

**O EMPREENDEDOR SOCIAL EM  
ÁFRICA: OPORTUNIDADE PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE  
LOCAL ATRAVÉS DO TURISMO  
SUSTENTADO**

**Ricardo Zózimo**

Enterprise Ireland  
ricardo@zozimo.net

## **O Empreendedor Social em África: oportunidade para o desenvolvimento da comunidade local através do turismo sustentado**

*Os projectos de investimento em turismo sustentado têm crescido a um ritmo elevado nos países africanos em vias de desenvolvimento, impulsionados pelas ímpares condições naturais e o aumento da procura de um tipo de turismo alternativo. No entanto, a literatura refere que, na maioria dos casos, as comunidades locais não são as principais beneficiárias dos resultados socioeconómicos gerados por este tipo de empreendimentos. Esta comunicação identifica e analisa os desafios culturais, sociais e empresariais que o empreendedor social tem de vencer para que o seu projecto alternativo de turismo sustentado possa criar riqueza, ao mesmo tempo que cria bases de desenvolvimento na comunidade local.*

## **The Social Entrepreneur in Africa: opportunities to the development of local community through sustainable tourism**

*The number of sustainable tourism investment projects in African developing countries has grown dramatically in the last few years, motivated by the astonishing natural conditions and the demand for alternative models of tourism. The literature, however, notes that, in the majority of the cases, local communities aren't benefiting as much as they should from this investment. This communication identifies and analyses the cultural, social and business challenges that the social entrepreneur has to go through in his quest for a profitable tourism business model that brings real development to local communities.*

## Introdução

---

No contexto do desenvolvimento africano actual, a indústria turística é muitas vezes olhada como uma «tábua de salvação», devido ao seu enorme potencial de desenvolvimento económico e social. Os projectos turísticos efectivamente desenvolvidos em diversos países africanos, independentemente dos seus promotores e países de concentração, têm, no entanto, mostrado uma realidade bastante diferente. Muitos dos projectos turísticos cujo potencial de desenvolvimento social se pensaria ser enorme acabam por trazer poucos ou nenhuns benefícios para a comunidade local enquanto consomem, por vezes de forma desmesurada, os escassos recursos existentes na comunidade, provocando mudanças sociais, culturais e geográficas muitas vezes irreparáveis.

Tendo por base esta realidade, grandes organizações mundiais como a Organização Mundial do Turismo (OMT) ou as Nações Unidas (ONU) têm vindo a lançar nos últimos anos um forte apelo aos principais agentes e promotores turísticos para que tornem mais sustentada a base da sua actividade. Este conceito quer dizer, na prática, que os agentes turísticos deverão desenvolver a sua actividade para que responda aos desejos dos actuais e futuros turistas de uma determinada região, enquanto protegem e potenciam a oportunidade turística do mesmo local para o futuro. A OMT, entre outros, afirma ainda que os fundamentos económicos da actividade turística devem ser totalmente desenvolvidos enquanto se mantêm no local de destino turístico as características culturais, ecológicas e sociológicas (WTO, WTTC e The Earth Council, 1995).

Neste contexto, e em paralelo com o aparecimento mais visível de alternativas turísticas, começaram a surgir empresas em diversos ramos da acção turística que, pela sua natureza e *modus operandi*, é possível considerar como seguindo os princípios do turismo sustentado. A literatura, acompanhando este movimento empresarial, centrou-se, primeiro, na definição do fenómeno do turismo sustentado (Clarke, 1997; Cater, 1991; Bramwell e Lane, 1993), procurando, em seguida, compreender e analisar os seus princípios fundamentais (Welford *et al.*, 1999; Hunter, 1995; Watkins, 2002) e, muito principalmente, explorar as consequências positivas e negativas da sua acção (por exemplo, Mbaiwa, 2005; Ashley e Jones, 2001; Jones, 2005; Kontogeorgopoulos, 2005).

O presente artigo pretende estender o estudo sobre o turismo sustentado, centrando-se na figura do empreendedor que o desenvolve. Tendo em conta as características intrínsecas ao desenvolvimento da actividade do turismo sustentado, o líder deste tipo de projectos é denominado empreendedor social. Assim, serão exploradas as características intrínsecas deste tipo de empreendedores e das suas empresas dentro do contexto do turismo africano,

dado que é aquele que oferece maior diversidade de empresas ligadas ao turismo sustentável.

Desta forma, o artigo está estruturado em cinco secções distintas. Na primeira parte, será dada especial atenção ao contexto do turismo nos países em vias de desenvolvimento; no capítulo seguinte explorar-se-ão as questões centrais relacionadas com o desenvolvimento de projectos de turismo sustentado em África. Na terceira e quarta partes analisar-se-á o contexto para a acção e os desafios do empreendedor social enquanto líder e dinamizador do projecto de turismo sustentado. O último capítulo desenha as principais conclusões deste trabalho e deixa algumas questões para futuras pesquisas.

### **Background: o turismo nos países africanos em vias de desenvolvimento como fonte de riqueza e desenvolvimento económico e social para o país**

---

As últimas estatísticas do turismo mundial mostram um real e progressivo aumento na escolha de países africanos em vias de desenvolvimento como destino turístico pelos visitantes dos países desenvolvidos (WTO, 2005). Na base desta escolha estão factores que vão desde a temporada inversa que se vive nos «países do Sul», materializando-se nas excelentes condições climáticas (Brohman, 1996), nas ímpares condições naturais, em conjunto com a existência de um grande número de reservas e parques naturais habitados por uma multiplicidade de espécies no seu habitat *natural* (Poonyth *et al.*, 2001) e um forte incentivo governamental dado ao desenvolvimento de projectos turísticos (Hall, 1995). Como exemplo concreto pode referir-se o caso da África do Sul, onde, entre 1995 e 2000, o número de turistas cresceu de 4,7 milhões para 6 milhões (*Travel Africa Magazine*, 2002), apoiando-se quer nas excelentes condições naturais quer na vontade política do governo de trabalhar com todos os intervenientes desta indústria, de forma a colocar este país no mapa dos destinos turísticos.

Os governos dos países em vias de desenvolvimento acreditam que o turismo e os projectos turísticos baseados no país irão contribuir para o progresso económico e social (Hall, 1995). O desenvolvimento apoiado no projecto turístico materializa-se nacional e regionalmente, através da criação de emprego, desenvolvimento de infra-estruturas, benefícios económicos e criação de condições de desenvolvimento para as populações locais (McMinn, 1997). Brohman (1996) afirma ainda que o crescimento das actividades turísticas pode contribuir para a diversificação económica, afastando o país da dependência de algumas exportações mais tradicionais, sobretudo nos países cuja capacidade de industrialização é baixa. Para se ter uma ideia mais concreta dos potenciais ganhos que podem advir do turismo, veja-se o exemplo dos turistas do Reino Unido, que,

em 2001, gastaram em turismo nos países em vias de desenvolvimento cerca de três mil milhões de libras – o mesmo montante que o governo do seu país atribui no seu orçamento geral a projectos de cooperação e desenvolvimento.

A realidade dos países em vias de desenvolvimento receptores de projectos turísticos suporta, no entanto, a existência de um largo debate em redor dos reais benefícios que os projectos trazem para as populações locais e que procedimentos pôr em prática para maximizar a criação de riqueza enquanto se reduzem as consequências culturais e ambientais da própria acção turística.

### **Análise sumária das questões centrais relacionadas com os projectos turísticos nos países em vias de desenvolvimento**

No seguimento do que foi dito anteriormente, importa, neste momento, explorar de forma sumária as questões centrais que afectam o desenvolvimento da actividade turística nos países africanos em vias de desenvolvimento, de forma a contextualizar o aparecimento do turismo sustentado.

McKercher (1993) enumera alguns conceitos básicos da actividade turística nos países africanos em vias de desenvolvimento. O autor afirma que:

- como actividade industrial, o turismo consome recursos, cria excedentes e tem necessidades estruturais específicas;
- como consumidor de recursos, o turismo pode chegar a consumir mais recursos do que aqueles que estão disponíveis localmente;
- o turismo compete pelos recursos disponíveis para assegurar o seu sucesso e a sua sobrevivência;
- o turismo é uma actividade maioritariamente privada onde o factor retorno sobre o investimento é altamente considerado;
- o turismo é uma indústria multifacetada com intervenientes de distintos tamanhos e características, o que torna impossível o seu controlo;
- os turistas são consumidores, não antropólogos;
- turismo é entretenimento;
- o turismo gera receitas ao importar clientes e não ao exportar serviços/ produtos.

Em paralelo, e explorando em detalhe alguns pontos referidos anteriormente, Brohman (1996) enumera os principais problemas que afectam a relação entre os projectos turísticos em países em vias de desenvolvimento e o desenvolvimento das comunidades locais. Neste contexto, o autor afirma que:

- os investimentos são detidos na sua maioria por capital estrangeiro e por esta razão os ganhos económicos gerados pela actividade são redirigidos para os países de origem do capital;
- o turismo concentra-se em determinados enclaves e o ganho regional/

nacional é baixo;

- os investimentos turísticos acentuam as desigualdades sociais;
- os benefícios são altamente dependentes da boa situação das economias estrangeiras donde são provenientes os turistas;
- a destruição ambiental necessária para a implantação do empreendimento turístico é por vezes irreversível;
- devido às mudanças contextuais, o risco de perda cultural pela população local é bastante alto;
- as decisões sobre o futuro de determinados recursos naturais são tomadas num dos países de origem do capital;
- os enclaves turísticos acentuam uma cultura elitista e pós-colonialista, devido às grandes diferenças de qualidade de vida entre os promotores e utilizadores do empreendimento turístico e a população local.

Para contextualizar o desenvolvimento de projectos de turismo sustentado, é importante reter as afirmações directamente relacionadas com a utilização dos escassos recursos existentes para fins turísticos, os poucos benefícios oferecidos à população pela acção turística e as mudanças sociais, culturais e ambientais que este tipo de projectos trazem à comunidade local.

### **Turismo sustentado em África**

---

Tendo recebido cerca de 27 milhões de turistas em 2000 – o equivalente a 4% de todo o turismo mundial – e esperando receber cerca de 47 milhões em 2010 e 77 milhões em 2020, o turismo africano tem vindo a debater-se com constantes e aceleradas transformações ao longo dos últimos 10/15 anos.

A principal transformação é a forte aposta que os agentes do turismo africano – comunidades locais, autoridades nacionais/regionais, agentes da indústria turística e turistas – estão a fazer no turismo sustentado (Bjork, 2000). Tendo em conta que o turismo africano se baseia maioritariamente nas condições naturais encontradas nos destinos, torna-se fundamental desenvolver a questão central da sustentabilidade dos mesmos recursos naturais, de forma a que se possa beneficiar as presentes e futuras gerações (Dixon *et al.*, 2001).

A questão da sustentabilidade é também crítica ao nível das comunidades locais que recebem e interagem com os turistas. O crescimento acelerado dos países africanos como destinos turísticos tem vindo a afectar culturalmente as populações que sofrem, de repente, uma invasão total da sua forma de viver (Mbaiwa, 2005). Por exemplo, o Parque Natural de Boremi no Botswana foi visitado por cerca de 40.000 pessoas em 2003 (Mbaiwa, 2005), quando em 1971 tinha sido somente visitado por 4.500 pessoas.

### **Definição do conceito de turismo sustentado**

O conceito de turismo sustentado deriva enormemente do conceito de desenvolvimento sustentado (Tosun, 2001). O desenvolvimento sustentado é o processo de evolução económica, cultural, social e ambiental que consegue suprir as necessidades das presentes gerações sem comprometer as necessidades e os potenciais desejos das futuras. O principal objectivo do desenvolvimento sustentado é manter o equilíbrio entre os factores ambiental e económico (Mbaiwa, 2005).

Respeitando esta analogia, Butler (1993) afirma que o turismo sustentado é o movimento de pessoas, com o objectivo de fazer férias, para um determinado destino turístico, cuja viabilidade pode ser mantida indefinidamente no tempo. A partir desta base, autores como McMinn (1997) e Myburgh e Saayman (1999) afirmam que o turismo sustentado é aquele que, ao mesmo tempo que cria sólidas vantagens económicas, preserva o meio ambiente e promove a criação de benefícios sociais para a população local.

### **Objectivos do turismo sustentado**

Com base na conceptualização anterior, diversos autores desenvolveram o seu trabalho em redor da identificação dos objectivos que o turismo sustentado deve atingir. Para Erlet Cater (1991) – uma das grandes responsáveis pelo avanço do turismo sustentado como projecto eficaz para o desenvolvimento social –, o turismo sustentado deverá:

- melhorar as condições de vida da população local no curto, médio e longo prazo;
- acomodar de uma forma sustentada os desejos e necessidades do maior número de turistas;
- salvaguardar o ambiente, que é a principal fonte de turismo nos países de destino.

Partindo das ideias anteriores, Owen et al. (1993) desenvolvem os objectivos enunciados por Cater (1991), afirmando que o turismo sustentado é possível, sempre e quando se apliquem os seguintes princípios:

- a actividade turística deverá focalizar-se claramente nos benefícios económicos a longo prazo;
- o desenvolvimento deverá ser sensível às necessidades e desejos da população local;
- deverá ser mantida uma escala de desenvolvimento que respeite as características naturais da área;
- deverá ser reconhecido, desde o princípio, o intrínseco valor ambiental da região onde vai desenvolver-se o projecto;

- deverá existir um visível equilíbrio entre os aspectos económicos e ambientais do projecto.

Por último, Tosun (2001), no seu artigo publicado na revista internacional *Tourism Management*, vem acrescentar alguns pontos importantes, revisitando os principais objectivos da acção do turismo sustentado. Para este autor, o turismo sustentado, qualquer que seja a sua forma, deverá:

- contribuir para a satisfação das necessidades turísticas;
- reduzir a pobreza nos destinos turísticos;
- promover a auto-estima da população local;
- acelerar o desenvolvimento local, regional e nacional;
- atingir os objectivos descritos sem comprometer a capacidade de as futuras gerações atingirem os objectivos do seu próprio tempo.

Dos diversos objectivos sugeridos pelos trabalhos acima referenciados, importa sublinhar as duas principais ideias que atravessam o pensamento dos distintos autores:

- é importante adaptar a acção turística ao cliente final sem comprometer o próprio desenvolvimento local;
- os benefícios da acção turística devem ser amplamente distribuídos e devem dar margem a que, no futuro, as populações locais possam decidir sobre o destino a dar aos seus próprios recursos naturais.

Com base nestes dois grandes objectivos, torna-se então vital compreender os grandes desafios que se colocam ao desenvolvimento concreto de uma actividade turística sustentada, quaisquer que sejam os seus promotores, a sua forma empresarial ou o seu público-alvo.

### **Desafios do desenvolvimento de uma actividade turística sustentada em África**

O primeiro grande desafio da actividade turística sustentada é trazer reais benefícios para a população local. Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis. Em relação ao primeiro grupo é possível identificar a construção de infra-estruturas de apoio à população como estradas, escolas ou clínicas. No segundo grupo podem encontrar-se novas formas de conhecimento, em paralelo com um incentivo real ao empreendedorismo, ambos derivados da natureza da acção do empreendimento turístico (Mbaiwa, 2005).

Mbaiwa alerta ainda para a necessidade de criação de empresas locais ou integração das já existentes no desenvolvimento do sector turístico, para que a riqueza gerada permaneça no país e contribua para o real desenvolvimento económico e social (Mbaiwa, 2005). Na mesma linha, Welford *et al.* (1999) destacam o desafio de criar alojamentos e empresas turísticas pertencentes

(em parte ou na totalidade) a capital local, de forma a que os ganhos gerados não sejam repatriados para países desenvolvidos. Nesta perspectiva, o extenso trabalho de Ashley e Jones (2001) sobre parcerias entre investidores estrangeiros e comunidades locais para o desenvolvimento de empreendimentos de turismo sustentado vem mostrar que outro dos grandes desafios se coloca ao nível da identificação de uma entidade na comunidade local que, defendendo os seus interesses, consiga compreender o valor do projecto e a necessidade da sua rápida execução.

O trabalho destes dois autores vem igualmente confirmar os trabalhos de Brohman (1996) e Hunter (1997) sobre o desafio de envolver a comunidade local na tomada de decisões sobre o futuro do projecto turístico nos seus territórios.

É importante ainda assinalar o desafio da necessidade de formação de recursos humanos locais capazes de desenvolver actividades de valor acrescentado dentro do empreendimento turístico e que no futuro lhes permita liderar projectos na mesma área (Mbaiwa, 2005).

Por último, é necessário tornar visível o desafio que se prende com o sucesso dos empreendimentos e o controlo do número de visitantes a determinadas áreas (*Travel Africa Magazine*, 2002). Por vezes, e para que se preservem as condições de sustentabilidade, torna-se necessário suspender ou alterar o tipo de turismo praticado e a tomada de tal tipo de decisões pode ser afectada por resistências internas ou externas ao projecto.

### **O empreendedor social africano como líder de projectos de turismo sustentado**

A acção do empreendedor social é descrita por diversos autores como a criação de estruturas económico-sociais viáveis que criam e sustentam benefícios para a população (Fowler, 2000; Leadbeater, 1997; Thake e Zadek, 1997) ou como a iniciativa empresarial eficientemente desenvolvida que cria capacidade na comunidade local para resolver problemas locais (Alvord *et al.*, 2002).

O Institute for Social Entrepreneurs (2002) acrescenta ainda que a acção do empreendedor social pode ser considerada uma arte que obtém simultaneamente retorno financeiro e social do seu investimento.

Analisando as afirmações propostas pelos autores acima citados, são notórias as ligações entre a acção do empreendedor social e os princípios do desenvolvimento sustentado. A ONU chega mesmo a afirmar que o empreendedorismo que exerce a sua acção dentro dos princípios da sustentabilidade, não sendo diferente de outras formas de empreendedorismo, tem em consideração as questões sociais e ambientais em paralelo com as questões económicas. Em concordância total, Seelos e Mair (2004) afirmam que o empreendedorismo social, por força da sua

acção junto de indivíduos, comunidades locais e futuras gerações, pode ser incorporado dentro do processo de desenvolvimento sustentado.

Com base na estreita ligação entre a indústria turística e o desenvolvimento sustentado, centramo-nos agora na exploração das características intrínsecas do empreendedor social africano na liderança e gestão de projectos de turismo sustentado.

### **Definição de empreendedor social**

Distintos autores têm oferecido definições para empreendedor social, baseadas quer nas suas características pessoais quer na sua forma de actuar. No primeiro grupo, é possível encontrar definições como: «*Social Entrepreneurs are people with qualities and behaviours we associate with business entrepreneurs but who operate in the community and are more concerned with caring and helping than with making money*» (Thompson, 2002: 413), ou «*A social entrepreneur is a path breaker with powerful new ideas that combines visionary and real-world problem-solving creativity, has a strong ethical fiber and is totally possessed by his or her vision for change*» (Bornstein, 1998: 34-39).

No segundo grupo, os autores definem o empreendedor social centrado-se na sua obra, obtendo assim definições de carácter mais prático, como: «*Social entrepreneurs are different because their earned income strategies are tied directly to their mission*» (Boschee e McClurg, 2003: 3), ou «*Social Entrepreneurs are people who create and manage innovative entrepreneurial organisations or ventures whose primary mission is the social change and the development of their client group*» (Prabhu, 1999: 140).

### **Traços distintivos da acção do empreendedor social**

A acção do empreendedor social não está vinculada a nenhum território geográfico nem indústria em particular – exemplos de empreendedorismo social em países em vias de desenvolvimento e em diversas indústrias podem ser encontrados em Prahalad (2005) e Foryt (2002) – e desta forma é possível descrever um conjunto de características que são aplicáveis a todos os empreendedores sociais.

O empreendedor social focaliza-se num duplo objectivo: criar riqueza enquanto melhora as condições de vida da população. Para tal, assume um papel de agente de mudança no sector social em que opera (Dees *et al.*, 2001), com o objectivo claro de transformar os bairros e as populações que servem (Ashoka, 2002).

A sua acção deriva totalmente da missão que abraçou para o seu empreendimento social e apoia-se na sua determinação, ambição e carisma para atingir os objectivos financeiros e sociais a que se propôs (Leadbeater, 1997). O empreendedor social parte de um sonho visionário procurando as melhores

soluções para tornar esse sonho realidade (Dees et al., 2001).

A criatividade e a capacidade de mobilizar eficientemente recursos, procurando soluções radicais para os mais distintos problemas sociais (Ashoka, 2002), são a base da mudança que cada empreendedor social quer tornar realidade.

Para este tipo de empreendedores, os resultados e a mudança social são o mais importante. São contadores de histórias natos, conhecendo de cor os nomes dos homens e mulheres que beneficiaram da sua acção (Leadbeater, 1997). Pelo tipo de relação que formam com os seus clientes, decidem sempre focalizar-se primeiro em cumprir os seus objectivos, não obstante os recursos disponíveis para os atingirem e, assim sendo, são especialistas em reinventar, redireccionar e reaproveitar todo o tipo de recursos, quer tangíveis quer intangíveis (Leadbeater, 1997), atingindo frequentemente resultados ambiciosos nos contextos mais adversos (Ashoka, 2002). Leadbeater (1997) acrescenta ainda que o empreendedor social considera sempre a possibilidade de uma aliança com outra organização se disso depender o alcançar dos seus objectivos.

De todas as características acima citadas, destaca-se naturalmente a capacidade de atingir objectivos difíceis e ambiciosos em contextos complexos como uma característica fundamental para o sucesso de projectos de turismo sustentado.

### **Características pessoais dos empreendedores sociais**

No seu papel de líderes, os empreendedores sociais são extremamente eficientes a definir e comunicar inequivocamente uma ambiciosa missão para o seu empreendimento social, mobilizando todos os recursos humanos disponíveis em volta da mesma (Thompson *et al.*, 2000). Ainda neste campo, incentivam fortemente os seus colaboradores a pensarem lateralmente na busca de soluções efectivas para a implementação dos projectos no terreno (Leadbeater, 1997).

Swamy (1990) e Prabhu (1999) descrevem igualmente um conjunto de características adicionais dos empreendedores sociais bem sucedidos. Swamy (1990) realça a sensibilidade para os problemas alheios, a capacidade de perseverança, a capacidade para escolher claramente o caminho a seguir, a capacidade para delegar e confiar em outros, a capacidade para identificar claramente as necessidades dos clientes e, por fim, a extensa capacidade de trabalho. Por seu turno, Prabhu (1999), usando como ponto de partida o estudo de Swamy (1990), sublinha a capacidade desenvolvida de se relacionarem e ampliarem facilmente a sua rede de contactos e a flexibilidade pessoal de forma a poderem assumir uma grande diversidade de papéis dentro da empresa.

Guclu *et al.* (2002) destacam ainda a capacidade de compromisso por parte do empreendedor para que a sua aventura empresarial seja bem sucedida, assinalando igualmente a necessária paixão por causas sociais e a baixa

expectativa financeira pessoal. Na mesma linha de pensamento, Thompson *et al.* (2000) sublinham o duplo compromisso necessário dentro do empreendimento social: o compromisso de lutar para que se atinjam os objectivos propostos e o compromisso, por parte de toda a equipa, de ajudar a comunidade local a ultrapassar os seus problemas sociais.

Para Cannon (2000), os empreendedores sociais são motivados por uma intensa vontade de fazer a diferença com os recursos disponíveis e de aplicar os conhecimentos de gestão obtidos na universidade ou em anteriores experiências profissionais para o fim social. Na mesma linha, Prahbhu (1999) afirma que as principais motivações são o desejo de experimentar e a urgência de lutar contra as desigualdades sociais que cada empreendedor social sente.

Em resumo, e de acordo com Dees (1998), os empreendedores sociais, no seu papel de agentes de mudança, têm cinco objectivos principais: criar um empreendimento que tenha impacte na comunidade e que seja capaz de suster esse mesmo impacte; ser capaz de reconhecer e explorar novas oportunidades que sirvam a missão principal do empreendimento; ser capaz de manter um contínuo processo de inovação; não ser influenciado pela falta de recursos para atingir os objectivos propostos; e, por último, demonstrar um elevado sentido de responsabilidade perante todos os que estão ligados ao empreendimento – clientes, colaboradores, fornecedores, voluntários, parceiros e entidades doadoras. Os pontos atrás referidos ilustram de forma clara as principais características pessoais que servem de base ao sucesso do empreendedor social africano no campo do turismo sustentado.

### **Capacidade de atrair os melhores recursos para o empreendimento de turismo sustentado**

A complexidade dos projectos de turismo sustentado em África (nos quais intervêm distintos actores, como a comunidade local, o governo regional/nacional, agentes turísticos globais e turistas) faz com que, tendo em conta a forte concorrência pelos escassos recursos tangíveis e intangíveis, o empreendedor social dedique grande parte da sua acção à busca do melhor conjunto de recursos possível.

Para tal, o empreendedor social utiliza frequentemente estratégias de colaboração com actores locais ou internacionais que acrescentem valor ao seu projecto (Thake e Zadek, 1997) e aumentem o seu grau de sustentabilidade. Devido ao nível de interacção com a comunidade, o empreendedor social não trabalha sozinho, preferindo que o seu projecto esteja consubstanciado por uma forte rede de alianças que lhe permita ir mais longe (Thake e Zadek, 1997). Nas palavras de Dees *et al.* (2001), o empreendedor social enriquece os seus limitados

recursos através da activa colaboração com parceiros. Na mesma linha, Henton *et al.* (1997) afirmam que os empreendedores sociais são verdadeiros criadores de pontes entre os desejos dos diversos intervenientes no processo de transformação social. Esta característica faz com que facilmente se consiga identificar acções conjuntas com os parceiros e consequentemente seja possível, mais rapidamente, passar dos planos à acção.

Neste contexto, o empreendedor social é também aquele que mais eficazmente sabe utilizar o seu capital social em prol do seu empreendimento (Jackson e Kelly, 2003). O empreendedor reconhece que o seu sucesso depende em larga escala da actual e futura rede de contactos e do eficaz aproveitamento que fizer dela para captar recursos (Tsai e Ghoshal, 1998).

Em paralelo com estratégias de colaboração e utilização do seu capital social, o empreendedor social africano compreende igualmente a importância de convencer, quer investidores quer a população local, dos seus objectivos e visão para o futuro, de forma a assegurar os recursos necessários ao sucesso da sua empresa (Thake e Zadek, 1997).

Por último, o empreendedor social caracteriza-se por não estar intimamente ligado a nenhuma norma sectorial ou tradição (Dees *et al.*, 2001), o que se traduz efectivamente numa melhor e mais eficiente pesquisa dos recursos indicados *versus* os objectivos financeiros e sociais a atingir.

### **Orientação empreendedora do empreendimento social no sector do turismo sustentado**

---

A orientação empreendedora de qualquer nova aventura empresarial é medida em termos da capacidade de encaixe de risco, da proactividade por oposição ao mercado, e de uma cultura empresarial capaz de criar e sustentar inovação (Lumpkin e Dess, 1996). No contexto do turismo sustentado, a extensão do sucesso do empreendimento social pode também ser medida em comparação com estes parâmetros.

Dees *et al.* (2001) afirmam que um certo grau de risco está sempre associado ao processo de trazer novas soluções para o mercado. O mesmo autor afirma que os empreendedores são capazes de compreender o risco das suas escolhas e, desta forma consciente, controlar o potencial risco para eles próprios e os restantes envolvidos no empreendimento. Nos projectos turísticos sustentados, o empreendedor social tenta controlar os riscos ambientais e sociais, cultivando e aprofundando os laços com a comunidade local.

No capítulo da proactividade, a empresa social de raiz turística é caracterizada por trazer para o mercado novos produtos ou serviços que antecipam as necessidades dos clientes, criando assim novos desejos e uma vantagem

competitiva difícil de imitar (Lumpkin e Dess, 1996). Neste campo, Alvord *et al.* (2002) conseguiram demonstrar que o sucesso de uma empresa social está intimamente ligado à capacidade de o seu líder actuar como constante catalisador de inovação e mudança. No contexto do turismo sustentado, esta questão reflecte-se principalmente em dois pontos. O primeiro centra-se na busca constante – em que participam o empreendedor, a comunidade, as autoridades e os agentes do turismo – de novos produtos/serviços sustentados que permitam uma real capacidade de rotação na oferta, mantendo inalterada a sustentabilidade e a qualidade. O segundo é a capacidade da empresa para surpreender os seus clientes. Num negócio onde o contacto humano é tão relevante para o sucesso, é fundamental que o empreendedor social e a sua equipa consigam compreender e pôr em prática os desejos dos seus clientes, mantendo a base sustentada do projecto.

A capacidade de criação de processos de inovação contínua, inclusão de novos conhecimentos na actividade empresarial e produção de novas formas de conhecimento é outro dos desafios fundamentais para o empreendedor social (Dees *et al.*, 2001). No entanto, o sucesso da empresa social depende em muito desta capacidade para transformar aquilo que parece pouco em muito e adaptar essa transformação às necessidades dos clientes. Alvord *et al.* (2002) afirmam que o desafio da inovação se divide em três subdesafios que o empreendedor social tem de saber ultrapassar. O primeiro é a capacidade de criar e sustentar conhecimento. O empreendedor social deve ter a capacidade de criar novos conhecimentos ou melhorar antigos processos no seio da comunidade local, para que esta possa contribuir positivamente para o sucesso da empresa social. O segundo centra-se na capacidade de redistribuição de recursos. O empreendedor social tem de ser capaz de organizar os escassos recursos disponíveis da forma mais eficiente possível e, para isso, a cultura de inovação é fundamental. O terceiro e último aspecto prende-se com a capacidade do empreendedor social para criar um momentum à volta da política de inovação que permita um constante processo gerador de novas ideias e práticas. No plano do empreendedor social no sector do turismo sustentado, esta questão materializa-se principalmente na capacidade de preparar e envolver a comunidade local na base do processo de inovação. As principais consequências deste processo são a valorização global da população em termos de competências profissionais, a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendedorismo por parte da comunidade e a criação de um real poder de decisão relativamente ao futuro, devido à intervenção activa na decisão quanto a novos produtos/serviços.

## **Conclusões e questões para futuras investigações nesta área**

O principal objectivo desta comunicação era explorar o conceito do empreendedor social na sua aplicação ao contexto específico dos projectos de turismo sustentado e avaliar a probabilidade de sucesso deste tipo de empreendedores africanos a operar nesse contexto.

Assim sendo, a principal conclusão desta comunicação é a confirmação da existência de um perfeito encaixe entre o perfil do empreendedor social e os objectivos de um empreendimento turístico sustentado. O promotor deste tipo de investimento tem por missão procurar o equilíbrio entre os aspectos cultural, social, cultural e económico. Por seu lado, o empreendedor social procura maximizar o lucro e os benefícios sociais para os clientes e comunidades que serve. Ao compararmos os objectivos da organização e das pessoas, torna-se possível desenhar um perfeito encaixe.

No que respeita às características do empreendedor social, é importante realçar a capacidade deste para construir as distintas alianças de forma a garantir o sucesso do empreendimento turístico sustentado. Este ponto é igualmente fundamental, pois dele vai depender a capacidade de fazer reverter uma maior parte dos ganhos económicos do projecto para a população local.

No campo dos traços distintivos do empreendedor social a liderar projectos de turismo sustentado, é necessário acrescentar a dimensão ambiental às já existentes dimensões sociais e económicas da acção do empreendedor social.

É também visível nesta comunicação a capacidade do empreendedor social para se tornar, também ele, um foco de incentivo e dinamização de outras acções empreendedoras por parte da comunidade local que participa no projecto.

Por último, é crítico realçar uma clara adição ao estudo do empreendedorismo social. Esta comunicação sublinha a existência de diversos projectos de empreendedorismo social em África e sobretudo em países em vias de desenvolvimento. Esta observação está em claro desacordo com as ideias de um dos maiores especialistas no sector do empreendedorismo social – o Professor Gregory Dees (Foryt, 2002: 3) –, que afirmou que é muito difícil encontrar empreendedores sociais nos países em vias de desenvolvimento, dado que a maioria se encontra a viver nos países desenvolvidos.

Esta comunicação abre caminho para futuras investigações no campo da promoção do empreendedorismo social, na área do turismo sustentado, dos empreendedores sociais em países em vias de desenvolvimento e, por último, no campo da acção do empreendedor social, com especial relevo para o aspecto ambiental.

### Bibliografia citada

- Alvord, S., Brown, D., e Letts, C. (2002), «*Social entrepreneurship and social transformation: an exploratory study*», Working Paper for the Hauser Centre for Non Profit Organisations and the Kennedy School for Government, Harvard University.
- Ashley, C., e Jones, B. (2001), «*Joint ventures between communities and tourism investors: experiences in Southern Africa*», *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 407-423.
- Ashoka (2002), «*Fundação para o Empreendedorismo Social*», <[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)>.
- Bjork, P. (2000), «*Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form*», *International Journal of Tourism Research*, 2, pp. 189-202.
- Bornstein, D. (1998), «*Changing the World on a Shoestring*», *Atlantic Monthly*, 281 (1), pp. 34-39.
- Boschee, J., e McClurg, J. (2003), «*Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*», *Social Enterprise Alliances Paper*.
- Bramwell, B., e Lane, B. (1993), «*Interpretation and sustainable tourism: the potentials and pitfalls*», *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (2), pp. 71-80.
- Brohman, J. (1996), «*New Directions in tourism for Third World development*», *Annals of Tourism Research*, 1, pp. 48-70.
- Butler, R. (1993), «*Tourism – an evolutionary perspective*», *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*, Universidade de Waterloo, pp. 27-43.
- Cannon, C. (2000), «*Charity For Profit*», *National Journal*, Junho 2000.
- Cater, E. (1991), «*Sustainable Tourism in the Third World: problems and prospects*», Discussion Paper, 3, Londres, Universidade de Reading.
- Clarke, J. (1997), «*A Framework of approaches to Sustainable Tourism*», *Journal of Sustainable Tourism*, 5 (3), pp. 224-233.
- Dees, J. G. (1998), «*The meaning of social entrepreneurship*», working paper for The Centre of Social Innovation, Harvard Business School, Harvard University.
- Dees, J. G., Emerson, J., e Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits*, Nova Iorque, John Wiley and Sons.
- Dixon, J., et al. (2001), *Tourism and the Environment in the Caribbean: An Economic Framework*, Nova Iorque, Environment Department, World Wild Fund.
- Foryt, S. (2002), «*Social entrepreneurship in developing countries*», Working Paper for the INSEAD School of Business, Paris.
- Fowler, A. (2000), «*NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*», *Third World Quarterly*, 21 (4), pp. 637-654.

- Guclu, A. J., Dees, G., e Anderson, B. B. (2002), «*The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit*», Working Paper for CASE-Center for the Development of Social Entrepreneurship, Fuqua Business School.
- Hall, C. (1995), *Introduction to Tourism in Australia: Impacts, Planning and Development*, Londres, Longman.
- Henton, D., Melville, J., e Walesh, K. (1997), «The age of the civic entrepreneur: restoring civil society and building economic community», *National Civic Review*, 86 (2), pp. 149-156.
- Hunter, C. (1995), «On the need to re-conceptualise sustainable tourism development», *Journal of Sustainable Tourism*, 3 (3), pp. 155-165.
- Hunter, C. (1997), «Sustainable tourism as an adaptive paradigm», *Annals of Tourism Research*, 24 (4), pp. 850-867.
- Institute for Social Entrepreneurs (2002), <[www.socialent.org](http://www.socialent.org)>.
- Jackson, D., e Kelly, E. (2003), «*Social entrepreneurship – what is it and how does it work?*», Charity Fair 2003 Conference Proceedings.
- Jones, S. (2005), «Community based ecotourism – the significance of social capital», *Annals of Tourism Research*, 32 (2), pp. 303-324.
- Kontogeorgopoulos, N. (2005), «Community-based ecotourism in Phuket and Ao Phangnga, Thailand: partial victories and bittersweet remedies», *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (1), pp. 4-23.
- Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, Londres, Demos Publishers.
- Lumpkin, G. T., e Dess, G. G. (1996), «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance», *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-172.
- Mbaiwa, J. (2005), «The problems and prospects of sustainable tourism development in the Okavango Delta, Botswana», *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (3), pp. 203-227.
- McKercher, B. (1993), «Some fundamental truths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts», *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1), pp. 6-16.
- McMinn, S. (1997), «The challenge of sustainable tourism», *The Environmentalist*, 17, pp. 135-141.
- Myburgh, E., e Saayman, M. (1999), «*Ecotourism in action: practical guidelines and principles*», Potchefstroom, Institute for Tourism and Leisure Studies.
- Owen, E., Witt, S., e Gammon, S. (1993), «Sustainable tourism development in Wales: from theory to practice», *Tourism Management*, 14 (6), pp. 463-474.
- Poonyth, D., Barnes, J., Suich, H., e Monamati, M. (2001), *Measuring the Economic Value of Tourism in Southern Africa: Tourism Satellite and Resource Accounts for South Africa Namibia and Botswana*, Final Report, Natural Resource Accounting

Project for Southern Africa, USAID Regional Centre for Southern Africa.

Prabhu, G. (1999), «Social entrepreneurship leadership», *Career Development International*, 4 (3), pp. 140-146.

Prahalad, C. K. (2005), *The Fortune at the bottom of the Pyramid*, New Jersey, Wharton School Publishing.

Seelos, C., e Mair, J. (2004), «*Social entrepreneurship: the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development*», working paper for Anselmo Rubiralta Canter for Globalization and Strategy, IESE Business School, Barcelona.

Swamy, R. (1990), «*The making of a social entrepreneur: the case of Baba Amte*», *Vikalpa*, 15 (4), pp. 29-39.

Thake, S., e Zadek, S. (1997), *Practical People, Noble Causes*, Londres, New Economics Foundation.

Thompson, J. (2002), «The world of the social entrepreneur», *The International Journal of Public Sector Management*, 15 (5), pp. 412-431.

Thompson, J., Alvy, G., e Lees, A. (2000), «Social Entrepreneurship: a new look at the people and the potential», *Management Decision*, 38 (5), pp. 328-338.

Tosun, C. (2001), «Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey», *Tourism Management*, 22 (3), pp. 289-303.

TravelAfricaMagazine,2002,«Eco-tourism:introduction»,<[www.travelafricamag.com](http://www.travelafricamag.com)>.

Tsai, W., e Ghoshal, S. (1998), «Social capital and value creation: the role of intrafirm networks», *Academy of Management Journal*, 41 (4), pp. 464-476.

Watkins, J. (2002), «*The evolution of ecotourism in East Africa: from an idea to an industry*», Summary of the Proceedings of the East African Regional Conference on Ecotourism Organised by The African Conservation Centre, 19-23 March, Kenya.

Welford, R., Ytterhus, Y., e Eligh, J. (1999), «Tourism and sustainable development: an analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption», *Sustainable Development*, 7 (4), pp. 165-177.

WTO, 2005, *Tourism Market Trends: Africa*, Madrid, WTO.

WTO, WTTC, e The Earth Council (1995), *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development*, Londres, World Tourism Organisation, World Travel and Tourism Council and The Earth Council.