



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

ANA CAROLINA RIBEIRO DE LIMA

**UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COMO VIA DE SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA PARA INSTITUIÇÕES CATÓLICAS:
UMA PROPOSIÇÃO PARA A REGIÃO DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE**

SALVADOR/BA

2024

ANA CAROLINA RIBEIRO DE LIMA

**UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COMO VIA DE SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA PARA INSTITUIÇÕES CATÓLICAS:
UMA PROPOSIÇÃO PARA A REGIÃO DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE**

Dissertação apresentado ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Carolina de Souza

SALVADOR/BA

2024

Escola de Administração - UFBA

L732 Lima, Ana Carolina Ribeiro de.

Unidades estratégicas de negócio como via de sustentabilidade financeira para instituições católicas: uma proposição para a região da Península de Itapagipe / Ana Carolina Ribeiro de Lima. – 2024. 97 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Carolina de Souza.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2024.

1. Previsão de negócios - Igreja Católica - Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 2. Organizações sem fins lucrativos – Administração financeira. 3. Turismo - Aspectos religiosos – Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 4. Custos - Administração – Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 5. Instituições católicas - Administração

I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.

II. Título

CDD – 261.85



Universidade Federal da Bahia

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS)

ATA Nº 54

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 31/07/2024 para procedimento de defesa da Dissertação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social no. 54, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do(a) candidato(a) ANA CAROLINA RIBEIRO DE LIMA, de matrícula 2021104753, intitulada UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COMO VIA DE SUSTENTABILIDADE PARA INSTITUIÇÕES CATÓLICAS: UMA PROPOSIÇÃO PARA A REGIÃO DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE. Às 14:00 do citado dia, EAUFBA, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof. que apresentou os outros membros da banca: Prof. Dr. GUILHERME MARBACK NETO, Prof. Dra. MARIA CAROLINA DE SOUZA SAMPAIO, Prof. Dra. LUCIANA ALVES RODAS VERA e Prof. Esp. MARIANA PIMENTEL DOS ANJOS COZZA. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(a) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

Documento assinado digitalmente:
 MARIANA PIMENTEL DOS ANJOS COZZA
 Data: 21/08/2024 15:11:49-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Esp. MARIANA PIMENTEL DOS ANJOS COZZA

Examinadora Externa à Instituição

Documento assinado digitalmente:
 LUCIANA ALVES RODAS VERA
 Data: 12/08/2024 15:24:17-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Dra. LUCIANA ALVES RODAS VERA, UFBA

Examinadora Externa ao Programa

Documento assinado digitalmente:
 GUILHERME MARBACK NETO
 Data: 06/08/2024 17:56:11-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Dr. GUILHERME MARBACK NETO, UFBA

Examinador Interno

Documento assinado digitalmente:
 MARIA CAROLINA DE SOUZA SAMPAIO
 Data: 01/10/2024 09:29:31-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Dra. MARIA CAROLINA DE SOUZA SAMPAIO, UFBA

Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente:
 ANA CAROLINA RIBEIRO DE LIMA
 Data: 06/08/2024 16:32:19-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

ANA CAROLINA RIBEIRO DE LIMA

Mestrando(a)

AGRADECIMENTOS

Início os agradecimentos à minha mãe e ao meu pai, responsáveis pela educação de qualidade que recebi em toda a minha vida. Minha educação doméstica e acadêmica me tornou uma pessoa curiosa e determinada e me despertou o interesse pela inquietude e pelo problema do outro.

À minha amiga, Dra. Isabel Sartori, pela inspiração, troca, direcionamento e encontros. Exemplo de inovação e engajamento na área acadêmica e foi a motivação para minha inscrição e conclusão desse projeto.

À minha família, cada um com sua contribuição. Ao meu sócio e irmão, Bruno Lima, que me apoiou nas ausências no decorrer desse projeto. À minha filha, Valentina Lima, que me enxerga como uma mulher realizada nas atividades que desenvolve e que percebe que isso envolve alguns sacrifícios. À minha irmã Adriane Lima e ao meu cunhado Eduardo Caetano que me apoiaram em diversos outros setores que deixaram minha mente livre para pensar. À minha avó Sinhá (*in memoriam*), que sedimentou bases para uma série de netas mestres.

Agradeço à comunidade acadêmica da Escola de Administração, na qual me graduei e agora retorno para realizar o Mestrado Profissional em meio a anos de desafios de ordem mundial e pessoal. Aos professores e colegas, em especial a Hilda Almeida, Hirlene Pereira e Rosa Brito, fundamentais na jornada dessa pesquisa, minha gratidão.

À minha orientadora, Maria Carolina de Souza Sampaio, pela troca e inquietações que me proporcionou, ao me direcionar ao mesmo tempo que respeitava a autonomia do meu trabalho.

Aos atores desse trabalho, a todos os entrevistados e aos apoiadores dos estudos, fundamentais, pois sem eles eu não conseguiria enxergar a prática na teoria.

“Uma instituição sem fins lucrativos que se torna prisioneira do levantamento de dinheiro está com problemas sérios e também com uma crise de identidade. A finalidade de uma estratégia de levantamento de recursos é precisamente de possibilitar que a instituição realize sua missão sem subordiná-la a esse levantamento”.

Peter F. Drucker

RESUMO

A sustentabilidade financeira é um desafio constante para Organizações da Sociedade Civil (OSC), que desempenham papel essencial na promoção do bem-estar social e ambiental. Para garantir sua continuidade e maximizar seu impacto, essas instituições sem fins lucrativos precisam adotar práticas de gestão eficazes. Esta dissertação tem como objetivo demonstrar como Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) podem contribuir para a sustentabilidade de instituições católicas na Península de Itapagipe, Salvador, Bahia, cuja atuação estão alicerçadas em atividades turísticas e culturais. A Península de Itapagipe, importante área da capital baiana, abriga igrejas de grande relevância religiosa e turística, como a Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia, o Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres, e a Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II. Com base na análise do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, o maior santuário mariano do Brasil, e no estudo sobre o turismo religioso brasileiro, estabeleceu-se uma base para comparar os contextos e desafios enfrentados pelas instituições de Itapagipe. A partir das análises, foram desenvolvidas duas ferramentas de gestão social: uma árvore de decisão para avaliar a viabilidade de implantar UENs como estratégia de sustentabilidade financeira e um modelo de negócios *canvas* para apoiar o desenvolvimento dessas unidades nas instituições católicas da região.

Palavras-chaves: Instituições católicas; Organização da sociedade civil (OSC); Sustentabilidade financeira, Turismo religioso; Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

ABSTRACT

Financial sustainability is a constant challenge for Civil Society Organizations (CSOs), which play an essential role in promoting social and environmental well-being. To ensure their continuity and maximize their impact, these nonprofit institutions must adopt effective management practices. This dissertation aims to demonstrate how Strategic Business Units (SBUs) can contribute to the sustainability of Catholic institutions in the Itapagipe Peninsula, Salvador, Bahia, whose activities are rooted in tourism and cultural initiatives. The Itapagipe Peninsula, an important area of Salvador, is home to churches of significant religious and touristic relevance, such as the Church of Nossa Senhora da Conceição da Praia, the Santa Dulce dos Pobres Archdiocesan Shrine, and the Parish of Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II. Based on an analysis of the National Shrine of Our Lady of Aparecida, the largest Marian shrine in Brazil, and the study of Brazilian religious tourism, a foundation was established to compare the contexts and challenges faced by the institutions in Itapagipe. From these analyses, two social management tools were developed: a decision tree to assess the viability of implementing SBUs as a financial sustainability strategy and a business model canvas to support the development of these units within Catholic institutions in the region.

Keywords: Catholic institutions; Civil Society Organization (CSOs); Financial sustainability; Religious tourism; Strategic Business Unit (SBUs).

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Modelos de Gestão de Instituições Católicas..... | 18 |
| Quadro 2 - Ciclo PDCA | 28 |
| Quadro 3 - Pontos de definição de UEN | 29 |
| Quadro 4 - Descrição dos Blocos do BMC | 31 |
| Quadro 5 - Entrevistados para a pesquisa..... | 38 |
| Quadro 6 - Técnicas de coleta de informações..... | 40 |
| Quadro 7 - UEN e suas atividades..... | 45 |
| Quadro 8 - Setores de responsabilidade da UEN Núcleo de Memória e Turismo | 48 |
| Quadro 9 - Projetos Sociais da Associação João de Deus..... | 63 |
| Quadro 10 - Síntese dos Dados Coletados | 65 |
| Quadro 11 - Orientações de Preenchimento do Canvas Identidade de UEN | 77 |
| Quadro 12 - Canvas Identidade UEN Instituições..... | 78 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Localização das igrejas turísticas na Península de Itapagipe..... | 22 |
| Figura 2 - Fluxo de desdobramento do Plano Estratégico..... | 27 |
| Figura 3 - Business Model Canvas | 30 |
| Figura 4 - Vista do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida pela Passarela da Fé | 41 |
| Figura 5 - 12 Premissas do Ser Santuário..... | 44 |
| Figura 6 - Vista área do Centro de Apoio aos Romeiros e Estacionamento | 44 |
| Figura 7 - Capela das Velas..... | 46 |
| Figura 8 - Mapa de Localização das Lojas | 47 |
| Figura 9 - Página inicial da loja oficial Santuário Nacional online..... | 48 |
| Figura 10 - Mapa dos principais pontos de referência de visitação de peregrinação no Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida..... | 50 |
| Figura 11 - Cenário dos Mistérios Dolorosos do Caminho do Rosário | 51 |
| Figura 12 - Fachada Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia | 53 |
| Figura 13 - Fachada OSID..... | 55 |
| Figura 14 - Memorial Irma Dulce..... | 57 |
| Figura 15 - Dulce Café | 58 |
| Figura 16 - Souvenir da Santa Dulce..... | 59 |
| Figura 17 - Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II..... | 61 |
| Figura 18 - Imagem São João Paulo II | 62 |
| Figura 19 - Sala de aula projeto Procapaz | 64 |
| Figura 20 - Arvore de decisão para Criação de UEN | 75 |
| Figura 21 - Proposta de UEN para as igrejas do estudo | 79 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 | O TURISMO E AS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS CATÓLICAS DA PENINSULA DE ITAPAGIPE | 16 |
| 2.1 | Gestão Social e Instituições Religiosas Católicas | 16 |
| 2.2 | O Turismo Cultural e Religioso | 18 |
| 2.3 | O Turismo na Península de Itapagipe | 21 |
| 2.4 | Unidades Estratégicas de Negócio | 25 |
| 2.5 | A Importância de UEN Para A Sustentabilidade Financeira das Instituições Religiosas Com Demandas Turísticas | 32 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 37 |
| 3.1 | Situação empírica e atores envolvidos | 37 |
| 3.2 | Abordagem Metodológica | 38 |
| 3.3 | Técnicas Metodológicas | 39 |
| 4 | SANTUÁRIO NACIONAL DE NOSSA SENHORA APARECIDA: ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DE UNIDADES DE NEGÓCIO | 41 |
| 5 | SANTUÁRIOS DO TERRITÓRIO DE ITAPAGIPE: SANTUÁRIO ARQUIDIOCESANO SANTA DULCE DOS POBRES, IGREJA NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO DA PRAIA, IGREJA NOSSA SENHORA DOS ALAGADOS E SÃO JOÃO PAULO II | 52 |
| 5.1 | Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia | 52 |
| 5.2 | Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres | 54 |
| 5.3 | Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II | 61 |
| 6 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 65 |
| 7 | TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL: ROTEIRO PARA CRIAÇÃO DE UEN PARA INSTITUIÇÕES CATÓLICAS COM POTENCIAL TURÍSTICO | 73 |
| 7.1 | Fluxo de Árvore de Decisão e <i>Canvas</i> para Criação de UEN | 73 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 82 |
| 8.1 | Trabalhos Futuros | 83 |
| 8.2 | Limitações Encontradas | 85 |
| | REFERÊNCIAS | 87 |
| | APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GABRIELA MACEDO | 92 |

| | |
|--|-----------|
| APÊNDICE B - ENTREVISTA REALIZADA NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS..... | 93 |
| APÊNDICE C - ENTREVISTA COM JONATAS VELOSO..... | 94 |
| APÊNDICE D - TABELA DE EXPERIÊNCIAS DO DEVOTO..... | 96 |
| APÊNDICE E – QUADRO DE DOCUMENTOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL | 97 |

1 INTRODUÇÃO

A busca pela sustentabilidade financeira vem se tornando uma preocupação frequente nas Organizações da Sociedade Civil (OSC). Essas organizações sem fins lucrativos desempenham um papel fundamental na promoção de ações voltadas ao bem-estar social e ambiental. À medida que essas organizações enfrentam desafios financeiros e operacionais, é essencial que adotem práticas de gestão sustentáveis para garantir sua própria continuidade e maximizar seu impacto no propósito que atuam.

Com o foco em solucionar um problema coletivo, as OSCs que são instituições filantrópicas valorizam a realização do seu propósito e a captação de recursos através de doações, e não priorizam as atividades de gestão e planejamento. Com isso, não crescem ou crescem desordenadamente e terminam por não atingir o objetivo da organização (Horta, 2002). Mesmo que as OSCs não se enquadrem em um modelo de instituição de gestão empresarial nem de gestão pública, algumas ferramentas de gestão são necessárias para melhor gerir as pessoas e os recursos financeiros e de infraestrutura. A falta de planejamento de longo prazo interfere nos planos de sucessão para os cargos administrativos e de direção e prejudicam a realização dos projetos que envolvem tomada de decisão e o uso de recursos financeiros. Sem projetos de longo prazo, desconsidera ações que já foram iniciadas por gestões anteriores e não cumprem a provisão de orçamento para atividades como manutenção do patrimônio e novos projetos de interesse dos *stakeholders* (partes interessadas) (Horta, 2002).

Diversificar as fontes de receita é outra estratégia importante para as OSCs reduzirem a dependência de apenas receita passiva (doações) e proporcionarem maior estabilidade financeira. As instituições percebem a importância de explorar diversas fontes de receita, além das doações individuais, como parcerias corporativas, eventos de angariação de fundos, programas de filiação e subsídios governamentais. No entanto, muitas OSC ainda não desenvolvem planos para reduzir a dependência desses recursos externos, o que as torna vulneráveis a flutuações econômicas e a mudanças nas prioridades de políticas de subsídios.

Ao reduzir essa dependência, as organizações se tornam mais resilientes a possíveis variações econômicas. Com um fluxo financeiro previsível, conseguem garantir a continuidade da organização, aumentar seu impacto social e promover um futuro mais sustentável e próspero. Um exemplo interessante desse tipo de estratégia pode ser observado no Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, em São Paulo, o qual será analisado neste trabalho. As estratégias de sustentabilidade financeira desenvolvidas no Santuário de Aparecida serão apresentadas

como um exemplo de como as organizações podem criar oportunidades diversas de negócios relacionados à religião e ao turismo, a partir de uma gestão estruturada com unidades internas especializadas no negócio, as UENs.

Inspirado pelo modelo de gestão do Santuário de Aparecida, este estudo propõe uma abordagem voltada à Península de Itapagipe, uma região rica em história, cultura e diversidade. Situada ao longo da Baía de Todos os Santos, essa área é reconhecida por abrigar comunidades tradicionais e preservar um vasto patrimônio cultural. As comunidades afrodescendentes que se estabeleceram nos bairros da Ribeira, Bonfim, Monte Serrat e Alagados mantêm vivas suas raízes culturais. Embora muitas vezes marginalizadas, essas comunidades desenvolveram um forte senso de identidade e resistência, lutando para preservar suas tradições e combater as desigualdades sociais (Flexor; Schweizer, 2011).

A Península de Itapagipe destaca-se como uma das regiões mais visitadas pelos turistas em Salvador, com a Igreja do Bonfim sendo o quinto ponto turístico mais procurado na cidade (Prodetur Bahia, 2017). No Brasil, a religião católica desempenha um papel significativo no apoio às comunidades de baixa renda, oferecendo evangelização, educação, saúde e assistência social. Esta dissertação tem como objetivo principal apresentar como Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) podem contribuir para a sustentabilidade financeira de instituições católicas que estão fortemente envolvidas com atividades turísticas e culturais. Os objetivos específicos incluem: descrever as fontes de receita de três igrejas católicas na região de Itapagipe; mapear as unidades de negócio do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida que geram receita, utilizando-as como inspiração para Itapagipe; propor UENs para as três igrejas estudadas com o intuito de ampliar sua geração de receita; e desenvolver uma tecnologia de gestão social que apoie o desenvolvimento dessas unidades nas instituições.

O objeto de estudo inclui três igrejas católicas de grande relevância cultural e turística na região, cada uma em diferentes estágios de autonomia financeira e gestão: o Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres, a Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia e a Igreja Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II. A pesquisa examinará as associações, irmandades e empresas ligadas aos santuários, responsáveis pela administração, arrecadação e ações de caridade. No entanto, os aspectos diretamente relacionados à evangelização e à fé, sob a responsabilidade dos párocos, não serão objeto deste estudo.

Este trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico, abordando conceitos de Unidades Estratégicas de Negócio e instituições religiosas, além de dados sobre o turismo na região. O segundo capítulo descreve a

metodologia. No terceiro, serão discutidos os resultados do estudo realizado no Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, em Aparecida, São Paulo. O quarto capítulo traz a análise das três igrejas da Península de Itapagipe. No quinto capítulo, serão analisados os resultados obtidos, e no sexto, será apresentada a tecnologia social desenvolvida. Por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais e os possíveis desdobramentos do estudo.

2 O TURISMO E AS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS CATÓLICAS DA PENINSULA DE ITAPAGIPE

2.1 Gestão Social e Instituições Religiosas Católicas

Instituições religiosas são organizações que realizam atividades de caráter social, filantrópico e comunitário e promovem orientação religiosa. Essas instituições estão envolvidas em uma variedade de atividades voltadas para a promoção do bem-estar espiritual, moral e material das pessoas. Podem ser igrejas, templos, sinagogas, mesquitas, centros espirituais ou qualquer outra organização religiosa reconhecida legalmente. Além de promover a fé, prestam assistência social a comunidades e indivíduos em situação de vulnerabilidade, como fornecimento de alimentos, moradia, roupas, cuidados de saúde e educação (Instituto Filantropia Sergio Roberto Monello, 2015).

As instituições religiosas são classificadas como Organizações da Sociedade Civil (OSC), ou seja, organizações que são criadas para resolver um problema social. No caso das igrejas, elas prestam serviços de assistência social, caridade e evangelização. As OSCs pertencem ao Terceiro Setor da sociedade. Esse setor busca resolver os interesses coletivos através de associações privadas sem fins lucrativos. Elas não fornecem bens ou serviços como as empresas (Segundo Setor), e nem produz mecanismos de controle e regulamentação como o Estado (Primeiro Setor) (Ribeiro, 2015).

Por meio de parcerias e convênios com o Estado, as organizações do Terceiro Setor desenvolvem atividades voltadas ao interesse coletivo. O Estado apoia essas iniciativas com o argumento de que as OSCs estão mais próximas das comunidades que atendem, delegando a elas a execução de diversas ações de assistência social (Ribeiro, 2015). As instituições do Terceiro Setor têm como objetivo provocar transformações tanto nos indivíduos quanto na sociedade (Drucker, 2002).

Normalmente, as OSCs buscam sua sustentabilidade financeira por meio de doações, contribuições voluntárias, eventos de arrecadação de fundos e parcerias com outras organizações. Além disso, podem trabalhar em colaboração com outras entidades do terceiro setor, governos e empresas para promover o bem-estar e a justiça social.

Quando se trata de gestão, os conceitos do Primeiro e do Segundo Setor estão bem definidos e estruturados: o Primeiro Setor segue os princípios da gestão pública, enquanto o Segundo Setor adota a gestão empresarial. No entanto, no Terceiro Setor, a gestão social ainda

é um campo em desenvolvimento, com pesquisadores concordando em vários aspectos, mas divergindo em outros. Em termos de estudos da área da gestão, a definição de gestão social ainda é recente, iniciado em 1990 nos meios acadêmicos, a partir de estudos do Programa de Estudos em Gestão Social da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – PEGS/EBAPE/FGV (Cançado, 2014). Há autores que desenvolvem o conceito voltado para emancipação social, outros enfatizam o processo de diálogo na tomada de decisão, e já outros que focam na sustentabilidade social como alicerce para conduzir essas definições. No geral, é um conceito que transcende a administração de recursos, na medida em que a gestão social visa a construção de cidadania ativa e promoção da inclusão social (Tenório, 1998) e não se restringindo apenas ao terceiro setor.

A gestão social se distingue das práticas tradicionais de administração e gestão pública por se basear em princípios de diálogo, participação, e democratização dos processos decisórios (Tenório, 1998). Envolve todos os atores sociais, sendo as decisões tomadas de forma coletiva, com objetivo de emancipar pessoas e grupos sociais para que essas pessoas tenham participação na vida pública, reconhecendo suas capacidades de ação. Desse modo, as ações levam à transformação social, construindo uma sociedade mais justa e equitativa, com relações de poder mais equilibrada (Tenório, 2005).

Além disso, é vista como um processo político, mas com maior ênfase na negociação e na construção de consensos através do diálogo, se aproximando da gestão pública. As dinâmicas de poder são importantes, contudo, busca a horizontalidade nas relações, nas práticas dialógicas e no processo de interação entre os atores sociais. A emancipação surge como um resultado natural do processo de diálogo e cooperação devido à interação constante entre os atores e na construção de consensos (Cançado, 2014).

A gestão social está intrinsecamente ligada ao conceito de democracia deliberativa, onde o diálogo e a negociação entre os diferentes atores sociais são fundamentais para a construção de consensos e para a implementação de políticas e ações que atendam ao interesse público (Araújo, 2014). Seria uma ferramenta para promover a justiça social, buscando reduzir desigualdades e garantir que os recursos e benefícios sejam distribuídos, promovendo a sustentabilidade social, garantindo que as políticas e práticas implementadas sejam sustentáveis a longo prazo e beneficiem as gerações futuras. A implementação dessas políticas seria mais eficaz integrando diferentes tipos de saberes – técnicos, populares, científicos – no processo decisório. Essa pluralidade de conhecimentos é essencial para a formulação de políticas e práticas mais inclusivas e com resultados mais satisfatórios para os beneficiados (Araújo, 2014).

No caso das instituições católicas, além de incorporarem práticas de gestão social em sua administração, essas organizações também adotam modelos de gestão próprios. Esses modelos variam conforme a tradição, o porte, a estrutura organizacional e os objetivos de cada instituição. Muitas vezes, inclusive, mais de um modelo é aplicado na mesma igreja. No quadro 1, há os modelos de gestão mais comumente encontrados:

Quadro 1 - Modelos de Gestão de Instituições Católicas

| TIPO DE GESTÃO | DESCRIÇÃO |
|-----------------------|---|
| Hierárquico | Adotado por instituições que têm uma estrutura hierárquica clara, com líderes religiosos, como bispos, padres, pastores ou imãs, que têm autoridade sobre os membros e as atividades da congregação. |
| Congregacional | Nesse modelo, a autoridade e as decisões são tomadas pela congregação como um todo. Os membros participam ativamente das decisões da igreja, incluindo questões financeiras, contratação de líderes e estabelecimento de políticas. |
| Episcopal | O modelo episcopal envolve uma estrutura na qual bispos têm autoridade sobre várias congregações em uma região geográfica específica. As decisões importantes são muitas vezes tomadas pelos bispos e outros líderes eclesiásticos. |
| Carismático | Algumas instituições religiosas são lideradas por indivíduos carismáticos que ganharam seguidores devido ao seu carisma e habilidades de liderança. Nesse modelo, a autoridade é frequentemente centralizada na figura carismática. |
| Gerencial | Adotam práticas de gestão semelhantes às de organizações empresariais, com uma estrutura gerencial clara, planejamento estratégico, avaliação de desempenho e outras técnicas de gestão modernas. |
| Participativo | Esse modelo enfatiza a participação ativa dos membros da congregação em todas as decisões importantes. As decisões são tomadas de forma colaborativa, envolvendo a comunidade religiosa como um todo. |

Fonte: Adaptado de: Carvalho (2004) e Nogueira (2008).

A gestão e organização administrativa dos espaços santuários é da responsabilidade das confrarias e irmandades, que realizam uma gestão dirigida essencialmente para a manutenção e melhoria dos espaços. Muitos projetos sociais das instituições religiosas são conduzidos por associações criadas especificamente para captar recursos de empresas e organizações parceiras, sem que essas atividades estejam diretamente ligadas à missão de evangelização das igrejas. A evangelização e a administração pastoral são de responsabilidade exclusiva dos clérigos.

2.2 O Turismo Cultural e Religioso

O turista pode ser definido por diferentes classificações, que variam de autor para autor. Ele pode ser classificado de acordo com o seu objetivo ou motivação, podendo ter o

objetivo de lazer, de descanso, de cura, desportivo, gastronômico, profissional ou de eventos, ecoturismo, de interesse específico (Barretto, 2008). O turista pode ser segmentado pelo aspecto cultural, que irá distingui-lo se o objetivo cultural será étnico, religioso ou histórico, como também pode ser segmentado pela percepção demográfica socioeconômica que se refere a formação humanística da pessoa, convivência e relacionamento com a sociedade, podendo ser turismo de estudos, cultural, científico, de intercâmbio, pedagógico, religioso, de raízes (Trigo, 2005). Percebe-se que a classificação se baseia em um viés principal de análise vindo do pesquisador, que considera quais dados são mais importantes para a análise, visto que, pelo exemplo acima, o turismo religioso pode ser classificado dentro do turismo cultural como também dentro do turismo sob a ótica demográfica socioeconômica. A maior relevância para esse trabalho é definição do turista cultural e turista religioso.

Cabe-se aqui distinguir o turista cultural do religioso. Tanto o turista cultural quanto o religioso têm como características a expressão da personalidade do consumidor, das crenças e valores e do seu estilo de vida (Trigo, 2005). Contudo, o turista cultural é aquele que busca conhecer os bens materiais e imateriais produzidos pelo homem. Através do que foi elaborado pela inteligência e criatividade humana, o turista busca emoções ou informações artísticas, científicas, de formação, com o intuito de conhecer, pesquisar e analisar dados, obras ou fatos. Caracteriza-se por um turismo itinerante e de duração maior, que pode ficar em apenas uma localidade, como pode ir para outras cidades e até países em uma só viagem. Esse turista costuma mergulhar na experiência, sendo interessado também nos hábitos e na convivência com o espaço (Andrade, 2000). Assim o turista religioso se permeia ao turismo cultural, pois a religião é uma parte cultural de uma sociedade, define hábitos, obras e fatos. Esse turismo é realizado em torno de um bem (santuário, imagem) produzido pelo homem (Trigo, 2005), porém o impulso de realizar o deslocamento no turismo religioso tem como motor principal a fé.

O turismo religioso envolve atividades e realização de visitas a qualquer centro espiritual com motivos místicos ou que suscitam a fé e a esperança, e pode estar vinculado também à caridade, sendo realizado individual ou em coletivo organizado. É motivado por algum ritual de fé ou sacrifício a destinos espirituais (Andrade, 2000). Os turistas com alguma busca religiosa se organizam em romarias, peregrinações e penitências. As romarias se caracterizam por ser uma viagem livre, em grupo ou individual com o intuito de veneração a algum local ou objeto sagrado, sem estar em busca de recompensas materiais ou espirituais. Quando o devoto está em peregrinação, há um compromisso nessa viagem, pois ele se desloca

aos locais sagrados para cumprir promessas ou votos feitos anteriormente. Já a viagem de penitência tem o caráter de tratamento espiritual, para absolver-se de alguma culpa ou pecado e pode ser feita por vontade própria ou orientado por algum líder religioso (Andrade, 2000).

O turismo religioso nacional é considerado turismo voltado a classes de renda mais baixas, já que muitas caravanas e romarias são organizadas de forma espontânea pelos próprios romeiros ou pelas paróquias locais. Isso ocorre também pois os locais sagrados brasileiros estão vinculados ao aparecimento ou manifestação reveladora do sagrado primeiramente para pescadores, escravos, indígenas, lenhadores, pastores, ou seja, pessoas marginais aos círculos de poder, minorias e carente de recursos materiais (Abumanssur, 2018). O turista religioso também é classificado como um turismo de massas, que viaja de forma coletiva, se deslocando por meio de transporte fretado, que faz excursionismo ou no máximo turismo de final de semana (Barretto, 2008). Quando se refere ao turismo religioso no Brasil, sempre está vinculado a fé católica. Quando não, esse turismo é classificado como turismo místico, terapêutico, cultural, étnico, incluindo desse modo demais de credos religiosos. Isso se deve aos órgãos públicos competentes traçarem planos de desenvolvimento apenas para os destinos católicos durante o século XX (Trigo, 2005).

Mesmo que durante décadas o turismo religioso fosse orientado ao catolicismo romano no Brasil, são as celebrações profanas que atraem boa parte do público. A lavagem do Senhor do Bonfim, a Procissão da Corda do Círio de Nazaré e as Cavalgadas da Festa do Divino são manifestações que atraem o público e a mídia, e a parte religiosa seria apenas uma ancoragem para a formalização do evento. Desse modo, o turismo religioso tem se reinventado e elaborado espetáculos como Paixão de Cristo e outras festas de santos padroeiros, tornando esse turismo dependente cada dia mais da execução de eventos, encenações, *shows* e espetáculos. Assim o turismo religioso em espaço profano inclui outros tipos de turismo como o místico, cultural e de eventos (Trigo, 2005).

Autores e defensores do turismo religioso diferenciam esse turista cultural com interesse em manifestações religiosas, na busca de separar aquele que almeja uma densidade espiritual das razões religiosas daqueles que se encontram nas superficialidades das razões turísticas. Há autores que chamam esse último de turista de religioso, que apenas observa e consome a atmosfera religiosa, sem necessariamente se aprofundar na fé. E o peregrino sendo aquele visitante que tem a fé como principal motivador da visita, e normalmente inclui rezas e pagamento de promessas, vivendo ontologicamente a experiência religiosa (Silveira, 2007). Além dessas duas classificações, tanto a jornada quanto a chegada são importantes para o

peregrino, enquanto para o turista religioso apenas a chegada ao destino importa (Abumanssur, 2018).

Há uma tendência crescente de “desdiferenciação” do turismo cultural do religioso devido ao crescimento da importância e à autonomia desse último, junto com a evolução do turismo de visita para o turismo de experiência (Ferrão, 2023), o que coloca o turismo religioso em uma posição de potencial exploração econômica crescente. O peregrino moderno tende a adotar comportamentos semelhantes aos de um turista, à medida que a própria religião se transforma em um objeto de consumo. Atualmente, a maioria das peregrinações a locais sagrados na Europa, Ásia e Oriente Médio está inserida em pacotes turísticos que englobam diversas outras atividades e destinos. Nesse contexto, a religião se torna apenas mais um componente do pacote de férias, perdendo, em certa medida, seu caráter exclusivo à espiritualidade (Abumanssur, 2018). Visitar centros espirituais significa voltar a um lugar de identidade (Trigo, 2005), contudo essa prática como forma de expressão da fé é uma invenção humana, pois ela não é coativa nem compulsiva, não há em nenhum livro sagrado a obrigatoriedade de se deslocar aos locais sagrados (Andrade, 2000).

2.3 O Turismo na Península de Itapagipe

A Península de Itapagipe apresenta grandes atrativos turísticos em Salvador, tanto de belezas naturais, quanto no que se refere a contextos históricos e católicos. Tanto a península quanto a própria cidade de Salvador são considerados, por definição, um sistema turístico, que tem em sua própria estrutura os atrativos, como as ruas, construções, belezas naturais e habitantes. O turista não necessita ir a algum lugar para fazer turismo, chegar e estar na cidade já é uma experiência e já inicia a formação de percepções do que sente da cidade (Petrocchi, 1998).

Figura 1 - Localização das igrejas turísticas na Península de Itapagipe



Fonte: Adaptada de: Google Maps (2024).

Há 09 (nove) igrejas católicas na Península de Itapagipe e 4 (quatro) delas (Figura 1) já são pontos turísticos culturais ou fazem parte do segmento do turismo de fé, trazendo peregrinos de todo Brasil para ter a experiência de fé. Essas 4 igrejas fazem parte do Roteiro Caridade e Fé, desenvolvido pela Pastoral do Turismo da Arquidiocese de Salvador (Vatican News, 2023). São elas: Basílica Senhor Bom Jesus do Bonfim, Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres, Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia, Igreja Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II.

O sincretismo religioso, que é uma característica marcante da região, atrai pessoas de diversas religiões, não apenas católicas. A Festa do Bonfim, realizada na Basílica do Senhor do Bonfim, por exemplo, que ocorre anualmente em janeiro, é uma das mais importantes festividades da cidade e milhares de pessoas de diferentes crenças participam das celebrações, demonstrando a força e a união da comunidade. O patrimônio arquitetônico e industrial do local (Flexor; Schweizer, 2011) também encanta arquitetos, historiadores e apreciadores da arte para a região. O turista que busca a Igreja do Bonfim pode ser classificado como cultural, enquanto o turista que frequenta o Memorial Irmã Dulce (MID) tem o enfoque no turismo religioso, mas em ambos há os dois tipos de turismo.

Além da religiosidade, a música e a gastronomia são outros elementos importantes na cultura da Península de Itapagipe. O bairro da Ribeira, por exemplo, é conhecido como berço do samba de roda, e os pratos típicos, carregados de temperos e influências africanas, são símbolos da identidade gastronômica da região. No entanto, apesar de toda a riqueza cultural e tradição, a Península de Itapagipe também enfrenta desafios sociais. A falta de infraestrutura adequada, a violência e a desigualdade socioeconômica são questões que afetam as comunidades locais (Flexor; Schweizer, 2011).

A região de Itapagipe é o terceiro roteiro mais visitado e a Igreja do Bomfim é o quinto ponto turístico que mais recebe visitas em Salvador, sendo visitado por 75% dos turistas. Em primeiro está o Pelourinho (95,6%), seguido do Elevador Lacerda (93,2%), Centro histórico (92,4%), e Farol da Barra (89,3%) (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Bahia, 2017). Assim, percebe-se que a maioria dos turistas se concentram em três regiões principais da cidade: o Centro Histórico, o bairro da Barra e o bairro do Bonfim. A pesquisa acima foi realizada em 2016 e 2017 com perguntas em múltipla escolha, onde as opções de respostas dos pontos turísticos já estavam nas questões. Dentre as opções a serem escolhidas, destaca-se que não havia como opção o Memorial Irmã Dulce (MID) entre as respostas e que o turismo religioso não era o foco da pesquisa, e sim os segmentos de turismo náutico e cultural da Baía de Todos os Santos (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Bahia, 2017).

Com o anúncio em maio de 2019 da canonização da freira, o MID passou para outro status de relevância de peregrinação. Durante o mês de maio, até o dia 14, data anterior ao anúncio da canonização, 600 pessoas haviam visitado o MID. Em outubro, contabilizou-se 2.500 visitantes ao memorial (Belo, 2019). Em julho de 2022, 7.688 pessoas passaram pelo local. No total do ano de 2022, 55.969 pessoas visitaram todo o Complexo do Santuário, que inclui as visitas a Igreja (57,56%), Loja Santa Dulce (14,86%), Dulce Café (13,88%) e o Memorial (13,70%) (OSID, 2022). Em julho de 2023, houve uma redução nesse número para 45.493,00, sendo janeiro o mês de maior visitação com 70.004 visitantes ao complexo (OSID, 2023)

Sendo a Península de Itapagipe o terceiro roteiro mais visitado em Salvador (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Bahia, 2017), com apenas um ponto (Igreja do Bonfim) relevante de visitação em destaque entre os turistas, há uma perda de aproveitamento de todo o fluxo de turistas e de pessoas em busca de fé que frequentam a região, pois o tempo gasto na visitação é curto: param para ver a Igreja do Bonfim e seguem para o

próximo destino, sem aproveitar a gastronomia e demais atrativos culturais do local. Essa é uma deficiência característica do turismo religioso no Brasil: falta articulação política de um planejamento turístico integral a partir da demanda religiosa afim de constituir *cluster* turístico, diversificando atrativos e estrutura de apoio para ampliar o tempo de permanência dos turistas. Para enfrentar esse cenário é importante criar uma interdependência entre o atrativo turístico religioso com os outros segmentos importantes do turismo, ampliando as possibilidades de convivência entre eles e maior permanência do turista (Trigo, 2005).

As motivações para visitar a capital da Bahia são diversas e alteram com o passar dos anos. Em 2019, as três primeiras motivações eram visitar amigos e parentes (28,7%), seguido de negócios ou trabalho (27,9) e lazer (23,9%). Religião ou peregrinação é o oitavo motivo com apenas 0,5% dos entrevistados (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Salvador, 2019). Esse percentual relacionado ao turismo religioso coletado na pesquisa ainda se mostrava pequeno diante do potencial de atratividade de Santa Dulce dos Pobres em relação a esse tipo de turismo. Observa-se que a pesquisa foi concluída no ano de canonização de Santa Dulce dos Pobres, feita então sem considerar o fluxo pós canonização. Contudo, mesmo após a canonização, ainda é baixo o percentual dos turistas que visitam Salvador com o objetivo estritamente religioso, apesar de estar crescendo ano após ano. Em 2022, o percentual de visitantes de motivação de viagem à Salvador para religião ou peregrinação foi de apenas 0,3%. Já em 2023, foram 0,4% (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Salvador, 2023) e em 2024, esse número cresce 75%, alcançando para 0,7% do fluxo turístico de Salvador (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Salvador, 2024).

O estudo de 2023 também retirado do Observatório de Turismo, mostra que a média de diária do turista são de 7 dias em Salvador, com gasto diário de R\$275,92 (excluindo pacotes e passagens), distribuídos em alimentação (41,4%), transporte dentro de Salvador (27,7%), compras (16,3%), hospedagem (10,3%), espetáculos musicais/danças/teatros e museus (3,1%) e guias e excursões (1,3%). Com 60,8% do gasto médio diário do turista concentrado em alimentação, compras e experiências culturais, observa-se que há um potencial de oferecer esses serviços pelas próprias instituições religiosas. Os turistas buscam entretenimento e lazer e compras de marcas locais ou souvenirs que associem à experiência vivida. Os dados apontam que o turista já realiza esse gasto. O desafio do comércio local é que esse gasto com alimentação, compras e hospedagem seja feito pelos turistas na região de Itapagipe (Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo - Prodetur Salvador, 2023).

Como se percebe através da análise dos gastos, os turistas buscam serviços correlacionados a sua experiência, como restaurante, espetáculos, visitas, compras. Como apresentado anteriormente, a Península de Itapagipe é a terceira área de maior visita cultural de Salvador, contudo o consumo dos turistas nessa região é proporcionalmente baixo, pouco se gastando no ponto turístico visitado. O que se observa em outros pontos turísticos é a instituição fomentadora desse fluxo de turista desenvolver produtos e serviços para atender esse público que já vai consumir os serviços correlacionados ao turismo: restaurante, visitas, passeios, cafés.

Com o crescimento do fluxo de turistas no MID desde a canonização de Santa Dulce, existem oportunidades de monetização desses turistas que ainda não estão sendo exploradas, inclusive para o desenvolvimento territorial. O Santuário de Santa Dulce já desenvolveu diversos projetos para alcançar esse público, mas outras igrejas da região continuam aquém dessa oportunidade. Na seção 5, exploraremos sobre as estratégias utilizadas pela OSID.

2.4 Unidades Estratégicas de Negócio

As Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) são uma abordagem de gestão que envolve a divisão de uma empresa em unidades autônomas, cada uma responsável por seus próprios produtos, mercados e resultados financeiros. O conceito foi desenvolvido pela General Electric (GE) entre 1960 e 1970. Nessa época, a empresa estava enfrentando desafios de gestão em relação à sua ampla diversidade de produtos e mercados, já que atuava em diversos setores, como energia, aviação, saúde, transporte, dentro outros (Kotler; Armstrong, 1999).

Para lidar com a complexidade de gerenciar essa ampla gama de negócios, a GE adotou a abordagem de UEN. A ideia central era dividir a empresa em unidades menores, cada uma focada em um conjunto específico de produtos ou serviços. Cada UEN operava de forma autônoma, com sua própria equipe de gestão responsável por tomar decisões estratégicas e operacionais para a unidade, com sua própria estratégia, orçamento, recursos humanos e outras funções de suporte. A GE implementou um sistema de gestão descentralizado, no qual as UENs tinham autonomia para buscar oportunidades de crescimento, tomar decisões de investimento e gerenciar suas operações diárias (Kotler; Armstrong, 1999).

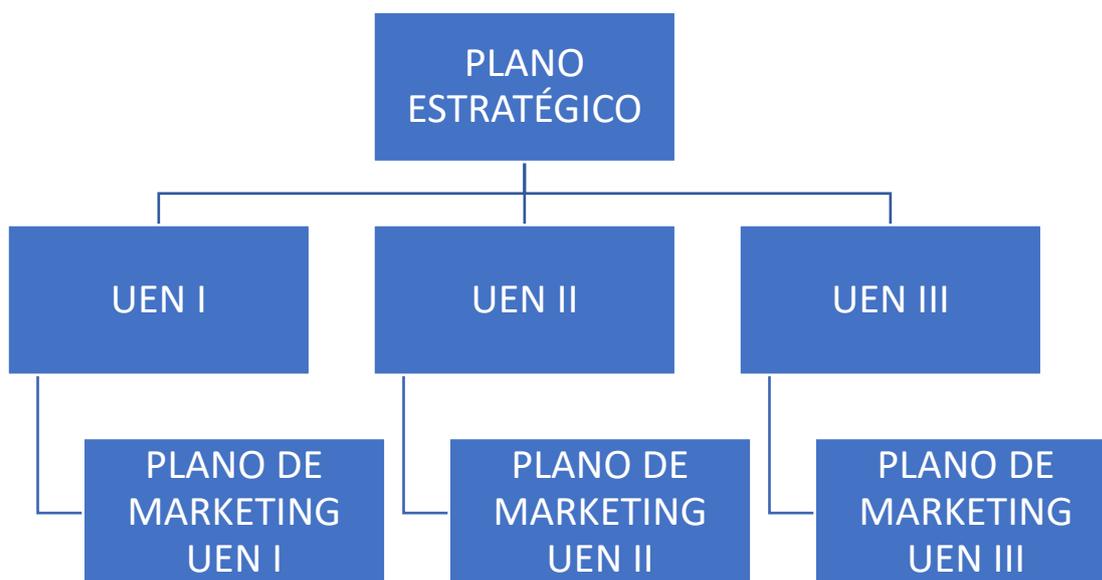
As vantagens de adotar o sistema de UEN são diversas para uma gestão produtiva e autônoma: melhor alocação dos recursos e maior agilidade e responsabilidade em cada

unidade, facilitando a identificação e a avaliação do desempenho de cada UEN separadamente e fornecendo uma visão mais clara do desempenho individual de cada parte do conglomerado. Dessa forma, pode-se observar que as UENs são importantes para diversificação de riscos; exploração de oportunidades de mercado; inovação e desenvolvimento de produtos; aproveitamento de competências e recursos existentes; crescimento e expansão. As UEN são uma estratégia essencial para se adaptar às mudanças do mercado, manter a competitividade e criar valor para os *stakeholders* (Kotler; Armstrong, 1999). Apesar de cada UEN ter sua própria estratégia, ela deve estar alinhada com o plano estratégico da empresa.

O planejamento estratégico envolve a definição clara dos objetivos a longo prazo da organização, a formulação de estratégias que permitam atingir tais objetivos e a implementação de ações específicas para alcançar resultados mensuráveis. Nele estão todas as atividades e esforços da organização, garantindo que todos estejam trabalhando em prol das mesmas metas. É um processo contínuo que visa alinhar as ações da organização com seus objetivos e criar uma vantagem competitiva sustentável no mercado (Kotler; Armstrong, 1999).

A partir do planejamento estratégico, com os objetivos, visão e metas definidos, é possível planejar o portfólio de negócios que a empresa atuará, desmembrando em estratégias de marketing que fará com que o objetivo seja alcançado. O portfólio de negócios é o conjunto de serviços e produtos que constituem a empresa, adaptado às forças e fraquezas da organização diante das oportunidades do ambiente. Cada negócio-chave da empresa, a partir desse portfólio, é criada uma unidade estratégica de negócios, com missão e objetivos separados (Kotler; Armstrong, 1999), mas que estejam alinhados à proposta do plano estratégico matriz, conforme fluxo da Figura 2. A partir desse objetivo em comum, as UENs desenvolvem o seu plano individual, concentrando os esforços nos projetos e iniciativas que trarão maior retorno sobre o investimento. Desse modo, reduzem a incerteza e minimizam os riscos associados às decisões estratégicas e assim, aumentam as suas chances de sucesso.

Figura 2 - Fluxo de desdobramento do Plano Estratégico



Fonte: A autora (2022).

São as unidades estratégicas de negócio que desmembrarão as estratégias de geração de receita através do plano de marketing. O objetivo principal do marketing é criar valor para a empresa e seus clientes, gerando demanda e impulsionando o crescimento do negócio, com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, garantindo que eles atendam às necessidades dos clientes e sejam alinhados com as tendências do mercado. O marketing também ajuda a definir a proposta de valor dos produtos e a diferenciá-los da concorrência. É, de forma geral, difícil separar planejamento estratégico de planejamento de marketing, (Kotler; Armstrong, 1999), já que o marketing faz com que todos os setores interajam entre si na busca da satisfação do cliente. As UENs devem apresentar algumas características para que sua criação seja relevante (Kotler; Keller, 2012):

- a) É um negócio isolado ou um conjunto de negócios relacionados que pode ser planejado separadamente do restante da empresa;
- b) Tem seu próprio grupo de concorrentes;
- c) Tem um gestor responsável pelo planejamento estratégico e pelo desempenho dessa unidade.

Além desses três itens, a UEN deve ser independente. Caso seja necessário descontinuar um produto, não deve impactar nas demais UEN existentes (Oliveira, 1995).

Para desenvolver novas UENs dentro do planejado nas estratégias de marketing, é criado um Plano de Desenvolvimento de Produto, aplicando a ferramenta de gestão PDCA no

planejamento. O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) permite identificar os pontos fortes e fracos das estratégias implementadas, possibilitando ajustes e melhorias para garantir o alcance dos objetivos propostos.

O Ciclo PDCA aplicado ao desenvolvimento de UEN pode ser estruturado como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Ciclo PDCA

| SIGLA | SIGNIFICADO | DESCRIÇÃO |
|--------------|------------------------------|--|
| P | Planejamento (<i>Plan</i>) | Identificar as necessidades dos clientes |
| | | Estabelecer conceito do produto/serviço |
| | | Planejar produto/serviço e processo |
| | | Estabelecer padrões-proposta |
| D | Execução (<i>Do</i>) | Desenvolver e testar lote-piloto |
| C | Verificação (<i>Check</i>) | Avaliar os resultados obtidos |
| | | Monitorar o desempenho |
| | | Verificar a satisfação do cliente |
| A | Ação (<i>Act</i>) | Fazer ajustes e modificações necessárias |
| | | Promover a melhoria contínua |
| | | Otimizar o desempenho |
| | | Estabelecer padronização final |

Fonte: Adaptado de: Quadros (2003).

A adoção de UEN se justifica à medida que a empresa diversifica suas áreas de atuação, diferentes clientes, concorrência, características de produtos e fornecedores. Estes apresentam fatores distintos que não podem ser analisados da mesma forma, necessitando adaptação aos contextos específicos de cada uma delas.

Nesse trabalho, sugere-se a criação de UEN em instituições religiosas para atender as demandas do mercado de turismo, propondo que as igrejas ampliem sua área de atuação para além da esfera de assistência social. As igrejas diversificariam a área fim das OSC, em busca fontes de receitas direcionadas a sustentabilidade financeira através de outros negócios. Serão unidades de negócios distintas, que poderão ser geridos de forma autônoma, que devem ser administrados como um novo negócio desenvolvido.

As UEN devem ser definidas e criadas seguindo pontos importantes de delimitação (Oliveira, 1995):

Quadro 3 - Pontos de definição de UEN

| | |
|--|---|
| Interseção com a Administração Corporativa | A interação eficaz com a administração corporativa é crucial para alinhar a UEN com os objetivos e a visão estratégica da organização como um todo. Deve ser estabelecido e respeitado um conjunto de políticas que orientem as atividades da UEN de maneira eficiente e ética. A criação da UEN deve levar em consideração a realidade e a cultura organizacional, adaptando-se aos valores e práticas já estabelecidos na empresa |
| Seleção de UENs | Agrupa-se produtos ou serviços em categorias que tenham características semelhantes para compor a UEN |
| Atribuição de Recursos | É necessário atribuir os recursos adequados para cada UEN, levando em consideração as necessidades específicas de cada unidade. Aloque pessoal, orçamento e outros recursos conforme necessário |
| Definição de Objetivos e Estratégias Coerentes | A UEN deve ter objetivos e estratégias estruturados, adequados e consistentes com a missão e visão da organização, a fim de alcançar resultados sustentáveis no longo prazo. Os planos estratégicos devem ser desenvolvidos para cada UEN alcançar as metas estabelecidas |
| Estabelecimento de Metas e Indicadores | As metas devem ser claras e mensuráveis para cada UEN, assim como e indicadores para avaliar o desempenho. Avalie regularmente e faça ajustes nas estratégias, se necessário, com base nos resultados obtidos |
| Desenvolvimento de Competências Essenciais | O levantamento de competências essenciais necessárias é importante para o sucesso de cada UEN. Desenvolva estratégias para fortalecer essas competências |
| Formação de uma Equipe Eficiente e Efetiva | A composição da equipe responsável pela UEN deve ser cuidadosamente planejada, garantindo a eficiência, eficácia e efetividade das operações. Os líderes e gestores da UEN devem possuir um perfil adequado, com competências e habilidades que correspondam aos desafios e objetivos da unidade |

Fonte: Adaptado de: Oliveira (1995).

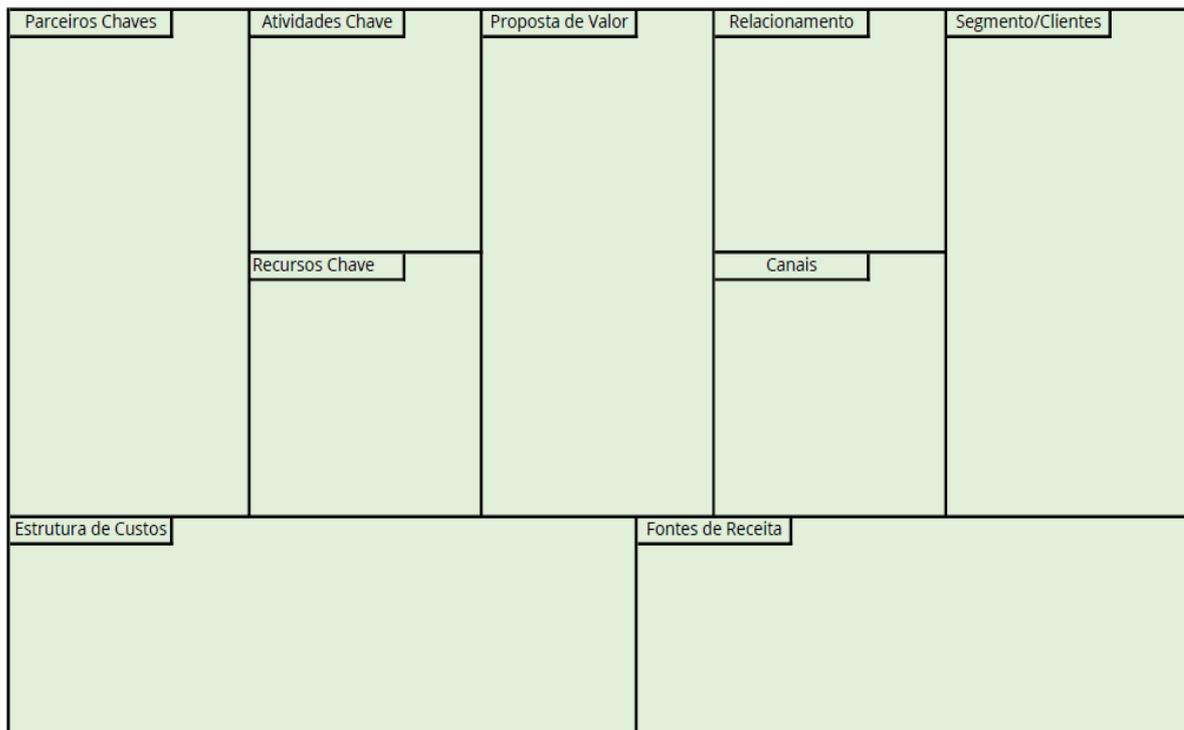
Estabelecido esses pontos, cria-se a UEN em ressonância com a estratégia principal da instituição. O desenvolvimento da criação da UEN se baseia em um “mapa” para auxiliar a equipe enxergar melhor que negócios podem ser criados e segmentados em unidades que não comprometerão os demais setores ao mesmo tempo que auxiliará a organização alcançar as estratégias definidas de modo mais assertivo. Trazendo a ideia visual que propõe o conceito de mapa, a ferramenta de modelagem de negócios denominada *canvas* é recomendada para que esses pontos da criação da UEN sejam mais bem ilustrados e de fácil identificação visual. *Canvas* significa tela, quadro em inglês, e tem sido utilizado como base para desenvolver vários modelos de negócio e estratégias empresariais (Sebrae, 2022).

O dinamismo das novas gerações, o modo *touch* das telas de *tablets* e de computadores pessoais, a intergeracionalidade dentro das organizações e a inclusão de diversos

níveis de cargos nas decisões – dos mais baixos aos de alta direção – necessitam de ferramentas que conversem com essa mescla de ambientes e pessoas. Ferramentas tradicionais têm tido dificuldades em penetrar em novos modelos de negócio ou com as características dinâmicas e inclusivas das organizações atualmente. Ferramentas visuais, em que o mapeamento do pensamento e a modelagem mental são promovidas, há maior assimilação cognitiva (Caggy; Benevides, 2018). A representação em uma tela tem maior aceitação em diversos níveis de escolaridade, de cognição e neurodiversidade, promovendo o envolvimento dos colaboradores nas estratégias da instituição. É um documento vivo, desenvolvido com contribuições da equipe envolvida, de modo coletivo, que traduza as intencionalidades, vontades e desejos organizacionais (Caggy; Benevides, 2018).

O uso de *Canvas* aplicado a negócios foi impulsionado com professor e pesquisador suíço Alexander Osterwalder nos anos 2000 com a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) (Figura 3).

Figura 3 - Business Model Canvas



Fonte: Fundação Estudar (2024).

Grandes empresas, como Amazon e Google, começaram a adotar o BMC em seu dia a dia. O BMC é um quadro composto por nove blocos onde se constrói o resumo do negócio para ter uma visão do todo que permite fazer análises e gerar ideias importantes. É uma ferramenta utilizada para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios por

meio de um quadro (Sebrae, 2022). Do lado esquerdo do quadro, ficam as decisões racionais, dados vinculados a eficiência, fazendo uma analogia ao cérebro humano, ligado a lógica. Já o lado direito, estão as informações relacionadas a valor e ao emocional (Osterwalder; Pigneur 2011).

Quadro 4 - Descrição dos Blocos do BMC

| BLOCO BMC | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------|---|
| Segmentos de Clientes | Identifica os grupos distintos de indivíduos ou organizações que a empresa visa atender. Cada segmento pode ter necessidades, comportamentos e características distintas, que exigem abordagens personalizadas. |
| Proposta de Valor | Descreve o conjunto de benefícios e valores que a empresa oferece para atrair e satisfazer os segmentos de clientes. Essa proposta busca resolver problemas específicos ou satisfazer necessidades particulares dos clientes. |
| Canais | Refere-se aos meios pelos quais a empresa entrega sua proposta de valor aos clientes, abrangendo desde a comunicação até a distribuição e vendas. Os canais são fundamentais para maximizar o alcance e a eficiência na entrega de valor. |
| Relacionamento com Clientes | Define a natureza das interações entre a empresa e seus clientes, que podem variar de serviços personalizados a automação. O objetivo é construir e manter um relacionamento que garanta a lealdade do cliente. |
| Fontes de Receita | Identifica as maneiras pelas quais a empresa gera receita a partir de cada segmento de clientes. Isso inclui modelos de precificação, vendas diretas, assinaturas, ou outras formas de monetização. |
| Recursos Chave | Envolve os principais ativos necessários para que a empresa possa oferecer sua proposta de valor, manter os relacionamentos com os clientes e gerar receita. Esses recursos podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. |
| Atividades Chave | Descreve as principais ações que a empresa deve realizar para operar com sucesso. Isso inclui atividades essenciais para criar e entregar a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receita. |
| Parceiros Chave | Identifica a rede de fornecedores e parceiros que ajudam a empresa a executar suas atividades-chave. As parcerias podem ser estabelecidas para otimizar operações, reduzir riscos ou adquirir recursos necessários. |
| Estrutura de Custos | Detalha todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, incluindo custos fixos e variáveis. Compreender a estrutura de custos é essencial para garantir a viabilidade financeira do modelo. |

Fonte: Adaptado de: Osterwalder e Pigneur (2011).

Há outros tipos de *canvas* desenvolvidos para diversos objetivos voltado para negócios como *Project Strategic Alignment Canvas* (PSAC), *Lean Canvas*, *Project Model Canvas*, *Innovation Management Canvas* (IMC) (Sebrae, 2022). O melhor uso desse quadro acontece quando impresso em uma grande superfície, para que os envolvidos no projeto ou negócio tenha acesso a rascunhar, fazer notações em adesivos marcadores (Osterwalder; Pigneur 2011).

O *canvas* foi utilizado aqui nesse trabalho na proposição da Tecnologia de Gestão Social (TGS). O uso da ferramenta *canvas* traz vantagens como a representação visual dos componentes essenciais de um negócio, promove a criatividade, diagnóstico rápido da realidade empresarial e facilita a disseminação de informações estratégicas e operacionais entre a equipe (Sebrae, 2022). É uma ferramenta que pode ser utilizada por usuários que tenham experiência ou não em outras metodologias em gestão, por ser de fácil uso, autoexplicativa e visual. Assim, independente da maturidade de gestão dos responsáveis pelas instituições, eles terão facilidade em utilizar esse recurso.

2.5 A Importância de UEN Para A Sustentabilidade Financeira das Instituições Religiosas Com Demandas Turísticas

As igrejas, assim como os museus e outras OSCs, passam por problemas como falta de recursos, de profissionais especializados e de instalações apropriadas. Elas devem ter, no futuro, a capacidade de gerarem receitas próprias, como uma das formas de viabilizarem sua sustentabilidade econômica. Essas organizações, mesmo sem fins lucrativos, são um importante alicerce econômico na sociedade pois geram empregos e prestam serviços para a comunidade (Horta, 2002). Pensar em sua continuidade é estratégico, e através de planos e metas desenvolvidos pela gestão é que isso será alcançado.

As igrejas demandam uma gestão adaptada, pois o setor onde atuam mescla a necessidade de uma gestão que equilibre os objetivos que estão fora do padrão capitalista do segundo setor, pois tratam de patrimônio, bem-estar social e são sem fins lucrativos, necessitando de um olhar aquém do lucro, que consiga administrar os recursos com efetividade. Contudo, o que se vê em OSCs são gerentes especialistas em alguma área técnica de sua formação profissional. Eles necessitam aprender, na prática, como exercer suas funções de gestão e planejamento no emaranhado e na complexidade da burocracia, da legislação com recursos escassos (Horta, 2002).

Nesse sentido, Drucker (2002) destaca que “a tarefa do gerente é tentar converter a declaração de missão da organização sem fins lucrativos em itens específicos” (p. 4), destrinchando a missão em planos estratégicos e planos de ação para a missão ser consolidada. São as estratégias que levam o corpo operacional a trabalhar por resultados e define os recursos e pessoas necessárias (Drucker, 2002).

Enquanto para empresas privadas o indicador mais importante é o lucro, os resultados relevantes de OSC são sempre mudanças em pessoas, seja de comportamento, condições, saúde, visão, competência, capacidade (Drucker, 2002). Esse indicador pode ser mensurado, mas não tão fácil para organizações que não tenham planejamento e gestão estruturados.

Quando as organizações desenvolvem seu planejamento estratégico, os gestores abrem a visão para quatro esferas: interna, externa, atual e possibilidade futura, consolidando o cenário de possibilidades e de impedimentos. Dessa formulação, os gestores vão para as possibilidades futuras através de planos estratégicos para se chegar aos objetivos e metas organizacionais (Caggy; Benevides, 2018)

As organizações sem fins lucrativos requerem quatro coisas para converter as intenções em resultados: um plano, marketing, pessoas e dinheiro (Drucker, 2002). Para desenvolver estratégias de marketing para instituições desse perfil, deve-se vender um conceito e não um produto. É um conceito intangível que o marketing transforma em valor para o cliente. É necessário um plano de marketing com objetivos e metas específicos, levando a sério os seus clientes, que muitas vezes não são os beneficiários, mas são pessoas que desejam participar da causa (Drucker, 2002). Esses clientes podem não comprar o produto ou serviço diretamente, mas vão engajar na causa e alavancar o consumo ou mudar o seu comportamento. Ao consumirem algo dessa organização, eles estão proporcionando que o beneficiário da instituição continue sendo atendido.

A aplicação de conceitos de marketing em OSCs com apelo turístico tem como objetivo atrair visitantes a estes locais, considerando as alternativas que o marketing proporciona, como estratégia de gestão. Isso permite não apenas atrair um número maior de público, mas atingir de forma mais acurada os objetivos da organização, como, por exemplo, a obtenção de recursos, o estímulo às equipes de trabalho e a elevação da satisfação do visitante pelos valores agregados (Dal Molin; Souza, 2006). Contudo, essas estratégias de marketing devem ser aplicadas a sua realidade pois, estas não visam a obtenção de lucro, mas de recursos

para sua sobrevivência, diferença crucial em comparação com o setor privado (Dal Molin; Souza, 2006).

Para definir as estratégias de marketing que desenvolverão nas novas UEN e oferecer aos consumidores das igrejas, é necessário estudar o mercado, determinar quem é o público e criar os produtos e serviços que serão oferecidos a eles. Em um conceito marketing simplificado, o marketing existe para encontrar necessidades e satisfazê-las (Drucker, 2002).

Para turistas, os produtos e serviços tem uma ampla gama de atuação pois é um público em busca de autorrealização e de autoestima, com expectativas além das necessidades fisiológicas e de segurança definidas na teoria de motivação humana de Maslow (Maslow, 2022). Muitas vezes o aspecto de lazer, diversão e autorrealização, cria a vontade de experimentar o novo que o local visitado proporciona. A experiência do turismo é única e a necessidade que o visitante busca é ser surpreendido e tornar aquele momento inesquecível e ter uma memória afetiva do local (Hirata; Braga, 2017).

A proposta de criação de UEN em instituições religiosas é direcionada para essa demanda dos turistas em busca de lazer e experiências, aos turistas religiosos e peregrinos, e aos moradores da cidade. O direcionamento para unidade de negócio ajudará na elaboração de novos produtos e serviços (Bispo; Lodi; Spinola, 2020) que gerarão receita para essas instituições.

A busca por novas receitas não deve ser maior do que a missão da instituição. Uma organização prisioneira de levantamento de recursos está com uma crise de identidade (Drucker, 2002), e é precisamente por isso que ter planos direcionados para novos negócios é estratégico para a saúde da gestão da OSC. Essas UENs devem ser baseadas na análise da Cadeia de Valor para a organização identificar onde pode ser sua vantagem competitiva. Essa análise gera subsídios para identificar oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos, pontos de diferenciação e comparação com concorrentes (Caggy; Benevides, 2018), mas que gerem negócios com afinidade ou com o turismo ou com o propósito da instituição.

Estudos de adesão a UEN em OSCs estão sendo realizados. Já foi sugerida a criação de UEN em um estudo (Freitas; Quintella, 2009) para teatros de médio porte de Salvador em que seus mantenedores eram escolas e sindicatos. Esses teatros estavam com dificuldades de se manter no mercado cultural pois seus mantenedores não eram especialistas no mercado cultural, não era seu *core business*. O Teatro era apenas uma diversificação de seu portfólio, ou como diferencial estratégico perante os concorrentes ou como recurso para atividades internas, muitas vezes sem retorno ou sazonais. Tinham um patrimônio com grande ociosidade

e com altos custos estruturais. Dar autonomia no formato de UEN para esses teatros manteria o propósito estratégico e criaria uma identidade e mais receitas para os mantenedores. A nova UEN teria estratégias direcionadas para o mercado cultural, e não apenas escolar ou sindical.

Em outro artigo (Werle; Büttendebender, 2015), há um estudo de caso da cooperativa da Unimed do Rio Grande do Sul que implantou UEN como forma de melhorar a gestão. Esse caso foi modelo para a orientação de implantação de UEN em cooperativas de médicas. O estudo sugeriria melhores perspectivas de sustentabilidade e longevidade do negócio e da cooperativa, aprimorando seus resultados com a adoção de uma gestão estratégica direcionada às UEN. Percebe-se que a finalidade inicial da cooperativa era oferecer uma medicina sem fins lucrativos e de livre escolha dos médicos (Werle; Büttendebender, 2015), contudo a concorrência do mercado com diversos planos e outras cooperativas, houve a necessidade de se criar outros negócios, e não apenas ser uma cooperativa de médicos. Com a estruturação das UEN, criaram UEN de Planos de Saúde, UEN de Saúde Ocupacional e UEN de Laboratório de Análises Clínicas.

Ao optar por desenvolver UEN como forma de gestão de seu portfólio, as instituições tem como objetivo o aumento do faturamento, facilidade de controle administrativo dos diversos negócios, foco em resultados, melhor controle do plano tributário e fiscal, otimização dos recursos existentes, melhor interação com o mercado e oportunidades de negócios, foco nas vantagens competitivas, formulação de estratégias com mais qualidade, maior interação de habilidades e conhecimentos entre as UEN, desenvolvimento de gestão empreendedora e sinergia empresarial (Oliveira, 1995). Desenvolver negócios fora do *core business* é complexo quando não tratam esse negócio como um braço diferente da organização.

Quando esse estudo orienta a criação de novos negócios voltados ao turismo religioso, bifurca o novo serviço do objeto principal dessas instituições. Instituições religiosas têm como objetivo a evangelização (dentre outros objetivos sociais) e não ter uma cafeteria ou vender souvenirs. Assim, ao gerenciar da mesma maneira projetos sociais e uma loja, com estratégias similares, há menores possibilidades de êxito. Se os negócios explorados são diversificados, cada negócio não deve ser gerido de uma mesma forma. Estão em diferentes contextos (produtos, serviços, fornecedores) com o intuito de atender de maneira mais ampla a experiência do devoto ou do turista (Fusco, 1997).

As instituições religiosas que têm o turismo religioso como demanda de atendimento buscam soluções para que ela possa administrar as atividades de evangelização e causas sociais, enquanto gerencia a cultura, patrimônio, gestão de recursos, e grandes eventos

religiosos. Ao mesmo tempo, tendo o cuidado com a excessiva mercadorização de produtos religiosos e a especialização exagerada em atividades associadas ao turismo religioso que podem contribuir para a descaracterização de sua atividade fim (Ferrão, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O principal objetivo desta dissertação é apresentar como unidades estratégicas de negócio (UEN) podem contribuir para a sustentabilidade de instituições católicas que são alicerçadas em atividades turísticas e culturais. Através dos seguintes objetivos específicos se almeja alcançar o objetivo principal:

- a) Descrever as formas de geração de receita de três igrejas católicas da região de Itapagipe;
- b) Mapear quais as unidades de negócio do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida geram receitas para o santuário, a fim de utilizá-las como inspiração para a Península de Itapagipe;
- c) Propor as UEN que podem ser criadas nas três igrejas estudadas, a fim de ampliar a geração de receita por elas.
- d) Uma tecnologia de gestão social para apoiar o desenvolvimento de UEN para as igrejas estudadas.

3.1 Situação empírica e atores envolvidos

O trabalho se desenvolveu a partir de algumas premissas para estruturar a pesquisa.

São elas:

- a) As igrejas que são atrativos turísticos precisam de novas formas de receita;
- b) A criação de UEN pode ser um bom caminho para a gestão de Igrejas;
- c) Já existem igrejas que têm UEN implantadas com sucesso;
- d) Há estratégias de gestão com adoção de UEN que melhor se adaptam à realidade das igrejas de Itapagipe;

Fazem parte desse estudo a Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia, Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres e Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II, em Salvador, Bahia e o Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida em Aparecida, São Paulo. Este último santuário foi utilizado como base de exemplo para o estudo nesse trabalho. Para viabilizar o estudo, foram entrevistadas pessoas de cada instituição, conforme quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Entrevistados para a pesquisa

| INSTITUIÇÃO | ENTREVISTADO | FUNÇÃO |
|---|------------------|---------------------------------------|
| Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia | Marcos Dias | Juiz da irmandade |
| Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres | Mariana Pimentel | Assessora de marketing da OSID |
| Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II | Raphael Bordes | Missionário da Fidesco |
| Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida | Jonatas Veloso | Gestor do Núcleo de Memória e Turismo |
| Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida | Marina Salvati | Coordenadora de projetos |
| Instituto Catalizes | Gabriela Macedo | Sócia diretora |

Fonte: A autora (2024).

3.2 Abordagem Metodológica

Para esse estudo, foi escolhido a pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Gerhardt; Silveira, 2009). Apesar de serem coletados alguns dados quantitativos para o embasamento do estudo, eles não são o aspecto principal.

Quanto à natureza e ao objeto da pesquisa, foi utilizada a pesquisa aplicada explicativa, cujo objetivo é solucionar problemas específicos com análise de exemplos e com entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o objeto de pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009). O estudo aqui visa explicar como unidades estratégicas de negócio (UEN) podem contribuir para a sustentabilidade de Instituições Católicas alicerçadas em atividades turísticas e culturais. A adoção de UEN, como forma de gestão da instituição, visa ter previsibilidade de receita anual para poder assim planejar durante o ano o seu operacional de forma sustentável e responsável com todos os *stakeholders*.

Através de entrevistas com gestores das igrejas de Itapagipe (Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia, Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres e Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II) e o estudo do exemplo do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, exploraremos o objeto de pesquisa de forma a desenvolver, com exemplos do que já existe, um estudo pautado na potencialidade de aplicabilidade das UEN. As entrevistas foram realizadas durante o primeiro semestre de 2023 e os roteiros estão disponibilizados nos Apêndices. Em 19 de abril de 2023, foi realizada a entrevista com Raphael Bordes, missionário da Fidesco, representante da Associação João de Deus da Paróquia de

Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II. A entrevista foi presencial nas dependências da Igreja e no local associação. Em 03 de maio de 2023, foi realizada a entrevista presencial com Mariana Pimentel, assessora de marketing da OSID no Dulce Café. A visita ao Complexo da OSID foi realizada em 12 de maio de 2022. Já a entrevista com Marcos Dias, juiz da Irmandade do Santíssimo Sacramento e Nossa Senhora da Conceição da Praia, mantenedora da Basílica Nossa Senhora da Conceição da Praia, foi realizada em 08 de maio de 2023, em seu escritório no bairro do Caminho das Árvores. Em 11 de maio de 2023, foi realizada a visita à Igreja da Conceição da Praia. O estudo no Santuário Nacional de Aparecida fez parte da residência social e foi realizado com visita técnica presencial de três dias em maio de 2022 e entrevistas online no primeiro semestre de 2023. Os registros foram fotográficos e gravações das entrevistas realizadas em vídeo chamada.

3.3 Técnicas Metodológicas

A pesquisa de abordagem exploratória adotou, para a coleta de dados, a pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas. Os documentos pesquisados incluem sites das instituições, folders disponibilizados nos Santuários, registros em vídeos, como filmes, missas e celebrações presenciais e *online*, relatórios financeiros e livros das organizações (Apêndice E). No quadro 6 são apresentadas as técnicas utilizadas para alcance de cada um dos objetivos específicos delimitados.

Quadro 6 - Técnicas de coleta de informações

| Objetivo Específico | Fonte de Informação | Técnica | Justificativa de seu uso |
|---|--|---|---|
| Descrever a história e as formas de geração de receita de três igrejas católicas da região de Itapagipe | Sites das Instituições, Matérias, Reportagens e colaboradores da instituição | Estudo bibliográfico, análise documental e entrevistas. | Entendimento do histórico, contexto, oportunidades, público, visão dos atores locais. |
| Mapear quais as unidades de negócio do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida geram receitas para o santuário e podem ser inspiração para a Península de Itapagipe | Diário de campo, análise de materiais impresso e digitais (site da Instituição, Matérias, Reportagens, etc.) | Estudo bibliográfico, análise documental e entrevistas | Compreensão da experiência do Santuário e identificação do que pode ser agregado para as demais instituições. |
| Propor a criação de UEN para as três igrejas estudadas | Dados das entrevistas e do diário de campo, e dos documentos analisados | Tratamento das informações obtidas, análise das respostas e dos documentos. | Materializar um roteiro para direcionar a criação de UEN |

Fonte: A autora (2024).

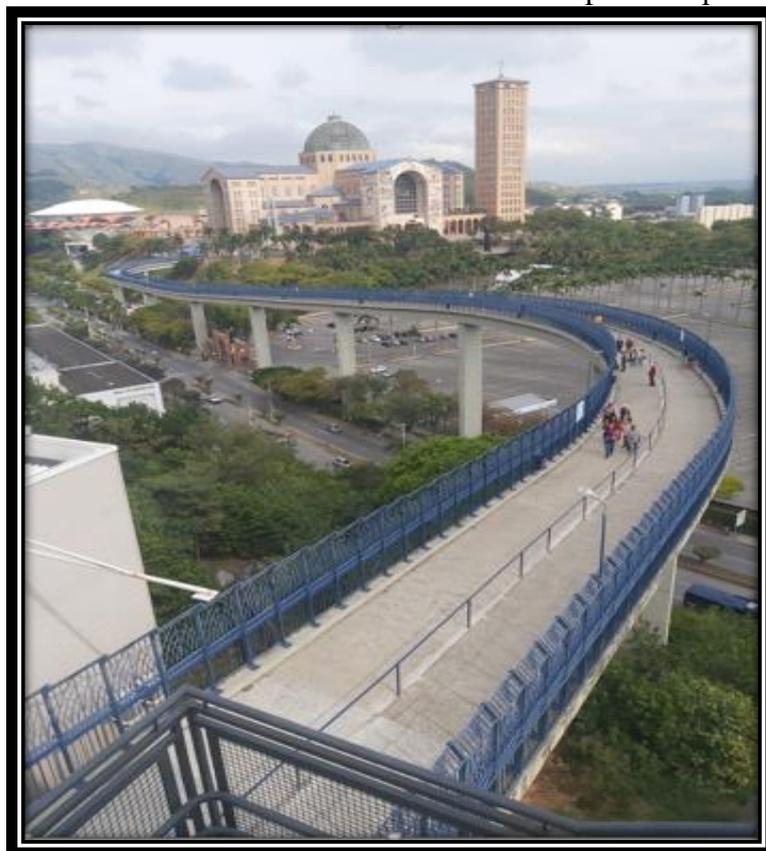
Para a análise dos dados qualitativos, foi realizada uma análise comentada das respostas e dos documentos, inspirando-se em alguns princípios da técnica de análise de conteúdo, baseado na metodologia desenvolvida por Laurence (2011) para a interpretação e exploração dos dados.

4 SANTUÁRIO NACIONAL DE NOSSA SENHORA APARECIDA: ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DE UNIDADES DE NEGÓCIO

Essa seção apresenta o estudo realizado do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida que implementou com sucesso estratégias de sustentabilidade, através de unidades de negócio dentro a Instituição. Apresenta-se aqui a história desse Santuário e as unidades de negócio que atendem aos devotos e as lições aprendidas, fornecendo *insights* práticos para outras organizações, sem fins lucrativos, que desejam modelar as unidades de negócio desenvolvidas por essa Instituição.

O Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, localizado em Aparecida, no estado de São Paulo, Brasil, é um dos mais importantes santuários católicos do mundo (A12, 2023). O local recebe cerca de 8 (oito) milhões de visitantes por ano e o tamanho de sua Basílica é a segunda maior do mundo, menor apenas do que a basílica de São Pedro, no Vaticano (Andrade, 2024).

Figura 4 - Vista do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida pela Passarela da Fé



Fonte: Arquivo pessoal.

Sua história remonta ao ano de 1717, quando três pescadores encontraram no Rio Paraíba do Sul uma imagem negra de Nossa Senhora da Conceição Aparecida. A imagem foi levada para a casa de um dos pescadores, onde diversas pessoas começaram a visitá-la para fazer pedidos e agradecimentos. Com o tempo, a devoção à Nossa Senhora Aparecida se espalhou pela região e a pequena capela construída em sua homenagem se tornou um importante ponto de peregrinação. Milagres importantes nos séculos XVIII e XIX ocorreram diante da imagem, tornando a devoção ainda mais fervorosa, aumentando o número de fiéis significativamente e em 1888, foi inaugurada uma igreja no local onde era a capela. Porém, em 1928, um incêndio destruiu a maior parte da igreja, deixando apenas a imagem de Nossa Senhora Aparecida intacta. Uma nova igreja foi construída no local e, em 1955, o Papa Pio XII declarou a imagem de Nossa Senhora Aparecida como a padroeira oficial do Brasil. A partir da década de 1970, o local passou por uma grande reforma e ampliação, com a construção de novos espaços para acolher os milhões de fiéis que visitam o santuário todos os anos (SANTUÁRIO DE NOSSA SENHORA APARECIDA, 2015).

O Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida é composto por diversas capelas, uma basílica, uma torre com 100 metros de altura, além de um amplo espaço para eventos e celebrações religiosas. Considerado o maior Santuário Mariano do Mundo, houve uma melhoria significativa na infraestrutura do Santuário após os Missionários Redentoristas ficarem responsáveis pela pastoral e pela administração do Santuário em 1984, tornando-se um importante ponto de turismo religioso no Brasil e no mundo. Os redentoristas são missionários especializados em atendimentos a santuários (Moreno, 2009), e trouxeram um olhar primoroso para o atendimento aos romeiros e peregrinos. O lema da instituição é “acolher bem também é evangelizar” (Moreno, 2009, p. 99), cuidando em cada detalhe para que o visitante que está em busca de acolhimento seja beneficiado com toda a graça do local, tendo uma experiência de fé confortável, e não penosa, já que muitos já vem sofredos a espera de um milagre ou tiveram um período de muito pesar ou estão pagando a promessa de uma graça alcançada

A primeira visita ao Santuário de Aparecida foi realizada em 30 de maio de 2022. Nesta visita exploratória, visitei alguns pontos turísticos do local e pude participar de rodas de conversa com atores importantes de Aparecida, como o prefeito da Cidade, representantes do Sebrae, e da Associação Comercial. Também estiveram presentes membros da pastoral e da administração do Santuário. Foram dois dias para conhecer a estrutura local de acolhimento dos fiéis.

Ao retornar a Salvador, pesquisei mais sobre o local e as relações com o meu objeto de pesquisa e, em julho de 2023, dei continuidade ao estudo do Santuário com os gestores da organização. Jonatas Veloso, há 17 anos no Santuário, é o gestor responsável pelo Núcleo de Memória e Turismo, que abrange boa parte dos atrativos turísticos gratuitos e pagos da instituição. Já Marina Salvati trabalha no Santuário há 9 anos, é coordenadora de projetos da Instituição, que faz parte da Unidade de Negócio Comercial, que administra as Lojas Oficiais, o Canal de Vendas e a Casa do Pão.

Para crescerem de maneira sustentável, foi preciso enxergar a necessidade de especialização das áreas, assim a distribuição dos setores em unidades de negócio foi de grande importância para a administração do Santuário. Foi observado que, para uma melhor gestão, é preciso uma equipe exclusiva e treinada para cada UEN, com pessoas do mercado em um organograma bem estruturado dentro das unidades de negócio, de acordo com Marina Salvati.

Cada unidade de negócio é vista como parte do serviço de acolher bem. A área Comercial, por exemplo, é vista pela instituição como uma propagadora da fé e devoção a Nossa Senhora Aparecida através da comercialização de produtos, conseqüentemente como gerador de recursos para manter a obra. O *souvenir* representa mais que um artesanato ou um objeto de lembrança de um local, remete a um patrimônio cultural e contribuindo para a valorização da cultura e da mão-de-obra local, criação artística, difusão e imortalização de saberes (Escalona, 2006).

Outra necessidade que foi observada pela gestão está relacionada a contratação de colaboradores. Por algum tempo, algumas áreas eram terceirizadas, como o estacionamento e a segurança. Contudo, com a solidificação da cultura do Santuário, perceberam a dificuldade de dar continuidade à cultura de cuidar das pessoas e do acolher bem nos serviços terceirizados. Segundo Jonatas, todo o atendimento ao devoto, seja indireto ou direto, deve ser do santuário nacional. Se terceiriza o serviço, o Santuário terceiriza a responsabilidade, terceiriza as pessoas, e a cultura da empresa terceirizada não é a mesma que a cultura e o propósito que o santuário deseja: o papel de evangelizar, e de agir de acordo com os valores da Casa da Mãe. A cultura organizacional da instituição está alicerçada nas 12 premissas do Ser Santuário, de acordo com a figura 5:

Figura 5 - 12 Premissas do Ser Santuário



Fonte: Arquivo da gestão do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida (2024).

O terceiro fundamento do Ser Santuário – “ser santuário é uma igreja que se organiza como empresa” – destaca a importância de enxergar o Santuário como um local com resultados: seja de evangelização, seja de ser sustentável economicamente. Jonatas fala que só é possível evangelizar bem se estiver sendo sustentável. Ele reconhece que o desafio do terceiro setor é a captação de recursos. Contudo, destaca que quanto mais essas organizações mostrarem ou quantificarem o que se fazem com as doações captadas, mais atrairá recursos, já que o doador precisa saber o que está sendo feito com a sua contribuição. E o cuidado em usar esses recursos envolve escolher bem a compra de material, a escolha de fornecedores que tenham valores semelhantes ao da organização, e quais projetos desenvolver. Ao visitar a estrutura do Santuário, o visitante tem informações disponíveis dos projetos sociais que a pastoral apoia, como também tem essas informações ao acessar o site da instituição¹.

Figura 6 - Vista área do Centro de Apoio aos Romeiros e Estacionamento



Fonte: Arquivo pessoal.

¹ <https://www.a12.com/santuário/obras/sociais>

Com o intuito de acolher bem, evangelizar e ao mesmo tempo promover soluções para o Santuário, vários conceitos da administração são aplicados na gestão do local. Há três anos os gestores participam do programa de desenvolvimento Academia de Líderes, baseado no conceito do *Golden Circle* (Círculo de Ouro), metodologia criada por Simon Sinek, que norteia empresas e líderes a gerarem impacto através do seu propósito (Sinek, 2012). São mais de 30 gestores, liderando as unidades de negócio da Instituição. O objetivo de cada unidade estratégica de negócio do Santuário é sempre o mesmo: promover uma boa experiência de fé para o visitante, contemplando o *slogan* da instituição: acolher bem também é evangelizar. Alguns gestores são religiosos, geralmente nas áreas voltadas para a pastoral, e os demais são profissionais do mercado. As unidades de negócio que estão diretamente voltados ao atendimento dos devotos e turistas são oito no total. São elas (quadro 7):

Quadro 7 - UEN e suas atividades

| UEN | ATIVIDADE | GERAM RECEITA? |
|----------------------------------|---|----------------|
| 1. Reitoria/Prefeitura da Igreja | Setor responsável pela gestão de pessoas e gestão administrativa do Santuário. | NÃO |
| 2. Pastoral | Responsável pela operacionalização das atividades pastorais, como a missão de evangelização, celebração de missas, batismos, casamentos. | SIM |
| 3. Núcleo de Memória e Turismo | Atrativos turísticos e religiosos, reserva técnica e memória. | SIM |
| 4. Centro de Apoio ao Romeiro | Infraestrutura de apoio aos visitantes como lojas, alimentação, fraldário, pontos de energia, estacionamento, fraldário, achados e perdidos, central de informações e outros. | SIM |
| 5. Comercial | Lojas Oficiais físicas, loja on-line, televendas, máquinas de autosserviço de moedas colecionáveis. | SIM |
| 6. Segurança | Serviço de segurança e proteção oferecido em todo o Santuário. | NÃO |
| 7. Estacionamento | Serviço de Estacionamento para todos os tipos de meios de transporte, socorro mecânico. | SIM |
| 8. Ambulatório | Serviço de emergências e apoio médicos aos devotos e turistas. | NÃO |

Fonte: A autora (2024).

Marina Salvati está no Santuário de Aparecida há 9 anos e atualmente é a coordenadora de projetos da área comercial. A sua equipe é responsável pelas lojas oficiais, loja online, televendas e das máquinas de autosserviço de moedas colecionáveis. A ideia da criação dessas lojas, com uma grande variedade de produtos e *souvenir*, veio da observação do

seu público: desde devotos, em busca de bençãos, a turistas – católicos ou não –, que visitam o local pela fé ou pelas obras de arte do local.

Quando os devotos visitavam o local foi observado que eles tinham a tradição de acender uma vela, trazer um ex-voto (palavra que deriva da expressão “*ex-voto suscepto*”, que significa “por um voto alcançado”, em latim) e deixar na Sala das Promessas. Também buscavam alguma lembrança do local para que pudessem lembrar dessa experiência de fé. No comércio da cidade de Aparecida há muitos *souvenirs* e produtos religiosos à venda, mas a equipe gestora do Santuário observou que muitos dos produtos eram sem qualidade e não representavam a experiência vivida dentro do Santuário. Decidiram então iniciar a comercialização de produtos exclusivos, apenas de produtores nacionais, através de parcerias focadas na garantia da qualidade dos produtos, com preço acessível e com o volume para atender à demanda dos visitantes.

Iniciaram com a antiga Casa da Vela, hoje nomeada Loja Oficial, que surgiu para suprir o grande consumo de velas. Acender uma vela é a forma mais utilizada para expressar gratidão à Nossa Senhora Aparecida. Muitos devotos não levavam a vela e o Santuário decidiu oferecer esse produto para que o peregrino completasse sua experiência de fé. A partir dessa experiência, observaram que podiam oferecer outros produtos para atender às demandas e iniciaram o processo de seleção de fornecedores e curadoria do portfólio.

Figura 7 - Capela das Velas



Fonte: Arquivo pessoal.

A UEN Comercial tem mais de trezentos colaboradores envolvidos em nove lojas oficiais, nas vendas diretas e nas máquinas de autosserviço de moedas colecionáveis. Essas máquinas ficam em cada ponto turístico de visitação e o peregrino pode colecionar e guardar de recordação de cada local que visitou. Em cada local, ele pode comprar uma moeda que tem forjada o ano e a imagem do ponto turístico. As lojas ficam em sua maioria dentro do Santuário: uma loja do subsolo, duas ao redor da basílica, uma ao final da visita do museu, uma ao sair da cúpula, a loja da marquise que vai para o shopping. Não há lojas oficiais próximo a Basílica Velha (Basílica Histórica construída em 1893) e as únicas lojas fora do Santuário são as que se localizam no Morro do Cruzeiro e na Cidade do Romeiro. A Casa do Pão, também sob administração da UEN Comercial, é uma cafeteria dentro do complexo da Instituição onde é vendido o Pão de Nossa Senhora, o carro chefe de vendas e um produto patenteado do Santuário. É também uma padaria-escola para os alunos do projeto Mãos na Massa, desenvolvido pela Igreja.

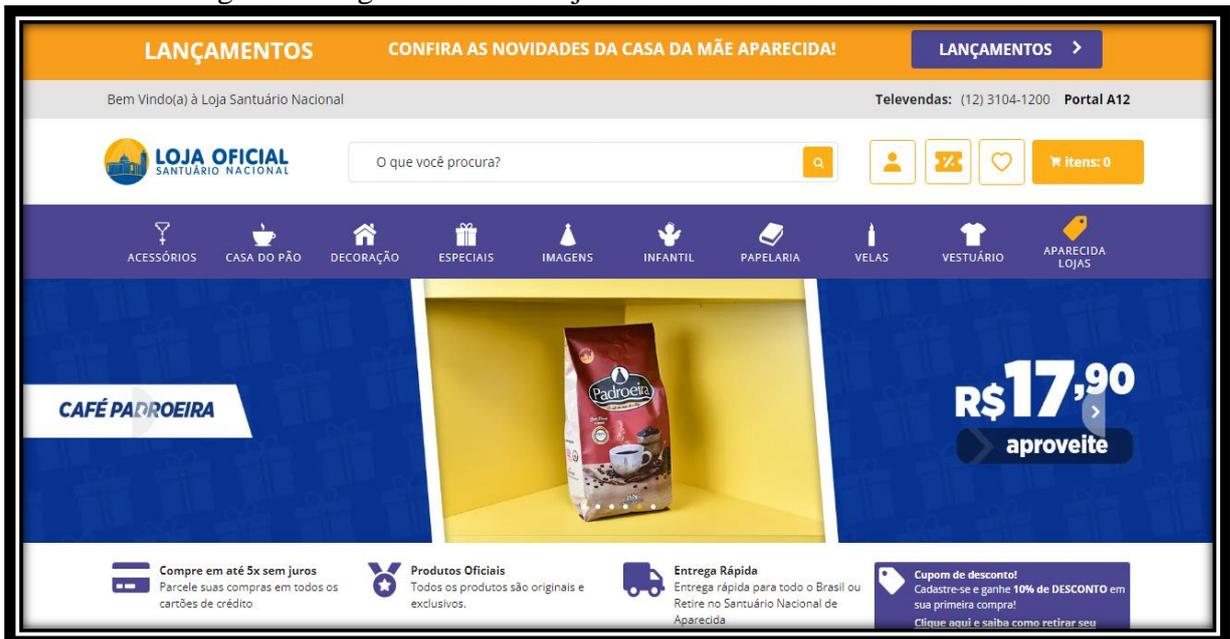
Figura 8 - Mapa de Localização das Lojas



Fonte: (SANTUÁRIO NACIONAL DE NOSSA SENHORA APARECIDA, 2024a).

As vendas diretas são responsáveis pelo canal de televendas dos produtos que aparecem na TV, que também podem ser comprados pelo site. É um canal que recebe muitas ligações, há demandas de compra por todo o país. Como enfatizado por Marina, há ocasiões que o devoto não consegue vir até Aparecida, e pelo televendas Aparecida vai até ela, aproximando a fé e a evangelização daquele devoto.

Figura 9 - Página inicial da loja oficial Santuário Nacional online



Fonte: (SANTUÁRIO NACIONAL DE NOSSA SENHORA APARECIDA, 2024b).

A loja online é de fácil usabilidade e proporciona uma boa experiência para o usuário com bastante praticidade, como, por exemplo, pesquisar por faixa de preços para escolher o produto que esteja mais adequado a quanto se deseja gastar. A loja tem uma *playlist* própria no canal do Youtube @tvaparecida, denominada Aparecida Lojas, onde se encontra vídeos de 3 a 5 minutos mostrando todos os produtos da loja, seja alguém utilizando um dos produtos, como uma camiseta, ou mostrando com detalhes no vídeo, sendo um diferencial para quem quer ver as dimensões e os detalhes, além das fotos disponibilizadas no site.

Para atender a demandas das lojas oficiais, do site e das vendas diretas há um centro de distribuição em Aparecida, localizado próximo às lojas. O local tem toda a estrutura de logística, equipe dedicada ao negócio, semelhante à estrutura de varejo, já de responsabilidade de outro gerente.

Os atrativos turísticos e religiosos são de responsabilidade da UEN Núcleo de Memória e Turismo. Essa UEN é gerida por Jonatas Veloso. Nessa unidade, estão, além das atrações turísticas, locais de devoção e de apoio ao visitante, são eles:

Quadro 8 - Setores de responsabilidade da UEN Núcleo de Memória e Turismo

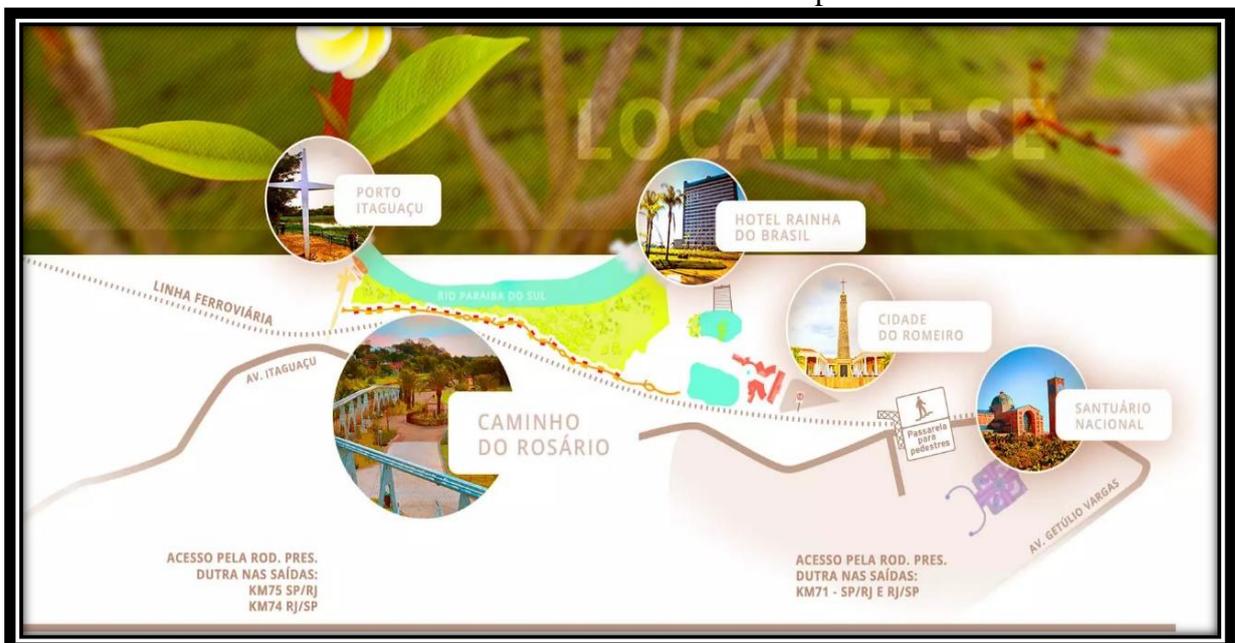
| Setor de responsabilidade da UEN | Descrição |
|----------------------------------|---|
| Centro de Informações Turísticas | É um espaço agregador e emissor de certificados de todas as Rotas de Devoção que têm Aparecida como destino, além de promover iniciativas de organização para a visita dos peregrinos ao complexo Santuário |

| | |
|--|---|
| | Nacional a fim de oferecer uma experiência completa no que tange a religiosidade e ao lazer. |
| Centro de Documentação e Memória / Reserva Técnica | A Reserva Técnica e o Centro de Documentação e Memória atuam diretamente na preservação e conservação da memória histórica, servindo de referência para pesquisadores e estudantes. |
| Circuito de Visitação (Museu; Mirante; Fachada e Cúpula) | O Museu Nossa Senhora Aparecida foi inaugurado em 8 de setembro de 1956, com benção do Cardeal Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Motta, primeiro Arcebispo de Aparecida. O Mirante está localizado no 16º andar da Torre Brasília e ao todo possui 324 metros quadrados. A sua localização oferece uma visão de 360º graus de todo o entorno do Santuário Nacional, incluindo o local no Rio Paraíba onde a imagem de Nossa Senhora foi encontrada. Cada cena retratada do Livro do Êxodo é retratada em mosaico da Fachada Norte, cujo acesso se dá pela varanda e os jardins da galeria superior. A Cúpula está localizada sobre o Altar Central, a 52,86 metros do chão. |
| Visitas Monitoradas | As visitas monitoradas podem ser feitas no interior da Basílica, no Mirante, Museu Nossa Senhora Aparecida, Cúpula Central, Fachada Norte e ainda, no Caminho do Rosário. As visitas monitoradas na Casa da Mãe são orientadas pelos profissionais do Centro de Informações Turísticas. Em cada roteiro realizado, o devoto pode contemplar a beleza da arte sacra e a catequese que os espaços possibilitam. |
| Pedalinho | O espaço é tematizado com a Turma dos Devotos Mirins, projeto de evangelização infantil do Santuário Nacional, sendo um local de fortalecimento dos valores cristãos por meio destes personagens. |
| Ponto de Encontro | Os objetos encontrados no Santuário Nacional são encaminhados para o Ponto de Encontro, nesse local existem pessoas treinadas para auxiliar o visitante a localizar pessoas desconhecidas ou o local do estacionamento do seu veículo, com o auxílio de agentes de atendimento e agentes de segurança. |
| Sala dos Motoristas | Como parte de sua estrutura de acolhimento, o Santuário Nacional de Aparecida oferece esse espaço desde outubro de 2001. O local é adequado para atender as necessidades dos motoristas de Romarias e devotos que fazem peregrinação a pé ou de bicicleta, onde eles podem encontrar camas para descanso, vestiário, chuveiro e sanitário. |

Fonte: A autora (2024).

Há dois atrativos turísticos, o bondinho aéreo e o Trem do Devoto, que são de administração de uma empresa em parceria com o Santuário Nacional. Com tecnologia suíça, os bondinhos ligam o Santuário Nacional ao Morro do Cruzeiro, onde o visitante do alto contempla toda a beleza da região. No Trem do Devoto, as réplicas das locomotivas “Maria Fumaça” fazem a ligação entre a Cidade do Romeiro, próxima ao Santuário Nacional, e o Porto Itaguaçu, local do encontro da imagem de Nossa Senhora Aparecida, passando pelo Caminho do Rosário.

Figura 10 - Mapa dos principais pontos de referência de visitação de peregrinação no Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida

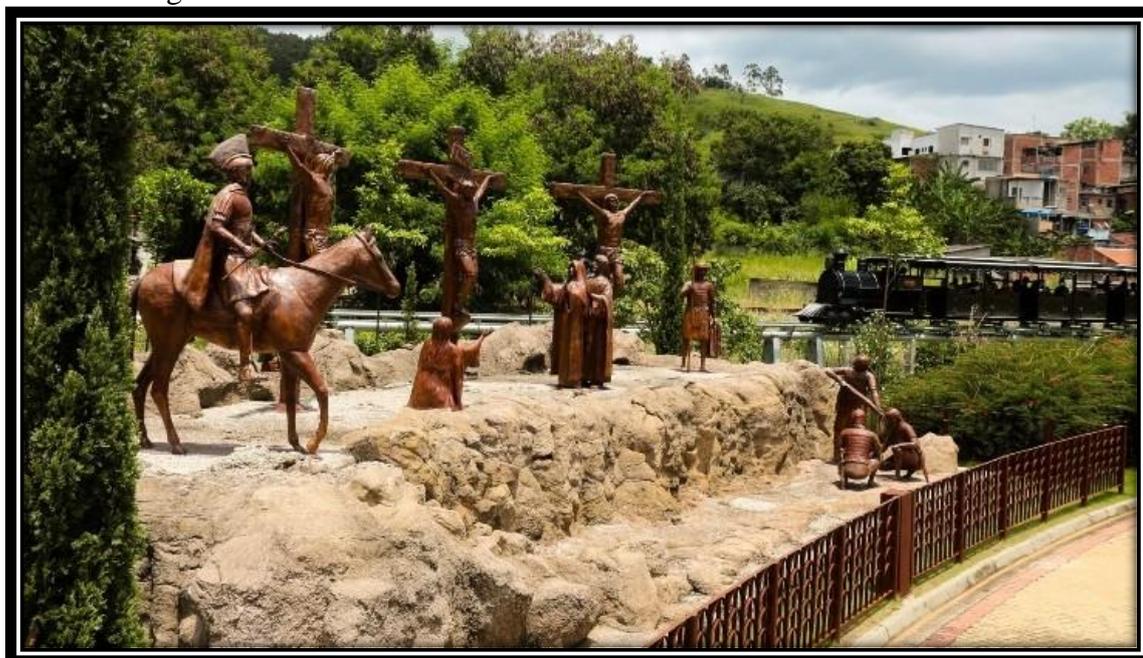


Fonte: (SANTUÁRIO NACIONAL DE NOSSA SENHORA APARECIDA, 2024c).

O Caminho do Rosário faz parte da UEN do Centro de Apoio ao Romeiro, que também gere a Cidade do Romeiro e o Centro de Apoio ao Romeiro. O Caminho do Rosário resgata a importância do Porto Itaguaçu. É um percurso composto de 20 cenários, com um total em 128 esculturas criadas pelos artistas paraguaios Blas e Angela Servín, apresentando os quatro Mistérios do Rosário, oferecendo ao devoto uma experiência de museu a céu aberto. Cidade do Romeiro é uma área de 116.126,30m² idealizada para proporcionar experiências de fé, turismo, lazer e convívio para os devotos. No local, se encontram o Hotel Rainha dos Apóstolos e o Hotel Rainha do Brasil, e o Centro Comercial composto por lojas de alimentação, serviços, artigos religiosos e outras variedades. O Centro de Apoio ao Romeiro (CAR) oferece uma infraestrutura completa para seus visitantes. Para garantir o conforto, a segurança e a tranquilidade dos peregrinos, o CAR coloca vários serviços à disposição, entre eles:

estacionamento, fraldário, ambulatório médico, socorro mecânico, achados e perdidos, central de informações.

Figura 11- Cenário dos Mistérios Dolorosos do Caminho do Rosário



Fonte: Guia Campos (2023).

As experiências de fé e evangelização estão sob responsabilidade da Reitoria ou da Pastoral. A Capela das Velas, um dos locais mais visitados do complexo, e o Presépio estão vinculadas à pastoral. A Reitoria/Prefeitura da Igreja está com a gestão da Sala de Promessas, Passarela da Fé (passarela que liga a basílica antiga a atual que muitos peregrinos atravessam de joelhos) e do Nicho onde repousa a imagem de Nossa Senhora Aparecida, o local com maior fluxo de visitantes.

A organização do Santuário de Aparecida em unidades de negócio fez com que a instituição desenvolvesse melhor o seu propósito. Eles têm a missão de serem reconhecidos como o maior santuário mariano do mundo. O Santuário já é o maior do mundo, segundo Jonatas, com capacidade máxima de ocupação de setenta e cinco mil pessoas, mas ele não é reconhecido assim mundialmente. Ele considera que quanto melhor acolher seus peregrinos mais estarão próximos da missão estabelecida.

5 SANTUÁRIOS DO TERRITÓRIO DE ITAPAGIPE: SANTUÁRIO ARQUIDIOCESANO SANTA DULCE DOS POBRES, IGREJA NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO DA PRAIA, IGREJA NOSSA SENHORA DOS ALAGADOS E SÃO JOÃO PAULO II

A região da Península de Itapagipe, situada em Salvador, Bahia, é um recorte da diversidade religiosa enraizada na história da cidade e do sincretismo religioso que permeia a cultura baiana. Com suas manifestações rituais, culto aos orixás e a celebração da ancestralidade, o Candomblé representa a resistência da cultura afrodescendente. Em paralelo, o Catolicismo também mantém uma forte presença na região, notavelmente através da devoção ao Senhor do Bonfim, que tem sido um símbolo de sincretismo religioso ao abraçar elementos do Candomblé, e de ser o local onde a primeira santa brasileira, Santa Dulce dos Pobres, foi tão ativa em sua caridade. Além disso, a influência do Espiritismo Kardecista e das religiões protestantes também pode ser observada na região, formando uma paisagem religiosa diversificada e interconectada. Essa coexistência de crenças e práticas religiosas na Península de Itapagipe reflete a complexa história e a identidade cultural profundamente enraizada na região.

5.1 Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia

A Igreja de Nossa Senhora da Conceição da Praia é uma das paróquias mais antigas de Salvador, Bahia. A capela foi construída em 1549, no mesmo ano que a cidade do Salvador foi fundada pelo governador-geral da época, Tomé de Souza. Nossa Senhora da Conceição é padroeira de Portugal, e era comum que uma imagem da Santa sempre acompanhava os portugueses em suas navegações. A igreja é localizada próximo ao porto de Salvador e comerciantes e marinheiros do local se tornaram devotos de Nossa Senhora da Conceição da Praia. Conceição da Praia foi o nome dado pela própria população por estar próxima ao mar. Em 1645, a capela foi elevada à paróquia e os seus devotos criaram a Irmandade mantenedora da Igreja². Em entrevista com Marcos Dias, juiz da irmandade, cujo roteiro encontra-se no Apêndice B, desde a sua fundação, a irmandade teve como a maioria dos mantenedores comerciantes, o que fez com que a administração da basílica sempre tivesse um olhar

² Fonte: <https://www.basilicaconceicaodapraia.com/>

empreendedor, fazendo investimentos em propriedades como forma de tornar a instituição sólida e próspera, através de geração de renda por esses bens.

Figura 12 - Fachada Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia



Fonte: (Basílica Santuário Nossa Senhora da Conceição da Praia Padroeiro da Bahia, 2024).

A igreja precisou ser ampliada devido ao aumento de fiéis. A estrutura da Basílica que existe hoje foi iniciada em 1739 e concluída em 1849. Desde 1938, a basílica é tombada pelo Instituto de Patrimônio Histórico Nacional (Iphan). Sua estrutura veio de Portugal, como uma igreja pré-fabricada, em pedra de Lioz, que chegou ao Brasil em pedaços separados e numerados, tendo a sua estrutura grande valor material e histórico. Sua elevação a sacrossanta basílica se deu em 1946 e o Papa Pio XII declarou Nossa Senhora da Conceição padroeira única e secular do Estado da Bahia, escolhendo a data 08 de dezembro como o dia da padroeira, em reverência à data em que o dogma da Conceição de Maria foi proclamado pelo Papa Pio IX em 1854. Outra data importante para a igreja foi em 2010, quando o cardeal Dom Geraldo Majella Agnelo proclamou a igreja ao status de Santuário Mariano Arquidiocesano, considerado “Coração Mariano da Arquidiocese”³.

Durante a entrevista realizada, Marcos forneceu dados sobre o patrimônio, custos e receita da basílica. O Santuário hoje tem como estrutura a basílica, um cemitério, um cerimonial, uma loja, um prédio de assistência social. Todo esse complexo tem em média um

³ Fonte: <https://www.basilicaconceicaodapraia.com/>

custo de R\$250.000,00 mensal. Além da estrutura do santuário, a irmandade é proprietária de mais oito imóveis. A receita da irmandade vem de eventos realizados no cerimonial e de casamentos na igreja, dos aluguéis dos imóveis, da loja que fica dentro da igreja, do cemitério e de doações. As receitas oriundas de batizado e do dízimo são receitas da paróquia.

A estrutura administrativa é pequena. A Irmandade do Santíssimo Sacramento e Nossa Senhora da Conceição da Praia é a organização religiosa sem fins econômicos mantenedora da Basílica Santuário. Hoje a mesa administrativa conta com seis pessoas, somando os conselhos e as comissões, são no total 14 pessoas. Contam com voluntários para diversas atividades, como a assistência social que promovem para a comunidade. Não há UEN definidas, como também não há um lançamento constante de novas estratégias de incremento na estrutura do Santuário. As atividades desempenhadas e as metas definidas são geridas pela mesa administrativa da irmandade, que é eleita a cada três anos.

5.2 Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres

O Santuário de Santa Dulce dos Pobres é um local de significado espiritual e cultural localizado em Salvador, Bahia. Este espaço é dedicado à memória de Santa Dulce dos Pobres, conhecida como o "Anjo Bom da Bahia", que dedicou sua vida ao serviço dos pobres e necessitados⁴. A construção do santuário começou em 2002, e após sua canonização como santa em 2019, tornou um local de peregrinação para fiéis de todo o Brasil e do mundo, que vêm prestar homenagem a essa figura notável de caridade e amor ao próximo. É onde está localizado o túmulo de Santa Dulce, a primeira santa brasileira.

Santa Dulce construiu toda a sua história na região Itapagipe, foi onde iniciou os seus milagres e, após a canonização, o local ganhou visibilidade mundial entre os católicos. A organização tem grande representatividade para Salvador e Região Metropolitana em diversos aspectos: tem o papel social de evangelização, caridade e envolvimento em projetos sociais locais, se alicerça no viés social de promoção da saúde dos necessitados. Contudo, tem dificuldades financeiras para manter os seus projetos em andamento e a sua estrutura básica de funcionamento.

O Santuário faz parte das Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), uma das maiores e mais influentes instituições assistência social e de saúde do Brasil. As Obras Sociais Irmã Dulce

⁴ Fonte: <https://www.irmadulce.org.br/santuاريو/p%C3%A1gina/conteudo/vida-de-irma-dulce>

foram oficialmente fundadas em 1959⁵ e, desde então, a instituição tem expandido suas atividades e hoje mantém um dos maiores complexos de saúde inteiramente gratuitos do Brasil. A sua abordagem multidisciplinar abrange a assistência médica, a educação, a assistência social e a promoção da dignidade humana. O Hospital Santo Antônio, sob a gestão da OSID, tornou-se referência no tratamento de diversas doenças, incluindo a hanseníase e o câncer. Além disso, a instituição administra uma extensa rede de obras sociais, atendendo a milhares de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Figura 13 - Fachada OSID



Fonte: Tourb - Serviços e soluções para Turismo (2023).

A organização possui uma oferta de serviços única no país, distribuídos em 21 núcleos que oferecem assistência à população de baixa renda nas áreas de Saúde, Assistência Social, Pesquisa Científica, Ensino em Saúde, Educação, e na preservação e divulgação da história de sua fundadora. O centro principal, conhecido como Complexo Roma, atende usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), idosos, pessoas com deficiência, deformidades craniofaciais, pessoas em situação de rua, usuários de substâncias psicoativas, e crianças e adolescentes em situação de risco social. Entre esses 21 núcleos, 19 têm foco na área de saúde, incluindo o Hospital Santo Antônio, Centro Geriátrico, Hospital da Criança, Unidade de Alta Complexidade em Oncologia, Centro de Acolhimento à Pessoa com Deficiência, Centro

⁵ Fonte: <https://www.irmadulce.org.br/osid/p%C3%A1gina/conteudo/nossa-historia>

Especializado em Reabilitação, e o Centro de Acolhimento e Tratamento de Alcoolistas. Somente no Complexo Roma, são realizados aproximadamente 2,2 milhões de procedimentos ambulatoriais anualmente.

Na sede das Obras Sociais, que atende diariamente cerca de 2 mil pessoas, são realizadas anualmente 12 mil cirurgias, além de 18 mil internamentos. A organização conta com mais de 7 mil profissionais, sendo 2,7 mil funcionários apenas no complexo da capital baiana, onde também atuam 300 médicos e 158 voluntários.

O atendimento prestado pelas Obras Sociais Irmã Dulce é integral, multidisciplinar e humanizado, cobrindo todo o espectro da assistência à saúde. Isso inclui serviços de atenção básica, 40 especialidades médicas, exames laboratoriais e de bioimagem, internação, cirurgias de alta complexidade e reabilitação. Além disso, a organização conta com um Centro de Pesquisa Clínica e um Centro de Ensino e Pesquisa Professor Adib Jatene, dedicados às áreas de Pesquisa e Ensino em Saúde. Como hospital-escola, a OSID oferece internato de Medicina e 19 programas de residência médica, além da Residência Multiprofissional em Atenção à Saúde do Idoso e a Residência em Odontologia.

Através do Memorial Irmã Dulce (MID), as Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) preserva viva a memória de Santa Dulce dos Pobres. Este espaço é dedicado a uma exposição permanente que narra a vida e o legado da fundadora da instituição. Inaugurado em 1993, um ano após o falecimento da freira baiana, o memorial está situado em um edifício adjacente ao Convento Santo Antônio, na sede das Obras.

Figura 14 - Memorial Irma Dulce



Fonte: Tourb - Serviços e soluções para Turismo (2023).

A OSID gerencia sete complexos hospitalares públicos na Bahia, sendo cinco vinculados ao Governo do Estado e dois à Prefeitura de Salvador. Para financiar suas atividades, a instituição conta com recursos do Sistema Único de Saúde, convênios com organismos estatais, doações e vendas de produtos. Mantendo-se fiel à missão de Irmã Dulce, "Amar e Servir", a organização tem expandido seu alcance e se profissionalizado, sem renunciar a seus valores. Sua gestão é estruturada com base em um Planejamento Estratégico, acumulando prêmios e certificações, incluindo a ISO 9001:2015, Melhores ONG do Nordeste em 2018, Bem Eficiente, Top Social, Rainha Sofia e Rainha Letizia.

Por meio do Centro Educacional Santo Antônio (CESA), a Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) beneficia mais de 900 crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social no município de Simões Filho. O centro oferece ensino em tempo integral, cobrindo do primeiro ao nono ano (Ensino Fundamental I e II) em parceria com as Secretarias de Educação do Estado e do Município no turno matutino. No turno oposto, os alunos têm acesso a atividades de arte-educação, inclusão digital, esportes, cuidados odontológicos e recebem gratuitamente alimentação, uniformes e material escolar. O CESA é mantido pela receita gerada pelo Centro de Panificação Santa Dulce.

Figura 15 - Dulce Café



Fonte: Tourb - Serviços e soluções para Turismo (2023).

O Centro de Panificação Santa Dulce foi criado em 1991 inicialmente para atender o consumo do então orfanato e do Hospital Santo Antônio. Com apoio de parceiros, a fábrica foi ampliando sua linha de produtos com os tradicionais panetones Santa Dulce, que desde 1996 fazem parte da Ceia de Natal de milhares de brasileiros e produz também pães, biscoitos (broas de milho e cookies) e brownies com a marca Dulce Natura, com selo 100% solidário. Os produtos da panificadora também estão à venda na loja Dulce Sabor, localizada em frente ao Complexo Santuário Santa Dulce dos Pobres, e no Dulce Café, localizado no Santuário, ao lado da loja Irmã Dulce, com um leque variado de produtos. A Lojinha Irmã Dulce traz para o público desde camisas, bolsas, agendas, livros e chaveiros, até imagens, medalhas, terços e escapulários, entre dezenas de outros itens com a marca *Irmã Dulce*. Todas as peças agregam ainda um forte propósito social, já que a renda obtida com as vendas dos artigos será revertida para a manutenção das atividades da OSID.

Figura 16 - Souvenir da Santa Dulce



Fonte: (Esporte Clube Bahia, 2021).

Segundo Mariana Pimentel, assessora de marketing da OSID há 14 anos, o desafio constante da instituição é a sustentabilidade financeira. Em entrevista, cujo roteiro se encontra no Apêndice B, ela relata que a OSID recebe um teto de recursos do SUS referente a uma quantidade fixa consultas, exames e procedimentos, de acordo com o plano operativo da área de saúde. Contudo, o complexo atende mais pessoas do que o valor dos recursos que o SUS fornece, deixando um débito financeiro. Então, a instituição precisa de doações constantes para diminuir esse débito e diminuir a fila de espera e aumentar o atendimento. Eles seguem os valores ensinados por Santa Dulce. Uma de suas frases era: "Quando nenhum hospital quiser aceitar algum paciente, nós aceitaremos. Essa é a última porta e por isso eu não posso fechá-la".

A organização busca formas de complementação de receita para poder atender mais e melhor os necessitados. Para Mariana, a fé não precisa ser dolorosa, e acredita em acolher os necessitados de maneira positiva. Os devotos que vem agradecer ou pedir já vem no sacrifício, doendo dentro em um martírio interno. A OSID então acolhe e dá suporte a esse momento, e a estrutura é uma ferramenta de potencializar esse acolhimento. Para ter essa estrutura confortável e crescer em novos negócios que gerasse receita para a instituição, a assessora enfatiza como foi importante para a OSID olhar cada setor como uma unidade de negócio individualizada. Apesar de ter algumas restrições por parte da visão da Igreja, a gestão acredita que as UEN são

para ajudar a obra, são unidades para gerar receitas que fortalece o negócio principal. Então, buscam proporcionar ao turista que a visita ao santuário seja uma experiência de fé, única e que deve ser acolhedora e deve ter ganhos financeiros para manter a estrutura viável.

Desde quando Santa Dulce iniciou a trajetória de canonização, o fluxo de peregrinos aumentou no local. O setor de marketing enxergou essa potência e iniciaram projetos para dar suporte a esse visitante através de complexo turístico religioso. Inicialmente era apenas uma UEN vinculada o setor de doações com o memorial. Com a ampliação da demanda, foi observado que era necessário gerir de maneira diferente e dedicada, pois se tratava de experiências com finalidades diferentes. A loja, que era da mesma UEN da Central de Doações, foi designada para UEN Gestão do Complexo Santuário, que envolve a parte de Memória, Cultura, Religião e Turismo, junto com o Dulce Café. E a UEN da Assessoria de Marketing ficaria responsável pela sustentabilidade relacionada a doações: bazar, Central de Relacionamento com o Doador, doação de pessoa jurídica ou pessoa física.

Mariana reforça a necessidade dessa especialização dos setores. Há algum tempo, o CESA e o Centro de Panificação tinham apenas um gestor, e os objetos de trabalho eram muito distintos entre eles: educação e indústria. Gerava demandas muito diferentes e por vezes a inovação não chegava à panificação por conta de ser atividades não complementares e sem similaridades entre si. Com a divisão em duas unidades com gestores distintos, o foco em cada necessidade é mais bem explorado e cada unidade pode se desenvolver em sua potência.

A postura empresarial em um ambiente de OSC é necessária quando a gestão opta por implantar unidades de negócio. Isso foi observado na preparação da loja de *souvenir* durante o processo de canonização de Santa Dulce. A devoção a Santa Dulce se mostrou muito forte, como foi visto após a canonização com o aumento do fluxo de visitantes no MID. A loja virtual vendia R\$3.000,00 por mês. Com a beatificação, passou a vender R\$54.000,00. Ao vir a canonização, alcançou o valor de R\$1.000.000,00 em dezembro 2019. Se não há uma estrutura dedicada, planejando esse crescimento, possivelmente haveria a demanda, mas não teria oferta suficiente para o público.

A missão principal da OSID é a caridade, principalmente em atendimentos de saúde. Preparar uma loja de souvenir para a demanda da canonização é um foco muito divergente da missão principal. Tendo uma estrutura dedicada, alcança o objetivo com mais eficiência. Quando há foco em desenvolver novos negócios, essas estruturas estão sempre em busca de inovações. Já tentaram outros produtos que não deram certo, como produção de leite, fabricação de próteses. Agora estão caminhando para o lançamento de licenciamento de

produto. Há muitos produtos que já usam a imagem e o nome de Santa Dulce, mas sem muito controle ou cuidado, segundo Mariana. Com o licenciamento de uma marca que vincule a OSID e uma curadoria de fornecedores, mais pessoas terão acesso a produtos da santa brasileira, com controle de qualidade e com os valores financeiros sendo revertidos para a obra.

5.3 Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II

A Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II, localizada no bairro de Alagados em Salvador, Bahia, é um símbolo de esperança e unidade para as pessoas que vivem na região. A igreja é um ponto de encontro para a comunidade, onde as pessoas compartilham suas alegrias e tristezas, fortalecendo os laços entre os moradores. O bairro está localizado em uma área situada próxima à Baía de Todos os Santos, caracterizada por suas condições geográficas, com grande parte do terreno estando abaixo do nível do mar, o que frequentemente leva a inundações durante as fortes chuvas. Inicialmente, a área era uma região alagadiça, o que deu origem ao seu nome. Ao longo dos anos, a comunidade local cresceu, e o bairro se desenvolveu, apesar das adversidades geográficas.

Figura 17 - Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II



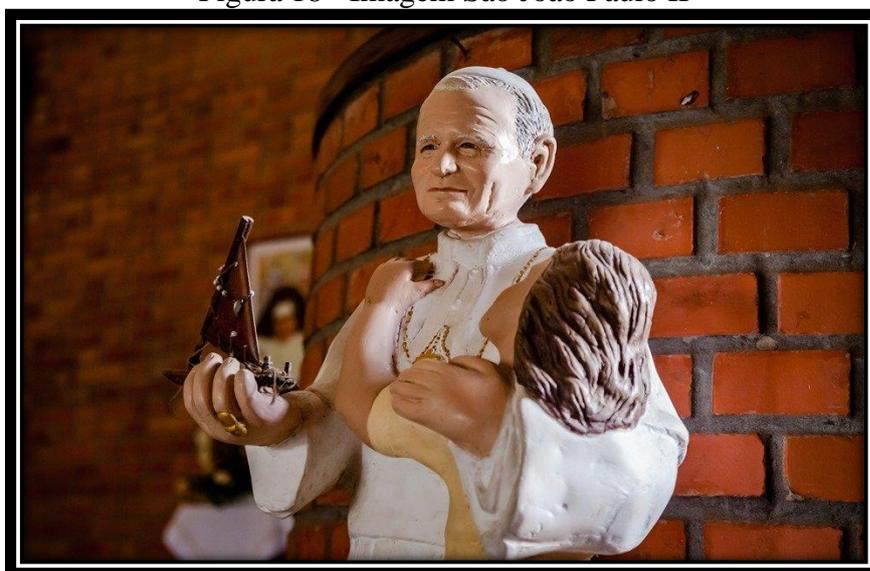
Fonte: (Arquidiocese de São Salvador da Bahia, 2024).

A paróquia (figura 17) foi construída em três meses em uma ação conjunta do Governo do Estado e da Prefeitura para a visita do então Papa João Paulo II em 1980. A visita

do papa trouxe investimentos públicos na infraestrutura. Antes da passagem do papa pelo bairro, a região era constituída majoritariamente de palafitas⁶.

A instituição se destaca por ser uma igreja que recebeu a visita de três santos em vida. Antes da visita de João Paulo II, Madre Tereza de Calcutá visitou o local em 1979. Irmã Dulce frequentava o local por sempre prestar assistência aos necessitados do bairro (Paróquia de Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II, 2023). Assim, o local tem grande relevância religiosa e potencial de atração para o turismo religioso.

Figura 18 - Imagem São João Paulo II



Fonte: (Metro 1, 2020).

Raphael Bordes, missionário da Fidesco, foi o responsável entrevistado. Segundo ele, a paróquia atualmente busca sustentabilidade econômica. Desde 1990, ela recebe auxílio financeiro da ONG missionária francesa Fidesco, que faz parte da Comunidade Emanuel. A Comunidade Emanuel é uma Comunidade que reúne os fiéis que desejam comprometer-se numa vida simultaneamente contemplativa e apostólica no seio da Igreja Católica, que nasceu de um grupo de oração em Paris, França. Contudo, 2023 é o último ano que a instituição receberá o auxílio, e há algum tempo tem buscado formas de atrair doadores para continuar com os projetos sociais que sustentam.

A Associação João de Deus é a pessoa jurídica criada para dar apoio legal aos projetos desenvolvidos pela igreja. Há seis projetos desenvolvidos pela associação que promove assistência social aos moradores do bairro, descritos a seguir:

⁶ Fonte: <https://www.salvadorbahia.com/experiencias/parouquia-de-nossa-senhora-dos-alagados-e-sao-joao-paulo-ii/>

Quadro 9 - Projetos Sociais da Associação João de Deus

| Nome do Projeto | Descrição | Quantidade de pessoas atendidas |
|--------------------|--|---------------------------------|
| PROCAPAZ | Formação em cursos profissionalizantes na área de informática, corte e costura, cuidador de idoso, culinária | 80 pessoas por ano |
| Ser Criança | Reforço escolar e alimentação para crianças de 7 a 14 anos | 90 crianças por ano |
| Sonho de Mãe | Apoia mulheres e adolescentes grávidas, incluindo tanto trabalho de confecção do enxoval, como a preparação psicológica e espiritual | 30 gestantes por ano |
| Sopão dos Alagados | Distribuição gratuita de sopa para a comunidade | 200 pessoas a cada 15 dias |
| Bazar de roupas | Revenda dos objetos que recebem de doação a valores acessíveis para a comunidade | Variável |

Fonte: A autora (2024).

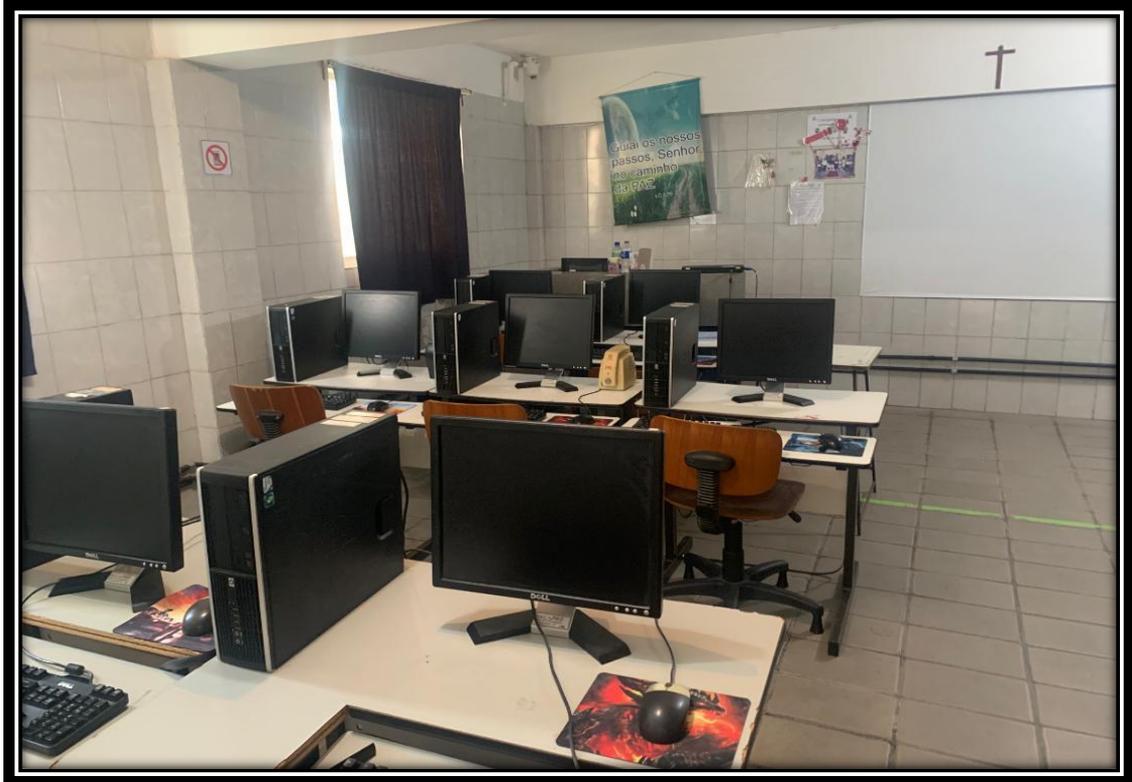
Todos esses projetos são beneficiados por doações de empresas parceiras, instituições europeias. Também são credenciados aos programas Mesa Brasil Sesc⁷ e Bahia Sem Fome⁸ para recebimento de alimentos. Fazem parceira com a So+ma Vantagens⁹, com coleta de reciclagem e cadastro como associação para ter os pontos doados convertidos em benefícios. Iniciou uma campanha de doadores como pessoas físicas em maio de 2023.

⁷ O Programa tem como objetivo básico de combate à fome e ao desperdício de alimentos. Busca alimentos em empresas parceiras onde sobra e entrega à entidades assistenciais, agregando valor nutricional às refeições que são servidas diariamente na instituição.

⁸ Programa Estadual de Combate à Fome do Governo do Estado da Bahia, e tem como principal meta assegurar às pessoas em situação de vulnerabilidade social o acesso a alimentos em qualidade e quantidade necessárias à garantia do direito humano à alimentação adequada e saudável

⁹ Startup de impacto socioambiental, que recebe materiais recicláveis da população e esses materiais são convertidos em pontos que podem ser trocados por benefícios ou podem transferir esses pontos em doações para ONGs locais.

Figura 19 - Sala de aula projeto Procapaz



Fonte: Arquivo pessoal.

A administração da associação é feita por missionários enviados pela Fidesco. A equipe é pequena, composta por 2 cozinheiras, 2 coordenadores, 1 administrativo, e professores por contrato. Não há unidades de negócio estruturada e conta com trabalho voluntário de vários membros da igreja. Depende de doações e a receita que conseguem gerar é do bazar de roupas, que também dependem de doações. Raphael enxerga que o turismo de base comunitária (TBC) e o setor de alimentação são as potências de geração de faturamento possível para a associação. Contudo há uma dificuldade de operacionalização dessas duas vertentes por ter poucas pessoas para se dedicar a esses projetos na associação.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As instituições religiosas desempenham um papel importante em nossa sociedade, promovendo a evangelização, o conforto através da fé e apoiando diversas questões sociais nas comunidades que estão inseridas. No entanto, muitas delas enfrentam desafios significativos para manter suas operações e impactar de maneira sustentável as comunidades que servem. Uma proposta de intervenção para enfrentar esses desafios é a implantação de UEN em instituições que tem potencial de criar novos negócios, como as analisadas nesse estudo – que tem o turismo como uma vertente de atuação. Ao incorporar princípios de gestão de negócios nessas instituições (Drucker, 2022), é possível melhorar a eficiência operacional, diversificar as fontes de receita e fortalecer a sustentabilidade financeira, permitindo que as organizações alcancem seus objetivos de maneira mais eficaz e duradoura (Oliveira, 1995).

No Quadro 8, os dados obtidos no estudo foram sistematizados, de acordo com cada instituição, considerando: dificuldade financeira recorrente, fluxo de turistas, a oferta de produtos e serviços para venda e presença da gestão por UEN. Ele apresenta as categorias de análise das informações obtidas nos estudos e entrevistas realizadas, relacionando se a instituição opta por gestão através UEN, se há um grande fluxo de turistas e se há negócios desenvolvidos de maneira madura que ofereçam serviços ou produtos aos turistas de maneira organizada, em lojas, *on-line* ou experiências turísticas. Também apresenta se há dificuldade financeira na organização.

Quadro 10 – Síntese dos Dados Coletados

| Instituição | Dificuldade financeira recorrente | Fluxo de Turistas | Oferece produtos e serviços para venda aos visitantes de maneira contínua e expressiva | Gestão por UEN |
|---|--|--------------------------|---|-----------------------|
| Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia | NÃO EXPLICITA | BAIXO | PEQUENO VOLUME | NÃO |
| Igreja Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II | SIM | BAIXO | PEQUENO VOLUME | NÃO |
| Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres | SIM | ALTO | GRANDE VOLUME E COMPLEXO | SIM |

Fonte: A autora (2024).

Em relação a dificuldade financeira, durante visitas às igrejas no ano de 2021, vê-se a necessidade de reformas de manutenção e compra de materiais para o desenvolvimento das atividades diárias. Em entrevista com os responsáveis pela gestão entre os anos de 2021 e 2023, a maioria revela a necessidade de mais doações para sustentar as organizações e a demanda de se organizar para criar um número maior de estratégias de diversificação das fontes de receitas. Situações emergenciais, como a vivida devido a Pandemia COVID 19, obriga os Santuários a recorrerem emergencialmente aos doadores recorrentes e já há uma percepção do cansaço por parte dos doadores aos apelos emocionais, causando a “fadiga da compaixão” (Drucker, 2002), enfraquecendo a relação entre os benfeitores. Assim, faz-se importante desenvolver novas alternativas de geração de recursos além de doações e editais, em que a instituição seja a própria propulsora de suas receitas (Horta, 2002).

Em relação a sustentabilidade, na Igreja dos Alagados há uma demanda atual por recursos financeiros pois o mantenedor está se retirando desse papel de doador principal da instituição, conforme coletado em entrevista feita. No caso da Igreja Conceição da Praia, tem um histórico de mantenedores empreendedores e de investimento em patrimônio para a geração de receita para a instituição, além de ser uma igreja muito procurada para eventos matrimoniais.

Já na OSID, as obras de caridade de Santa Dulce precedem à instituição religiosa. Santa Dulce era conhecida como “pedinte profissional” e sempre soube que através das relações e pedidos incansáveis de doação (tanto financeira quanto de patrimônio) é que conseguiria os recursos para que o auxílio chegasse aos necessitados. A assistência médica era a prioridade da Santa e hoje possui um grande complexo hospitalar, sem recusar atendimentos aos enfermos. Dessa maneira, os débitos são sempre numerosos e sem previsão de serem liquidados, pois adquirem novos leitos e agregam mais serviços hospitalares e não recusam atendimento médico se há profissionais disponíveis no estabelecimento. Não recusam ajuda a quem precisa, mesmo que não haja orçamento para isso.

Lá, há doadores que doam um montante para construir uma nova ala inteira de atendimento, e assim surge um grande potencial de infraestrutura para atender mais paciente, sem ter o fluxo de caixa para os recursos correntes para dar continuidade ao atendimento. Na visão de Mariana Pimentel, é um verdadeiro milagre e compaixão dos fornecedores manterem a obra em funcionamento com o volume de dívidas existentes, o que demonstra que a sustentabilidade em OSCs vai além da sustentabilidade financeira (Tenório, 1998). Quando o volume de dívida chega a um nível de grande comprometimento operacional, o poder de

mobilização da OSID é grande, envolvendo muitos artistas e pessoas públicas para arrecadação de doações.

Desempenho e resultados, por exemplo, são métricas pouco exploradas pelas OSCs, segundo Gabriela Macedo, diretora do Instituto Catalizes, empresa especializada em apoiar OSCs na captação de recursos. Em entrevista (Apêndice A) realizada com a diretora do Instituto, esses dados são importantes de serem levantados, pois, com eles, as instituições conseguem justificar aos seus doadores o quão próximo estão de sua missão, demonstrando como estão empregando os recursos, agindo com transparência. Assim, se pouco mostram em dados os seus resultados, o fluxo de doações acaba sendo direcionado para instituições que tem uma governança mais clara ou quando há uma devoção muito acentuada por parte dos fiéis, como é o caso do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida.

Os dados financeiros do Santuário de Nossa Senhora não são de domínio público e não há registros de dificuldades financeiras. As doações são resultado das graças alcançadas e da adoração à imagem como um movimento espontâneo dos devotos. A instituição desenvolveu formas dessa adoração estar mais próxima dos devotos como a TV Aparecida, Canal de Vendas, serviços turísticos, e os fiéis foram respondendo de maneira positiva. Eles observam atentamente ao mercado e percebem que também podem se beneficiar de algo que eles mesmo promovem. Um movimento que comprova esse aspecto foi o investimento em hospedagem própria. Ora, se boa parte dos peregrinos precisam de uma hospedagem ao visitar o Santuário, por que não eles mesmos oferecerem esse serviço? E assim retroalimentam as obras sociais e investimento em acolher bem o devoto. É um conceito de *cluster* defendido por Trigo (2005), formando uma interdependência entre os atrativos e aumentando do tempo do turista no local. Contudo, ao invés de fomentar esse *cluster* com a cidade, o Santuário criou suas próprias estruturas, pois percebeu a baixa qualidade do que era oferecido na cidade de Aparecida e desenvolveu seu próprio conglomerado de atividades e suporte ao turista.

Na categoria de fluxo de turistas, o turismo religioso é de grande relevância para o Santuário de Aparecida, impactando diretamente na economia de toda a cidade de Aparecida, sendo responsável por grande parte da manutenção financeira das famílias residentes no local (Exame, 2020). O Santuário de Aparecida é amplamente conhecido como um centro religioso e sua base de criação foi a devoção a Nossa Senhora. A obra está a serviço da devoção e foi crescendo à medida que essa devoção se tornava mais próspera. Com a relevância nacional, se tornando a padroeira do Brasil em 1930, seu destaque dentre as instituições católicas ficou ainda maior, aumentando o turismo de peregrinos no local.

A devoção a Santa Dulce é algo relativamente novo e a instituição vem se preparando para essa demanda ao longo dos tempos. Desde a época que ainda era conhecida como Irmã Dulce, já havia devotos à sua imagem. Quando Irmã Dulce faleceu em 1992, o seu memorial começou a ser visitado por devotos e turistas na capital baiana, iniciando uma nova experiência para a organização que havia por trás da santa. O fluxo de turista veio aumentando gradativamente, e a OSID se organizando entre serviços médicos e atendimentos à devoção. Após sua canonização em 2019, esse fluxo cresceu exponencialmente (Belo, 2019) como foi relatado aqui no documento.

Já em Alagados e na Conceição da Praia, ainda não há um grande fluxo de turistas ao se comparar com os dois santuários anteriores. A Igreja de Alagados já está sendo envolvida em roteiros religiosos desenvolvidos pela Pastoral de Turismo de Salvador e desenvolvendo o Turismo de Base Comunitária para aumentar o fluxo de visitantes no local. Essa igreja fica localizada em um bairro que não é turístico, ao mesmo tempo que é muito pobre de recursos. Apesar de ter o apelo de ter sido visitada por três santos em vida, não mobiliza nem o turismo cultural nem o religioso com tanta pujança. A igreja da Conceição da Praia está próxima dois grandes pontos turísticos de Salvador (Prodetur, 2017) – Mercado Modelo e Elevador Lacerda – o que facilita a aproximação dos turistas. É a igreja da padroeira da cidade, sendo mais venerada pelos soteropolitanos.

Ao analisar essas instituições sobre a variedade e continuidade de produtos e serviços que oferecem aos visitantes, as três estão em momentos diferentes. A Igreja de Alagados está em expansão, mas com pouca oferta. Atualmente estão desenvolvendo o turismo de base comunitária e há alguns souvenirs a venda na igreja. Em relação a OSID, estão em expansão, mas, ao contrário de Alagados, já tem bastante variedade de produtos para os turistas e atualmente estão pesquisando formas de experiências diferentes do que já oferecem para perpetuar o legado de Santa Dulce. Já a Conceição da Praia, investiu em estrutura de eventos, não tão focada na parte turística, mas voltada para o seu potencial matrimonial. Também houve uma regressão de suas ações, já que fechou a cafeteria no local. Mantém a loja de souvenir, mas ela é mal localizada, não tem acesso fácil ao turista que visita a igreja.

A criação de UEN dentro das igrejas oferece uma série de benefícios. Primeiramente, ao adotar novas práticas de gestão, as instituições podem otimizar seus recursos existentes (Horta, 2002), aumentar a transparência financeira e melhorar a prestação de contas aos financiadores e à comunidade. Além disso, as UENs permitem a diversificação das fontes de receita por meio da oferta de produtos ou serviços relacionados à missão da organização

(Bispo; Lodi; Spinola, 2020). Isso reduz a dependência de subsídios e doações, tornando a organização mais resistente a flutuações econômicas e garantindo a continuidade de seus projetos sociais. Quando a instituição religiosa adota um modelo de gestão hierárquico, como é o caso da Igreja de Alagados, há mais entraves para adotar práticas inovadoras e que permitam a participação colaborativa de envolvidos, já que nesse tipo de gestão os líderes religiosos têm autoridade sobre as atividades da congregação (Nogueira, 2008), diferente da Conceição da Praia que a irmandade e a parte eclesial participam juntos da gestão da igreja. Pelas entrevistas e pela análise dos documentos estudados, não foi obtida a classificação da gestão da Igreja de Conceição da Praia, considerando os modelos expostos aqui neste trabalho. Contudo, pela análise e dados coletados sobre essa instituição, pode-se inferir que o modelo utilizado é o modelo gerencial e o modelo hierárquico.

Ao implementar UEN, os santuários não apenas fortalecem sua gestão financeira, mas também ampliam seu impacto social. Com uma base financeira mais sólida, as organizações podem investir em programas sociais com maior eficácia e sustentabilidade a longo prazo (Drucker, 2002). Além disso, as UENs podem gerar empregos e capacitar comunidades locais, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico sustentável. Ao alcançar um equilíbrio entre metas sociais e econômicas, estas organizações podem se tornar agentes de mudança mais eficazes em suas áreas de atuação – o social (Ribeiro, 2015).

A implantação de UEN em OSC como as instituições religiosas não representa uma abordagem inovadora do ponto de vista de gestão administrativa, mas é essencial para alcançar a gestão sustentável dessas organizações. A adesão a UEN já é realidade em grandes santuários como o de Nossa Senhora Aparecida e as Obras Sociais de Irmã Dulce (OSID). A cafeteria Dulce Café, por exemplo, é gerenciada como um negócio independente de toda obra de caridade, mas está a serviço da instituição, pois todo o seu lucro é revertido para a causa social (Mariana Pimentel, 2023). Investir em UEN não apenas beneficia as organizações individualmente, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável das comunidades que elas servem. Esta proposta oferece um caminho promissor para transformar desafios em oportunidades e fortalecer o setor de organizações sociais em busca de um futuro sustentável (Tenório, 2005).

Devido à complexidade que é o ambiente hospitalar, a gestão empresarial e administrativa é algo intrínseco ao funcionamento da OSID e foi levado às demais áreas da instituição à medida que a parte religiosa e turística foram crescendo. Desse modo a gestão eclesiástica do Santuário de Santa Dulce segue um modelo de gestão gerencial (Nogueira,

2008), sendo o frei um líder hierárquico que segue os dogmas da igreja, mas que se reporta à OSID, responsável pela administração do Santuário, mesmo que este pertença a Igreja Católica. A adoção de UEN foi uma decisão ao perceber que isso era necessário para o crescimento e manutenção do nome e da figura carismática de Santa Dulce como estratégia de manter o seu legado vivo e toda a sua obra de caridade para a população. Ali já existia uma especialização em caridade através da saúde e um centro educacional em Simões Filho. Com o aumento da devoção e do turismo, perceberam que eram demandas diferentes do que estavam lidando até então. Decidiram tratar dessa demanda como um novo negócio para dissociar a sua administração direcionado à área de saúde, mas ao mesmo tempo como ferramenta de manutenção desse negócio, reforçando o *branding* da OSID.

A gestão da OSID é transparente, com todos os seus dados públicos, pois para conseguir doações de muitas pessoas jurídicas é necessário estar de acordo com as definições de *compliance* das empresas doadoras. A OSID é uma instituição filantrópica antes de ser uma instituição religiosa.

O Santuário de Aparecida é submetida oficialmente a uma gestão focada em turismo devocional e peregrinos em 1984, quando os redentoristas assumem a gestão do santuário. Os redentoristas são missionários que administram santuários especializados em turismo religioso, pois esses santuários recebem muitos peregrinos e os redentoristas são conhecidos por alimentar a fome espiritual desses visitantes (SANTUÁRIO DE NOSSA SENHORA APARECIDA, 2024). A igreja católica mundial é uma instituição organizada, com uma gestão hierárquica forte e secular (Carvalho, 2004) e o Santuário posiciona sua gestão como sendo compartilhada, em que está presente na administração da instituição o Conselho Econômico formado por membros da Congregação do Santíssimo Redentor, o Conselho Episcopal Pró Santuário de Aparecida e membros da Campanha do Devoto (Cavalheiro, 2016).

As três instituições têm perfis diferentes de público e missão e cada uma se encontra em uma etapa diferente enquanto organização institucional. O que foi observado que aquelas que desenvolvem uma gestão com a implantação de UEN conseguem alcançar com mais facilidade os objetivos definidos pela instituição. Nessas, foi observado também a necessidade de aportes financeiros direcionados e pessoas contratadas exclusivamente para desenvolver essa UEN, com um projeto de longo prazo e contínuo, e que não tenha alteração no planejamento ao a cada nova eleição de juiz da irmandade ou o conselho daquela instituição. É um plano de desenvolvimento almejando a prosperidade da organização.

Com base no que foi estudado e observado, propõe-se às instituições religiosas da Península de Itapagipe com demandas turísticas e a comunidade envolvida o direcionamento em algumas ações para que um plano de desenvolvimento seja elaborado para iniciar a implementação de UEN, baseado nos princípios de planejamento estratégico (Kotler; Armstrong, 1999), são elas:

- a) Convocação da comunidade interessada para participar do plano estratégico da instituição: é necessário que as partes interessadas estejam envolvidos, pois o que será feito será em benefício da comunidade (Araújo, 2014). O chamamento da comunidade também é importante para gerar um compromisso com as definições no longo prazo, independente de quem estiver na liderança;
- b) Elaboração da Visão, Missão e Valores: entender o que motiva e o propósito da instituição facilitará no desenvolvimento de atividades sustentáveis para a sua prosperidade e atendimento social;
- c) A partir da Visão, Missão e Valores definidas, elaborar estratégias de curto, médio e longo prazo para os alcançar: dividir em atividade para que o processo seja contínuo e monitorado;
- d) Separar as estratégias em UEN: implementar um sistema de gestão descentralizado, em que possam tomar decisões de ações e investimento e que também possa ser fácil de se extinguir caso não esteja de acordo com os resultados esperados, sem que essa dissolução comprometa a atividade fim da instituição (Fusco, 1997);
- e) Captar recursos para que essas implantações iniciais possam ser realizadas: o investimento inicial deve ser feito para alcançar esses projetos futuros. Com um bom plano estratégico definido, apoio dos beneficiados e com a relevância histórica e religiosa dessas instituições, o acesso a crédito subsidiado é relativamente facilitado;
- f) Investir em pessoas contratadas para o desenvolvimento das UEN: a oscilação de voluntários é um problema recorrente em OSC, então optar por pessoas contratadas e com experiência de mercado facilitará que os objetivos sejam alcançados

Com o planejamento, haverá um sistema de gestão com metas clara e definidas. Assim, será possível desencadear a unidade elementar de negócios (Fusco, 1997). Para a criação de UENs, foi desenvolvido nesse trabalho duas tecnologias de gestão social (TGS) para apoiar

os gestores nessa construção: uma árvore de decisão e um *canvas*. Dentro do Ciclo do PDCA aplicado ao desenvolvimento de UEN (Quadros, 2003), a árvore de decisão e o *canvas* estão na etapa P de Planejamento, seguido do Plano de Desenvolvimento do Produto. Após a estruturação dessas duas ferramentas, a instituição inicia as demais etapas do PDCA.

Aqui é necessário entender o que é importante para cada instituição e o que tangibiliza ser sustentável, que vai além da parte financeira (Tenório, 1998). Diversas instituições não são financeiramente equilibradas, mas vivem ativas por décadas servindo à população, como é o caso de instituições religiosas que servem por meio da evangelização e da assistência social. Elas estão acima da sustentabilidade material, representam grande conteúdo cultural, patrimonial e religioso. Assim, por meio da observação e compreensão dos fenômenos, foi aqui apresentado o que resultou a pesquisa. Pode ser observado, por exemplo, que algumas das unidades de negócio são institucionais, não geram resultado financeiro, contudo apoiam as demais unidades a continuarem sendo rentáveis (Fusco, 1997), como o ambulatório e o serviço de segurança no Santuário Nacional de Aparecida. Ou a existência de uma UEN complementa a outra: por exemplo, uma pessoa que compre algo na loja de artigos religiosos de Nossa Senhora Aparecida contribui com que a TV Aparecida continue evangelizando em canal aberto para mais fiéis que precisam de apoio espiritual e que não tem acesso a estar fisicamente em Aparecida - São Paulo. São UEN diferentes, mas que se complementam na missão da instituição.

7 TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL: FLUXO DE ÁRVORE DE DECISÃO E CANVAS PARA CRIAÇÃO DE UEN PARA INSTITUIÇÕES CATÓLICAS COM POTENCIAL TURÍSTICO

A partir de todo estudo realizado, apresenta-se a seguir as duas tecnologias de gestão social desenvolvidas a partir dos conhecimentos adquiridos. A primeira é uma árvore de decisão para criação de UEN, apoiada por um roteiro para as instituições católicas com potencial turístico. Esse fluxo guiará os gestores das organizações para a análise da viabilidade estrutural para a criação ou não de unidades especializadas para o desenvolvimento de um novo negócio dentro da organização.

A segunda TGS é um *canvas*. É um quadro composto por 10 blocos onde se constrói o resumo da nova UEN, em que cada bloco apoia a construção da estrutura dessa UEN para ter uma visão do todo que permite fazer análises e gerar ideias importantes.

7.1 Fluxo de Árvore de Decisão e *Canvas* para Criação de UEN

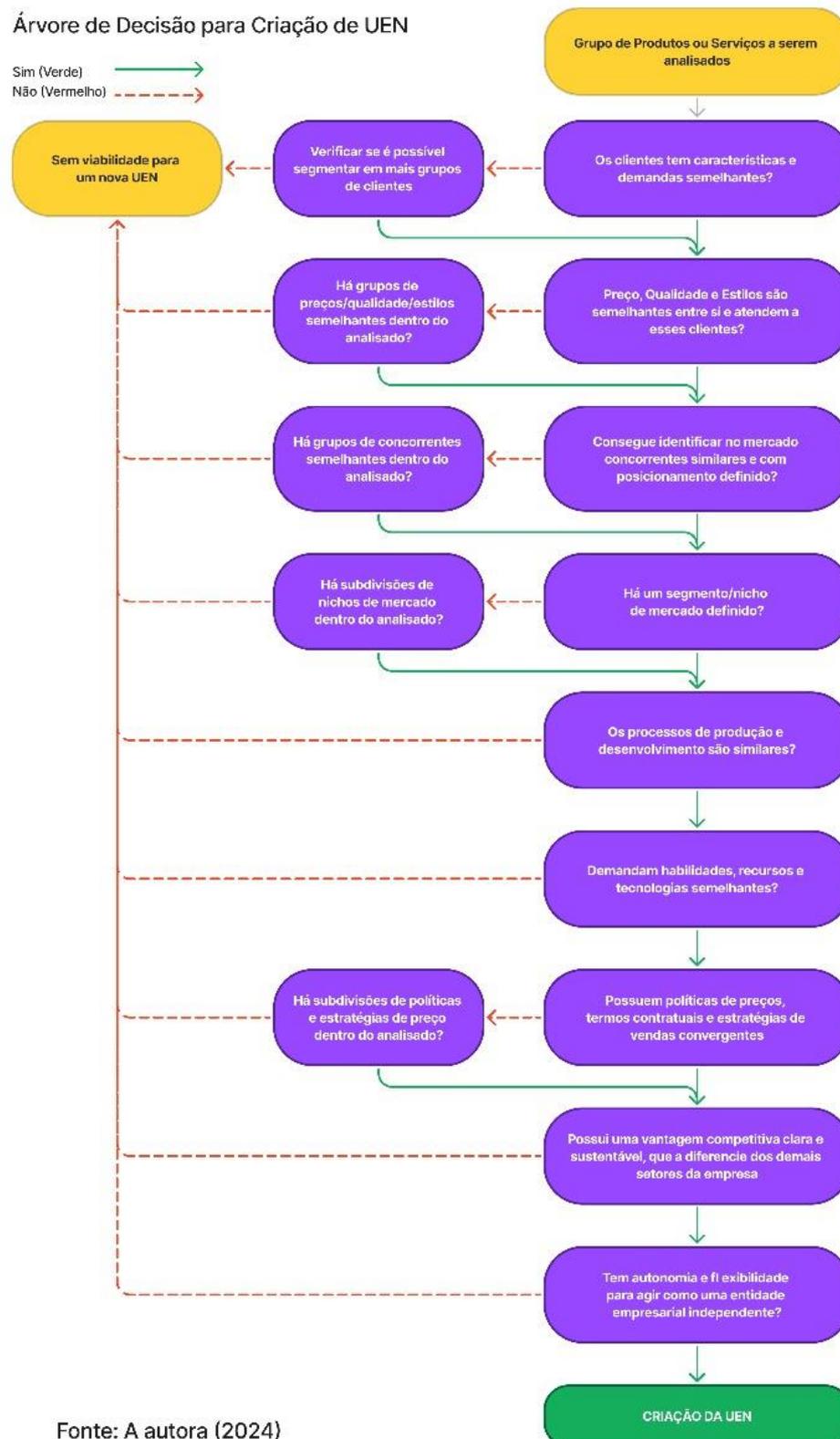
Inicialmente, alguns critérios devem ser considerados para garantir sua eficácia e alinhamento com a estratégia organizacional (Oliveira, 1995). A identificação de segmentos de mercado deve ser feita analisando os diferentes setores nos quais a empresa opera ou pretende entrar. Feito isso, relaciona-se as necessidades específicas de cada segmento, a partir dos pontos abaixo em uma árvore de decisão nessa etapa de validação:

- a) Clientes Afins: A UEN deve atender a clientes com características e demandas semelhantes, o que facilita a identificação e a compreensão das necessidades do público-alvo.
- b) Preço, Qualidade e Estilos Relacionados: A UEN deve ser capaz de oferecer produtos ou serviços com qualidade estilos que atendam às necessidades, mas que estejam vinculados entre si.
- c) Concorrentes Similares: Tendo concorrentes similares, permite à UEN aprofundar nas características desses concorrentes e se especializar no conhecimento da concorrência e desenvolver estratégias de diferenciação e posicionamento que a tornem competitiva no mercado.

- d) Segmento de Mercado Definidos: A UEN deve concentrar suas operações em mercados específicos onde possa competir de forma eficaz e maximizar seus recursos e capacidades.
- e) Idênticas Necessidades Básicas: A UEN deve segmentar produtos/serviços ou mercado alvo que possuam necessidades fundamentais, problemas comuns ou produção/desenvolvimento similar, possibilitando a oferta de soluções congruentes.
- f) Produtos e Serviços que Demandam Aptidões e Recursos Equivalentes: A UEN deve concentrar-se na oferta de produtos ou serviços que demandem habilidades, recursos e tecnologias semelhantes, otimizando a eficiência operacional e a utilização de recursos.
- g) Características de Negociação Similares: A UEN deve possuir produtos ou serviços com características únicas de negociação, como políticas de preços, termos contratuais e estratégias de vendas.
- h) Posicionamento Competitivo Real, Efetivo e Duradouro: A UEN deve possuir uma vantagem competitiva clara e sustentável, que a diferencie dos demais setores da empresa e crie valor dentro do negócio.
- i) Entidade Empresarial Independente: A UEN deve ter autonomia e flexibilidade para agir como uma entidade empresarial independente, com capacidade de tomar decisões estratégicas e operacionais alinhadas com seus objetivos específicos. A UEN deve ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades de mercado, inovar e adaptar-se às mudanças do ambiente empresarial, criando seu próprio futuro de forma proativa e sustentável.

A árvore de decisão segue um fluxo de respostas positivas ou negativas para validar se cada critério analisado justifica a criação de UEN, baseada nas considerações de Kotler & Keller (2012) e Oliveira (1995). A cada resposta positiva, o fluxo tende a continuar para o outro ponto a ser analisado da segmentação desse negócio. Em caso positivo até o final do fluxo, a UEN é criada. Em caso de um negativo ou duplo negativo, não há critérios suficientes que justifique o desenvolvimento de uma unidade especializada dentro da organização.

Figura 20 - Arvore de decisão para Criação de UEN



Assim exposto, define-se quais UENs serão criadas através desta análise detalhada e completa baseada na árvore de decisão. Ao serem validadas no plano da ideação, elas precisam ter norteadores de condução do processo de sua existência para o seu desenvolvimento e a sua implantação, conforme *template de canvas* elaborado abaixo, baseado nos pontos apresentados em Oliveira (1995).

O Canvas Identidade UEN para Instituições Católicas foi inspirado no Canvas BMC (Osterwalder; Pigneur 2011) e com blocos que contenham dados estratégicos para a criação da identidade da UEN a partir de marcadores desenvolvidos por Oliveira (1995). O Canvas Identidade UEN pode ser aplicado a qualquer UEN que seja necessária ser desenvolvida. Nesse trabalho, ela está direcionada a criação de UEN em instituições católicas com potencial turístico. A ferramenta foi escolhida por facilitar a construção do modelo da unidade de negócio (Sebrae, 2022) e por ter maior aplicabilidade em pessoas em diversos níveis de cognição (Caggy; Benevides, 2018).

São 10 blocos. Os quatro blocos do lado direito estão relacionados a conteúdos e recursos estratégicos que engajam a UEN e que faz com que ela se mova, realize. São os blocos de competências, equipe, recursos e cultura organizacional. À esquerda, estão os blocos relacionados às metas e estratégias: produtos e serviços, metas e okrs, segmentos de clientes indicadores e estratégia institucional. No centro do canvas, representando o que norteia a UEN, está o bloco da estratégia da UEN. Os blocos estratégia institucional e cultura organizacional estão na horizontal e na base do quadro, representando os pilares da UEN, lembrando que, embora autônoma, toda UEN deve seguir as diretrizes institucionais (Kotler; Armstrong, 1999).

O preenchimento do quadro deve ser colaborativo, em que haja espaço para criação de ideias, trocas e experimentação. Pode envolver níveis hierárquicos diferentes e pessoas de setores distintos, envolvidos ou não na nova unidade de negócio. O intuito é permitir que a inovação seja fomentada e que os envolvidos se sintam parte da criação da UEN. Inicia-se o processo preenchendo os blocos de base, seguidos do bloco da esquerda para a direita. Cada bloco deve ser preenchido segundo o tema do seu título, conforme orientado no quadro 11.

Quadro 11 - Orientações de Preenchimento do Canvas Identidade de UEN

| Bloco | Descrição |
|--------------------------|---|
| Estratégia Institucional | Deve ser listado as principais estratégias da organização. Pontuar os objetivos e visão, principalmente os que tenham relação direta com o objeto de UEN. |
| Cultura Organizacional | Expor os pilares da cultura e valores da instituição para nortear as pessoas envolvidas na UEN. |
| Produtos/Serviços | Escrever o grupo de produtos e/ou serviços de acordo com o que foi definido no topo da árvore de decisão. |
| Segmento de Clientes | Descrever o público-alvo desses produtos/serviços com detalhes para que tenha informações que auxiliem na definição de política comercial, estratégias de marketing, melhoria de experiências. Definir uma persona principal. |
| Metas e OKRs | Descrever as metas e OKRs específicas dessa UEN que promoverão a sua sustentabilidade e auxiliarão a organização a alcançar as estratégias institucionais. |
| Indicadores (KPIs) | Listar os indicadores que orientará os colaboradores em relação à performance da UEN. |
| Estratégia UEN | Definir os objetivos e estratégias da UEN, consistentes com as estratégias institucionais e coerentes com a missão e visão da organização. |
| Competências | Expor as competências essenciais necessárias para o sucesso da UEN. Quais competências para desenvolver os produtos e serviços dessa UEN? Para gerir essa UEN? Quais habilidades e formação requeridas? |
| Recursos | Quais os recursos-chave serão alocados nessa UEN? Listar o que será necessário em termos de recursos materiais, financeiros e de infraestrutura. |
| Equipe | Listar quantas pessoas e quais os cargos e funções serão alocadas nessa unidade. |

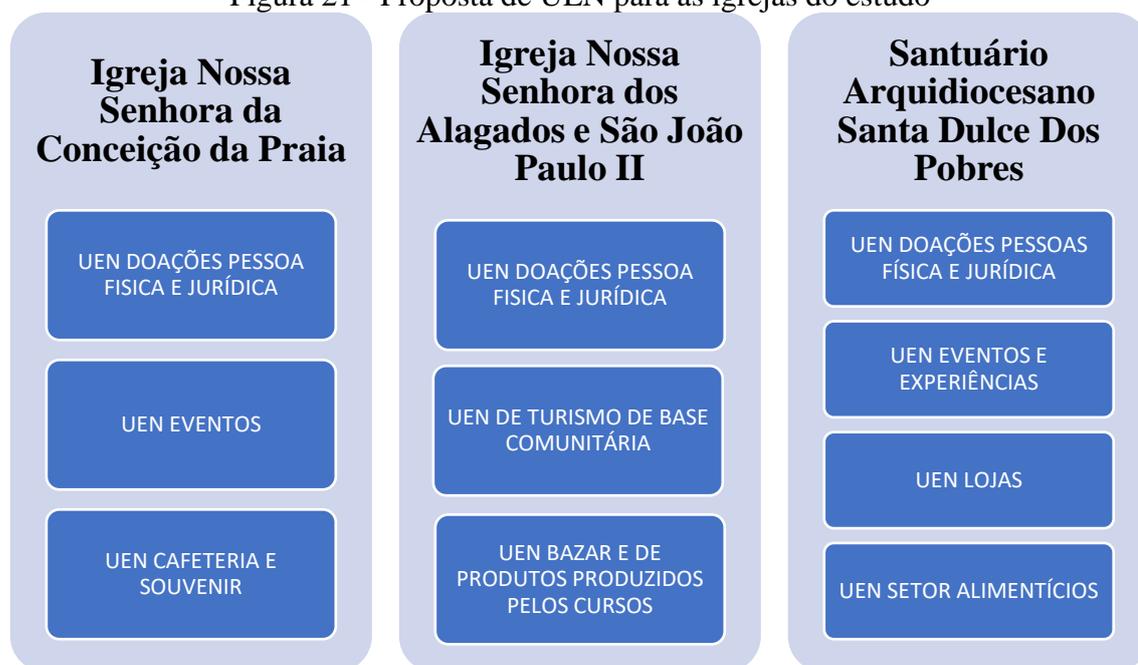
Fonte: A autora (2024).

Quadro 12 – Canvas Identidade UEN Instituições



Ao aplicar essas duas TGS e com base nas informações disponíveis e coletadas no estudo, propõe-se as UENs na figura 21 para as igrejas estudadas. As UEN foram propostas com base também na vocação que cada igreja já apresenta, já que explorar sua própria cadeia de valor proporciona uma vantagem competitiva para a instituição (Caggy; Benevides, 2018).

Figura 21 - Proposta de UEN para as igrejas do estudo



Fonte: A autora (2024).

A UEN de doações é comum e necessária para as três igrejas. O Santuário de Santa Dulce já tem UEN de Doações implantada. Não há um setor organizado e com processos para esse fim na Igreja de Conceição da Praia nem em Alagados. As três organizações são muito fortes em Salvador e um trabalho direcionado para captação de doações e eventos que envolvam os doadores é de grande importância para manter o envolvimento deles com a instituição, como já é desenvolvido em Santa Dulce. Doações hoje é uma fonte de recursos importante e deve ser ampliada.

A Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia tem grande procura para casamentos e há um cerimonial próprio em anexo a igreja para eventos e celebrações, que foi inaugurado em 2019. A UEN de eventos nessa instituição estaria dedicada a captar eventos para rentabilizar esses espaços como também organizar eventos próprios em datas comemorativas, de maneira que consiga apoiadores e patrocinadores e comercialize ingressos ou produtos e serviços correlacionados no dia dos eventos. Essa igreja tem como característica estar próxima a pontos

turísticos importantes da cidade, como o Elevador Lacerda e Mercado Modelo, e de outros pontos de cultura como a Casa da Música da Bahia, Casa das Histórias de Salvador e do Porto de Salvador. Lá também tem missas com frequência e devotos assíduos. Com essas duas características, uma cafeteria no local construiria um ponto de encontro entre os participantes da irmandade, comunidade e turistas. Atualmente há uma pequena loja no espaço interno da igreja sem visibilidade e com pouca variedade de produtos. Até 2020, havia uma cafeteria no local que encerrou as atividades devido a pandemia COVID 19. Ter uma UEN dedicada cafeteria e à loja de *souvenir*, ampliaria os esforços dedicados ao desenvolvimento de produtos que valorizem a importância da padroeira da capital baiana e que os frequentadores e turistas tenham interesse em consumir.

A Igreja de Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II já iniciou através de uma organização inglesa o trabalho de turismo de base comunitária (TBC). O TBC é feito pelos próprios moradores da comunidade e propõe ao turista vivências na região onde moram, como hospedagem, refeições. A comunidade é protagonista da experiência (Bartholo; Sansolo; Bursztyn, 2009). A organização auxiliou Igreja a desenvolver o serviço e captava da Europa os turistas interessados. Quando o projeto encerrou, a igreja não tinha desenvolvido a *expertise* de *marketing* para atrair os estrangeiros e o projeto foi paralisado. Dito isso, o TBC já é um produto testado e validado, precisa nesse momento de empenho para dar continuidade. Das três igrejas, essa UEN é a mais direcionada para a história e estrutura de Alagados. A UEN Bazar e Produtos produzidos pelo curso seria responsável por gerir o bazar já existente, captando mais doações e divulgando pela comunidade e também revenderia os produtos produzidos no curso de culinária oferecido pela associação da igreja no Projeto Procapaz. A associação tem o desejo que as mulheres formadas pelo curso de culinária se tornem empreendedoras. Se desenvolverem esse projeto com foco em produzir e vender, terão sucesso na arrecadação financeira e no empoderamento das alunas.

Para o Santuário Arquidiocesano Santa Dulce Dos Pobres foi proposto quatro UENs para a melhor gestão do potencial turístico e de geração de negócios do local. Já existe uma estrutura de UENs direcionada para a experiência dos devotos e turistas. A sugestão é uma reorganização para a gestão da potência do turismo religioso e cultural que tem se desenvolvido. Além de uma unidade exclusiva para as doações que já existe, é sugerido uma UEN de Eventos e Experiências. Essa UEN é responsável pelos eventos promovidos pela instituição e administra as experiências de fé do complexo, como o Santuário, o MID e o Espaço Santa Dulce dos Pobres no Aeroporto de Salvador. Qualquer novo espaço de fé inaugurado ou experiência como visitas

guiadas que for lançado será de responsabilidade dessa UEN. A UEN Lojas cuidará de todas as demandas da loja de souvenir física e online, como também dos canais de divulgação e venda desses produtos. A UEN do Setor Alimentícios gerenciará toda a parte de produção e comercialização da produção do Centro de Panificação e do Café Santa Dulce.

Um ponto de atenção tanto na OSID quanto em Aparecida, se refere à loja de souvenir e a cafeteria estarem na mesma UEN. O Santuário de Nossa Senhora de Aparecida tem diversos restaurantes, mas a Casa do Pão que fica próxima à basílica, é de responsabilidade da mesma UEN. Esse seria um ponto que a gestão poderá analisar como considera mais viável. Em relação a gestão, são produtos diferentes, uma gerencia estoque perecível, enquanto que o outro é perecível, um envolve cozinha e preparação de alimentos, e o outro é apenas venda de produtos. São demandas diferentes, produtos com necessidades distintas, estratégias de marketing diferentes, contudo com o mesmo cliente final. Há muitos fatores que alocariam em UEN distintas pelo tamanho dos Santuários. ao mesmo tempo que o porte de faturamento e ser de baixa complexidade não comporta a criação de uma nova unidade para Aparecida. Já para a OSID que tem o Centro de Panificação, que seus produtos são vendidos em cadeias de supermercados, a cafeteria poderia ser deslocada para essa UEN.

No caso da Conceição da Praia, que foi sugerido que a cafeteria estivesse no mesmo UEN da loja de *souvenir*, foi assim analisado pelo porte e complexidade atual das atividades: fluxo de pessoas menor e pouco volume de comercialização, sem produção própria. É um ponto de acompanhamento das três instituições para que seja monitorado o desenvolvimento desses setores.

A proposta aqui apresentada é apenas a título de sugestão, baseada nas informações que foram coletadas nesse trabalho. É necessário um estudo aprofundado em consonância com as estratégias de longo prazo das instituições e da comunidade envolvida, criando, como já discutido, um plano de desenvolvimento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de sustentabilidade econômica em organizações sem fins lucrativos abrangem uma variedade de práticas relacionadas ao gerenciamento financeiro, diversificação de fontes de receita e eficiência operacional. No gerenciamento financeiro, as organizações sem fins lucrativos podem buscar uma gestão eficiente dos recursos financeiros, incluindo a implementação de medidas de controle de despesas, análise de custos, planejamento orçamentário e monitoramento rigoroso das finanças. Isso envolve uma alocação estratégica de recursos para garantir a sustentabilidade econômica da organização a longo prazo.

A eficiência operacional também desempenha um papel crucial na sustentabilidade. As OSC podem buscar melhorias em seus processos internos, como otimização de rotinas administrativas, redução de desperdícios, uso eficiente de energia e recursos, implementação de tecnologias sustentáveis e capacitação da equipe. Essas medidas não apenas reduzem os custos operacionais, mas também contribuem para a redução do impacto ambiental.

Nesta pesquisa, buscou-se demonstrar que através de uma gestão alicerçada em UEN para a geração de novos negócios na área de turismo para as instituições aqui apresentadas, seria possível a diversificação de receitas em busca de uma sustentabilidade financeira menos dependente de doações e recursos públicos. No contexto atual de desafios das OSC, a busca por práticas sustentáveis nas organizações tornou-se imperativa para garantir a viabilidade a longo prazo da instituição. Este trabalho explorou a integração da sustentabilidade por meio de UEN como uma abordagem eficaz para promover a diversidade de fonte de recursos das instituições religiosas. Ao longo das seções anteriores, examinamos os fundamentos teóricos e as práticas aplicadas de UEN voltadas para a geração de receita, destacando os benefícios tangíveis e intangíveis derivados dessa integração.

Para atingir os objetivos delineados e considerando o contexto do problema, juntamente com sua base teórica correspondente, adotou-se uma abordagem exploratória. Esse método teve início com um diagnóstico, envolvendo análises e observações das tendências, bem como a apresentação de um estudo de uma instituição caso de referência nacional. Essa fase visou criar uma base para a análise comparativa e, conseqüentemente, a proposição de um conjunto de iniciativas destinadas a alterar o cenário no território em questão.

As instituições religiosas não têm recebido o suficiente para atender o volume de necessitados e não conseguem suportar o aumento de demanda social. Foi observado tanto na OSID quanto no Santuário de Nossa Senhora de Aparecida o quanto eles têm se estruturado

para sempre atender mais e melhor os seus *stakeholders*. Essas duas instituições conseguiram desenvolver UEN que geram receitas para as instituições e auxiliam ao atendimento dos seus fiéis e pacientes e colaboram para manter o propósito da instituição em atividade por longas décadas, mesmo sem a presença do seu fundador, como o caso da OSID. As UEN voltadas para devoção e turismo criadas ajudam a manter viva a memória de Santa Dulce e contribuem para que as doações permaneçam e que os devotos consumam o seu produto ou serviço como forma de participar desse projeto.

Assim, ao cumprimento dos objetivos específicos, foi possível identificar:

- a) As formas de geração de receita de três igrejas católicas da região de Itapagipe. Foram escolhidos o Santuário Arquidiocesano Santa Dulce dos Pobres, a Igreja Nossa Senhora da Conceição da Praia e a Igreja Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II para o estudo. As três têm fontes diferentes entre si de receita própria em estado de maturidade de desenvolvimento diversos.
- b) As unidades de negócio do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida que geram receitas para o santuário, a fim de utilizá-las como inspiração para a Península de Itapagipe. Há muitas inspirações em Aparecida que podem ser utilizadas nas igrejas estudadas. É necessário contextualizar que o Santuário de Nossa Senhora tem um complexo próprio, em um grande terreno na cidade de Aparecida, enquanto as outras igrejas estão dentro de uma metrópole, com todas as limitações de espaço e interferências urbanas de uma grande cidade.
- c) As UEN que podem ser criadas nas três igrejas estudadas, a fim de ampliar a geração de receita por elas de acordo com a vantagem competitiva que já apresentam.
- d) A criação de uma árvore de decisão e um *canvas* de identidade UEN como tecnologia de gestão social para apoiar o desenvolvimento de UEN nas instituições aqui apresentadas.

8.1 Trabalhos Futuros

Os resultados deste estudo têm o potencial de enriquecer a compreensão do cenário atual, dos desafios e das oportunidades inerentes à essas instituições. Além disso, eles podem

orientar a formulação de ações estratégicas futuras. Caso as iniciativas sugeridas sejam implementadas, há a perspectiva de uma transformação efetiva nesse setor com grande relevância patrimonial e econômico para a cidade.

Para que as UEN sejam implantadas, há alguns desafios a serem superados. São eles:

- a) Observa-se uma falta de continuidade de projetos e de gestão de um mandato a outro nas instituições. A adoção de conselhos de prazo superior ao mandato da gestão pode ser uma alternativa para a continuidade de decisões tomadas anteriormente.
- b) A falta de pessoas remuneradas e qualificadas para as funções administrativas. Muitas vezes algumas instituições contam com voluntários ou não há um processo seletivo para a escolha de pessoas que no perfil consigam conciliar atributos profissionais com adoração à instituição.
- c) A captação de recursos focado em apenas atender à obra de caridade. Quando se capta recursos, o foco está em investir em mais projetos sociais para atender mais pessoas. Contudo a parte administrativa e de reinvestimento na estrutura é por vezes esquecido. Não se considera planejar investindo no futuro para poder anteder mais. O investimento em marketing, por exemplo, muitas vezes é desconsiderado e esperam que uma campanha tenha resultado apenas utilizando a rede de relacionamento.
- d) Aporte de investimento para desenvolver a UEN. Tomada a consciência da necessidade de tornar a UEN como parte da gestão da instituição, é necessário investimentos para desenvolver todo o projeto. Em alguns casos, as instituições estão já em dívidas e ficam em círculos para essa tomada de decisão.

Como contribuições para investigações seguintes, seria benéfico incorporar mais instituições religiosas, visando aumentar a participação e a conexão entre os diversos atores estudados. Isso incluiria a promoção de interações com representantes de ecossistemas de instituições religiosas, proporcionando uma troca mais significativa. Além disso, seria valioso dedicar uma sessão específica para aprofundar o entendimento dos desafios enfrentados pelo setor, promovendo uma maior aproximação das lideranças e da gestão pública com a temática. O entorno desses santuários carece de segurança, mobilidade urbana, aspectos que devem ser fomentados pela esfera pública.

Outro ponto crucial a ser abordado é a realização de um estudo mais detalhados sobre a vocação e os potenciais diferenciais competitivos das igrejas na Península de Itapagipe, bem como da cadeia de outras matrizes religiosas como um todo, em comparação com outros territórios no Brasil e no mundo. Este estudo busca identificar oportunidades no turismo religioso e nas atividades de peregrinos, destacando o que pode ser incentivado por meio de políticas e estímulos específicos, e o que pode ser potencializado pela própria instituição.

No entanto, é importante ressaltar que o estudo deixa em aberto a questão de como as instituições religiosas na região planejam estruturar e implementar as ações propostas, sendo um ponto crítico para o avanço da sustentabilidade dessas instituições. As reflexões apresentadas aqui têm o potencial de orientar pesquisas futuras e a análise dos resultados alcançados.

8.2 Limitações Encontradas

Esse trabalho foi realizado durante os anos de 2021 e 2023. Entre os anos de 2020 e 2022, o mundo estava vivendo a Pandemia do COVID-19. Essa situação de risco sanitário dificultou o acesso aos entrevistados e ao Território de Itapagipe. Algumas entrevistas precisaram ser online.

Além disso, houve uma dificuldade de dedicação dos atores e das instituições mais proeminentes da Península às abordagens dos alunos, pois esse mestrado foi inovador e fez um recorte geográfico da área de atuação dos mestrandos: os estudos deveriam ser direcionados para esse território, buscando trazer soluções para o ecossistema. Assim turma que tinha em média 40 alunos dedicou as suas pesquisas para essa localidade e muitas pessoas foram abordadas inúmeras vezes, trazendo uma resistência à novas entrevistas.

Em relação ao local de residência, o Santuário de Nossa Senhora de Aparecida, é um grande complexo que costuma receber muitos visitantes e pesquisadores. Contudo, as pesquisas são em sua maioria direcionadas para teologia e turismo, e as demandas são bem direcionadas para isso. Como este trabalho era direcionado a gestão e planejamento, houve uma dificuldade de acesso aos gestores e aos dados para fazer a pesquisa, pois é um viés de pesquisa que estava fora do padrão do que costumam receber.

Ademais, o trabalho conseguiu ser concluído sem grandes perdas de conteúdo e com o desenvolvimento de uma TGS que ajudará para a melhoria das instituições estudadas.

Fica o registro para os demais pesquisadores em outras oportunidades de exploração similares ao encontrado nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Matheus. **Santuário Nacional registra aumento no número de peregrinos em 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.a12.com/santuاريو/imprensa/releases/santuاريو-nacional-registra-aumento-no-numero-de-peregrinos-em-2023>. Acesso em: 10 fev. 2024.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 2000.
- ABUMANSSUR, E. S. Turismo religioso e identidade nacional. **HORIZONTE - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**, v. 16, n. 49, p. 88-106, 30 abr. 2018.
- ARQUIDIOCESE DE SÃO SALVADOR DA BAHIA. **Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II**. 2024. Disponível em: <https://arquidiocesessalvador.org.br/parouquia-nossa-senhora-dos-alagados-e-sao-joao-paulo-ii/>. Acesso em: 25 mai. 2024.
- ARAÚJO, Edigilson Tavares de. Gestão social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 85-90.
- BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan. **Turismo de base comunitária**. [s.l.]: Letra e imagem, 2009.
- BASÍLICA SANTUÁRIO NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO DA PRAIA PADROEIRO da BAHIA. **História da Basílica Santuário Nossa Senhora da Conceição**. 2024. Disponível em: <https://www.basilicaconceicaodapraia.com/historia/>. Acesso em: 21 fev. 2024.
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 17. ed. [s.l.]: Coleção Turismo, 2008.
- BELO, M. **Santuário de Irmã Dulce tem missa em celebração a um mês da canonização; visitação no complexo turístico santa em Salvador aumentou 320%**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/irma-dulce/noticia/2019/11/13/um-mes-apos-canonizacao-da-santa-dulce-movimento-de-visitantes-aumenta-no-complexo-das-obras-sociais-em-salvador.ghtml>. Acesso em: 03 abr. 2024.
- BISPO, Livia Veiga O.; LODI, Marluce Dantas F.; SPINOLA, Carolina A. Marketing e turismo religioso: perfil e satisfação dos visitantes das obras da primeira santa. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, 2020.
- CAGGY, Ricardo Costa; BENEVIDES, Tania Moura. **Strategic canvas: conduza a estratégia do seu negócio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora**. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2018.
- CARVALHO, A. V. **Planejando e administrando as atividades da Igreja**. São Paulo: Hagnos, 2004.

CAVALHEIRO, Elisângela. **Gestão compartilhada: o modelo do Santuário Nacional de Aparecida**. 2016. Disponível em: <https://www.a12.com/santuاريو/noticias/gestao-compartilhada-o-modelo-do-santuاريو-nacional-de-aparecida>. Acesso em: 27 set. 2024

CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 80-84.

DAL MOLIN, Elisiane Dondé; SOUZA, Maria Jose Barbosa. Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 12, n. 2, p. 191-200, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ESCALONA, Emilia García. De la reliquia al souvenir. **Revista de Filología Románica**, v. 4, p. 399-408, 2006.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Bahia amplia parceria com instituições e lança blusa camisa em homenagem a Irmão Dulce**. 2021. Disponível em: <https://futebolbahiano.org/2021/08/bahia-amplia-parceria-com-instituicao-e-lanca-camisa-em-homenagem-a-irma-dulce.html>. Acesso em: 25 fev. 2024.

FERRÃO, João. Turismo Religioso e Sustentabilidade. In: MAGALHÃES, F. *et al.* **Turismo, Patrimônio e Interculturalidade**. Portugal: Instituto Politécnico de Leiria, 2023. p.116.

FLEXOR, Maria Helena Ochi; SCHWEIZER, Peter José. **Península de Itapagipe: patrimônio industrial e natural**. Salvador: EDUFBA, 2011.

FREITAS, Elizabeth Jorge da Silva Monteiro de; QUINTELLA, Rogério Hermida. Alternativa de estratégia de gestão para os teatros de médio porte de Salvador. **Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo**, v. 6, n.6, p. 17-34, 2009.

FUSCO, José Paulo Alves. Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Gestão & Produção**, v. 4, p. 36-51, 1997.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Plageder, 2009.

GUIA CAMPOS. **Aparecida além do Santuário – conheça sete lugares imperdíveis para conhecer na terra da Padroeira do Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.guiacampos.com/aparecida-alem-do-santuاريو-conheca-sete-lugares-imperdiveis-para-conhecer-na-terra-da-padroeira-do-brasil/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

HIRATA, Fernanda Akemi; BRAGA, Debora Cordeiro. **Demanda turística e o estudo sobre motivação**. Rio de Janeiro: EdUFRR, 2017.

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. A gestão dos museus e do patrimônio cultural. **Ciências & Letras**, Porto Alegre, n. 31, p. 33-52, 2002.

INSTITUTO FILANTROPIA SERGIO ROBERTO MONELLO. **A Organização Religiosa, Sua Tipificação Jurídica e Suas Atividades**. 2015. Disponível em: <https://www.filantropia.org/informacao/a-organizacao-religiosa-sua-tipificacao-juridica-e-suas-atividades>. Acesso em: 03 abr. 2024.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Bookman Editora, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAURENCE, Bardin. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. India: Ed Grapevine, 2022.

METRO 1. **Igreja de Nossa Senhora dos Alagados clama por revitalização**. 2020. Disponível em: <https://www.metro1.com.br/noticias/cidade/94731,igreja-de-nossa-senhora-dos-alagados-clama-por-revitalizacao>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MORENO, Julio Cesar. **A ação do Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida e o fomento do Turismo Religioso**. 2009. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OSID - OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE. **Obras Sociais**. 2022. Disponível em: <https://www.irmadulce.org.br/osid/home>. Acesso em: 25 fev. 2024.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation. **Inovação em Modelos de Negócios**, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, 2011.

PARÓQUIA DE NOSSA SENHORA DOS ALAGADOS E SÃO JOÃO PAULO II. **Único templo que recebeu 3 santos: Papa João Paulo II, Madre Teresa de Calcutá e Santa Dulce dos Pobres**. 2023. Disponível em: <https://www.salvadorbahia.com/experiencias/paroquia-de-nossa-senhora-dos-alagados-e-sao-joao-paulo-ii/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO - PRODETUR BAHIA. **Estudos de demanda turística atual com foco em segmentos de turismo náutico e cultural na zona turística da Baía de Todos os Santos (BTS), com vistas a apoiar a identificação dos subsegmentos e produtos a serem priorizados pelo Prodetur Nacional Bahia**. Salvador: COBRAPE/ RUSCHMANN, 2017.

PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO - PRODETUR SALVADOR. Secretaria de Cultura e Turismo. **Relatório de Pesquisa Turística Dados Consolidados/ 2019**. Salvador: Prodetur, 2019.

PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO - PRODETUR SALVADOR. Secretaria de Cultura e Turismo. **Relatório de Pesquisa Turística Alta Estação/2023**. Salvador: Prodetur, 2023.

PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO - PRODETUR SALVADOR. Secretaria de Cultura e Turismo. **Relatório de Pesquisa Turística Dados Consolidados/ 2024**. Salvador: Prodetur, 2024.

QUADROS, João. **O Marketing e Planejamento Estratégico**. Salvador, ESPM. 2003.

RIBEIRO, Leonardo Coelho. O novo marco regulatório do Terceiro Setor e a disciplina das parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e o Poder Público. **Revista Brasileira de Direito Público–RBDP**, Belo Horizonte, v. 13, p. 95-110, 2015.

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **A história de Nossa Senhora Aparecida**. 2015. Disponível em: <https://www.a12.com/santuاريو/historia-de-nossa-senhora-aparecida>. Acesso em: 10 fev. 2024

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **A12**. 2024a. Disponível em: <https://www.a12.com/santuاريو/circuito-de-visitacao/lojas>. Acesso em: 25 fev. 2024.

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **A12**. 2024. Disponível em: <https://www.a12.com/redentoristas/noticias/10-perguntas-e-respostas-sobre-os-missionarios-redentoristas>. Acesso em: 28 set. 2024.

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **Caminho do Rosário**. 2024c. Disponível em: <https://www.a12.com/santuاريو/caminho-do-rosario>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **A12**. 2024. Disponível em: <https://www.a12.com/redentoristas/noticias/10-perguntas-e-respostas-sobre-os-missionarios-redentoristas>. Acesso em: 28 set. 2024.

SANTUÁRIO NACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA. **Loja oficial do Santuário de Nossa Senhora Aparecida**. 2024b. Disponível em: <https://www.lojasantuarianacional.com.br/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SEBRAE. **Como o Business Model Canvas pode ajudar na abertura da sua empresa**. 2022. Disponível em: <https://conhecimento.sebraers.com.br/wp-content/uploads/2022/11/E-book-Como-o-Business-Model-Canvas-pode-ajudar-na-abertura-da-sua-empresa.pdf> Acesso em: 02 de setembro de 2024.

SILVEIRA, Emerson José Sena. Turismo religioso no Brasil: uma perspectiva local e global. **Revista Turismo em Análise**, v. 18, n. 1, p. 33-51, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7 a 23-7 a 23, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (Org.). **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

TOURB - SERVIÇOS E SOLUÇÕES PARA TURISMO. **Sobre Memorial Irmã Dulce**. 2023. <https://tourb.com.br/salvador/lugares/pontos-turisticos/memorial-irma-dulce/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

VATICAN NEWS. **Bahia**: Santa Dulce e Senhor do Bonfim ligados pelo Caminho da Fé. 2023. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/igreja/news/2023-09/bahia-santa-dulce-senhor-do-bonfim-ligados-caminho-da-fe.html>. Acesso em: 20 ago. 2024.

WERLE, Charles Noschang; BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **A sustentabilidade das cooperativas médicas através de unidades estratégicas do negócio**: o caso da Unimed Fronteira Noroeste/RS. 2015. Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul, 2015.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM GABRIELA MACEDO

Roteiro de Entrevista realizada em 21 de junho de 2023 com Gabriela Macedo, sócia diretora do Instituto Catalizes

1. Nome
2. Profissão
3. Organização que trabalha e sua função atual
4. Qual a linha de atuação de sua empresa?
5. Qual a maior dificuldade hoje das OSC?
6. Por que considera que a maioria das OSC tem essa dificuldade?
7. E por que muitas OSC não conseguem captar os recursos existentes?
8. Quais instituições em Salvador que você considera que consegue conciliar uma boa gestão de recursos com o propósito?
9. Como surgiu a sua empresa?
10. Quais as orientações que você daria para as instituições religiosas da Península de Itapagipe?

APÊNDICE B - ENTREVISTA REALIZADA NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Entrevista realizada em 19 de abril de 2023 com Raphael Bordes, missionário da Fidesco, representante da Associação João de Deus da Paróquia de Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II

Entrevista realizada em 03 de maio de 2023 com Mariana Pimentel, assessora de marketing da OSID

Entrevista realizada em 08 de maio de 2023 com Marcos Dias, juiz da Irmandade do Santíssimo Sacramento e Nossa Senhora da Conceição da Praia, mantenedora da Basílica Nossa Senhora da Conceição da Praia

1. Nome
2. Cargo
3. Instituição
4. Quais formas de captação de recursos a igreja tem atualmente?
5. Quais as formas que já foram testadas e resultados?
6. Quantos doadores regulares ao santuário tem?
7. Quantos voluntários regulares há na instituição?
8. Quantos funcionários?
9. Quantos projetos sociais vocês desenvolvem? Quais?
10. Quantas pessoas são atendidas nesses projetos mensalmente?
11. Há algum projeto que está paralisado?
12. Por que ele foi paralisado?
13. Qual a receita mensal/anual a igreja/instituição tem?
14. Qual a despesa mensal/anual da instituição?
15. Há endividamento atualmente?
16. Quais as formas de geração de receita que a instituição possui?
17. Quais as maiores potências de geração de faturamento que você enxerga possível para o santuário?
18. Quais os setores de decisão para novos investimentos ou projetos da igreja?
19. Quais as melhorias imediatas que você percebe serem necessárias?
20. Quais os maiores entraves para isso acontecer?

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM JONATAS VELOSO

Roteiro de Entrevista realizada na Residência Social – Segundo Semestre 2023

Entrevistas com Jonatas Veloso, Gestor do Núcleo de Memória e Turismo e Marina Salvati, Coordenadora de projetos do Santuário de Aparecida

1. Nome
2. Cargo
3. Setor
4. Há quantos anos está trabalhando no Santuário?
5. Como a instituição enxerga a importância do seu setor?
6. Quais são as experiências presenciais que o visitante/peregrino/turista tem no Santuário?
7. Quais são pagas (favor colocar o valor da taxa) e quais são gratuitas?
8. Quais são em parceria (por exemplo, o teleférico)?
9. Quais são as experiências virtuais/online que o visitante/peregrino/turista tem no Santuário?
10. Quais são pagas (favor colocar o valor da taxa) e quais são gratuitas?
11. Além de experiências, quais os produtos vendidos no Santuário? Sei que tem uma loja, não precisa descrever os produtos que são inúmeros, mas por exemplo, tem uma loja, tem uma lanchonete, tem as máquinas que saem as “moedas” de cada ponto de visitação, livraria, bazar... então não é necessário listar os produtos vendidos, mas quais são os locais que se tem possibilidade de comprar algo, produto e alimentação.
12. Algum dos produtos vendidos são feitos em algum projeto social do santuário?
13. Quais são os serviços apoios que tem para essa experiencias que há algum tipo de tarifa, como estacionamento, hospedagem, chuveiro, brinquedoteca, lazer, restaurante, *locker* (guarda-volumes), que esteja sob administração do santuário...
14. Há produtos corporativos, como sala, auditório para eventos, escritórios oferecidos pelo santuário?
15. Há eventos regulares/anuais que se cobra ingresso? Peças de teatro, dança, musicais? Eventos esportivos (caminhada, corrida...)?
16. Há alguma escola/cursos/faculdade para quem deseja aprofundar os ensinamentos oferecido pelo Santuário? É gratuito? Assinatura Recorrente? Mensalidade por curso?

17. As lojas do Centro de Apoio ao Romeiro são próprias do lojista ou alugadas? Há taxa de condomínio?
18. Qual a relação de negócio oferecidos aos empresários no Centro Comercial administrado pelo Santuário próximo a Basílica Velha? É Aluguel? Condomínio?
19. Algum produto ou serviço já foi descontinuado nos últimos 5 anos?
20. É possível uma planilha com o número de visitantes por atração/experiência dos últimos 12 meses ou do ano de 2022?
21. Qual a receita mensal/anual a igreja/instituição tem?
22. Qual a despesa mensal/anual da instituição?
23. Há endividamento atualmente?
24. Quais as formas de geração de receita que a instituição possui?
25. Quais as maiores potências de geração de faturamento que você enxerga possível para o santuário?
26. Quais os setores de decisão para novos investimentos ou projetos da igreja?
27. Quais as melhorias imediatas que você percebe serem necessárias?
28. Quais os maiores entraves para isso acontecer?
29. Você tem algum material de estudo que eu possa ler sobre produtos e serviços, que tenha a descrição?

APÊNDICE D - TABELA DE EXPERIÊNCIAS DO DEVOTO

Tabela de Experiências do devoto - Residência Social – Segundo Semestre 2023

Direcionada para Jonatas Veloso, Gestor do Núcleo de Memória do Santuário de Aparecida

Experiências do Devoto no Santuário de Nossa Senhora de Aparecida

| Experiência (religiosa, turística, de lazer, serviços de apoio, virtuais) | Taxa de Entrada | Setor responsável | Administração própria ou em parceria? | Breve descrição (se possível) |
|---|-----------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

APÊNDICE E – QUADRO DE DOCUMENTOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

| TÍTULO | INSTITUIÇÃO | DATA DA CONSULTA | TIPO |
|---|--------------------------------------|------------------|-----------|
| Novena e Festa a Padroeira 2022 | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 30/05/2022 | Livro |
| Livro de visitas Memorial Irmã Dulce | OSID | 03/05/2023 | Livro |
| Balanço Financeiro Anual 2021 | OSID | 05/02/2024 | Relatório |
| Balanço Financeiro Anual 2022 | OSID | 05/02/2024 | Relatório |
| Resumo do Controle de Fluxo do Complexo Santuário Santa Dulce dos Pobres Julho/2022 | OSID | 22/08/2022 | Relatório |
| Resumo do Controle de Fluxo do Complexo Santuário Santa Dulce dos Pobres 2022 | OSID | 09/07/2024 | Relatório |
| Resumo do Controle de Fluxo do Complexo Santuário Santa Dulce dos Pobres 2023 | OSID | 09/07/2024 | Relatório |
| Relatório de Pesquisa Turística Dados Consolidados/Salvador 2019 | Prodetur | 10/05/2022 | Relatório |
| Relatório de Pesquisa Turística Alta Estação/Salvador 2023 | Prodetur | 06/07/2024 | Relatório |
| Relatório de Pesquisa Turística Dados Consolidados/Salvador 2024 | Prodetur | 06/07/2024 | Relatório |
| Estudos de demanda turística atual com foco em segmentos de turismo náutico e cultural na zona turística da Baía de Todos os Santos (BTS), com vistas a apoiar a identificação dos subsegmentos e produtos a serem priorizados pelo Prodetur Nacional Bahia. Salvador, 2017 | Prodetur | 10/05/2022 | Relatório |
| Irmã Santa Dulce | OSID | 30/09/2023 | Filme |
| https://www.irmadulce.org.br/ | OSID | 07/06/2023 | Site |
| http://www.youtube.com/c/Santuário-SantaDulcedosPobres | OSID | 07/06/2023 | Site |
| https://www.instagram.com/santuario-santadulce/ | OSID | 07/06/2023 | Site |

| | | | |
|---|---|------------|------|
| https://www.basilicaconceicaodapraia.com/ | Santuário Nossa Senhora Conceição da Praia | 25/05/2024 | Site |
| https://www.a12.com/ | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 10/02/2024 | Site |
| https://www.lojasantuarionacional.com.br/ | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 10/02/2024 | Site |
| http://instagram.com/tvaparecida | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 11/02/2024 | Site |
| http://www.youtube.com/-@tvaparecida | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 11/02/2024 | Site |
| https://www.instagram.com/-lojaoficialsantuario/ | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 11/02/2024 | Site |
| http://instagram.com/padroeira | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 11/02/2024 | Site |
| http://www.youtube.com/c/-SantuárioNacionaldeAparecida | Santuário Nossa Senhora de Aparecida | 12/02/2024 | Site |
| https://arquiocesalvador.org.br/paroquia-nossa-senhora-dos-alagados-e-sao-joao-paulo-ii/ | Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e São João Paulo II | 25/05/2024 | Site |