

Capítulo 11

Empreendedorismo Social no sector do Turismo Sustentado: Desafios de uma actividade africana

Ricardo Zózimo

*“We see ourselves as a business, a social adventure that has to
make profit”*

Pauline Doyle, CEO
Terenure Enterprise Centre

Introdução

Entrando num novo milénio, o mundo vê-se confrontado com um conjunto de perguntas fundamentais acerca da condição social global: Porque é que anos de investimento de distintos actores (ONG's, Agências Internacionais, Institutos de Investigação, Universidades, Associações) em países do terceiro mundo têm trazido tão pouco retorno, fazendo com que as imagens trazidas pelas televisões de diversos cantos do mundo se alterem tão pouco ano após ano? Como pode e deve a sociedade movimentar-se de forma a garantir uma mais justa distribuição da riqueza promovendo equilíbrio social ao nível global?

O empreendedor social é alguém que pensa profundamente nestas questões tentando encontrar soluções práticas. Estes homens e mulheres, espalhados por todo o mundo, acreditam ter nas suas mãos o poder de mudar a sociedade onde se inserem. A sua acção enraíza-se num forte sentido de inovação e são conhecidos por não aceitar de forma passiva as chamadas “regras do jogo”, preferindo criar e implementar soluções empresariais eficazes que resultem na resolução dos problemas sociais de outros.

John Gregory Dees, reputado professor da Duke University nos Estados Unidos e um dos mais prestigiados autores sobre este tema, afirma que os empreendedores sociais combinam a paixão da missão social com a imaginação, dedicação e disciplina de uma empresa. Os empreendedores sociais são por isso uma espécie muito rara e deverão ser reconhecidos como tal.

Os empreendedores sociais trabalham por todo o mundo em distintos sectores de actividade tendo em conta os problemas sociais que afectam a comunidade em que se inserem. Este capítulo vai levar-nos a conhecer mais detalhadamente a acção de diversos empreendedores sociais que, trabalhando no sector do turismo sustentado em países africanos em vias de desenvolvimento, procuram responder à pergunta fundamental na cabeça de cada empreendedor social: como é que uma empresa pode resolver os problemas desta comunidade?

Causas contextuais que levam ao aparecimento de empreendedores sociais

As diversas fontes sobre o empreendedorismo social enumeram distintas causas contextuais para o aparecimento deste movimento. As causas podem ser divididas em dois grupos: as que estão relacionadas com o esgotamento de outros modelos de combate aos problemas sociais e as causas intrínsecas do contexto social actual.

No que respeita ao primeiro grupo, Dees (1998) no seu primeiro ensaio publicado sobre o empreendedorismo social, alerta para o facto de a caridade pura (onde se dá um serviço sem se pedir qualquer participação em troca) poder afectar a capacidade de reconhecimento das qualidades próprias do indivíduo e desta forma poder criar uma certa sensação de impossibilidade de ajuda. O mesmo autor elabora que, devido ao seu paradigma de cliente-fornecedor, o empreendedorismo social combate este factor

potencialmente negativo. Diversos autores (Dees 1998; Thake e Zadek 1997; Leadbeater 1997) chamam a atenção para a enorme concorrência existente actualmente no pedido e acesso a fundos. Este facto fica a dever-se ao aumento exponencial registado na criação de instituições com um objectivo social não ter sido acompanhado por uma expansão de entidades doadoras, situação que leva a que, em grande parte dos casos, existam muito mais empresas pedindo fundos para actividades que fundos disponíveis. Nesta linha de pensamento Leadbeater (1997) e Thake e Zadek (1997) notam que, para muitos líderes de organizações sociais, existe uma preocupação constante sobre a dependência de fontes financiadoras externas e que muitos já consideram situações de auto-financiamento como complemento aos recursos gerados externamente. Dees (1998) vai inclusive mais além sublinhando que as actividades geradoras de fundos próprios numa organização com missão social garantem que os recursos financeiros externos são mais eficientemente alocados. Em adição a todas estas causas, Thake e Zadek (1997), no seu trabalho sobre empreendedores sociais no Reino Unido, concluem que, para combater os actuais problemas sociais são necessárias organizações diferentes das tradicionais do terceiro sector. Os autores exploram a ideia que as tradicionais instituições deste sector são avessas ao risco inerente à sua actividade presente. Também nesta linha, Boschee e McClurg (2003) afirmam que as tradicionais instituições operantes no sector social têm uma enorme dificuldade em gerar ideias e programas inovadores de maneira a expandir a sua normal e secular forma de actuar.

No que respeita ao segundo grupo de causas, Dees (1998) sublinha que o contexto global que se vive actualmente realça o papel das empresas na busca de soluções para todas as situações. Bornstein (2004) também acrescenta que, por todo o mundo, existe, hoje em dia, um maior conhecimento dos problemas sociais e que o cidadão comum tem, ao dispor, um conjunto de recursos que lhe permitem acreditar que os pode combater. Por último é necessário assinalar o momentum que se gerou em torno do tema

empreendedorismo, quer como prática quer também como ciência. Este momentum tem inadvertidamente contribuído para que um qualquer cidadão socialmente preocupado veja, com boas perspectivas, o empreendedorismo social como uma resposta pessoal e profissional às necessidades do mundo que o rodeia.

Definição de Empreendedorismo e Empreendedor Social

Apesar de bastante simples de compreender nos exemplos atrás referidos, a conceptualização científica dos termos Empreendedorismo e Empreendedor Social está longe de gerar consenso. Esta secção explora as diferentes abordagens à tentativa de definir e contextualizar o fenómeno do empreendedorismo social

Empreendedorismo social

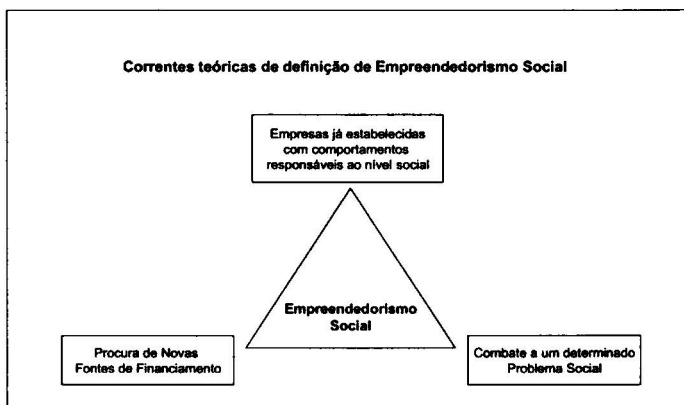


Figura 1: Correntes teóricas de definição de Empreendedorismo Social.

Adaptado de Seelos e Mair (2004)

Tendo como base a classificação estabelecida por Seelos e Mair (2004) e ilustrada na Figura 1, a literatura destaca três definições distintas de empreendedorismo social. Para um primeiro grupo de investigadores como Dees (1998), Brinckerhoff (2000) ou Massarsky e Beinhacker (2003) o empreendedorismo social surge e é baseado num processo iniciado por organizações sem fins lucrativos que por escassez ou corte de financiamento exterior são obrigadas a procurar outras fontes de financiamento. Neste grupo de literatura encontram-se definições como “Social Entrepreneurism to me is good stewardship. Good stewards don’t just rest on their laurels, they try new things, serve people in new ways, are lifelong learners, try to have their organizations be font of excellence” (Brinckerhoff 2000, pp. 10:11) ou “For non-profits, entrepreneurial means increasing earned revenue and profit” (Massarsky e Beinhacker 2003, pp. 6)

Num segundo grupo podem-se identificar os investigadores que reconhecem o empreendedorismo social como um processo de pessoas independentes que se tornam empreendedores com o objectivo de combater um determinado problema social. Neste grupo encontram-se os trabalhos de Alvord et al. (2002), Fowler (2000), Leadbeater (1997) ou Thake e Zadek (1997) de donde se podem extrair definições como “Social Entrepreneurship is the creation of viable (socio-) economic structures, relations, institutions, organizations and practices that yield and sustain benefits” (Fowler 2000, pp. 649) ou “Successful social entrepreneurship initiatives build local capacities to solve problems” (Alvord et al. 2002, pp.10). É importante notar que essa conceptualização é a que mais aproxima a definição de empreendedorismo social do conceito comum de empreendedorismo explorado por autores como Stevenson e Gumpert (1985) ou Drucker (1993).

O último e terceiro grupo de investigadores refere que o empreendedorismo social pode ser definido como o processo em que empresas já operantes têm comportamentos responsáveis ao

nível social. Neste grupo encontram-se os trabalhos de Sagawa e Segal (2000) e Kemp (2001). Este conjunto de literatura foca-se principalmente no desenrolar da actividade socialmente responsável das empresas, o empreendedorismo social é então definido como “an exchange that occurs when a business and a social sector organization recognize that their needs can be met by the other” (Sagawa e Segal 2000, pp. 121) ou “act to improve company’s performance in ethical, environmental and social dimensions” (Kemp 2001, pp. 7).

Empreendedor Social

A literatura oferece dois distintos grupos de definições para empreendedor social. Num primeiro grupo é possível encontrar trabalhos que realçam as características pessoais daqueles que tomam o caminho do empreendedorismo social enquanto no segundo grupo os autores focam-se mais em definições relacionadas com a missão e o modus operandi que estes homens e mulheres impõem nos seus empreendimentos.

Desta forma, o primeiro grupo é caracterizado pelos trabalhos de Thompson (2002), Leadbeater (1997), Bornstein (1998), a Fundação Ashoka (2002) ou o Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001). As definições dominantes são “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, pp. 413) ou “Social entrepreneurs are people who listen to the voice of the community” (Leadbeater 1997, pp.69:70) 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, pp. 34:39) ou por último “a Social Entrepreneur is a person who has both a powerful idea to cause a positive social change and the creativity, skills, determination and drive to transform that idea into reality” (Fundação Ashoka 2002).

No segundo grupo encontram-se investigações de autores como Prabhu (1999), Dees (1998), Brinckerhoff (2000), o Institute for Social Entrepreneurs (2002), Boschee e McClurg (2003) ou Thake e Zadek (1997) entre outros. Neste conjunto de obras os autores sublinham definições como “Social entrepreneurs are different because their earned income strategies are tied directly to their mission” (Boschee e McClurg 2003, pp. 3) ou “Social Entrepreneurs are people who play the role of change agents in the social sector” (Dees 1998, pp. 4) ou ainda “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, pp. 140) ou por último “a social entrepreneur is an individual who uses earned-income strategies to pursue social objectives, simultaneously seeking both a financial and a social return on investment” (The Institute for Social Entrepreneurs 2002).

Perfil do empreendedor social

No seu papel de líderes, os empreendedores sociais, são extremamente eficientes em 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 de 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 desenvolvida capacidade de se relacionar e ampliar facilmente a sua rede de contactos e a flexibilidade pessoal de forma a poder 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 em 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, Prahbu (1999) afirma que as principais motivações são o desejo de experimentar e a urgência que cada empreendedor social sente em lutar contra as desigualdades sociais.

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 impacto na comunidade e que seja capaz de suster esse mesmo impacto; 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.

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, Foryt 2002 e Bornstein 2004) e desta forma é possível descrever um conjunto de características que são aplicáveis a todos os empreendedores sociais.

O empreendedor social foca-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 (Fundação Ashoka 2002).

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

Sectores de Actividade dos Empreendedores Sociais dos Países em Vias de Desenvolvimento

Apesar da acção do empreendedor social não conhecer fronteiras nem sectores de actividade, é possível estabelecer áreas preferenciais de actividade para os empreendedores sociais radicados em países em vias de desenvolvimento.

A escolha da actividade é geralmente baseado na sua experiência laboral e académica, a fase de vida, capacidades pessoais, percepção do contexto comunitário e exemplos de sucesso ou insucesso no combate aos problemas sociais.

Este tipo de empreendedor opta por basear a sua acção num de dois modelos de actuação: a comercialização de Produtos e/ou Serviços para clientes com um fraco rendimento ou a capacitação comunitária. A opção por um determinado modelo não exclui a utilização parcial do outro, dado em muitos casos, a capacitação comunitária poder depender da venda de determinados produtos e serviços e vice-versa.

A comercialização de produtos/ou serviços baseia-se na premissa que os consumidores de camada mais baixa da população têm igual necessidade de adquirir determinados produtos de acordo com o estilo de vida que praticam - a questão para o empreendedor social baseia-se em escolher os produtos que melhor se enquadrem no estilo de vida da população local e que sejam desenhados à sua imagem.

O modelo de capacitação comunitária baseia-se, por outro lado, em dar às comunidades locais novas qualidades humanas e profissionais que promovam o acesso a outros níveis de emprego e

conhecimento de forma a alterar positivamente o estilo e condições de vida das populações.

O Quadro 1 ilustra distintos exemplos de empreendedorismo social em países em vias de desenvolvimento de ambos os modelos ou de combinação dos mesmos.

Empreendedor Social	Projecto	Web	País	Fonte
Comercialização de Produtos e/ou Serviços				
Prof. Muhammad Yunus	Banco Grameen de Microcrédito	www.grameen-info.org		The Price of a Dream: The Paquistãstory of the Grameen Bank de David Bornstein
Dr. G. Venkataswamy	Hospital Oftalmológico Aravind	www.aravind.org	India	The Fortune at the Bottom of the Pyramid de C.K. Prahalad
Combinação de ambos os métodos				
Veronica Khosa	Formação na área da saúde	nd	África do Sul	www.howtochangetheworld.org
Fabio Rosa	Electrificação Rural	nd	Brasil	www.howtochangetheworld.org
Capacitação Local				
Beulah Thumbadoo	Acesso a Livros e Fontes de Conhecimento	nd	África do Sul	www.ashoka.org
Christopher Cox e Dr. Julie Garnier	Turismo Sustentado	www.maluane.com	Moçambique	Pesquisa do Autor

Figura 2: Casos de Empreendedores Sociais em Países em Vias de Desenvolvimento.

Fonte: Análise do autor

Para explorar, com mais detalhe, a acção do empreendedor social enquanto agente de mudança, a próxima secção focalizar-se-á em descrever o trabalho dos empreendedores sociais do sector do Turismo Sustentado em África.

O Sector do Turismo Sustentado em África

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 ter um focus claro 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 se vai desenvolver 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 importantes pontos, revisitando os principais objectivos da acção do turismo sustentado. Para este autor, o turismo sustentado, em 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 das futuras gerações em atingir 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 enquanto criam condições para que, no futuro, as populações locais possam decidir sobre o destino mais favorável a dar aos seus próprios recursos naturais.

Com base nestes dois grandes objectivos torna-se então vital compreender os grandes desafios que se colocam no desenvolvimento concreto de uma actividade turística sustentada, quaisquer que sejam os seus promotores, a sua forma empresarial ou o seu público-alvo.

Desafios no 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).

O mesmo autor alerta ainda para a necessidade de criação de empresas locais ou integração das já existentes no desenvolvimento do sector turístico, de forma a 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, consegue compreender o valor do projecto e a necessidade da sua rápida execução.

O trabalho destes dois autores vem igualmente confirmar os trabalhos de Broham (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 permitam 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 controle 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 ou 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 como uma

arte que obtém simultaneamente retorno financeiro e social do seu investimento.

Analisando as afirmações propostas pelos autores acima citados e as características dos empreendedores sociais já descritas, 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, o próximo capítulo centra-se em explorar as características adicionais intrínsecas ao empreendedor social africano na liderança e gestão de projectos de turismo sustentado.

Características adicionais dos empreendedores sociais no ramo do turismo sustentado

Desenvolvimento de um novo eixo estrutural de sucesso – o factor ambiental

Tradicionalmente, o sucesso do empreendedor social é medido pelos eixos social e económico. Na parte social, o seu sucesso mede-se pela capacidade real de transformação social na comunidade em que o seu empreendimento opera. Na área económica, o sucesso é medido pela capacidade de gerar uma situação financeira estável que permita fazer face quer aos desafios

de tesouraria quer à missão de reinvestir a riqueza gerada novamente na comunidade.

O empreendedor social dedicado a projectos de desenvolvimento turístico sustentado acrescenta a dimensão ambiental às anteriores dimensões pelas quais o sucesso do seu empreendimento é medido. Neste eixo, o empreendedor social procura encontrar o equilíbrio crítico entre usar os recursos ambientais disponíveis e garantir que os mesmos não se consomem irreversivelmente com a própria acção derivada do movimento turístico. O sucesso pode ser medido em termos da capacidade que o empreendedor social tem de dar à população local, a qualquer momento do ciclo de desenvolvimento do projecto, a capacidade de decidir um futuro alternativo para os seus recursos naturais.

Desenvolvimento de um foco de dinamização de actividades empreendedoras

O desenvolvimento de capacidades locais dentro da comunidade através do projecto social, leva a que o empreendedor social seja um catalizador de acções empreendedoras por parte dos recursos humanos que colaboram com o projecto.

Esta realidade mostra-se em duas áreas distintas. Por um lado, o empreendedor social assume um papel de conselheiro, incentivador e consultor de negócio junto dos seus colaboradores que iniciam actividades empreendedoras. Em paralelo, o empreendedor social tem a possibilidade de criar, dentro da estrutura já montada, condições propícias para o sucesso do novo negócio de forma a tornar mais fácil o arranque e estabilização das actividades dos novos empreendedores.

Elevada 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, 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 em 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 o 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 possam identificar acções conjuntas com os parceiros e consequentemente possam, 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 2002). 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 população local, do 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.

Forte 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 pro-actividade versus o mercado e 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) afirma 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 pro-actividade, 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 do seu líder em 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 – participada por empreendedor, comunidade, autoridades e 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 em 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 de 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 3 sub-desafios 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, de forma a 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 em 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 de novos produtos/serviços.

Estudo de Caso – Projecto Maluane – Província de Cabo Delgado – Moçambique

Cabo Delgado é a província Moçambicana mais a Norte e faz directamente fronteira com a Tanzânia. A beleza natural que um visitante pode encontrar nesta zona é assombrosa. Desde a enorme comunidade de elefantes e de outros predadores, à vida marinha encontrada nas extensas áreas de costa as opções não terminam. Não muito distante da costa, o visitante pode também encontrar o arquipélago das Quirimbas, que contém diversas ilhas e ilhéus habitadas e desabitadas.

Quando os navegadores portugueses chegaram à zona oriental da costa africana, encontraram nesta zona uma enorme indústria de tecelagem gerida pelos habitantes muçulmanos que aí viviam. Os tecidos desta zona eram conhecidos como “tecidos Maluane” e por esta razão os portugueses começaram a denominar esta zona e este arquipélago como Maluane.

Breve historia do projecto

É neste contexto natural e histórico que nasce o projecto Maluane. Este empreendimento de 33 hectares, conta com o apoio de 41 investidores públicos e privados, na sua maioria ingleses e franceses e pretende ser ao mesmo tempo uma base de investigação biológica e um projecto de turismo sustentado.

O projecto Maluane foi desenhado por Christopher Cox – um homem de negócios inglês – e a Dra. Julie Garnier – uma bióloga pertencente à Sociedade Zoológica Londrina. Nas palavras simples de Chris Greathead – o director geral do projecto – este empreendimento foi criado para servir as necessidades de todos – a comunidade local, o meio ambiente envolvente, os investidores e, claro, os turistas. A ideia passa por oferecer aos turistas um pacote muito mais abrangente do que o simples safari. No projecto Maluane o visitante pode começar o dia assistindo as caçadas de leões, almoçar num antigo forte português, passar a tarde descobrindo a natureza marinha junto aos corais e terminar o dia a descansar numa das cabanas perfeitamente integradas no ambiente local. Actualmente, o Projecto Maluane tem já aberto o Vamizi Island Lodge, a primeira de quatro estruturas a serem inauguradas até 2007.

Como projecto de empreendedorismo social no sector do turismo sustentado, este empreendimento oferece um conjunto de boas práticas importantes. A primeira, e quiçá mais importante, é o facto de o projecto Maluane destinar 5% das suas receitas para projectos de desenvolvimento dentro da comunidade local reforçando parcerias e integrando a própria comunidade na empresa. Em segundo lugar, as madeiras utilizadas para as distintas construções são todas locais, fazendo com que a empresa seja já actualmente, o maior comprador privado de madeira da região Norte de Moçambique. Por último, todos os colaboradores do projecto estão a receber formação técnica que lhes permita, mais tarde trabalhar num ofício de valor acrescentado. Exemplo desta política é a contratação de marceneiros tanzanianos que vêm dar formação aos marceneiros moçambicanos de forma a que estes, ao mesmo tempo que participam na construção das estruturas físicas do projecto Maluane, consigam desenvolver novas técnicas pessoais de aplicação concreta no seu futuro pessoal e profissional.

Bibliografia

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, 407-423

Bornstein, D (2004) How to change the world – Social Entrepreneurs and the Power of new ideas, Oxford University Press, Nova York

Bornstein, D (1998) Changing the World on a shoestring, Atlantic Monthly, 281:1, 34-39

Boschee, J e McClurg, J (2003) Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions, Social Enterprise Alliances Paper

Brinckerhoff, P (2000) Social Entrepreneurship – The art of mission-based Venture Development, John Wiley & Sons, Nova York

Brohman, J (1996) New Directions in Tourism for Third World Development, Annals of Tourism Research, 1, 48-70

Butler, R (1993) Tourism – an evolutionary perspective, Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing. Waterloo

Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001) Social Entrepreneur definitions www.bus.ualberta.ca/ccse/WhatIs/ -
acedido em Abril 2005

Cannon, C (2000) Charity For Profit, National Journal

Cater, E (1991) Sustainable Tourism in the Third World: Problems and Prospects, Discussion Paper No. 3 Londres: Universidade de Reading

Dees, JG, Emerson, J e Economy, P (2001) Enterprising Non Profits, John Wiley and Sons, Nova York

Dees, JG (1998) The meaning of Social Entrepreneurship, Working Paper for The Centre of Social Innovation, Harvard Business School, Harvard University

Drucker, PF (1993) Innovation and Entrepreneurship, HarperBusiness, Nova York

Foryt, S (2002) Social Entrepreneurship in Developing Countries, INSEAD School of Business, Paris

Fowler, A (2000) NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?, Third World Quarterly, 21:4, 637-654

Fundação Ashoka (2002) Social Entrepreneur definitions, www.ashoka.org, acessado em Abril de 2004

Guclu, A, Dees, JG, e Anderson, BB (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

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, 149-156

Hunter, C (1997) Sustainable tourism as an adaptive paradigm, *Annals of Tourism Research*, 24:4, 850-867

Institute for Social Entrepreneurs (2002) Social Entrepreneur definitions, www.socialent.org, acedido em Abril de 2005

Jackson, D e Kelly, E (2003) Social Entrepreneurship – what is it and how does it work?, *Charity Fair 2003 Conference Proceedings*

Kemp, V (2001) To whose profit? Building a Business Case for Sustainability, *World Wild Fun Reserch Paper*, Surrey

Leadbeater, C (1997) *The rise of the Social Entrepreneur*, Demos Publishers, Londres

Lumpkin , GT e Dess GG (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21:1, 135-172

Massarsky, C e Beinhacker, S (2003) *Enterprising Nonprofits: Revenue Generation in the NonProfit Sector*, Working Paper for the Goldman Sachs Foundation, Yale School of Management

Mbaiwa, J (2005) - The Problems and Prospects of Sustainable Tourism Development in the Okavango Delta, Botswana, *Journal of Sustainable Tourism*, 13:3, 203-227

McMinn, S (1997) - The challenge of sustainable tourism, *The Environmentalist*, 17, 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 practise, *Tourism Management*, 14:6, 463-474

Prabhu, G (1999) - Social Entrepreneurship leadership, *Career Development International*, 4:3, 140-146.

Prahalad, CK (2005) - The fortune at the bottom of the pyramid, Wharton School Publishing, New Jersey

Projecto Maluane – www.maluane.com – website acedido em Dezembro de 2005

Sagawa, S e Segal, E (2000) Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships, *California Management Review*, 42:2, 105-123

Seelos, C e Mair, J (2004) Social Entrepreneurship, The contribution of individual entrepreneurs to sustainable development, Working Paper for Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy, IESE Business School, Barcelona

Stevenson, H e Gumpert, D (1985) The Heart of Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, March-April, 85-94

Swamy, R (1990) The making of a social entrepreneur: the case of Baba Amte, *Vikalpa*, 15:4, 29-39. citado em Prabhu, G (1999) Social Entrepreneurship leadership, *Career Development International*, 4:3, 140-146

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

Thompson, J (2002) The world of the social entrepreneur, *The International Journal of Public Sector Management*, 15:5, 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, 328

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

Travel Africa Magazine (2002) Eco-Tourism: Introduction, site www.travelafricamag.com acedido em 31 de Outubro de 2005

Tsai, W e Ghoshal, S (1998) Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41:4, 464-476

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