

A CRIAÇÃO DE VALOR SOCIOAMBIENTAL EM EMPREENDIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS DE TURISMO

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-governamentais (ONGs) e, posteriormente, por empresas. Tal movimento incentivou 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 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).

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.

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.

Desta forma, o objetivo do estudo proposto foi investigar a criação de valor socioambiental em um empreendimento socioambiental de turismo (EST), compreendendo características e práticas deste e se pode influenciar na criação de valor. 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 (Barki et al., 2015; Comini, 2016; Rawhouser 2019). Deste modo, este estudo busca trazer mais elementos para a discussão acerca de empreendimentos que não só tem o objetivo de criar valor social, mas também ambiental.

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 elucidacões acerca do papel de 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Criação de valor social e ambiental em empreendimentos socioambientais

A discussão sobre criação de valor social e ambiental no contexto do empreendedorismo social 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). 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, 2019). Esta constatação estimulou o interesse por verificar se os empreendimentos sociais dedicados ao turismo, pelas próprias características do setor, agregavam a criação de ambos os tipos de valores.

O uso das expressões “negócios socioambientais” e “empreendimentos socioambientais” na pesquisa realizada, ao invés de citar apenas o “social” foi proposital, com o intuito de justamente dar ênfase a intenção de gerar resultados no âmbito ambiental juntamente ao social, dado que ambos estão intimamente conectados (Fischer & Comini, 2012). Fischer (2014) descreve que os empreendimentos socioambientais “se caracterizam por seus propósitos sociais e/ou ambientais, com os quais buscam influenciar transformações econômicas e sociais.” Ao buscarem a criação de valor socioambiental, estes empreendimentos caracterizam-se por obedecerem a lógica de mercado, assumindo a figura jurídica de empresa e, principalmente, equacionando sua sustentabilidade financeira através da comercialização de sua prestação de serviços.

Fischer e Comini (2012) destacam que os empreendimentos socioambientais ao declararem os objetivos de sua atuação, frequentemente não especificam separadamente os objetivos sociais dos ambientais, pois consideram que o bem-estar das pessoas e comunidades estão intrinsecamente vinculados à sustentabilidade dos recursos naturais. Torres e Barki (2013) corroboram com esta afirmação ressaltando que é óbvio que a má

gestão ambiental gera prejuízos sociais sendo, portanto, necessário que os empreendimentos direcionem suas atividades para a criação de ambos os valores. No entanto, alguns autores ressaltam que para fins de análise, a criação dos valores social e ambiental seja enfocada separadamente de forma que seja viável verificar se e como cada um deles 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). 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).

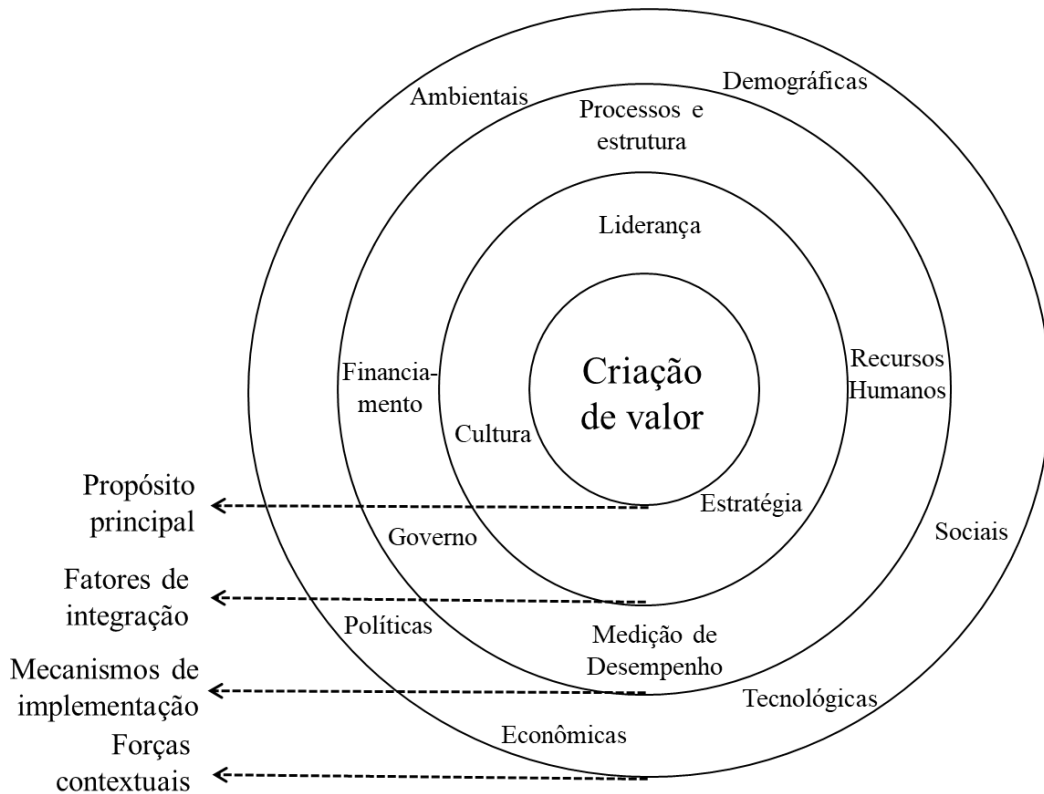
Em relação à criação de valor social, Austin et al (2006), propõem a seguinte definição: “...a busca do progresso social mediante a remoção de barreiras que dificultam a inclusão, ajudando aqueles que estão temporariamente enfraquecidos ou carentes de voz própria, e que mitigam os efeitos secundários indesejáveis da atividade econômica.” A partir desta definição, Portocarrero e Delgado (2010) construíram um framework resultante do estudo de empreendimentos socioambientais de diferentes países, o qual demonstra os resultados produzidos por esses negócios que são indicativos da criação de valor social. 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.

Já para definir valor ambiental, Comini (2016) 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. Além disso, ela resalta que, apesar do quadro organizado por Portocarrero e Delgado (2010) ter uma rica descrição dos tipos de valor social encontrados nos casos estudados, 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. Os elementos propostos por esses três Autores foram utilizados como base para a construção dos roteiros de observação e das entrevistas empregados para a coleta de dados primários da pesquisa, envolvendo moradores da comunidade, empreendedores e parceiros do negócio social estudado.

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 organizacional, as estratégias de atuação e o exercício da liderança, os quais desempenham o importante papel de criar coerência entre a missão e os objetivos do negócio; os mecanismos de implementação, que são os procedimentos de gestão das estratégias; 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 o conjunto abrangente deles funcionando em harmonia (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura de Mapeamento para Gestão de Empresas Sociais

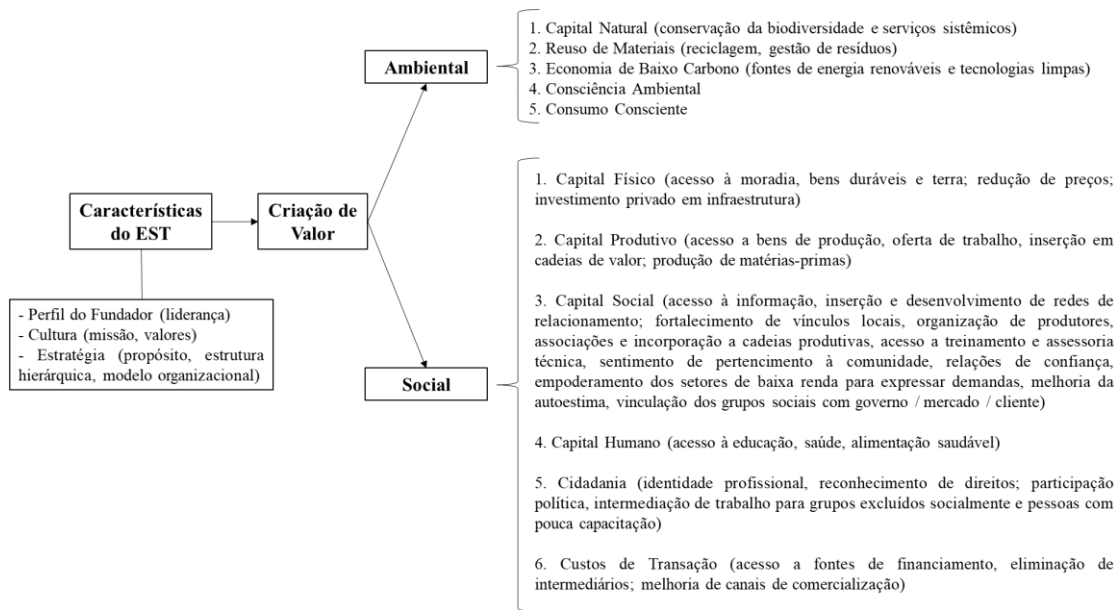


Fonte: adaptado de Austin et al. (2006).

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 et al, 2012; Ebrahim et al., 2014; Barki et al, 2015). Na Figura 2, procurou-se sintetizar o modelo teórico da pesquisa inspirado pelos autores Austin et al (2006), Portocarrero e Delgado (2010) e Comini (2016).

Figura 2 - Interfaces entre empreendedorismo socioambiental e criação de valor



Fonte: elaborado pelas autoras.

2.2 Empreendimentos socioambientais em turismo

O setor de turismo foi escolhido como recorte para pesquisar o desempenho de negócios socioambientais por destacar-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, de forma agregada, valor social e financeiro (Weppen & Cochrane, 2012). Pode ser considerada uma atividade adequada para estimular o desenvolvimento econômico sustentável, pois uma parte dos ganhos gerados beneficia os grupos sociais mais pobres por meio da criação de empregos para população local e de pequenas empresas comunitárias, ocasionando diminuição da pobreza e promovendo melhorias socioambientais (United Nations World Tourism Organization – UNWTO, 2017). Quando administrado mediante procedimentos de gestão sustentáveis, os empreendimentos turísticos representam uma alternativa geradora de renda para populações pobres que, simultaneamente, pode impactar positivamente a sustentabilidade dos ativos naturais (Comini, 2016).

Segundo Sheldon et al. (2017) empreendimentos socioambientais em turismo são organizações criadas por empreendedores dedicados a solucionar problemas sociais das localidades nas quais situam seus roteiros. Eles podem proporcionar um desenvolvimento turístico que não só desafia as abordagens comerciais costumeiras, mas que também propicia que os valores social e ambiental sejam tratados com a mesma importância do valor econômico.

Uma revisão sistemática acerca das publicações sobre o tema de empreendedorismo socioambiental e turismo revelou que entre o total de artigos encontrados (55), o turismo de base comunitária foi o mais frequentemente analisado (João & Fischer, 2019). Esta maneira de realizar a atividade turística surgiu na década de 1970 como uma resposta de oposição e crítica ao turismo de massa que disparou nesta época. Já no início, era uma proposta que enfocava a importância de valorizar as pequenas comunidades e a conservação da natureza (Zapata et al, 2011). Segundo Irving (2009), pode ser definido como um turismo que “favorece a coesão, 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.”

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente estudo de caso é descritivo exploratório e de abordagem qualitativa, construído com dados secundários acerca da unidade investigada e dados primários levantados junto à empreendedora e gestora, bem como, junto aos moradores da comunidade e parceiros locais. Este artigo descreve e analisa o empreendimento socioambiental aqui denominado Alfa, que permitiu detalhar suas características e aprofundar o conhecimento das opiniões e percepções dos atores sociais envolvidos, por meio dos depoimentos dos entrevistados. Corroborando a indicação dos autores que consideram o estudo de caso 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 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. Alfa foi selecionada porque atendia ao critério de declarar, explicitamente em sua missão, os propósitos de criação de valor socioambiental, ou seja, a intencionalidade com a qual o empreendimento foi criado, de acordo com Fischer (2014) e Comini et al. (2012).

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 apresentação institucional de Alfa e de divulgação dos roteiros comercializados; reportagens, notícias e artigos de mídia publicados sobre a agência/operadora.

2 - Observação participante: foram realizadas visitas a uma das localidades na qual Alfa opera um roteiro turístico, bem como na sede administrativa do negócio, exercitando-se, concomitantemente, o papel de turista para conhecer o funcionamento das atividades e de pesquisadora coletando artefatos, documentos e realizando reuniões de grupo e entrevistas.

3- Levantamento de dados objetivos, opiniões e percepções: foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a empreendedora de Alfa, gestores das organizações parceiras, bem como, moradores das comunidades envolvidos com as atividades de turismo comunitário.

Além das entrevistas semiestruturadas que obedeciam a roteiros previamente elaborados, com tópicos ou questões inspiradas pelo referencial teórico (Yin,2005), foram promovidas conversas individuais e grupais, com um toque de informalidade que estimulava as pessoas a se estenderem em descrições de suas vivências.

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, 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).

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).

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.

A descrição do caso foi inspirada na análise *within-case* que, segundo Eisenhardt (1989), implica na escrita detalhada do empreendimento – que contribui com a organização de um grande volume de dados. Para a análise das características e práticas do empreendimento, bem como a verificação da criação de valor socioambiental, foram comparados os dados secundários e os relatos obtidos pelas entrevistas, além das percepções provenientes da observação participante.

4. DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O Caso Alfa

Fundado em 2016 por uma turismóloga mineira pós-graduada em inovação social, Alfa é um *spin off* de outro empreendimento social nascido em 2009, do qual a empreendedora social foi cofundadora e cujo foco era o de oferecer consultoria para projetos de desenvolvimento local e sustentabilidade. Em 2015, a empreendedora vendeu sua participação societária nesse negócio e criou sua operadora e agência, estimulada pela perspectiva de viabilizar um negócio de turismo comunitário que fosse criador de valor socioambiental.

A atuação de Alfa consiste em apoiar as comunidades que querem desenvolver a atividade turística não apenas para a obtenção de renda, mas também para valorizar sua cultura, seu artesanato, seus hábitos e costumes, sua maneira de viver. Esta intencionalidade é expressa através dos seguintes valores declarados de sua cultura organizacional: investimento local, respeito ao meio ambiente, proteção da vida selvagem e preservação da cultura, publicados em seus documentos institucionais. Alfa opera através de duas frentes de trabalho: a comercialização de roteiros de viagens e visitas de turistas; e, a prestação de serviços de consultoria e de cursos que visam ao aprimoramento de produtos turísticos para empreendedores e gestores comunitários. Os roteiros oferecem destinos variados que abrangem comunidades tradicionais em todo o Brasil, os quais não dependem exclusivamente da atuação da agência.

Apesar do pouco tempo de existência, a Alfa 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. Alfa é certificada pelo Sistema B e sua fundadora é *fellow* dos programas Women Change Makersⁱ e Vital Voices Growⁱⁱ, além de membro da Rede Mulher Empreendedoraⁱⁱⁱ. Ela também faz parte do Conselho Fiscal do Sistema B Brasil e é Presidente do Coletivo de Turismo Responsável, formado por outras onze empresas do ramo turístico.

Segundo a empreendedora, o papel de Alfa 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 uma estruturação das operações turísticas que são realizadas nas localidades. As ideias do que pode ser feito e inserido no roteiro são formuladas pelos próprios moradores envolvidos com as atividades e a empreendedora oferece apoio e orientação em aspectos nos quais eles tenham dificuldade, como precificação dos serviços, repasse de valores e viabilidade comercial dos roteiros. Nas palavras da empreendedora: “A Alfa é uma empresa e a gente precisa trabalhar com essas comunidades numa parceria ganha-ganha: a gente ganha, eles ganham; a gente não ganha, ninguém ganha. É um negócio.”

O trabalho de campo para estudar o funcionamento da Alfa em uma de suas operações de turismo comunitário foi realizado cumprindo o roteiro de Grajaú – Bororé, bairros localizados no extremo sul da cidade de São Paulo, separados pela Represa Billings, que é um dos maiores reservatórios da água da Região Metropolitana de São Paulo (SABESP, 2020). Ambos são bairros predominantemente rurais e estão entre os 20 menores IDHs da cidade, com problemas de falta de infraestrutura na saúde, educação, segurança e a presença de moradias irregulares. Além disso, a Ilha do Bororé faz parte de uma APA (Área de Proteção Ambiental), pois cerca de 80% da área é coberta por Mata Atlântica. Grande parte da população trabalha com agricultura, principalmente para consumo familiar. Desta forma, esta região 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 (Prefeitura de SP, 2020).

A Alfa como agência de turismo comercializa esse roteiro de visitação em parceria com duas organizações locais: a Operadora de Turismo Náutico e o Centro Cultural, os quais já desenvolviam o turismo receptivo. A Operadora de Turismo Náutico surgiu a partir da necessidade de obter financiamento para manter os projetos sociais de seu fundador, 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 Billings. Estes projetos atraíram a atenção de professores, pesquisadores e alunos de escolas públicas e privadas que passaram a visitar o lugar e participar de roteiros na represa e região. Isto fez com que o idealizador dos projetos percebesse o potencial turístico do local e criasse a Operadora de Turismo Náutico, que hoje é considerada um negócio social.

O Centro Cultural, por sua vez, promove atividades culturais e socioambientais por meio de práticas sustentáveis. Era um espaço público municipal que ficou inativo por oito anos e foi reativado pela comunidade a partir de uma mobilização que reuniu os coletivos e movimentos de grupos culturais da região. No Centro são realizadas atividades de permacultura e compostagem, além de exibirem exposições de artistas regionais e oferecerem produtos de culinária elaborados com ingredientes orgânicos produzidos na região de forma sustentável.

Desta forma, o papel de Alfa nesta parceria consiste, principalmente, em divulgar e vender o roteiro, organizar o grupo de visitantes e seu transporte até a região, além de apoiar os parceiros no ajuste das atividades. Antes da chegada de um grupo, são realizadas reuniões entre os parceiros e a empreendedora da agência Alfa para alinhar o passo a passo do roteiro, quais serviços serão inclusos, os custos e valor final do passeio, além do ajuste de objetivos e expectativas em relação à experiência vivida pelos visitantes e o que irão aprender nesta visita.

O roteiro realizado para esta pesquisa consistiu em um passeio de um dia nos bairros de Grajaú-Bororé com o objetivo de mostrar ao visitante um pouco do cotidiano

da comunidade, conhecer moradores e alguns projetos desenvolvidos pelos parceiros. O grupo de turistas se reuniu em uma estação de trem para seguirem juntos até o Grajaú usando transporte público. A ideia é que o trajeto de trem já seja uma parte do roteiro para que os turistas comecem a imersão convivendo com as condições de vida dos moradores. Chegando na estação Grajaú, um dos parceiros aguarda o grupo para fazer o traslado em uma van, levando-os até a casa de um dos comunitários onde é servido um café da manhã, elaborado com produtos orgânicos de produção local. Durante o café, é possível conversar informalmente com as cozinheiras, com o dono da casa e ouvir histórias sobre o bairro, as condições de vida e as relações de vizinhança. Em seguida, o grupo faz uma caminhada conhecendo pontos relevantes da história da região e das condições de vida da comunidade. Eles são guiados por dois moradores que cresceram na localidade e são parceiros da Alfa, com quem desenvolveram o roteiro do passeio. Eles destacam os projetos sociais desenvolvidos pela comunidade, como o de coleta e reciclagem de garrafas pet que são retiradas das águas da represa para reduzir sua contaminação.

A seguir, o grupo atravessa a Represa Billings de barco para chegar até a Ilha de Bororé. Lá, conhecem o Centro Cultural e algumas das atividades que são oferecidas para os jovens da região como oficinas, saraus, debates e mutirões voltados para o desenvolvimento local, sustentabilidade, cultura local e educação ambiental. Neste local, os visitantes têm a oportunidade de participar de uma oficina de pintura sustentável, na qual é utilizada uma tinta elaborada com a argila da represa e cola e de uma oficina de plantio de uma horta. Para finalizar o dia, é realizada uma “roda de aprendizados” no Centro Cultural, durante a qual uma facilitadora da equipe da Alfa coleta impressões e reflexões de todo o grupo junto aos integrantes do roteiro. Várias falas são compartilhadas pelos visitantes, agradecendo toda a acolhida e ressaltando o que foi mais interessante na experiência como um todo. É feito um fechamento e no retorno o grupo de visitantes volta a usar o transporte público terminando o roteiro.

Atualmente, a agência Alfa não tem um desempenho econômico-financeiro sustentável por ser um empreendimento novo com baixo volume de venda de seus roteiros. Não existe um calendário estabelecido de viagens frequentes, cada roteiro é específico, atende pequenos grupos e acontece uma ou duas vezes por ano. A fundadora ressalta que a receita obtida pelas comunidades com as operações de turismo comunitário não constitui o principal componente da economia local. Geralmente, em cada comunidade as pessoas dedicam-se a várias atividades econômicas sendo o turismo uma forma de geração de renda adicional.

A empreendedora acredita que a missão da Alfa atuando nos roteiros existentes nas comunidades é basicamente voltada 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 durante os roteiros e venda de produtos típicos. Além das receitas geradas a atuação da agência/operadora está voltada também para a geração de valores intangíveis quando incentiva a preservação da cultura local e influencia a valorização da autoestima das pessoas da comunidade.

4.2 Análise dos dados

Apesar do turismo ser uma atividade praticada por diversos agentes na região visitada, tanto os moradores e líderes locais do Grajaú-Bororé, como os empreendedores parceiros da Alfa na operação do turismo comunitário rejeitam, veementemente, a proposta do turismo de massa. Eles preconizam que o turismo local deve ser um outro tipo de experiência e direcionada para um público que a valoriza. Consideram que isto é possível quando os roteiros são criados e geridos por meio do protagonismo das

comunidades, quando os moradores lideram a concepção e execução das atividades e quando a distribuição das receitas é equitativa e bem organizada. Como declara o líder do Centro Cultural parceiro de Alfa:

O turismo 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.

Outro líder comunitário afirma: “Os grupos de turistas são bons pro comércio, por exemplo, você poderia tomar o café do bar da comunidade. Estamos organizando para produzir pacotinhos e oferecer.” Ou seja, os moradores envolvidos com atividades de turismo comunitário percebem que elas estimulam o empreendedorismo local e veem com bons olhos a vinda desses visitantes que querem conhecer a comunidade e seu modo de vida. No entanto, apesar dessas opiniões positivas, observou-se que a visita de grupos à região é uma questão polêmica entre os moradores do Grajaú – Bororé. As opiniões são contraditórias até mesmo entre os próprios organizadores e parceiros das atividades de turismo comunitário da localidade, pelo temor da expansão incontrolável do turismo de massa.

Um morador e líder comunitário, parceiro em uma das atividades do roteiro da Alfa relatou:

A gente já vem dessa prática de receber esses grupos e sempre fica a reflexão do que é nossa prática do turismo. 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 Alfa 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....

O relato denota uma certa dissonância cognitiva da liderança que coloca a dúvida sobre a essência da atividade turística ao preferir denominá-la como ‘percurso educador’, ou seja, como uma forma de oferecer ao visitante não um simples entretenimento recreativo, mas uma experiência educacional. Percebe-se uma crítica ao tipo de turismo que está sendo realizado ali, que deixa o depoente sentir-se desconfortável pois é como se a comunidade estivesse vendendo o seu lugar, seu bairro, sua moradia, seus costumes; como se fosse uma forma de reduzir a vida da comunidade a um produto que está sendo comercializado.

Frente a essa manifestação, uma produtora de conteúdos de turismo de base comunitária que participava dessa visita à comunidade argumentou:

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.

Apesar dessa retórica entusiasmada e que intenta estimular os comunitários, o que se observou em campo é que, provavelmente, a falta de protagonismo venha a ser um dos

fatores que faça com que a comunidade se sinta “usada”, transformada em produto comercial, ao invés de se perceber como proprietária desse negócio, com autonomia para decidir como ele deve ser concebido e administrado.

Além de, na maioria das vezes não se sentirem protagonistas do turismo comunitário, os moradores tendem também a perceberem traços de discriminação no relacionamento com os visitantes. Em ocasião na qual a agência Alfa organizou um evento para visitantes no Centro Cultural de Bororé, as empreendedoras locais foram contratadas para prepararem e servirem um *coffee-break* com quitutes típicos elaborados com alimentos orgânicos de produção local. Uma das comunitárias prestadoras dos serviços relatou seu desconforto ao ouvir comentários desqualificadores de participantes:

Minha questão em relação ao turismo, (...) eu me sinto muito atingida, quando eu escuto uma frase igual a gente escutou: “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.

O que foi possível observar em campo é que a comunidade receptora manifesta uma dualidade de opiniões: ao mesmo tempo em que demonstra certa desconfiança sobre os benefícios advindos da atividade turística, não chega a propor a extinção dessas iniciativas. Pois considera que há resultados significativos no que concerne ao incremento da geração de renda dos comunitários e tem uma expectativa de que os visitantes passem a valorizar positivamente a comunidade por conhecerem sua capacidade de trabalho, luta e resistência frente às condições adversas.

Em meio a essas dissonâncias e polêmicas porém, pode-se identificar uma tendência de crescimento da atividade turística na região, seja pelo surgimento de pequenos negócios socioambientais como a Alfa, seja por iniciativas empreendedoras dos próprios comunitários. Um exemplo constatado em campo foi o de uma iniciativa de estabelecer uma conexão em rede dos pequenos produtores locais, como agricultores e comerciantes de bares, lanchonetes e até bicicletarias. A ideia é constituir um grupo que possa concretizar um roteiro que envolva estes pequenos comerciantes que irão oferecer uma experiência para conhecer a região e, a partir do turismo, trazer renda para os moradores.

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 deixam o roteiro o melhor possível pra pessoa vivenciar as experiências. Por exemplo, lá na região tem uma mulher que ela é produtora de Cambuci^{iv} 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, eles precisam de uma contribuição, uma ajuda, pra poder evoluir.

Esta ideia de que na comunidade existem empreendedores ainda menores que não estão incluídos ou representados nas atividades turísticas vigentes indica que os comunitários percebem a importância de mobilizar outros participantes e criar redes e parcerias que podem conferir maior robustez à atividade turística local. Ou seja, mesmo entre aqueles que são aderentes à proposta do turismo comunitário observou-se uma nítida insatisfação com a possibilidade de que ele se transforme em atividade predatória do meio ambiente e da cultura local como alertam as pesquisas sobre o turismo de massa (Shaw

& Williams, 2002). Nas entrevistas os líderes locais demonstraram a preocupação de que se essas iniciativas não forem gerenciadas pela própria comunidade os resultados financeiros serão apropriadas por pessoas e organizações externas a ela; serão geradas oportunidades de trabalho informais, mal remuneradas e em condições precárias; e, degradados os recursos naturais (Budeanu, 2005; Cabezas, 2008).

4.3 Discussão dos resultados

Por estar localizada nas fímbrias de um grande centro metropolitano que é a cidade de São Paulo, a região de Grajaú-Bororé é influenciada pelas características ambientais, demográficas, sociais, tecnológicas econômicas e políticas da grande metrópole. Assim, como coloca Austin e al. (2006) influenciada por essas forças contextuais a comunidade pode ter limitações ou vantagens para emergirem empreendimentos sociais e gerarem valores socioambientais.

Os moradores e líderes comunitários Grajaú-Bororé contam com recursos de infraestrutura que lhes facilita o acesso à informação e às redes de relacionamento, assim como, aos meios necessários para conceber e para estruturar as atividades de turismo. Nesse sentido, o papel da Alfa é muito mais o de coordenar esses esforços e recursos do que propriamente providenciar seu fornecimento. Ela pode criar valor quando contribui com o aperfeiçoamento ou uma certa sofisticação do desenho das atividades visando a atração de visitantes e comercialização dos roteiros.

Como a comunidade, até influenciada por esses determinantes contextuais, já tinha despertado para a potencialidade da exploração do turismo como atividade econômica e implementado pequenas operações, a parceria com Alfa demandou menos apoio em estruturar os serviços dos empreendedores locais. O papel da agência, neste caso, tem sido principalmente voltado à divulgação do turismo na região e a captação de grupos de visitantes, além de assessoria em cálculos de custos e precificação. O próprio roteiro que serviu para o trabalho de campo da pesquisa e é comercializado por Alfa, foi desenhado e implementado através de um esforço coletivo do empreendedor da Operadora de Turismo Náutico com integrantes do Centro Cultural. Verificou-se que a parceria e o relacionamento criado entre a fundadora da Alfa e o empreendedor da Operadora de Turismo Náutico é construído com base na confiança e no respeito mútuo e que ambos compartilham a importância de privilegiarem, de forma genuína o protagonismo dos comunitários de Grajaú-Bororé no desenvolvimento do turismo local.

A partir da definição de criação de valor de Austin et al (2006), das proposições de Portocarrero e Delgado (2010) e de Comini (2016) sobre tipos de valores socioambientais criados por iniciativas empreendedoras, pode-se constatar no caso da agência/operadora Alfa atuante junto ao turismo comunitário da região de Grajaú-Bororé as seguintes evidências:

- Reuso de Materiais e Educação Ambiental: 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 os quais são utilizados ao redor da própria represa. A oficina de reciclagem é um dos pontos do roteiro, de modo a repassar aos visitantes noções de consciência ambiental e consumo consciente.

- Capital Natural: as oficinas de reciclagem disseminam a ideia de conservação da biodiversidade exemplificando, inclusive, com a produção de tinta a partir da argila coletada no mangue da represa.

- Capital Produtivo: Alfa vem atuando no sentido de inserir os empreendedores da região em cadeias de valor promovendo eventos com empresas para estabelecer possíveis relacionamentos entre eles.

- Capital Social: Alfa estimula a formação de redes e parcerias, inclusive, divulgando aos grupos de visitantes as oportunidades para inserirem pessoas e empreendimentos da comunidade em seus relacionamentos.

Desta forma, pode-se dizer que Alfa atua no sentido de potencializar o trabalho realizado pela comunidade por meio da divulgação e organização de grupos para participar do trabalho desenvolvido pela empresa social e associação comunitária de Grajaú e Bororé. A comunidade relata dificuldade em comunicar seu trabalho para outros grupos sociais e, neste sentido, Alfa atua como facilitadora na comunicação, divulgação e apresentação do trabalho de TBC para outros setores de interesse não alcançados pelos comunitários.

É importante ressaltar que os roteiros vendidos e divulgados por Alfa foram estruturados por esta empresa em parceria com os empreendedores locais e líderes comunitários, constituindo uma construção conjunta de um produto turístico que poderá ser vendido não só por Alfa, mas por outros parceiros que a comunidade possa querer. A contribuição de Alfa na constituição do roteiro não gera exclusividade de venda do roteiro, e a empreendedora de Alfa encara isto como parte de seu trabalho de capacitação no TBC.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações de ser um estudo de caso único e referente a um empreendimento socioambiental que está ainda em processo de consolidação, a influência da Alfa na potencialização da criação de valor social e ambiental através da iniciativa de turismo comunitário em Grajaú-Bororé pode ser constatada mediante algumas evidências, tais como: o incremento dos capital natural, social e produtivo e as ações de educação ambiental e de reuso de materiais. No entanto, pelas próprias características contextuais do turismo comunitário de Grajaú-Bororé, observou-se que Alfa tem maior atuação na divulgação e comercialização dos roteiros de visitas, na promoção das ações da comunidade e no fortalecimento de parcerias do que, propriamente, em operar atividades que estimulem o desenvolvimento local.

Foi possível observar que existe uma dissonância cognitiva em relação à percepção do turismo pela própria comunidade. Foram constatados discursos contraditórios e polêmicos, seja expressando 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; seja pelo temor de que a expansão da atividade resulte em prejuízos sociais e ambientais como já se conhece no caso do turismo de massa. É importante que estes achados deste estudo de caso sejam realçados porque estas percepções dos comunitários contradizem o cerne da proposição dos defensores do turismo comunitário como instrumento de desenvolvimento socioambiental sustentável. Apesar deste estudo ter encontrado indicativos de que há uma tendência de negócios sociais como a Alfa contribuírem para estabelecer uma visão comum do que é valor socioambiental e de como é possível promover sua criação, a identificação dos questionamentos e hesitações dos comunitários de Grajaú-Bororé colocam um ponto de atenção para pesquisadores e empreendedores.

Este estudo, deixa clara a necessidade de ampliar as investigações sobre o papel dos empreendimentos socioambientais no desenvolvimento das comunidades e, mais especificamente, sobre como podem influenciar a criação de valor ambiental no setor de exploração econômica do turismo. Principalmente porque esse conceito de valor ambiental ainda é definido de forma muito genérica e de difícil operacionalização para fins de planejamento das estratégias desses negócios. Apesar de que o conceito de valor social também esteja em processo de 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 empreendimentos socioambientais criarem esse tipo de impacto é um caminho profícuo para ampliar o conhecimento sobre o tema e apoiar o aperfeiçoamento de gestão dessas organizações.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0> ISBN
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 51-55.
- Binns, T. e Nelt, E. (2002). Tourism as a local development strategy in south Africa. *The Geographical Journal*, V. 168, No. 3, 235–247.
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator’s perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, 89–97.
- 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.
- Comini, G. M.; Assad, F.; Fischer, R. M. (2012). Social Business in Brazil. *International Society for Third Sector Research*, p. 1–15.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social business. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397.
- Comini, G. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: 1–166.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Dees, J. G. (1998) Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 1, p. 55, jan/fev.
- 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.

- Emerson, J. & Bonini, S. (2003). The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. <http://www.blendedvalue.org>.
- Fischer, R. M. (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.
- 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.
- Instituto Auá (2020). A rota do Cambuci. Disponível em: <http://www.institutoaua.org.br/rotadocambuci/o-cambuci/>. Acesso em fev 2020.
- João, C. M. & Fischer, R. M. (2019). Potencialidades do Empreendedorismo Socioambiental em Turismo: uma discussão conceitual. XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019. São Paulo-SP.
- Karnani, A. (2007) The Mirage of Marketing at the Bottom of the Pyramid. *California Management Review* 49, n. 4.
- Kroeger, A., Weber, C. (2015). Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 40(1), 43–70.
- 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.
- 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.
- Pipe social. (2019). 2º Mapa de Negócios de Impacto. Disponível em: <http://www.pipe.social/mapa2019>
- 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.
- Prefeitura de SP, (2020). APA Ambiental Bororé-Colônia. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/unid_de_conservacao/apa_bororecolonia/index.php?p=41963. Acesso em fev 2020.
- Rede Mulher Empreendedora - RME. Disponível em: <https://rme.net.br/>. Acesso em mar 2020.
- 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.
- SABESP, 2020. Notícias. Disponível em: <http://site.sabesp.com.br/site/imprensa/noticias-detalle.aspx?secaoId=65&id=7465>. Acesso em fev 2020.
- 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.
- Sistema B, 2019. Sistema B Brasil. Disponível em: <https://sistemab.org/br/brasil/>. Acesso em fev 2020.
- Torres, H. G. & Barki, E. (2013). Por uma Classificação dos Negócios com Impacto Social. VII ENAPEGS - Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. Belém, PA: Unama - Universidade da Amazônia.
- UNWTO (2017). United Nations World Tourism Organization - Tourism Highlights 2017 Edition. Disponível em: <http://www.unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>
- Urry, J. (2001). Globalizing the Tourist Gaze. Cityscapes Conference, Graz.
- Vital Voices. What we do. Disponível em: <https://www.vitalvoices.org/what-we-do/signature-programs/economic-empowerment/>. Acesso em mar 2020.
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749.
- Yin, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yunus, M. (2008) Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 263p.
- What are B corps? Disponível em: <https://www.bcorporation.net/search-results?terms=tourism>. Acesso em jan 2020.
- 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. Disponível em: <https://womankind.org/programs/womenchangemakers/>. Acesso em fev 2020.

ⁱ 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).

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

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

^{iv} O Cambuci é um fruto nativo da Mata Atlântica que faz parte da história da construção da região de São Paulo e sua população, dado que era muito consumido entre tropeiros e indígenas, além de ser utilizado como matéria prima para bebidas e outros quitutes. A Rota do Cambuci é uma iniciativa que combina festivais gastronômicos e roteiros turísticos com o objetivo de resgatar a cultura e incentivar a produção do fruto como estratégia de conservação das matas e geração de renda para os produtores da região. (Instituto Auá, 2020).