Lid_1 já está de pé e agitada, conferindo se todas os pratos estão servidos e se o grupo já está se alimentando. Após o café, somos levados para conhecer o projeto de criação de peixes em gaiolas que é cuidado pela comunidade e utilizado para alimentação (os visitantes puderam provar estes peixes durante o jantar). Os peixes são alimentados por uma ração natural produzida e desenvolvida pela própria comunidade com sobras de mandioca e outros alimentos (frutas da estação, por exemplo) e, atualmente, a ração é comercializada para outras comunidades. Para chegar até as gaiolas, somos levados em canoas e guiados por C1_Lid_1 e dois comunitários.



Pousada comunitária em Anã.



Restaurante em Anã.



Canoa utilizada para levar o grupo de visitantes até o projeto de criação de peixes da comunidade de Anã.



Projeto de criação de peixes em gaiolas da comunidade de Anã.

Em seguida, voltamos para a comunidade para conhecer o projeto de manejo das abelhas nativas sem ferrão, criado por um dos comunitários e que tem produção de mel. Eles comercializam o mel na cidade e vendem aos visitantes. Em seguida, voltamos para o barco e partimos para Atodi, comunidade ribeirinha em que pudemos presenciar e participar da produção de farinha de mandioca, tapioca e tucupí. Atodi tem estrutura de banheiros e pousada, no entanto, E1_Fund explica que iremos dormir no barco para ter as duas experiências de pernoite. Assim, o grupo monta suas redes no barco para passar a noite. Jantamos na comunidade, a alimentação servida é um pouco mais simples que em Anã – e isso é discutido entre a C1_Lid_1 e os parceiros que estão na viagem como um ponto a ser melhorado no roteiro.

À noite, o jantar é servido no restaurante da comunidade e tenho a chance de conversar com um morador da comunidade que trabalha como guia local, C1_Part. Ele conta que é muito bom trabalhar com turismo, mas que sua ocupação é de agricultor. Comenta que todos gostam quando E1_Fund leva os grupos, que ela é muito popular e bem quista por todos. No final do jantar, seguimos para o barco e uma parte do grupo decide ficar na parte de cima, conversando e olhando as estrelas antes de dormir.

Na manhã seguinte, após o café da manhã, participamos de uma trilha na floresta e temos a oportunidade de nadar em um igarapé. O retorno da trilha é feito em uma pequena canoa pelo igapó. Esta é a última parada do roteiro, sendo assim, todos retornam para a navegação fretada, se despedem, fazem os últimos agradecimentos e seguimos para o hotel em Santarém.



Mel produzido na comunidade de Anã.

Na volta do barco, ainda consigo conversar com C1_Lid_2, a vice-presidente da cooperativa e uma das responsáveis pelos grupos de visitantes junto à E1. Ela me conta sua vida com detalhes e como mudou depois que chegou o instituto P1 e começou a atividade turística. Ela também fala da parceria e amizade com a F1_Fund.

Meu voo saía no dia seguinte, assim como de F1_Fund e dos parceiros que vieram de SP. Durante o dia e antes do voo, os parceiros tinham uma reunião com um dos coordenadores de P1, P1_Coord_2, e me convidam para ir junto. Assim, pude fazer uma entrevista com ele e com um dos responsáveis pelo projeto de empreendedorismo para os jovens da comunidade, P1_Coord_1. No mesmo dia, à noite, volto para São Paulo e a experiência se encerra.

1.1 Relatos de viajantes

Estes relatos foram coletados do site do empreendimento e, segundo E1_Fund, obtidos a partir de uma pesquisa de satisfação que é distribuída após o final da viagem por e-mail.

“Gostei muito de ter conhecido o trabalho do empreendimento E1. Muito do que vivenciamos me fez voltar à infância. Os cheiros, sabores, as plantinhas. Tudo foi lindo!”

Visitante - sobre o roteiro Belém Ribeirinha.

“Já fiz 10 viagens na Amazônia e esta, com certeza, está entre as 3 melhores!”

Visitante - sobre o roteiro Barra de São Manoel e Parque Nacional do Juruena.

“Queria conhecer uma comunidade que trabalha com turismo sem ter seus valores e modo de vida deteriorados. Não imaginei encontrar a alegria e brilho nos olhos que vi nas pessoas, nem ser tão bem recebida.”

Visitante - sobre o roteiro Boa Vista do Acará

Além disso, pude presenciar o agradecimento que uma das participantes do meu grupo fez à fundadora antes de partir. Emocionada, ela abraçava e agradecia muito por tudo o que ela pôde vivenciar, além de ressaltar a cordialidade, cuidado e atenção com que a fundadora tratou a todos. A fundadora ficou bastante emocionada e nos disse que este tipo de retorno a deixa bastante satisfeita.

2. Roteiro e visita à campo – Caso 2, São Paulo (E2)

O Grajaú e a Ilha do Bororé são bairros localizados no extremo sul da cidade de São Paulo, separados pela Represa Billings e predominantemente rurais. Ambos estão entre os 20 menores IDHs da cidade de São Paulo e enfrentam problemas de falta de infraestrutura na saúde, educação, além de falta de segurança e moradias irregulares. Além disso, cerca de 80% da área é coberta por Mata Atlântica, sendo que a Ilha do Bororé faz parte de uma APA. Nesta região da cidade, grande parte da população trabalha com agricultura e produzem, principalmente, para consumo familiar. Desta forma, o bairro de Grajaú consegue unir diferentes realidades e características, o que motivou o surgimento do turismo de base comunitária. Em 2014, a prefeitura de São Paulo criou o

Polo de Ecoturismo de Parelheiros, para promover e incentivar iniciativas de turismo na região dos bairros de Parelheiros, Grajaú e Marsilac.

Para comprar o roteiro para Grajaú e Bororé, o cliente entra em contato por e-mail, celular, *whatsapp* ou pelo site do empreendimento social E2 para receber maiores informações de valores e datas, que são enviadas por e-mail junto ao itinerário. Após confirmar a participação, é necessário que o valor seja pago previamente para que já possa ser repassado à comunidade e eles consigam se preparar para receber o grupo.

O roteiro inclui as atividades que serão realizadas pelos parceiros EC2_Líd_1 e 2 do Centro Cultural e da Operadora de Turismo Náutico, a travessia para a Ilha do Bororé, café da manhã e almoço tradicional da comunidade, seguro viagem e transporte até o Parque Linear, onde todos poderão pegar outro transporte até seu destino final.

Fiz parte de um grupo composto por 15 pessoas selecionadas entre partes interessadas. Entre elas estavam dois integrantes da equipe da operadora, agentes de viagem, acadêmicos da área, integrantes do Terceiro Setor e outras partes interessadas que foram selecionadas pela operadora para esta visita com o objetivo de estabelecer parcerias de venda ou trabalho.

O roteiro começa com um encontro na Estação Santo Amaro do Tietê às 8h00, onde a empreendedora e mais um integrante de sua equipe nos aguarda, para que todos possamos ir juntos de trem até a Estação Grajaú, onde uma van os aguarda. Segundo a empreendedora, a ideia é que o trajeto de trem até lá já seja uma parte do roteiro e da integração dos visitantes com a cidade.

Chegando na estação Grajaú, uma van com um dos integrantes do centro cultural nos leva até a casa de um comunitário que aceitou receber o grupo e que o café da manhã tradicional (produzido por um projeto apoiado pelo Centro Cultural) fosse servido em um espaço de sua casa. Durante o café, é possível conversar informalmente com as duas cozinheiras que fizeram o café, tirar dúvidas sobre os alimentos, receitas, como funciona o projeto etc. O grupo também tem a oportunidade de conversar com o dono da casa, agradecer sua acolhida e o espaço, bem como ouvir histórias sobre sua vida. Após o café, é realizada uma roda de boas-vindas com a apresentação das atividades do dia, seguido de uma explicação do que é a operadora de turismo e seus projetos. O empreendedor da operadora de turismo náutico se une ao grupo, que é encaminhado para a sede do seu empreendimento.



Café da manhã orgânico e vegetariano produzido pela comunidade com produtos tradicionais de produtores locais.



Grupo na rua em frente a Operadora de Turismo Náutico.

Em seguida, guiados pelo empreendedor da Operadora de Turismo Náutico e pelo integrante do Centro Cultural, caminhamos pelo bairro em direção ao Mural do Enivo, grafiteiro nascido no Grajaú e atuante na cidade de São Paulo. O grupo posa para a foto tradicional do roteiro, para ter como lembrança. O mural é considerado o lugar mais representativo da cultura do Grajaú, pois foi feito um grafiteiro nascido no bairro e que retrata um morador tímido que não gostava de sair em fotos.



Mural de grafite do Enivo.

O atual integrante do Centro Cultural que nos acompanha conta que é nascido no Grajaú e, na sua infância, participava das atividades do centro (por exemplo: cursos e oficinas de permacultura, capoeira, ecologia). Hoje, ele é educador popular, permacultor e um dos principais líderes do centro, que é propriedade da Empresa Metropolitana de Águas e Energia (EMAE), mas está em tramite uma transição de posse para que a comunidade possa retomá-la formalmente. Segundo ele, o centro hoje é uma ocupação, mas foi conversado com a EMAE e não há oposição quanto a permanência dos projetos no local.

Após o mural, o guia nos leva até a casa de um colega da comunidade onde acontece o projeto que produz lixeiras a partir de garrafas pet coletadas da represa. A laje da casa foi ocupada por garrafas que são limpas e separadas por cores para que as lixeiras sejam construídas. Elas são utilizadas ao redor da Represa Billings que, segundo o guia do grupo, precisa deste tipo de instalação, já que as lixeiras colocadas pela prefeitura foram danificadas e não são repostas.



Sede do projeto de montagem de lixeiras com garrafas pet.



Caminhada pelo Grajaú.

Após conhecermos o projeto, o grupo é dividido em barcos para atravessar a Represa Billings até a Ilha de Bororé, onde conhecem o Centro Cultural que foi reativado pelos próprios moradores. O barco é guiado por integrantes habilitados da Operadora de Turismo Náutico parceira da operadora SP. Durante a travessia, notam-se as diferentes paisagens ao redor: a presença da Mata Atlântica e as moradias irregulares.



Travessia na Represa Billings

Chegando à Ilha do Bororé, somos recebidos por outro morador e integrante do centro cultural, que é artista plástico, grafiteiro, educador, atuante e líder de coletivos e movimentos ligados à arte. Ele recebe a todos com boas vindas, ajuda a descer do barco e encaminha o grupo até a casa do centro cultural, onde é servido o almoço feito com produtos locais e orgânicos. O centro cultural está localizado num grande terreno que, além da casa, comporta uma grande e variada horta.

Após o almoço, o centro cultural é apresentado, junto as atividades que ocorrem ali. O centro é uma referência no bairro, tanto devido às atividades de permacultura e ambientais, quanto culturais. São vários coletivos que participam, formando um grupo multidisciplinar composto por grafiteiros, pedagogos, educadores, psicólogas. O líder do

Centro Cultural fala como foi importante frequentar o local na sua infância e como se esforça para que as crianças de agora tomem conta deste espaço:

Eu pensava: mas como o Grajaú é o local com menor IDH de São Paulo, se aqui estão fazendo coisas tão lindas?! Para isso é preciso mudar a referência, parar de focar só no consumo e enxergar outras coisas, valorizar outras práticas. Tem que ter um movimento de afetividade, de memória, de identificação com o lugar. Centro Cultural é uma gota nesse oceano, que se articula com outros projetos do bairro, para falar de educação, de direito à cidade e de segurança alimentar.



Almoço no centro cultural

Sendo assim, o Centro Cultural é considerado um lugar que vai contra as expectativas do bairro, contra o que é comunicado sobre a periferia paulistana e é esta mensagem que quer passar para os visitantes.

Em seguida, somos convidados a participar de duas atividades: ajudar na plantação de uma horta móvel feita a partir de paletes ou participar de uma oficina de pintura com terra natural do próprio bairro. Estas atividades fazem com que o grupo experiencie um pouco da cultura do bairro e conheçam como vivem as pessoas nesta área.



Oficina de plantio.



Oficina de pintura: produção das tintas naturais.



Oficina de pintura.

Para finalizar o dia, é realizada uma “roda de aprendizados” dentro da casa do Centro Cultural, em que uma facilitadora da equipe da operadora Caso SP coleta impressões e reflexões de todo o grupo junto aos integrantes do roteiro. Várias falas são compartilhadas pelos visitantes, agradecendo toda a acolhida, pensando no que foi mais interessante na experiência como um todo e por quê. É feito um fechamento e todos pegam juntos um ônibus de volta a Estação Santo Amaro, onde termina o roteiro.

2.1 Relatos dos visitantes

Os relatos dos visitantes foram coletados durante o círculo de fechamento realizado ao final do roteiro.

“O que me tocou foram os personagens. Seu Narazeno cumprimentando as pessoas, seu Antonio, a Dona Maria nos receber na casa dela. Que força e sabedoria profunda. É o poder das pessoas integradas e felizes.”

“Quero agradecer a Fundadora e a Operadora por proporcionar esta conexão com vocês que são incríveis. A lição que levo hoje é que é possível fazer e fazer junto. Às vezes, a gente fica postergando projetos (dinheiro, parceiros, custo) e vocês são a prova de que é possível fazer junto e com amor e dá certo.”

“Quero agradecer a gentileza e generosidade de conduzirem a gente e nos fazerem sentir. Acho que todos falaram de pessoas e me veio a cabeça como o turismo é sobre pessoas e não sobre locais e territórios. As nossas lembranças de viagem, às vezes, nos tocam pelas pessoas que a gente cruzou. E também a possibilidade que vocês nos ofereceram de navegarem dentro da gente, porque vocês são instrumentos dessas reflexões, pequenos milagres que permitem a gente também navegar por tudo isso e ressignificar a nossa relação com a gente e com nosso território. Queria agradecer a equipe da Operadora por facilitarem isso.”

3. Roteiro e visita a campo – Caso 3, Paraty (E3)

Para adquirir um dos roteiros, é necessário entrar em contato com a agência para saber qual a próxima data oferecida e se existe possibilidade de eles fecharem um grupo (o mínimo são cinco pessoas). O atendimento é feito pelo próprio empreendedor, que repassa todas as informações e ainda indica locais para hospedagem e oferece serviços de transporte até as comunidades, se necessário. O roteiro adquirido incluía um dia no

Quilombo do Campinho da Independência e, no dia seguinte, a Praia Grande da Cajaíba com a comunidade caiçara. A pernoite não estava inclusa no pacote, assim como os transportes, mas a agência apoia e oferece opções de ambos.

Para chegar ao Quilombo do Campinho da Independência, o empreendedor E3_Fund busca de jipe os integrantes do grupo e os leva até o quilombo, então aproveitei para fazer algumas perguntas da entrevista. O acesso ao Quilombo é por estrada de terra e fica a, aproximadamente, 15 minutos de Paraty. Lá, existe um restaurante comunitário que administrado pela Associação de Moradores do Campinho (AMOCQ), fundado em 2007 com recursos do Projeto Desenvolvimento Sustentável em Comunidades Remanescentes de Quilombo, uma parceria entre o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Petrobras, Fundação Universidade de Brasília (Fubra), Secretaria Especial de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), Sesi e Eletro Nuclear.

Chegando ao local, somos recebidos por uma moradora da comunidade responsável por fazer o receptivo, enquanto aguardam os outros visitantes no restaurante da comunidade. Uma outra moradora, responsável pela cozinha, nos apresenta os pratos do dia e pede que já escolham para que a equipe possa preparar previamente. São quatro opções de pratos típicos da cultura ou que são produzidos a partir de ingredientes locais (exemplo: peixe com banana da terra e palmito pupunha; “vaca atolada”, comida típica feita com carne de vaca e mandioca). Depois, todas da equipe são apresentadas pela integrante que recebeu o grupo, tanto as cozinheiras quanto a griô, que explica que irá contar histórias que não estão em livros. A guia que acompanhará o grupo pela caminhada na comunidade também se apresenta: é natural do Equador, formou família no quilombo e está lá há 13 anos.

O grupo é convidado a ir para o andar de cima do restaurante, onde todos sentam-se no chão em esteiras artesanais produzidas pela comunidade, e a filha da griô começa a contar a história deles. Nesta roda, elas contam como formou-se o quilombo, quais suas histórias de resistência, a importância de sua cultura e seus saberes, a chegada da igreja católica e como conseguiram a titulação do território.

Segundo a griô, o turismo começou com turistas que passavam pela comunidade com guias que contavam a história deles sem permissão ou alinhamento. Isso começou a ser observado, foi então que a comunidade organizou uma reunião com a AMOCQ para tratar desta questão. A partir de então, por meio de parcerias com o ICMBIO e outros órgãos do governo, passaram a ter capacitações para desenvolver a atividade turística.

Depois da roda de conversa, outra moradora acompanha o grupo por uma caminhada pela comunidade. Ela conta que a terra é dividida por famílias (núcleos familiares) com, aproximadamente, 50 pessoas cada. Assim, cada núcleo tem uma casa de farinha para produzi-la para seu próprio consumo. Segundo a guia, hoje eles não comercializam mais a farinha, pois tiram seu sustento de atividades como artesanato, turismo ou trabalham na cidade.



Casas de um núcleo familiar do Quilombo do Campinho

A guia também mostra plantas e árvores nativas da Mata Atlântica, como a palmeira da juçara, que produz açaí e palmito utilizados no restaurante da comunidade. Ela também mostra a escola, que tem alunos desde o pré-primário até o quinto ano, e conta que este ano começaram a vir professores já com conhecimento da história dos quilombos para que sejam ensinadas às crianças.

Um dos visitantes questiona sobre religião, e a guia conta que a Igreja Católica entrou junto com a fundação da fazenda e se estabeleceu. Até hoje, existe uma Igreja na comunidade que oferece missas à comunidade. Além da católica, existe hoje a predominância de Igrejas Evangélicas (segundo a guia, metade dos moradores da comunidade são adeptos) que condenam a cultura africana, como a umbanda e o jongo (dança circular tradicional). A guia conta que participa de projetos na comunidade que buscam resgatar essa cultura e que os jovens têm se interessando, no entanto, o que são evangélicos são proibidos de frequentar.

Outro problema enfrentado na comunidade é o tráfico de drogas. A guia conta que não tem o tráfico instalado no local porque é proibido pessoas de fora se mudarem para lá, no entanto, alguns jovens vendem e trabalham para eles.

O roteiro termina na Casa de Artesanato, que oferece vários artigos produzidos pela comunidade para venda. Depois de um tempo, E3_Fund chega com o transporte para levar o grupo de volta a Paraty.

No dia seguinte, visitamos a comunidade caiçara da Praia Grande da Cajaiba. O acesso é apenas por barco ou trilha, então todos se encontram na marina de Paraty para embarcarem no barco de um dos moradores caiçaras da Praia Grande que os levará ao local onde passarão o dia. O barco demora em cerca de 40 minutos até a Praia Grande, onde os visitantes são recebidos pelo morador e caiçara C3_Lid que irá acompanhá-los durante o dia. No restaurante da praia, são servidos biscoitos e café com caldo de cana, maneira típica de adoçar.

No início da caminhada pela Praia, C3_Lid conta que eram 40 famílias, mas todas foram embora e só ficaram duas, por ainda não conseguiram tirá-los de lá. Que as pessoas venderam suas terras e hoje estão sofrendo nas cidades, pois não sabem ler e tem salários ruins. C3_Lid é nascido e criado em Praia Grande de Cajaiba e não quer sair dali. Vive do turismo, da pesca e do plantio; e recebe turistas que acampam próximo à sua casa, onde fez uma área de camping.

C3_Lid guia o grupo para conhecer sua agrofloresta, mostra a casa de farinha e faz uma demonstração de como faz a pesca artesanal. Seu filho C3_Lid_1 o acompanha e ajuda nas atividades. Enquanto caminha e mostra sua casa, C3_Lid conta histórias de resistência e de como, várias vezes, quase perdeu sua terra. Quando questionado sobre o turismo, responde: “Turismo é bom quando feito por nós ou junto conosco. Às vezes, vem grupos que destroem.”. Seu filho C3_Lid_1 explica que eles ainda dependem muito do turismo de massa e das altas temporadas, mas que trabalham muito mais por bem menos.

Depois das atividades, é servido um almoço no restaurante da Dona Dica, que funciona na alta temporada e vende para os turistas de acordo com os pedidos. Para o grupo, foi servido um almoço típico caiçara, já incluso no pacote: o azul marinho, que consiste, principalmente, em peixe e bananas verdes. O empreendedor conta que foi preciso conversar com Dona Dica para que ela servisse uma receita típica para os grupos que ele leva, pois ela não via valor no prato e achava que ninguém teria interesse em pedi-lo. Dona Dica conta que não o serve para os turistas ocasionais, faz apenas para grupos

de visitantes que o encomendam, pois os ocasionais querem porções de isca de peixe empanado, camarão frito e pastéis.



Pesca Artesanal na Praia Grande da Cajaíba.

Após o almoço, o grupo tem um tempo para aproveitar a praia e o mar. Neste momento, aproveito para conversar um pouco com Dona Dica, uma senhora de, aproximadamente, 80 anos, nascida na ilha. Ela conta que gosta de receber visitantes, mas não muitos, “que aí dá muito trabalho”. Ela reclama das chuvas, que quase derrubaram seu estabelecimento e que gosta de morar na ilha e não quer outra vida.

Somos chamados pra voltar para o barco antes que a maré fique muito “mexida”. Chegando em Paraty e antes de encerrar o roteiro, o empreendedor faz uma roda de fechamento e agradecimento.

Fico muito feliz de poder apresentar essa outra face de Paraty que são as pessoas e que vivem a margem do que é o centro histórico, mas criando sua cultura e promovendo seus saberes e espero que juntos a gte tenha conseguido ter esse outro olhar. (E3_Fund)

Todos do grupo comentam como gostaram de conhecer e participar da cultura tradicional do local e que gostariam de contribuir para a divulgação e expansão do TBC.

4. Roteiro e visita à campo (Ubatuba – SP)

A experiência aconteceu em um final de semana com saída do grupo na sexta à noite da Rodoviária do Tietê em São Paulo. O roteiro não incluía transporte, mas as sócias organizaram um grupo no *whatsapp* para que os integrantes da viagem se conhecessem e pudessem combinar a melhor maneira de chegar até o Quilombo da Fazenda. Ficou decidido que seria alugado um carro e que todos se encontrariam na rodoviária para saírem juntos, incluindo uma das sócias do empreendimento social, que sabiam o caminho até a casa do Quilombo que os receberia. O grupo era constituído por três pessoas e as duas sócias.

A vivência incluiu roda de conversa com lideranças quilombolas, oficina de artesanato com as mulheres do quilombo, roda de Jongô³⁰ com o Grupo Ô de Casa, trilha guiada na Mata Atlântica e banho de cachoeira no Rio Fazenda, além de todas as refeições – que eram preparadas por integrantes da comunidade dando prioridade a pratos tradicionais e produtos locais, como coração do cacho de banana, mandioca e peixe.

A chegada na casa foi por volta das 23 horas da sexta-feira, a outra sócia os recepcionou com chá quente de erva doce e biscoitos. Os moradores estavam dormindo no quarto ao lado da sala; um jovem casal e sua filha de seis anos. A mãe trabalhava com o turismo na comunidade assim como o pai, no entanto, este ainda se dividia entre este trabalho e outro emprego na cidade. Durante a estadia, não houve muito contato entre o grupo e o casal, dado que os visitantes saíam cedo e tinham afazeres durante todo o dia e, quando chegavam, os moradores já haviam se recolhido para dormir. Após tomar o chá e acomodar as mochilas, o grupo se dividiu para dormir em um quarto com uma cama de casal e duas beliches (que pertencia à filha do casal) e a sala, com dois colchões. A família moradora da casa dormia no quarto do casal durante a estadia dos visitantes. A casa era simples e ampla, com três cômodos e um banheiro, sem forro no teto. Sala, copa e cozinha ficavam no mesmo espaço. Os móveis eram simples e tudo estava preparado para nos receber, com roupas de cama limpas e espaços organizados.

No dia seguinte por volta das seis da manhã, saímos para tomar café em um galpão que contém uma cozinha e mesas grandes, com bancos feitos por uma tábua comprida

³⁰ Jongô é uma expressão e tradição cultural afro-brasileira que envolve dança, canto, toques de tambores e improviso poético (Dias, 2014). O Griô do Quilombo da Fazenda conta que no Brasil era uma forma de trocar informações entre os escravos secretamente, em forma de códigos para que os senhores não compreendessem o que era falado (dados de campo).

onde todos se sentam juntos. As cozinheiras se apresentam, dão boas vindas, explicam o que está sendo servido e conversam um pouco com os visitantes. Após o café da manhã, dois moradores do Quilombo fazem uma conversa apresentando a história do Quilombo para os visitantes. O morador se apresenta como ativista do FCT, agente cultural do quilombo e que trabalha com agrofloresta. Disse que na década de 60, as comunidades do entorno trabalhavam juntas, faziam trocas de mercadoria e mutirões de acordo com a necessidade de cada um. Com a construção da Rio-Santos em 1970, veio a especulação imobiliária e algumas comunidades perderam seu território para que condomínios de luxo fossem construídos (o caso mais clássico é do Condomínio Laranjeiras, já citado anteriormente na descrição do caso Paraty) e os moradores precisaram sair de suas comunidades para trabalhar nas cidades.



Café da Manhã – Quilombo da Fazenda
(Fonte: facebook do empreendimento social, 2019.)

Em 1977, o Parque Estadual da Serra do Mar foi delimitado e se sobrepôs sobre algumas das comunidades, limitando o trabalho deles na roça e, com isso, criando conflitos. Em 2007, com o surgimento do FCT, as comunidades quilombolas, caiçaras e indígenas de Paraty, Ubatuba e Angra dos Reis se uniram e se fortaleceram, formando uma grande família. O morador ainda conta que escolheram para o FCT o nome de Rede de Turismo de Base Comunitária Nhandereko, pois “nhandereko”, na língua de uma das comunidades indígenas integrantes do movimento, significa “nosso modo de viver” – o

nome foi sugerido e todas as outras comunidades concordaram. Sobre a Rede e a atividade turística, o C4_Lid relata:

A rede tá crescendo dentro das comunidades, com o pessoal mais jovem, os grios e pajés. A gente explica pra eles o que é o TBC, a importância disso pro território, pra cultura e tradição. Então, a gente tem essa ferramenta de luta pelo nosso território e cultura, que trabalhamos junto com o Fórum. Porque o TBC é uma ferramenta que gera renda, e estávamos vendo que algumas famílias e jovens estavam se deslocando pro centro da cidade por falta de emprego e aí a gente se cansou de ver isso e pensou: a gente tem que se empoderar dessa ferramenta e usar ela pra manter a juventude e quilombolas no território. E aí trouxemos o TBC pra que a gente possa se fortalecer junto e fortalecer nossas tradições, mantendo as rodas de conversa com os griôs. E a partir disso, começou a resgatar os mutirões, as comunidades vizinhas vem aprender sobre agrofloresta, plantar junto. E o público que queremos receber aqui são pessoas que queiram vivenciar, assim como vocês estão fazendo: ficando na casa do morador, comer comida tradicional, tomando café da roça, fazer trilha, roda de conversa... Vivenciar tudo o que o quilombola vive no território dele. A gente não quer um turismo de massa que vem pra entrar no quilombo com más intenções ou pra sujar nossas trilhas e cachoeiras, queremos esse turismo diferenciado que possa viver com a gente nossas tradições e cultura. (C4_Lid).

Nesta fala, o C4_Lid destaca a importância do TBC na reunião das comunidades tradicionais do entorno, para o fortalecimento de um laço entre eles e a volta dos mutirões. Além disso, também comenta sobre o interesse dos jovens nesta atividade e a oportunidade de permanecerem no território diante da possibilidade de serem remunerados por meio do turismo. Ele ressalta sobre a preocupação dos moradores em atraírem um público interessando em vivenciar do seu cotidiano e diferencia estes visitantes de turistas de alta temporada e de massa.

A outra moradora a falar em seguida e se apresentar, é tia do que se apresentou anteriormente e sua fala é mais voltada para a história de luta e resistência dos moradores do quilombo, resgatando a memória das dificuldades de quando chegou, da construção da rodovia e da delimitação do parque.

Quando a gente chegou, eram 12 famílias e estão até hoje. Aqui era tudo mato, não tinha um pé de café plantado. Aí, quando tava tudo bonitinho e plantado, eles puseram isso aqui pra parque. E não perguntavam se você queria sair, eles chegavam e derrubavam a casa. Então, a gente batalhou bastante tempo pra chegar onde estamos agora. Não queremos deixar de ser quem somos. O parque que mandava as pessoas pra cá, a gente queria autonomia. A gente toma conta disso aqui, então agora o parque deixa a gente fazer o TBC. Agora, a gente tá com o TBC e tá unido, vai conseguir nosso título da terra que tá na justiça, a gente agora tá com parceria com o parque porque eles viram que a gente preserva. Hoje, o que vejo de mais importante, é o TBC com o jovem. Eles estão correndo atrás, porque

eles estão vendo que tá acontecendo e conhecendo coisas novas. Eles estão aprendendo as ervas, é isso que a gente quer. (Tia C4_Lid).

Em seu relato, ela se refere ao parque, que foi quando a Fundação Florestal delimitou o Parque Estadual da Serra do Mar e as comunidades tradicionais moradoras da época não se sentiram incluídas no processo, pelo contrário, foram forçadas a sair de suas casas e desencorajadas de plantar ou construir. Segundo os moradores, foram longos anos de resistência até que a Fundação Florestal entendesse que a presença das comunidades auxilia na preservação da Mata Atlântica e, só então, começaram uma parceria frutífera para ambos os lados. Os moradores também contam que, inicialmente, o turismo era feito pela Fundação Florestal e apenas eles traziam grupos para conhecer a mata e as comunidades. Atualmente, a Fundação oferece capacitação para que os próprios moradores sejam guias de grupos e sejam capazes de desenvolver o TBC.

Em seguida, o guia leva os visitantes até a Casa de Farinha, onde fica o moinho do quilombo e conta como funcionava, as peças que faltam hoje para consertá-lo, sua importância no passado e a história. Ao lado do moinho, fica um pequeno balcão com quitutes preparados pelas cozinheiras da comunidade que são vendidos aos visitantes.



Casa de Farinha – Quilombo da Fazenda.

Em um anexo ao lado do galpão onde está o moinho, fica uma casa na qual estão expostos os artesanatos e onde é realizada uma oficina com uma das moradoras que ensina os visitantes a trançarem a palha de tucumã para fazer esteiras. Ela explica que estas esteiras eram utilizadas como colchões e que até hoje a comunidade utiliza seus artesanatos, como as cestarias, no dia a dia.



Loja de Artesanato – Quilombo da Fazenda.

Também é realizado uma roda de conversa com o Griô da comunidade, Seu Zé Pedro, que conta histórias de quando chegou ao território, do começo do quilombo e dos desafios passados e atuais. Ele conta que os navios negreiros chegavam em Paraty e São Sebastião e que seu avô, oriundo de Angola, veio em um deles. Ele também lembra que, quando o moinho funcionava, moía cana de açúcar para produção de álcool, melado e pinga.

À noite, o grupo é levado para participar de uma roda de jongo composta, principalmente, por crianças e adolescentes da comunidade. Todos do grupo são convidados a dançar e são inseridos na roda. Uma das participantes comenta que o grupo perdeu algumas crianças e uma das principais lideranças do jongo devido à religião a que

elas se converteram, que proíbe danças. As religiões evangélicas-cristã e católica são presentes na comunidade, no entanto apenas a primeira condena algumas das tradições populares. Ela também comenta que, com o aumento do interesse por parte dos visitantes e convites para apresentações na cidade, aumentou a curiosidade das crianças e adolescentes pela dança e, conseqüentemente, pelos costumes e tradições da comunidade.



Oficina de Artesanato – Quilombo da Fazenda



Dança tradicional – Jongo

Depois da dança, seguimos para o jantar servido pelas cozinheiras da comunidade e voltam para descansar na casa dos moradores. No dia seguinte, tomamos café da manhã e saímos para uma trilha pela Mata Atlântica guiados por um dos moradores com formação de guia e que conhece as plantas e vegetação do local. Durante a trilha, ele explica sobre plantas medicinais e venenosas. Consigo conversar um pouco com ele durante a trilha, que me conta que é ótimo como empresas como a das sócias leva grupos e que a comunidade já está se organizando para realizar uma capacitação de guias para os jovens, assim eles não precisam buscar trabalho fora da comunidade por falta de opções.



Início da Trilha pela Mata Atlântica

No final da trilha, é realizada uma roda de fechamento na qual todos falam sobre suas impressões e sentimentos gerados durante a visita. O griô e o guia da trilha participam e ressaltam a importância das duas empreendedoras na comunidade. Seu Zé Pedro comenta que elas são como filhas para ele e que é muito agradecido a elas – que ficam emocionadas com o relato. A vivência termina após a trilha com um almoço de despedida.

4.1 Relatos de Viajantes

Estes relatos foram retirados do site do empreendimento e foram solicitados pelas sócias aos turistas que realizaram alguma das viagens.

“Me encantei muito com a proposta, porém sempre me enxerguei imerso demais na realidade paulistana e por isso achava difícil me imaginar desconectado no final de semana. A real é que não me desconectei não, apenas me conectei com valores e momentos que valem mais do que qualquer outra coisa. Não só criei um carinho pela história do Quilombo da Fazenda, como pude trocar experiências com pessoas incríveis totalmente diferentes (ao mesmo tempo muito parecidas) de mim!” Turista, 2017.

“Nunca imaginei que uma viagem ao Brasil pudesse ser tão enriquecedora, tanto a nível pessoal, cultural como educacional. Além disso, sinto que mais do que o aprendizado das atividades, foi construído um vínculo entre nós os participantes e os membros da comunidade que nos abriram as portas de suas vidas por um final de semana.” Turista espanhol, 2017.