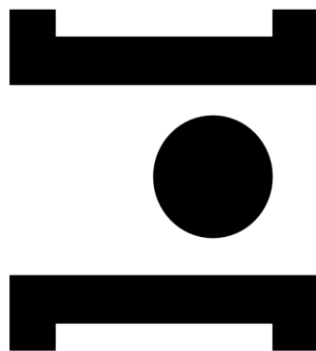


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL: O CASO DA CONGREGAÇÃO  
DAS SERVAS DE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA**

**Dissertação**

**Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social**

**Mariana Pereira Rebelo Marcelino**

**Orientação:**

**Susana Cristina Henriques Leal**

Janeiro, 2024

## DEDICATÓRIA

À Laura,  
com todo o amor!

## **Agradecimentos**

Às irmãs da Congregação das Servas de Nossa Senhora de Fátima, pela colaboração e motivação e à Ir. Inês Senra, em particular, pelo tempo dispensado para a realização deste trabalho.

À professora Susana Leal, por toda a orientação, disponibilidade e motivação que me foi dando, ao longo deste percurso.

À professora Ana Costa, pela ajuda prestada.

À minha irmã e ao meu cunhado, que me ajudaram ao longo de todo o mestrado, ao ficar, alguns dias, com a minha filha, para eu me poder dedicar ao estudo.

Ao meu marido, por todo o apoio que sempre me deu.

A todas as pessoas que, de alguma forma, tornaram este trabalho possível, o meu muito obrigada!

## **Acrónimos/Siglas**

CMLA- Casa Madre Luiza Andaluz

CSM- Casa de São Mamede

IMI- Imposto Municipal sobre Imóveis

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

LACC- Luiza Andaluz Centro de Conhecimento

ODS- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OITS- Organização Internacional de Turismo Social

RSC- Responsabilidade Social Corporativa

SNSF- Servas de Nossa Senhora de Fátima

## Resumo

A presente dissertação de mestrado enquadra-se no âmbito da gestão de organizações de economia social e trata-se de um estudo de caso realizado numa congregação religiosa.

O objetivo deste estudo prende-se com a elaboração de um modelo de negócio social para a congregação, sob forma de manutenção de duas das suas casas, uma em Santarém e outra em Lisboa. Este modelo de negócio social foi baseado no quadro de modelo de negócio Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011).

Os métodos utilizados para a recolha de informação foram inquéritos por questionário, semiestruturados, com perguntas abertas e fechadas, *focus group* e entrevistas.

Os inquéritos foram aplicados aos utilizadores de ambas as casas, uma vez que estas estão abertas ao público e existe a possibilidade de as pessoas usufruírem de serviços, nomeadamente, de aluguer de espaços.

O *focus group* e as entrevistas foram realizados também com utilizadores das casas e outros *stakeholders* da Congregação.

Relativamente aos resultados do estudo, tendo em conta as respostas aos inquéritos e os contributos dos participantes no *focus group* e dos entrevistados, chegou-se ao modelo de negócio social final, onde em relação ao modelo inicialmente criado, se reflete numa maior abrangência ao nível das propostas de valor, canais de comunicação, potenciais clientes e receitas.

Deste estudo é possível tirar, essencialmente, três conclusões. A primeira é a necessidade de uma maior divulgação dos serviços da Congregação; depois a pertinência que tem a abertura de atividade económica por parte desta e, por fim, é também conveniente que se apliquem preços aos serviços prestados, dada a inviabilidade de funcionar apenas com base em donativos.

**Palavras-chave:** Canvas, Casas, Comunicação, Congregação, Modelo de Negócio Social

## **Abstract**

*This master's thesis falls within the scope of the management of social economy organisations and is a case study carried out in a religious congregation.*

*The aim of this study, carried out between March and December 2023, was to develop a social business model for the congregation, in the form of maintaining two of its houses, one in Santarém and the other in Lisbon. This social business model was based on the Canvas business model framework by Osterwalder and Pigneur (2011).*

*The methods used to gather information were semi-structured questionnaire surveys with open and closed questions, focus group and interviews.*

*The surveys were applied to users of both houses, since they are open to the public and there is the possibility of people taking advantage of services, namely renting space.*

*The focus group and interviews were also carried out with users of the houses and other stakeholders in the congregation.*

*With regard to the results of the study, taking into account the responses to the surveys and the contributions of the focus group participants and interviewees, the final social business model was arrived at, where compared to the model initially created, it is reflected in greater comprehensiveness in terms of value propositions, communication channels, potential clients and revenues.*

*Three main conclusions can be drawn from this study. The first is the need for the Congregation's services to be better publicised; the second is the relevance of opening up economic activity and, finally, it is also advisable to apply prices to the services provided, given the impossibility of operating solely on the basis of donations.*

**Key-words:** *Canvas, Communication, Congregation, Houses, Social Business Model*

## Índice

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>ACRÓNIMOS/SIGLAS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	1
1.3. MOTIVAÇÃO NA ESCOLHA DO TEMA .....	2
1.4. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	2
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1. ECONOMIA SOCIAL .....	3
2.1.1. <i>Congregações Religiosas</i> .....	3
2.2. MODELO DE NEGÓCIO .....	5
2.3. MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL .....	8
2.4. QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIO CANVAS DE OSTERWALDER E PIGNEUR (2011).....	10
2.5. TURISMO .....	15
2.5.1. <i>Turismo Social</i> .....	16
2.5.2. <i>Turismo Religioso</i> .....	18
2.5.3. <i>Turismo Espiritual</i> .....	20
2.5.4. <i>A Importância dos Stakeholders no Contexto do Turismo</i> .....	21
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>25</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	25
3.1.1. <i>Casa Madre Luiza Andaluz</i> .....	26

3.1.2.	<i>Casa de São Mamede</i> .....	28
3.2.	METODOLOGIA SEGUIDA NA INVESTIGAÇÃO .....	31
3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS UTILIZADOS .....	32
3.4.	INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	32
3.4.1.	<i>Procedimentos</i> .....	33
3.4.2.	<i>Amostra</i> .....	33
3.4.3.	<i>Análise e Tratamento de Dados</i> .....	35
3.5.	<i>FOCUS GROUP</i> .....	35
3.5.1.	<i>Procedimentos</i> .....	36
3.5.2.	<i>Amostra</i> .....	36
3.5.3.	<i>Técnicas de Análise de Conteúdo</i> .....	37
3.6.	ENTREVISTAS.....	38
3.6.1.	<i>Procedimentos</i> .....	39
3.6.2.	<i>Amostra</i> .....	39
3.6.3.	<i>Técnicas de Análise de Conteúdo</i> .....	39
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1.	INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	41
4.1.1.	<i>Conhecimento da Congregação</i> .....	41
4.1.2.	<i>Conhecimento das Casas</i> .....	43
4.1.3.	<i>Motivação para a Procura das Casas</i> .....	45
4.1.4.	<i>Espaços Utilizados</i> .....	46
4.1.5.	<i>Tempo de Utilização dos Espaços</i> .....	48
4.1.6.	<i>Valor a Pagar pelos Serviços Usufruídos</i> .....	50
4.1.7.	<i>Acesso às Casas</i> .....	54
4.1.8.	<i>Grau de Satisfação e Probabilidade de Recomendação dos Serviços</i> ... 55	
4.2.	MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL INICIAL.....	57
4.3.	<i>FOCUS GROUP</i> .....	61
4.3.1.	<i>Mapa de Conceitos do Focus Group</i> .....	68
4.4.	ENTREVISTAS.....	70
4.4.1.	<i>Mapa de Conceitos das Entrevistas</i> .....	80
4.5.	MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL FINAL DA CONGREGAÇÃO DAS SNSF .....	81
<b>5.</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS</b> .....	<b>85</b>

5.1.	PONTOS DE DISCUSSÃO .....	85
5.1.1.	<i>Comparação dos resultados com a revisão de literatura .....</i>	85
5.1.2.	<i>Estudos sobre da Conservação e Funcionalidade de Casas de Congregações Religiosas .....</i>	87
5.1.3.	<i>Exemplos de casas de congregações religiosas com atividade aberta..</i>	88
5.2.	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS EM MATÉRIA DE FISCALIDADE .....	90
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>93</b>
6.1.	PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	93
6.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	94
6.3.	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	95
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>104</b>
ANEXO A-	ESPAÇOS CASA MADRE LUIZA ANDALUZ.....	104
ANEXO B-	ESPAÇOS CASA DE SÃO MAMEDE .....	106
ANEXO C-	QUESTIONÁRIO CASA MADRE LUIZA ANDALUZ- SANTARÉM.....	108
ANEXO D-	QUESTIONÁRIO CASA DE SÃO MAMEDE- LISBOA .....	110
ANEXO E-	GUIÃO DO <i>FOCUS GROUP</i> .....	112
ANEXO F-	GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	113
ANEXO G-	VALORES DE REFERÊNCIA DE DONATIVOS- CASA MADRE LUIZA ANDALUZ..	114
ANEXO H-	VALORES DE REFERÊNCIA DE DONATIVOS- CASA DE SÃO MAMEDE.....	115

## Lista de Figuras

Figura 1- Quadro de Modelo de Negócio Canvas .....	12
Figura 2- Partes Interessadas no Contexto do Turismo .....	23
Figura 3- Casa Madre Luiza Andaluz- Santarém .....	28
Figura 4- Casa de São Mamede .....	30
Figura 5- Diagrama da Metodologia da Investigação .....	31
Figura 6- Género dos Inquiridos .....	34
Figura 7- Percentagem de Inquiridos por Faixa Etária .....	34
Figura 8- Tempo de Conhecimento da Congregação .....	42
Figura 9- Forma como os Inquiridos Conheceram a CMLA.....	43
Figura 10- Forma como os Inquiridos Conheceram a CSM.....	44
Figura 11- Motivação dos Inquiridos na Procura da CMLA .....	45
Figura 12- Motivação dos Inquiridos na Procura da CSM .....	46
Figura 13- Percentagem de Utilização dos Espaços da CMLA .....	47
Figura 14- Percentagem de Utilização dos Espaços da CSM .....	48
Figura 15- Tempo de Utilização dos Espaços da CMLA .....	49
Figura 16- Tempo de Utilização dos Espaços da CSM .....	49
Figura 17- Forma de Acesso à CMLA.....	54
Figura 18- Forma de Acesso à CSM.....	55
Figura 19- Grau de Satisfação dos Inquiridos e Probabilidade de Recomendação dos Serviços da CMLA (%).....	56
Figura 20- Grau de Satisfação dos Inquiridos e Probabilidade de Recomendação dos Serviços da CSM (%).....	57
Figura 21- Mapa de Conceitos do Focus Group.....	68
Figura 22- Mapa de Conceitos das Entrevistas.....	80

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1- Informação a Conter em cada Componente do Quadro de Modelo de Negócio Canvas .....	13
Tabela 2- Número de Inquiridos pelo Tempo que Conheceram a Congregação .....	42
Tabela 3- Valores Monetários (Mínimos e Máximos), Indicados pelos Inquiridos, pela Utilização dos Serviços da CMLA .....	51
Tabela 4- Valores Monetários (Mínimos e Máximos), Indicados pelos Inquiridos, pela Utilização dos Serviços da CSM .....	53
Tabela 5- Modelo de Negócio Social Inicial da Congregação das SNSF .....	58
Tabela 6- Contributos dos Participantes do Focus Group de Acordo com as Componentes do Modelo Canvas .....	61
Tabela 7- Contributos dos Entrevistados de Acordo com as Componentes do Modelo Canvas .....	70
Tabela 8- Modelo de Negócio Social Final da Congregação das SNSF .....	82

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo será apresentado o tema do trabalho, bem como os objetivos da investigação. Faz-se referência, também, à motivação da autora na escolha do tema e apresenta-se a estrutura e organização do trabalho.

### **1.1. Enquadramento do Tema**

As dificuldades sentidas pelas congregações religiosas, na atualidade, provocadas pelo envelhecimento dos seus membros e pela crise de vocações, faz com que surjam problemas ao nível da sua sustentabilidade e até da sua continuidade, em alguns casos (Carvalho, 2022).

Este problema da sustentabilidade das congregações, por sua vez, provocará uma dificuldade acrescida na manutenção das suas casas, uma vez que, em certos casos, estas são grandes (Capuzzi, 2021).

Os modelos de negócio social poderão ser uma forma de inverter esta tendência de dificuldades, de modo a que as congregações consigam rentabilizar algum do seu património, uma vez que permitem que se coloque o foco no empreendedorismo e em instrumentos de mercado, aliando as perspetivas sociais, económicas e ambientais (Hysa et al., 2018).

Numa fase inicial da criação de um modelo de negócio a utilização do quadro de modelo negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) poder ser uma boa ferramenta, dado que permite que se preencham as componentes essenciais que permitem que um negócio possa funcionar.

### **1.2. Objetivos da Investigação**

Sendo este trabalho um estudo de caso, com foco numa congregação religiosa, o seu objetivo prende-se com a criação de um modelo de negócio social para esta congregação, dado à existência de património que necessita de ser mantido. Esta manutenção só é possível se a Congregação começar a rentabilizar os espaços que

tem disponíveis, nas suas casas de maior dimensão, colocando-os ao serviço do público, seja para fins de aluguer desses espaços, seja para fins de alojamento/pernoita.

O modelo de negócio social criado foi elaborado com base no quadro de modelo de negócio Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011).

### **1.3. Motivação na Escolha do Tema**

A autora colaborou alguns anos com a Congregação religiosa em estudo. Esta proximidade com a Congregação fez com que se apercebesse do potencial que algumas das suas casas tinham, para serem colocadas ao serviço das pessoas, dada a pouca utilidade interna de muitos dos seus espaços.

Por outro lado, uma vez que são casas grandes, que requerem uma manutenção considerável, fez sentido elaborar um modelo de negócio social, tendo em conta a necessidade de rentabilizar um pouco mais estes espaços.

### **1.4. Estrutura e Organização do Trabalho**

No que se refere à organização da presente investigação, o primeiro capítulo diz respeito à Introdução, seguindo-se mais cinco capítulos.

No segundo capítulo apresenta-se o enquadramento teórico do tema, denominado de revisão de literatura, seguida do método de estudo utilizado, que se encontra no terceiro capítulo.

O quarto capítulo diz respeito aos resultados da investigação, obtidos através de instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, inquéritos por questionário, *focus group* e entrevistas.

No que se refere ao quinto capítulo, este diz respeito à discussão de resultados, onde se compara os resultados da investigação com a revisão de literatura, estudos e exemplos concretos de casas religiosas.

Por fim, o sexto capítulo diz respeito às conclusões do trabalho, bem como às suas limitações e propostas para investigação futura.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo aborda-se o conceito de economia social e o facto de as congregações religiosas fazerem parte deste setor. Seguidamente, faz-se referência à temática dos modelos de negócio e modelos de negócio social. É, ainda, apresentado o modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011). Posteriormente, aborda-se o conceito de turismo, entrando na vertente do turismo social e religioso, bem como na importância dos stakeholders neste contexto.

### **2.1. Economia Social**

A economia social pode definir-se como um conjunto de atividades económicas e sociais, levadas a cabo por diversas entidades, com diferentes personalidades jurídicas e sem finalidade lucrativa. Destas entidades destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Fundações, as Misericórdias e as Mutualidades (Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio, 2013).

O facto destas organizações não terem finalidade lucrativa não quer dizer que não existam excedentes. Contudo, a afetação destes excedentes terá de ser aplicada para os fins das próprias entidades de economia social (Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio, 2013).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2019), tendo por base a Conta Satélite da Economia Social de 2016, as congregações religiosas são organizações de economia social, uma vez que se incluem na Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor.

#### **2.1.1. Congregações Religiosas**

As congregações religiosas são organizações privadas, sem fins lucrativos. Caracterizam-se por serem sustentadas pelos seus próprios membros, contando muitas vezes com a colaboração de voluntários e, também, de trabalhadores remunerados (Rosini & Silva, 2018).

Cada congregação terá de encontrar a sua forma de sustento. Sejam de vida ativa ou contemplativa, todas têm em comum o facto de não terem nenhuma fonte de financiamento externo (Capuzzi, 2021).

A subsistência das congregações religiosas resume-se a quatro formas, sendo estas: o trabalho por conta de outrem, em que as religiosas desempenham uma determinada profissão, ou estão ao serviço das dioceses e/ou da Santa Sé, e nestes casos recebem um salário; as doações; as atividades produtivas realizadas nas suas próprias casas, que podem resultar em venda de produtos ou serviços e, por fim, as pensões. Com o aumento da idade média das religiosas esta última forma de sustento é, atualmente, o principal recurso financeiro que as congregações têm (Capuzzi, 2021).

Dado ao facto das congregações, de uma maneira geral, estarem envelhecidas, o trabalho anteriormente realizado pelas freiras, como forma de contribuir para a vida das suas famílias religiosas, é agora realizado por trabalhadores contratados, o que pesa ainda mais nas contas das congregações (Capuzzi, 2021).

Além do problema do sustento das congregações acresce, ainda, o problema da manutenção das suas casas. Em alguns casos estas são grandes e rentáveis, mas muitas vezes não são tão rentáveis e necessitam de grandes obras de manutenção (Capuzzi, 2021).

O recurso ao crowdfunding, nos últimos tempos, tem sido uma das muitas formas pelas quais as congregações se têm esforçado para manter as suas casas em funcionamento. Porém, com a pandemia de COVID-19, houve muito menos ajudas o que agravou a crise de algumas casas religiosas, que acabaram por ter de interromper muitas das suas atividades (Pais, 2021).

Por necessidade, cada vez mais, as religiosas acabam por ter de se tornar gestoras e empresárias, dando asas à sua criatividade, para manterem as suas congregações: “Desde o tradicional cuidado de uma horta ou a preparação de compotas e doces, até às linhas de roupa e cosmética ou ao aluguer de alojamento” (Capuzzi, 2021, p. 5).

Em Portugal existem mais de cem congregações religiosas femininas, a grande maioria de vida ativa (Carvalho, 2022).

De um modo geral, por toda a Europa, a falta de vocações afeta todas as congregações. Além disso, o envelhecimento das religiosas é uma realidade o que torna mais difícil a sustentabilidade e até continuidade de algumas congregações (Carvalho, 2022).

De acordo com a presidente da Conferência dos Institutos Religiosos de Portugal, Irmã Maria da Graça Guedes, “os principais desafios das congregações/institutos religiosos passam por uma atualização do carisma e missão, ou seja, uma vivência do carisma no presente e de forma audaz, e pela criação de estruturas mais simples e de portas abertas” (Carvalho, 2022, p. 4).

## **2.2. Modelo de Negócio**

Para Kesting (2020) apesar de existirem diferentes definições de modelo de negócio todas têm em comum dois aspetos. Por um lado, consideram-no como uma maneira distinta de gerir um negócio. Por outro lado, têm em conta a importância da criação de valor por parte das empresas.

Um modelo de negócio pode ser definido como a maneira de uma empresa criar valor para o entregar aos seus clientes. Essa criação de valor poderá resultar num pagamento, por parte dos clientes e, por sua vez, converter-se em lucro para a empresa. Neste sentido, as empresas, na gestão dos seus negócios, deverão ter em conta as necessidades dos clientes sob forma de as atenderem da melhor maneira possível (Teece, 2010).

O processo de delinear um modelo de negócio tem em conta a existência de clientes, com necessidades por satisfazer, que estão dispostos a pagar por um determinado produto ou serviço com potencial para lhes satisfazer as necessidades. Assim, para que o modelo seja bem-sucedido terá de fornecer soluções aos clientes, que poderão suportar um determinado preço a fim de cobrir todos os custos de produção e gerar lucro (Teece & Linden, 2017).

Para Teece (2010) um modelo de negócio bem-sucedido terá de reproduzir propostas de valor que sejam atrativas para os clientes e que permitam uma captura significativa de valor por parte das empresas que fornecem produtos ou serviços. Assim, um bom modelo de negócio deverá fornecer um valor considerável ao cliente e, por sua

vez, permitir que a empresa receba uma parcela viável em receitas pela venda dos seus produtos ou serviços.

O facto de um modelo de negócio ser bem-sucedido não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva, dado que existem produtos ou serviços que poderão ser produzidos por mais do que uma empresa, ou seja, a sua imitação é, relativamente, fácil. Contudo, se o modelo for inovador será, certamente, mais difícil de imitar, logo haverá uma maior probabilidade de gerar lucros. Assim, a inovação do modelo de negócio pode ser um caminho para a vantagem competitiva se este for suficientemente diferenciado e difícil de replicar (Teece, 2010).

Com a evolução das novas tecnologias os clientes passam a ter mais opções de produtos ou serviços para a satisfação das suas necessidades. Neste sentido, as empresas têm que estar cada vez mais centradas nos clientes e devem ir reavaliando as suas propostas de valor, de modo a que estas se adequem às necessidades destes (Teece, 2010).

Teece e Linden (2017) referem que o acelerado ritmo da inovação tecnológica, das últimas décadas, traduziu-se num enorme desafio no que toca à criação de modelos de negócio sustentáveis, lucrativos e inovadores.

Para que os modelos de negócio sejam inovadores, é essencial que as empresas se adaptem e, se possível, antecipem as mudanças que ocorrem no meio em que estão inseridas. Esta é a chave para a sustentabilidade futura destas (Bocken et al., 2013; Gorynia et al., 2019).

Esta reação contínua à mudança, por parte das empresas, reflete-se na implementação de novos produtos ou serviços (inovação disruptiva) ou na melhoria, significativa, dos que já existem, isto é, inovação incremental (Spiess-Knafl et al., 2015).

A inovação dos modelos de negócio, estando relacionada com a capacidade das empresas se adaptarem às mudanças do meio envolvente é, então, a chave para a sustentabilidade futura destas (Bocken et al., 2013).

Teece e Linden (2017) referem que os modelos de negócio devem ser analisados como um todo e devem estar alinhados com a estratégia, cultura e recursos da organização.

Para Gorynia et al. (2019) o conceito de estratégia pode ser entendido como um conjunto de ações implementadas pelas empresas, a fim de aumentarem a sua vantagem competitiva.

Tendo em conta Teece (2010), a análise estratégica é um passo fundamental que as empresas têm que dar na conceção de um modelo de negócio competitivo e sustentável.

Um modelo de negócio competitivo tem como objetivo a geração de lucro. Um modelo de negócio sustentável tem em consideração outros fatores não financeiros, nomeadamente, fatores ambientais e sociais, na construção de valor sustentável. Estes modelos respondem à necessidade de adaptação das empresas aos desafios da sustentabilidade (Bak et al., 2022).

De acordo com Bocken et al. (2013), para criar um negócio sustentável as empresas, na sua proposta de valor, têm de ter em conta os custos e benefícios não só para si e para os seus clientes e *stakeholders*, mas também para a própria sociedade e para o meio ambiente.

Kavvadia (2021) refere que as propostas de modelo de negócio deverão ter uma aplicabilidade generalizada a todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Neste sentido, os modelos de negócio poderão ser um auxílio no desenvolvimento e evolução das organizações sem fins lucrativos, com um propósito menos voltado para a questão do lucro, mas com uma preocupação crescente com a criação de valor social e ambiental (Kavvadia, 2021).

Rezac (2022) refere que a relação entre os modelos de negócio e a sustentabilidade tem recebido uma atenção crescente, nos últimos tempos. Neste sentido, as organizações deverão alinhar os seus interesses económicos com a criação de valor ambiental e social, tendo em conta os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O desenvolvimento sustentável tem como princípio o facto de as gerações no presente terem a capacidade de satisfazer as suas necessidades, sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações no futuro (Nações Unidas, 1987).

Os ODS integram a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e visam resolver as necessidades das pessoas, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. No total são 17 objetivos que se desdobram em 169 metas, onde as várias dimensões desenvolvimento sustentável são abordadas (social, económica, ambiental), na promoção da justiça, paz e das instituições eficazes (Nações Unidas, 2015).

### **2.3. Modelo de Negócio Social**

De acordo com Barki et al. (2020) os modelos de negócio social surgiram como uma maneira inovadora de fazer negócios, uma vez que conseguem aliar as dimensões económica e social. No fundo, a natureza destes negócios está na procura de impacto social, por meio de mecanismos de mercado.

Barki (2015) classifica as organizações que praticam modelos de negócio social como organizações híbridas, uma vez que os seus objetivos são tanto sociais como financeiros.

Além da questão social e financeira, os modelos de negócio social têm também muito em conta a questão ambiental e, segundo Barki et al (2020), a sua capacidade de implementação, adaptação e inovação é vista como uma oportunidade para alcançar os ODS.

De acordo com Hysa et al. (2018), nos últimos dois séculos alguns países, principalmente países desenvolvidos, viram o seu desenvolvimento económico crescer sem precedentes. Contudo, este progresso económico, além de não chegar a todos os países, nem sempre representou um progresso a nível social. Muitas vezes as comunidades locais e o próprio meio ambiente foram ignorados, em detrimento da maximização do lucro.

Para Hysa et al. (2018) a sociedade necessita, cada vez mais, de encontrar soluções comuns em que os benefícios sociais, ambientais e económicos sejam fundidos e não segregados.

Neste sentido, os modelos de negócio social devem colocar o seu foco no empreendedorismo e em instrumentos de mercado, onde o lucro é perfeitamente legítimo. As organizações que utilizam estes modelos de negócio têm tudo para ser sustentáveis, uma vez que têm a capacidade de resolver problemas numa tripla perspetiva: económica, social e ambiental (Hysa et al., 2018).

Gauthier et al. (2020) refere que a existência de um equilíbrio entre a missão económica e a missão social das organizações é fundamental para a sustentabilidade financeira de qualquer modelo de negócio social.

Nem sempre os beneficiários-alvo dos negócios sociais têm capacidade de poder pagar pelos produtos ou serviços prestados. Nestes casos, é difícil a autossuficiência financeira destes negócios (Gauthier et al., 2020).

Porém, se existirem modelos de negócio social bilaterais, isto é, voltados não só para os beneficiários-alvo, mas também para terceiros poderá tornar mais fácil a sua sustentabilidade. Assim, o valor criado pelo negócio social é capturado por um conjunto de clientes (terceiros), com capacidade para pagarem um preço alto o suficiente, de modo a subsidiar o fornecimento do produto ou serviço aos beneficiários-alvo (Gauthier et al., 2020).

Os negócios sociais necessitam, então, de um ambiente externo que apoie as suas atividades (empresas, mecenas, etc.) de modo a que os benefícios sociais e económicos, por si gerados, possam ser disseminados. As organizações que praticam este tipo de negócios tendem a oferecer produtos distintos daqueles que são oferecidos nos mercados tradicionais, de modo a chegarem a pessoas em situação de maior vulnerabilidade a nível socioeconómico (Gomes Júnior et al., 2020).

A inovação nos modelos de negócio social, tal como nos modelos de negócio tradicional, é chave para a sustentabilidade das organizações (Bocken et al., 2013).

Spiess-Knafl et al. (2015) referem alguns pontos que as organizações podem ter em conta, de modo a que os seus modelos de negócio social sejam inovadores.

A possibilidade de oferecer produtos e serviços mais baratos e eficazes, através do combate ao desperdício, reutilizando determinados bens, e do trabalho voluntário, são uma opção que muitas organizações poderão utilizar para que os seus modelos de negócio sejam inovadores (Spiess-Knafl et al., 2015).

A disponibilização dos produtos ou serviços de forma simples e rápida, ao público-alvo, é outro fator de inovação que as organizações poderão adotar nos seus modelos de negócio. Esta facilidade na disponibilidade dos produtos só é possível através do estabelecimento de parcerias, de modo a que se consiga criar um sistema de distribuição inteligente que permita uma diminuição substancial dos custos com intermediários (Spiess-Knafl et al., 2015).

A inovação ao nível dos preços, isto é, conseguir colocar os produtos e serviços a um preço justo e acessível, a determinado público-alvo, é uma das formas que as organizações têm de vender os seus produtos ou serviços não esquecendo a sua missão social (Spiess-Knafl et al., 2015).

Por fim, Spiess-Knafl et al. (2015) referem, ainda, a importância do ecossistema para que as organizações consigam ter modelos de negócio social inovadores. Quantas mais pessoas fizerem parte do ecossistema da organização, maior é o impacto social e o valor criado por esta. Assim, nesta abordagem, a questão do lucro é vista de maneira diferente da dos modelos de negócio tradicional, uma vez que o mais importante é o impacto que as organizações têm na sociedade.

#### **2.4. Quadro de Modelo de Negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011)**

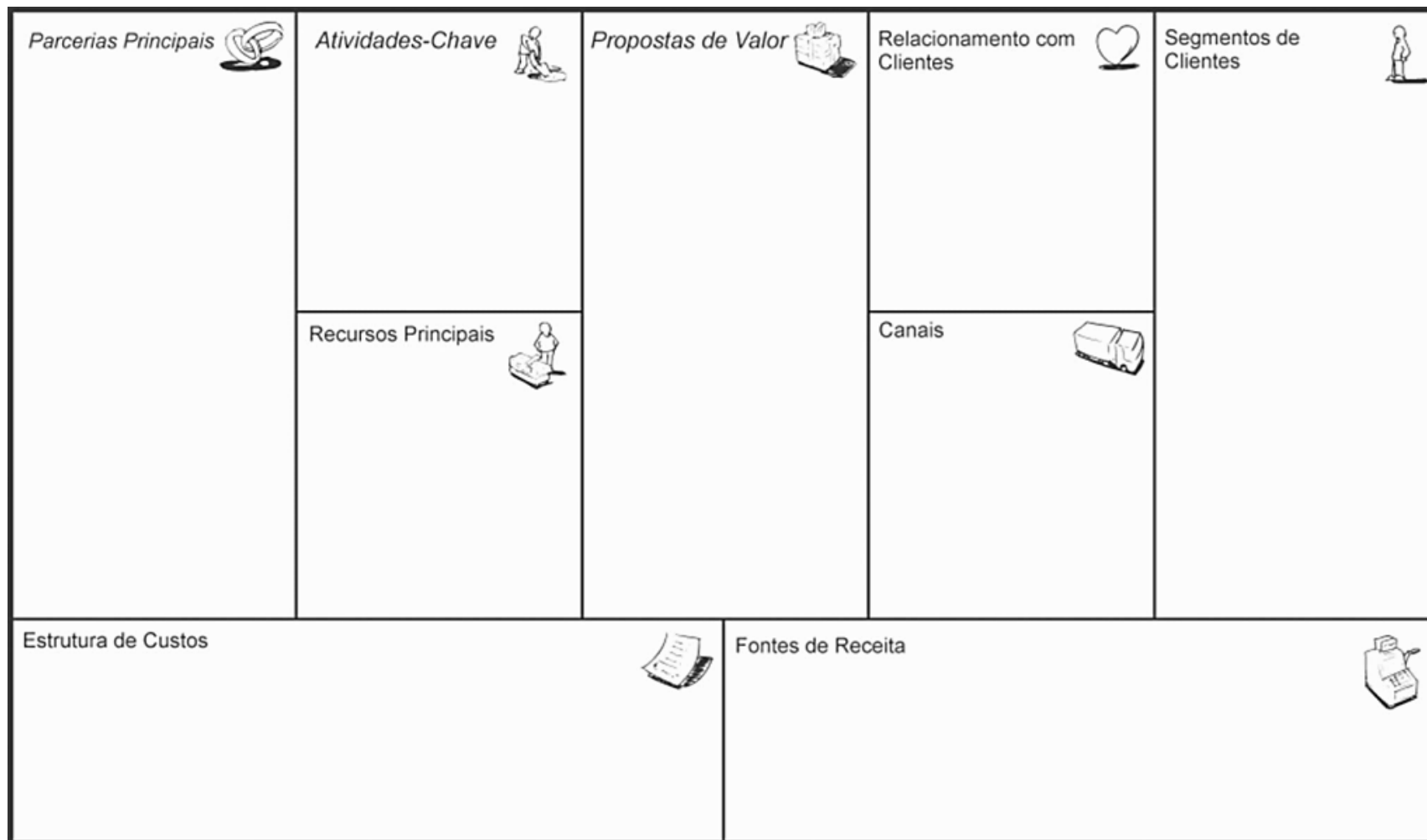
De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócio é um esquema que pode ser utilizado pelas organizações a fim de implementarem a sua estratégia.

Com o objetivo de auxiliar as organizações na construção dos seus modelos de negócio, surgiu o quadro de modelo de negócio Canvas que descreve as componentes básicas de um modelo de negócio e mostra a lógica pela qual as organizações podem criar valor. Assim sendo, trata-se de ferramenta que auxilia na descrição, análise e projeção de modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) este modelo é composto por um quadro com nove componentes, como se pode observar na Figura 1. Cada componente deverá ser preenchida com determinadas informações, como se pode verificar na Tabela 1.

Osterwalder e Pigneur (2011) referem, ainda, que a aplicação do quadro de modelo de negócio Canvas não está, de todo, limitada a organizações com fins lucrativos, podendo aplicar-se, também, a organizações sem fins lucrativos. De facto, de acordo com os autores, todas as organizações possuem modelos de negócio, mesmo que não sejam um negócio, pois para sobreviver as organizações necessitam de criar e entregar valor, de modo a gerar receitas suficientes para cobrir os seus custos.

**Figura 1- Quadro de Modelo de Negócio Canvas**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Tabela 1- Informação a Conter em cada Componente do Quadro de Modelo de Negócio Canvas

<p><b>Parcerias Principais:</b> Rede de fornecedores, parceiros e todos os stakeholders, que acabam por colocar o modelo de negócio a funcionar.</p>	<p><b>Atividades-Chave:</b> Ações com maior grau de importância, que a organização deve realizar a fim de colocar o seu modelo de negócio a funcionar.</p>	<p><b>Propostas de Valor:</b> Motivo pelo qual os clientes procuram uma determinada organização. Diz respeito ao pacote de produtos ou serviços que criam valor para os segmentos de clientes.</p>	<p><b>Relacionamento com Clientes:</b> Descrição do tipo de relação que determinada organização estabelece com os seus segmentos de clientes. Esta componente é guiada por motivações como a conquista de clientes e a sua manutenção e, ainda, a ampliação das vendas a novos clientes.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes:</b> Grupo de pessoas a quem as organizações pretendem chegar com os seus produtos ou serviços.</p>
	<p><b>Recursos Principais:</b> Recursos utilizados e mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar. Estes recursos podem ser humanos, físicos, intelectuais ou financeiros.</p>		<p><b>Canais:</b> Forma como é estabelecida a comunicação entre a organização e os seus clientes, para a entrega da proposta de valor.</p>	

**Estrutura de Custos:**

Referem-se a todos os custos envolvidos na operação do moledo de negócio.

Criar valor, entregá-lo, manter o relacionamento com os clientes e gerar receitas faz com que existam em custos.

**Fontes de Receita:**

Dinheiro que a organização gera, a partir dos seus segmentos de clientes.

Os custos deverão ser subtraídos à receita, para que se consiga ter a perceção do lucro da organização.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

## **2.5. Turismo**

O turismo é um fenómeno social, cultural e económico que está relacionado com a deslocação de pessoas para locais fora do seu local de residência habitual, por um período inferior a um ano. O impacto do turismo na economia e no meio ambiente é uma evidência, sendo que as atividades realizadas pelos turistas podem ou não envolver transações de mercado (Nações Unidas & OMT, 2008a).

As deslocações turísticas podem ser classificadas de acordo com o seu objetivo principal, que estará relacionado com as principais atividades realizadas nessas deslocações. Neste sentido, a classificação das viagens turísticas enquadra-se em duas categorias: pessoal e profissional/negócios (Nações Unidas & OMT, 2008a).

De acordo com as Nações Unidas e OMT (2008a) na categoria pessoal enquadram-se: férias, lazer, visita a amigos e família, educação, saúde e assistência médica, religião/peregrinações, compras e trânsito (passagem e paragem em alguns locais a caminho do destino).

No que diz respeito à categoria profissional/negócios esta inclui as atividades dos trabalhadores por conta própria ou por conta de outrem, tais como: reuniões; conferências; congressos; venda/compra de bens ou serviços; pesquisas científicas ou académicas, entre outras (Nações Unidas & OMT, 2008a).

De acordo com a Conta Satélite do Turismo das Nações Unidas et al. (2008b) o turismo enquanto fenómeno social, cultural e económico, deve ser analisado em dois aspetos. Por um lado, é importante analisar as atividades realizadas pelos visitantes (turistas) e o seu papel na aquisição de bens e serviços nos locais de visita. Por outro lado, o turismo também deve ser analisado pelo lado da oferta, uma vez leva a um conjunto de atividades produtivas, nos locais visitados, sob forma de atender os visitantes.

O turismo está, então, relacionado com as mais diversas atividades económicas daí ser importante avaliar o seu contributo económico, sobretudo nos locais visitados, e a sua interdependência com outras atividades sociais e económicas (Nações Unidas et al., 2008b).

Dada a importância do setor do turismo é cada vez mais importante medir os seus efeitos na economia dos países, tendo em conta os seus impactos a nível social, económico e ambiental (Nações Unidas & OMT, 2008a).

De acordo com as Nações Unidas e OMT (2008a) a natureza é uma atração para muitos visitantes. Porém, se o turismo for pensado apenas em termos económicos e de lucro pode contribuir com danos irreversíveis para o meio ambiente, com a pressão sobre ecossistemas frágeis, destruição de sítios naturais e com património e, ainda, com poluição.

O turismo deve, então, ser responsável e ter em conta o desenvolvimento sustentável. Neste caso, o turismo social é uma das vertentes do turismo que tem em conta esta preocupação com o meio ambiente e com a participação de todas as pessoas em atividades de turismo (Novoa et al., 2022).

### **2.5.1. Turismo Social**

A Organização Internacional de Turismo Social (OITS) foi criada em 1963 e visa promover o desenvolvimento do turismo para todos, de modo a beneficiar pessoas, comunidades e áreas locais onde se podem desenvolver atividades turísticas (Novoa et al., 2022).

A missão da OITS tem em conta os valores e objetivos da economia social, tendo uma visão humanista e social do turismo e uma preocupação com o turismo justo, solidário, comunitário e responsável (Novoa et al., 2022).

Os pilares da OITS estão alinhados com os ODS e prendem-se com: acessibilidade/inclusão, solidariedade, meio ambiente, qualidade de vida e negócios justos (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

Relativamente ao pilar da acessibilidade e inclusão, além do turismo para todos, a OITS considera que o turismo deve ser, também, acessível em todos os sentidos. Assim, um turismo socialmente responsável deve ter em consideração todos os tipos de barreiras (sociais, físicas, culturais, psicológicas e financeiras), a fim de tentar eliminá-las para que todos as pessoas possam ter acesso a este (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

O turismo social pretende contribuir para o desenvolvimento cultural e social das regiões, bem como dos visitantes e comunidades locais. Neste sentido, deverão existir intercâmbios que permitam o respeito pela diversidade e tolerância mútuos. Além disso, os operadores de turismo social e as autoridades públicas podem desempenhar um papel crucial na sensibilização dos visitantes e das comunidades locais para que acolham bem todos estes temas, que no fundo vão ao encontro do pilar da solidariedade da OITS (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

Relativamente a este pilar da solidariedade importa referir, também, o papel do turismo social enquanto elemento que contribuiu para o desenvolvimento de países menos desenvolvidos. Neste sentido, a OITS tem contribuído, com alguns programas e atividades de cooperação, para o desenvolvimento destes países (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

Tendo em conta os ODS, o pilar do meio ambiente não poderá ser esquecido no que se refere ao turismo social. Neste sentido, o crescimento e desenvolvimento da atividade turística deve ter em conta a proteção do meio ambiente, não esgotando os recursos existentes no presente, para que as gerações futuras também possam usufruir de boas práticas turísticas (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

O pilar da qualidade de vida, no que se reporta ao turismo social, vem no alinhamento do objetivo da OITS, no que diz respeito ao turismo para Todos. Os benefícios e oportunidades do turismo e de umas férias, com a família e amigos, levam ao enriquecimento e realização pessoal dos indivíduos, reforçando o tecido familiar e social entre estes (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

O último pilar da OITS diz respeito aos negócios justos que se referem a aspetos económicos e de infraestruturas do turismo social. O turismo tem um papel extremamente importante no diz respeito às economias locais e globais. O turismo social também atua neste contexto, contudo deverá operar de forma competente e profissional (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

Para a Organização Internacional de Turismo Social (2020) os operadores de turismo social devem centra-se no ser humano e comprometerem-se com objetivos sociais de modo a criarem valor não económico, tanto para os visitantes, como para os trabalhadores deste setor.

Importa referir, também, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), uma vez que todos os atores que atuam no contexto do turismo social devem gerir os aspetos sociais, ambientais e os efeitos económicos das suas operações, de forma responsável e alinhados com as políticas públicas e sociais (Organização Internacional de Turismo Social, 2020).

De acordo com a Comissão Europeia, a RSC pode ser definida como a responsabilidade que as organizações têm pelo seu impacto na sociedade. As organizações podem tornar-se socialmente responsáveis sempre que integrem, na sua estratégia e nos seus modelos de negócio, preocupações sociais, ambientais, éticas, de consumo e de direitos humanos (Comissão Europeia, 2011).

### **2.5.2. Turismo Religioso**

O turismo religioso é um dos tipos de turismo em crescente atividade a nível mundial. Este tipo de turismo refere-se a viagens com fins espirituais ou religiosos, através de peregrinações ou visitas a locais sagrados (Centro para a Promoção das Importações dos Países em Desenvolvimento, 2020; Tomljenović & Dukić, 2017)

De acordo com o Centro para a Promoção das Importações dos Países em Desenvolvimento (2020) o turismo religioso encontra-se no segmento do turismo cultural. Por esta razão, muitas vezes, a principal motivação para fazer uma determinada viagem pode ser religiosa, mas também é possível que se visitem locais de culto como parte integrante de outras viagens, de âmbito mais cultural.

Neste sentido, Campos et al. (2020) referem que o turismo religioso também é visto como património cultural, podendo envolver motivações diversas como a participação em festas e atividades relacionadas com arte e tradições, entre outros.

Tendo em conta as estimativas da Organização Mundial de Turismo (2014) todos os anos, o turismo religioso move cerca de 300 a 330 milhões de pessoas, tendo assim um peso significativo a nível internacional.

Apesar de Campos et al. (2020) considerarem a peregrinação como um fenómeno de mobilidade cuja a principal motivação é religiosa, a verdade é que, de

acordo com Kim et al.(2019) cada vez mais os peregrinos procuram outras experiências nas suas viagens, principalmente relacionadas com a natureza e desporto.

As motivações religiosas, no que diz respeito às peregrinações, são cada vez menos relevantes. Esta situação leva a que muitas rotas de peregrinação tenham sido conquistadas por pessoas que gostam de caminhar e não só por devotos religiosos (Kim et al., 2019).

O turismo religioso, tal como todo o setor do turismo, movimenta a cultura e economia dos países. Torna-se, assim, uma fonte geradora de emprego que mobiliza vários setores da economia, nomeadamente, o setor hoteleiro e alimentar. Além disso, estimula, também, o consumo de artigos artesanais e religiosos (Almeida et al., 2019).

Em Portugal, o turismo religioso tem uma importância considerável tendo em conta as festividades religiosas e de culto existentes no país. Este tipo de turismo continua em ascensão, devido ao facto dos turistas procurarem aliar as suas experiências espirituais à cultura e aos produtos locais (Antunes et al., 2016).

Para Antunes et al. (2016) o turismo religioso contribui, significativamente, para o desenvolvimento local. São várias as pessoas, e de diferentes faixas etárias, que praticam este tipo de turismo, principalmente em locais onde existem atividades e infraestruturas direcionadas para esta prática turística.

De acordo com o *website* do Turismo de Portugal, existe no país um roteiro de festas religiosas, cultos e templos a que os turistas podem, facilmente, aceder (Turismo de Portugal, 2013).

Fátima é um dos principais locais de peregrinação em Portugal, existindo diversos caminhos na sua direção. Os caminhos de Fátima podem ser percorridos a pé ou de bicicleta, por pessoas que se queiram dirigir ao Santuário de Fátima. Este local de culto é um dos mais importantes a nível mundial, atraindo, anualmente, milhões de peregrinos (Turismo de Portugal, 2021b).

São quatro as rotas existentes no que diz respeito aos caminhos de Fátima. Um dos caminhos inicia em Lisboa (Caminho do Tejo), um outro caminho inicia em Valença (Caminho do Norte) e depois no centro do país existem dois caminhos: a Rota Carmelita,

com início em Coimbra e o Caminho da Nazaré, com início na vila da Nazaré (Turismo de Portugal, 2021b).

Por estes caminhos é possível que os peregrinos visitem igrejas, museus e disfrutem de uma paisagem em contacto com a natureza. Além disso, a articulação com outros percursos é uma realidade, como é o caso dos caminhos de Santiago. Muitas vezes cruzam-se peregrinos de Fátima com peregrinos de Santiago, pois os percursos são idênticos (Turismo de Portugal, 2021b).

Os caminhos de Santiago que nasceram como caminhos de fé existem desde o período medieval e tornaram-se um marco importante na identidade dos territórios envolventes. Foram sendo contruídos, ao longo destes caminhos, conventos, igrejas, hospitais e albergues para dar assistência e acolher os peregrinos (Turismo de Portugal, 2021a).

Em Portugal, existem vários itinerários para a peregrinação a Santiago de Compostela. Estes percursos atravessam o país de sul a norte, tanto pelo interior como pelo litoral e têm tido uma procura crescente. Esta situação levou a uma melhoria da sinalização, da informação, das condições de segurança e dos equipamentos de apoio aos peregrinos (Turismo de Portugal, 2021a).

Os itinerários certificados do Caminho Português de Santiago incluem o caminho central e o caminho da costa. O caminho central- Alentejo e Ribatejo, liga Almodôvar à Golegã, já o caminho da costa liga o Porto a Valença (Turismo de Portugal, 2021a).

Tal como nos caminhos de Fátima, os caminhos de Santiago permitem que os peregrinos disfrutem de uma paisagem natural ao longo da caminhada e tornam-se culturalmente ricos, uma vez que passam por aldeias e vilas com história para ver e conhecer (Turismo de Portugal, 2021a).

### **2.5.3. Turismo Espiritual**

A definição de turismo espiritual assenta em várias premissas. Para Christou et al. (2023) o turismo espiritual diz respeito ao ato de viajar em busca de um propósito e significado de vida, sendo que o suporte psicológico, espiritual e a conectividade consigo mesmo e/ou com outras pessoas fazem parte deste tipo de turismo.

De acordo com Dhamija (2020) o turismo espiritual tem por base a visita a lugares onde seja possível explorar o significado da vida, a paz, a autorrealização e a transformação do eu, sendo que não tem que haver, necessariamente, uma única fé ou religião a mover as pessoas para esta prática turística.

Neste sentido, Christou et al. (2023) refere que a busca espiritual não tem que ter uma motivação religiosa, existindo diferenças entre o turismo religioso e o turismo espiritual.

Enquanto que o turismo religioso diz respeito à deslocação de pessoas, movidas por uma fé específica, que visitam lugares sagrados, para participar ou acompanhar cerimónias religiosas, o turismo espiritual tem por base elementos da vida que estão além do eu e que contribuem para o equilíbrio entre o corpo, a mente e o espírito (Heidari et al., 2018).

O contacto com a natureza tem vindo a ser considerado uma das novas tendências turísticas que se aliam, facilmente, ao turismo espiritual, uma vez que ambientes naturais propiciam experiências espirituais (Borges et al., 2023).

#### **2.5.4. A Importância dos Stakeholders no Contexto do Turismo**

Para que o turismo, de um modo geral, e o turismo religioso e espiritual, em particular, se desenvolvam é fundamental analisar as visões e perceções dos vários grupos de *stakeholders* (Vieira et al., 2019).

“De acordo com o entendimento comum, os *stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem de uma organização para alcançarem os seus objetivos e metas e de quem, por sua vez, a organização depende” (Teixeira, 2019, p. 3).

O turismo enquanto atividade é bastante abrangente e complexo, logo envolve um conjunto de diferentes agentes e instituições que influenciam e são influenciados pela atividade turística (Vieira et al., 2019).

É fundamental que todas as organizações ligadas à atividade turística construam uma articulação saudável com as suas partes interessadas, isto é, com o seus *stakeholders*. Estas relações de cooperação entre *stakeholders* contribuem não só para

o desenvolvimento do turismo, mas também para o desenvolvimento das regiões onde se exerce a prática turística (H. Pais & Vaz, 2014).

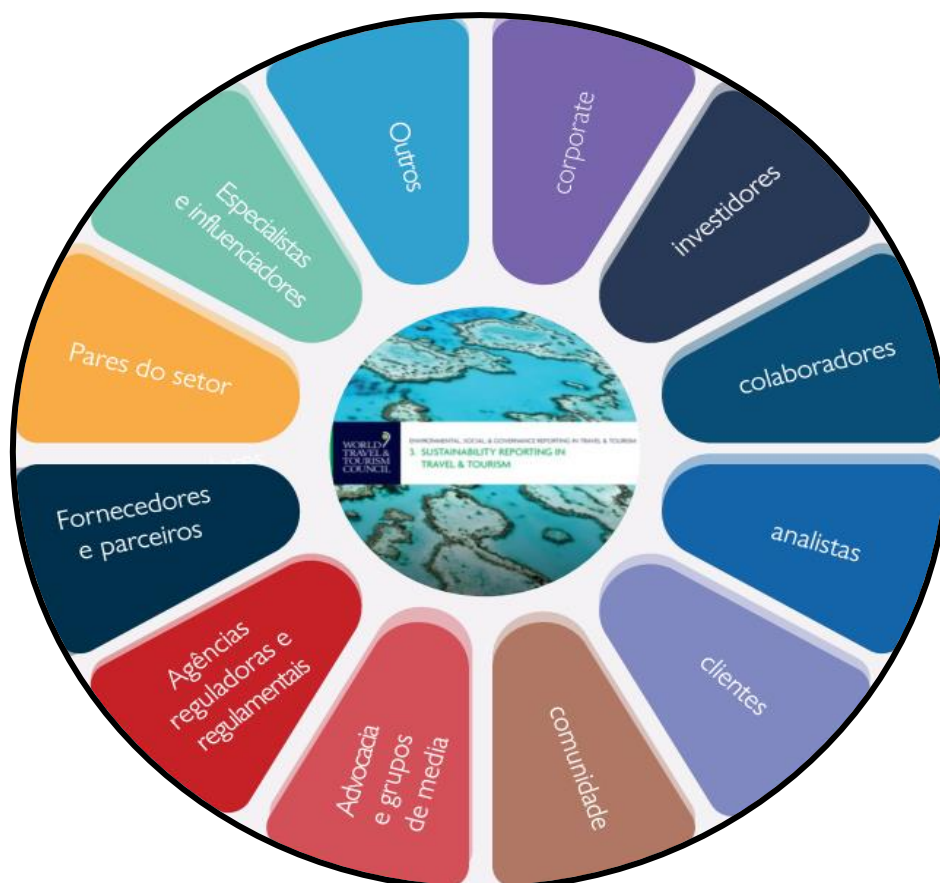
Tendo em conta que não se pode dissociar o turismo das regiões onde este desenvolve, existem stakeholders locais que não devem ser esquecidos sendo estes: os residentes das zonas turísticas, os visitantes/turistas e, ainda, todos os agentes locais dessas zonas (Vieira et al., 2019).

De acordo com o Turismo de Portugal (2022) as organizações, nomeadamente as que estão ligadas à atividade turística, têm *stakeholders* de dois tipos: interno (colaboradores, acionistas) e externo (clientes, fornecedores, comunidade local e instituições financeiras).

Tendo em conta o Turismo de Portugal (2022) as empresas do setor do turismo devem prestar contas, numa lógica de transparência, aos seus *stakeholders*. Esta prestação de contas é facilitada se nas empresas do setor forem implementados relatórios de sustentabilidade, uma vez que estes medem e divulgam o desempenho das organizações no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável.

De acordo com o Turismo de Portugal (2022) as partes interessadas, que as empresas do setor do turismo devem ter em conta, encontram-se na Figura 2.

**Figura 2- Partes Interessadas no Contexto do Turismo**



Fonte: Turismo de Portugal (2022)

De acordo com o Turismo de Portugal (2022) os *stakeholders* das empresas do setor do turismo podem ser reunidos em doze grupos, tal como se pode verificar na Figura 2.

O *corporate* diz respeito às empresas do setor que têm preocupações com fatores ambientais, sociais e de *governance* e que solicitam dados acerca destes fatores aos seus fornecedores.

Os investidores são os acionistas que determinam o valor das empresas do setor, tendo em conta as avaliações que realizam.

Os colaboradores dizem respeito aos associados e membros das equipas de trabalhadores das empresas do setor do turismo.

No que se refere aos analistas, estão neste grupo as agências de pesquisa e os analistas financeiros que classificam e divulgam os resultados das empresas, deste setor, de modo a informar o público.

Os clientes são os hóspedes, passageiros e clientes empresariais que acedem aos produtos e serviços das organizações do setor, nomeadamente, hotéis, alojamento local e espaços de turismo rural.

A comunidade que envolve todo o local onde o turismo se desenvolve é bastante importante e quando se fala em comunidade estão incluídas todas as organizações desta e, ainda, o público em geral/sociedade.

A advocacia e grupos de media dizem respeito a Organizações Não Governamentais e Organizações Sem Fins Lucrativos, cujo o trabalho esteja relacionado com a sustentabilidade, ambiente, direitos humanos, e questões de desenvolvimento e media.

Relativamente às agências reguladoras e regulamentais, incluem-se nestas os Governos, reguladores e autoridades.

Os fornecedores e parceiros referem-se às cadeias de abastecimento, parceiros, distribuidores e retalhistas.

Os pares do setor do turismo são outras organizações empresariais, organizações industriais, associações comerciais, profissionais e agentes.

Os especialistas e influenciadores dizem respeito à comunidade científica, instituições, universidades e investigadores com capacidade de influenciar a indústria do turismo, em matéria de sustentabilidade.

Por fim, poderão ser identificados outros grupos de acordo com o modelo de negócios das empresas deste setor.

### **3. MÉTODO**

Este capítulo pretende dar a conhecer o método de estudo utilizado.

Para a persecução dos objetivos da presente investigação optou-se por uma abordagem de estudo de caso, uma vez que o estudo foi realizado numa Organização de Economia Social, mais precisamente numa Congregação Religiosa.

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um determinado fenómeno contemporâneo, dentro do seu contexto, utilizando uma estratégia abrangente na recolha e análise de dados.

Ao nível da metodologia deste estudo, optou-se por uma abordagem mista, com uma componente quantitativa e uma componente qualitativa.

#### **3.1. Caracterização da Organização**

Este estudo foi realizado numa Congregação Religiosa, a Congregação das Servas de Nossa Senhora de Fátima (SNSF), fundada em 1923 em Santarém (Servas de Nossa Senhora de Fátima, 2023b).

A Missão da Congregação prende-se com o trabalho na pastoral da Igreja e no serviço da sociedade contemporânea, através de diferentes profissões (Servas de Nossa Senhora de Fátima, 2023b).

As religiosas da Congregação vivem em comunidades que estão inseridas, tanto no tecido urbano como rural, em Portugal e noutros países nomeadamente: Angola, Bélgica, Guiné-Bissau, Luxemburgo e Moçambique (Servas de Nossa Senhora de Fátima, 2023a)

Existem, atualmente, 21 comunidades e 133 religiosas em missão (Servas de Nossa Senhora de Fátima, 2023b).

Além das religiosas, a Congregação conta ainda com a colaboração de 22 trabalhadores, em diversas áreas como: serviços gerais, apoio à gestão e projetos, multimédia, conservação e restauro, entre outros.

Esta Organização, dado ao número de comunidades religiosas existentes, tem diversas casas. Este estudo foca-se em duas dessas casas. O motivo da escolha destas

duas casas para o estudo teve a ver com o facto de estas terem uma dimensão considerável e disporem de recursos que podem ser utilizados por outras pessoas, que não só as religiosas da Congregação. São, assim, casas que estão abertas ao público.

As duas casas são a Casa Madre Luíza Andaluz, em Santarém, e a Casa de São Mamede, em Lisboa. Antes da caracterização de cada uma destas casas, importa referir que a Congregação, no ano de 2017, começou a desenvolver um projeto, o Luíza Andaluz Centro de Conhecimento (LACC), com o objetivo de apelar à renovação vocacional e de atualizar a sua missão na vida contemporânea (Luíza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023d).

O LACC está presente em Santarém e Lisboa, nomeadamente, na Casa Madre Luíza Andaluz e na Casa de São Mamede. Futuramente, abrirá o Convento das Capuchas, em Santarém, que também fará parte deste projeto (Luíza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023c). Contudo, uma vez que este espaço ainda não está aberto ao público, não será caracterizado neste trabalho.

O principal fundamento deste projeto é dar uma maior visibilidade à Congregação, nomeadamente a estas casas, colocando os seus recursos e património ao dispor das pessoas. Por outro lado, uma vez que o LACC tem como objetivo ser um projeto de renovação da missão da Congregação faz com que esta esteja, cada vez mais, presente nos meios digitais (Luíza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023d).

De seguida, passa-se a caracterizar-se as duas casas sobre as quais este estudo incide.

### **3.1.1. Casa Madre Luíza Andaluz**

A Casa Madre Luíza Andaluz (CMLA), cuja fotografia se encontra na Figura 3, é um palacete do século XIX que se situa no Largo do Milagre, em Santarém (Luíza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

Este edifício foi readaptado algumas vezes de acordo com as diversas funções que foi tendo, passando de palácio de família, a escola, lar de estudantes e, atualmente, Casa Mãe da Congregação (Luíza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

Apesar de nesta casa existir uma comunidade religiosa residente, há espaços que estão disponíveis para serem utilizados pelo público em geral (Anexo A). Estes espaços são: capela, cripta, biblioteca, auditório, cafetaria e quartos individuais (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

No que diz respeito à capacidade dos espaços, a capela tem uma lotação de 80 a 100 lugares e a cripta uma lotação de 20 lugares. A biblioteca tem uma lotação de 25 lugares, o auditório uma lotação de 140 lugares e a cafetaria uma lotação de 16 lugares. Relativamente aos quartos existem 3 quartos individuais com casa de banho privativa e 16 quartos individuais com casa de banho partilhada (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

A biblioteca e o auditório permitem que, entre outras coisas, se possa estudar, realizar reuniões de trabalho e conferências (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

Relativamente à cafetaria, caso as pessoas necessitem deste espaço, podem utilizá-lo para aquecer e/ou tomar alguma refeição que levem. Por fim, os quartos permitem que, em caso de necessidade, as pessoas possam pernoitar ou descansar na casa (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023b).

**Figura 3- Casa Madre Luiza Andaluz- Santarém**



Fonte: Luiza Andaluz Centro de Conhecimento (2023)

### **3.1.2. Casa de São Mamede**

A Casa de São Mamede (CSM), cuja fotografia se encontra na Figura 4, está situada no centro da cidade de Lisboa. É um palacete do século XIX que, apesar de ter sofrido algumas alterações no seu interior, mantém ainda as características estilísticas originais (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023a).

Esta casa tem uma comunidade religiosa residente. Porém, existem espaços que estão disponíveis para serem utilizados pelo público em geral (Anexo B). Além de ser possível que nesta casa se pratiquem atividades espirituais existe, também, a

possibilidade de se realizarem outras atividades, tendo em conta os espaços disponíveis (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023a).

Neste sentido, os espaços disponíveis são: capela com uma lotação máxima de 80 lugares; biblioteca (salão nobre) com uma lotação de 90 lugares; Sala Projetos e Realizações com uma lotação de 50 lugares; Sala Maria José Falcão com uma lotação de 6 lugares; Refeitório com uma lotação de 80 lugares e o Jardim, cuja reserva, só é possível sob consulta prévia. Existe ainda um espaço de silêncio com uma lotação de 8 lugares (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023a).

A biblioteca e as salas acima referidas permitem atividades como a realização de reuniões de trabalho, conferências e até de estudo. A capela e o espaço de silêncio permitem atividades mais de âmbito espiritual (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023a).

No que diz respeito ao refeitório tanto permite que as pessoas o utilizem para tomar alguma refeição que levem consigo, como pode ser utilizado também como sala de trabalho ou reuniões. Já o jardim pode ser utilizado para atividades de âmbito mais recreativo ou cultural (Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, 2023a).

**Figura 4- Casa de São Mamede**

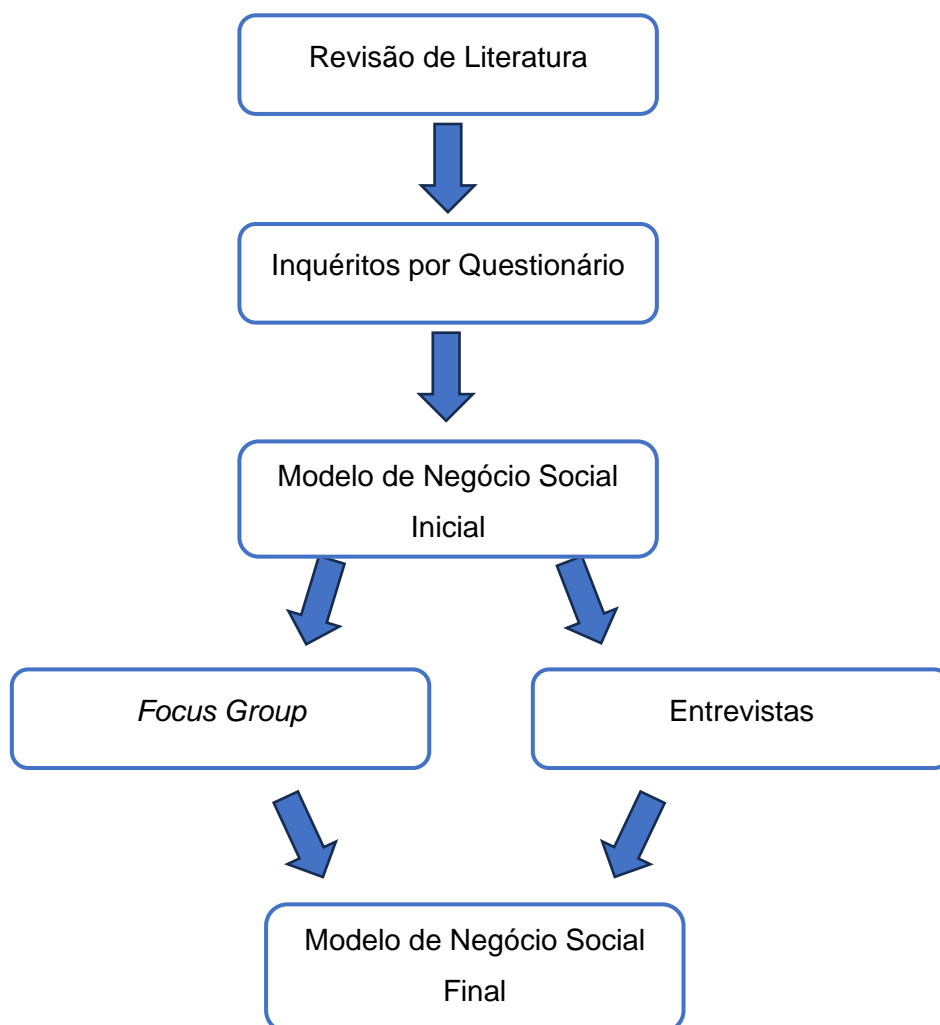


Fonte: Luiza Andaluz Centro de Conhecimento (2023)

### 3.2. Metodologia Seguida na Investigação

Todos os passos dados durante a investigação, no que respeita à abordagem metodológica utilizada, estão sintetizados na Figura 5.

**Figura 5- Diagrama da Metodologia da Investigação**



A presente investigação iniciou com uma revisão bibliográfica. Após esta fase, procedeu-se à elaboração de inquéritos por questionário a aplicar aos utilizadores da CMLA e da CSM.

Através dos resultados dos inquéritos por questionário, juntamente com a revisão de literatura, procedeu-se à elaboração do modelo de negócio social inicial para a Congregação das SNSF.

Após a criação deste modelo inicial procedeu-se à elaboração de um *focus group* e de entrevistas.

Os resultados do *focus group* e das entrevistas deram origem ao modelo de negócio social final da Congregação das SNSF.

### **3.3. Instrumentos de Recolha de Dados Utilizados**

Uma vez que este estudo segue uma metodologia mista, com uma componente quantitativa e uma componente qualitativa, foram utilizados vários instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, inquéritos por questionário, *focus group* e entrevistas.

### **3.4. Inquéritos por Questionário**

De acordo com Campenhoudt et al. (2019), o inquérito por questionário consiste em fazer uma séria de perguntas e um conjunto de inquiridos. Estas questões poderão ser acerca da sua situação social, profissional ou familiar, mas também acerca da sua opinião, atitude ou expectativa relativamente a determinado acontecimento, problema ou ponto de interesse do investigador.

No que diz respeito à componente quantitativa deste estudo, foram elaborados dois inquéritos por questionário, semiestruturados, com perguntas abertas e fechadas, tendo por base a revisão de literatura (Anexo C e D).

Os questionários, anónimos e de participação voluntária, foram aplicados aos utilizadores das duas casas sobre as quais esta investigação incide. Dado ao facto de as casas não serem iguais e não terem, exatamente, os mesmos espaços disponíveis,

houve a necessidade de criar dois questionários, um para cada casa. Contudo, no que diz respeito à estrutura e conteúdo de algumas questões, eram bastante semelhantes.

Relativamente à estrutura dos questionários, as primeiras duas questões incidiam em características pessoais dos utilizadores (idade e género). As duas questões seguintes tinham que ver com a forma como as pessoas conheceram a Congregação e a casa em concreto. Da quinta à sétima questão, abordava-se o motivo e o tempo de utilização dos espaços. De seguida, era sugerido aos inquiridos que indicassem valores, que considerassem justos, para a utilização dos espaços.

Nas duas questões seguintes era perguntado aos inquiridos se utilizaram os espaços sozinhos ou em grupo e, de seguida, as perguntas focavam-se no grau de satisfação dos utilizadores e na probabilidade de recomendarem os serviços a outras pessoas. Por fim era solicitado aos inquiridos que deixassem algum comentário ou sugestão à Congregação, se assim o entendessem.

#### **3.4.1. Procedimentos**

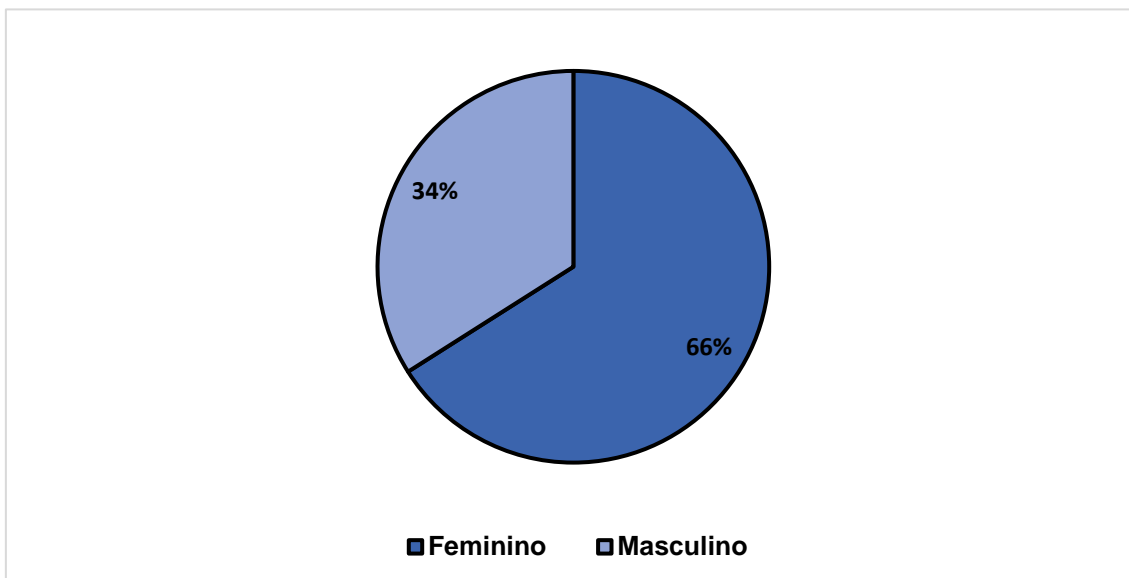
A aplicação dos inquéritos por questionário só prosseguiu após a realização de um pré-teste. O pré-teste foi realizado com cinco pessoas. Duas religiosas da Congregação, duas colaboradoras e uma pessoa externa à Congregação. Todas estas pessoas tinham em comum o facto de conhecerem bem as duas casas da Congregação.

#### **3.4.2. Amostra**

No total, a amostra foi de 100 inquiridos, sendo que 66 pessoas responderam ao questionário da CMLA e 34 ao questionário da CSM.

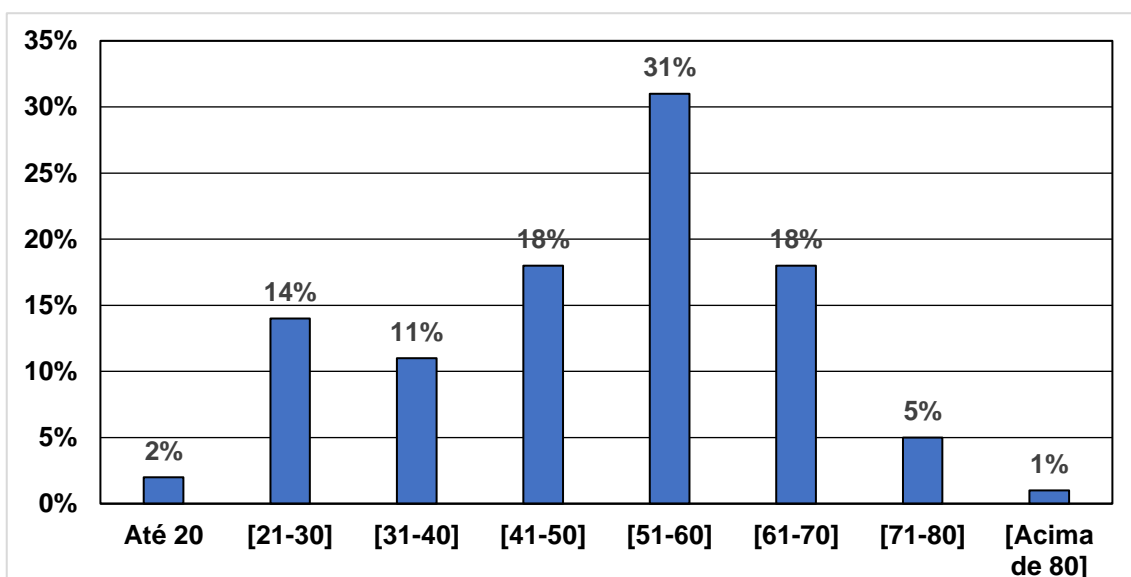
Relativamente ao género dos inquiridos 66% eram do género feminino e 34% do género masculino, como se pode observar na Figura 6.

**Figura 6- Género dos Inquiridos**



Os inquiridos tinham entre os 19 e os 81 anos de idade. A sua média de idades situou-se nos 50 anos. No que diz respeito à percentagem de inquiridos por faixa etária, encontra-se na Figura 7. Através desta figura, pode-se observar que a maior parte dos inquiridos (31%) situava-se na faixa etária entre os 51 e os 60 anos de idade.

**Figura 7- Percentagem de Inquiridos por Faixa Etária**



### **3.4.3. Análise e Tratamento de Dados**

Para a análise e tratamento dos dados recolhidos nos questionários recorreu-se ao Excel.

Utilizou-se a estatística descritiva para caracterizar a amostra e todas as questões dos inquéritos por questionário.

### **3.5. Focus Group**

De acordo com Kitzinger (1995), o *focus group* diz respeito a uma entrevista de grupo, onde a comunicação entre os participantes fornece dados para uma investigação, sendo um excelente método para explorar os conhecimentos e as experiências das pessoas que nele participam.

O interesse desta abordagem está, precisamente, na interação entre o grupo de participantes e nas informações que daí advém. Efetivamente, tendo em conta Kitzinger (1995), esta é uma forma rápida de recolher dados de várias pessoas em simultâneo, em vez de pedir a cada pessoa que responda a uma pergunta de cada vez.

Este método foi um dos instrumentos utilizados para a componente qualitativa deste estudo e participaram nele *stakeholders* da Congregação.

A conversa com os participantes foi conduzida de acordo com um guião (Anexo E) e as questões colocadas, que tiveram por base a revisão de literatura e os resultados dos inquéritos por questionário, focaram-se em assuntos como: as atividades desenvolvidas nas casas da Congregação; o público-alvo e a motivação na procura destas casas; as estruturas da Congregação associadas às casas; a possibilidade de existência de um valor monetário a pagar pelos serviços prestados; a eventual abertura de um negócio social; a importância da formação dos colaboradores e, ainda, a forma como a Congregação se dá a conhecer ao público.

### **3.5.1.Procedimentos**

O *focus group* foi realizado no salão nobre da CSM, em Lisboa, sendo que teve também uma participante via on-line. O tempo de duração foi de, aproximadamente, uma hora e meia.

Para um melhor suporte à análise do conteúdo do *focus group* foi solicitada autorização aos participantes para a gravação (áudio) do mesmo, a partir da qual foi feita a sua transcrição para formato de texto.

Na transcrição, para manter o anonimato e privacidade, a cada participante foi atribuído o nome “participante”, procedido por um número aleatório entre o número um e o número dez (ex.: participante 10).

### **3.5.2.Amostra**

No *focus group* estiveram presentes alguns *stakeholders* da Congregação, nomeadamente: uma religiosa, dois colaboradores, seis utilizadores de casas da Congregação e, ainda, uma pessoa da área da Economia.

No total, participaram no *focus group* dez pessoas, sendo que nove eram do género feminino e uma do género masculino.

Quanto à faixa etária, estavam presentes pessoas entre os vinte e um anos de idade e os cinquenta e seis anos de idade.

Relativamente às habilitações literárias dos participantes, três pessoas tinham o ensino secundário, quatro eram licenciadas, duas tinham o mestrado e uma tinha o doutoramento.

No que diz respeito às profissões das pessoas presentes eram as seguintes: estudantes (2), missionárias (3), professora (1), enfermeira (1), consultora (1), serviços internos da Congregação (1) e assessor (1).

### **3.5.3. Técnicas de Análise de Conteúdo**

De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo contempla diversas fases, nomeadamente, pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados e interpretação.

A fase da pré-análise, segundo Bardin (2016) diz respeito à organização das informações a tratar.

Relativamente à exploração do material refere-se à codificação das informações. Esta codificação compreende fases como escolha das informações mais relevantes, a enumeração destas informações e, ainda, a sua classificação e agregação em categorias (Bardin, 2016).

A categorização das informações refere-se à sua diferenciação e agrupamento de acordo com determinados critérios, previamente estabelecidos. Estes critérios podem ser: semânticos, quando se organizam as informações sob categorias temáticas; sintáticos, sempre que se organizam as informações de acordo com adjetivos ou verbos; léxicos, quando a organização das informações tem por base palavras com o mesmo sentido e significado; expressivos, sempre que se classificam as informações tendo em conta diversas perturbações de linguagem (Bardin, 2016).

Após a categorização das informações, dá-se início, então, ao tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação em que o objetivo é dar significado às informações, podendo estabelecer-se quadros com os resultados, diagramas, figuras e modelos que ponham em relevo as informações analisadas (Bardin, 2016).

As informações recolhidas nas diversas questões colocadas no *focus group* foram agrupadas em nove componentes, tendo por base o Quadro de Modelo de Negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), sendo estas: parceiros principais; atividades-chave; recursos principais; propostas de valor; segmentos de clientes; relação com clientes; canais; estrutura de custos e fontes de receita.

Com os textos agrupados, de acordo com estas componentes, foram desenvolvidas análise de texto não estruturado utilizando a ferramenta online

Leximancer<sup>1</sup>. Nesta plataforma procedeu-se à identificação dos principais conceitos e das interligações entre estes.

No final, foi produzido um gráfico que compreende a interligação entre todos os conceitos identificados.

### **3.6. Entrevistas**

As entrevistas caracterizam-se pelo contacto direto entre o investigador e o entrevistado. Esta ferramenta permite retirar informações e elementos de reflexão que poderão ser bastante ricos para o investigador (Campenhoudt et al., 2019).

Cabe ao investigador facilitar a expressão do entrevistado de modo a que as suas informações tenham o máximo de autenticidade e profundidade. De facto, as entrevistas permitem que o entrevistado exprima as suas perceções, acerca de determinado acontecimento ou situação, dando-lhe também a possibilidade de relatar as suas experiências (Campenhoudt et al., 2019).

As entrevistas foram, também, um instrumento utilizado na componente qualitativa deste estudo e o seu alvo foram *stakeholders* da Congregação.

A condução de cada entrevista foi realizada através de um guião. Este guião foi elaborado com base na revisão de literatura e nos resultados dos questionários (Anexo F).

As questões do guião abordavam temas como: que parceiros, atividades e recursos-chave a Congregação poderá ter; que propostas de valor tem potencial para oferecer; quais os canais de comunicação que pode utilizar; que tipo de clientes poderá servir; quais as estruturas de custos associadas à sua atividade e que fluxos de receita podem vir a ser gerados pela Congregação.

---

<sup>1</sup> <https://www.leximancer.com/>

### **3.6.1. Procedimentos**

Realizaram-se cinco entrevistas individuais, tendo cada uma a duração de, aproximadamente, trinta minutos. Quatro entrevistas foram realizadas on-line, através da plataforma Zoom, e uma foi realizada presencialmente, na CMLA, em Santarém.

Para um melhor suporte à análise do conteúdo de cada entrevistas foi solicitada autorização aos entrevistados para a gravação (áudio) das mesmas, a partir da qual foi feita a sua transcrição para formato de texto.

Na transcrição, para manter o anonimato e privacidade de cada entrevistado foi atribuído a cada um o nome “entrevistado”, procedido por um número aleatório entre o número um e o número cinco (ex.: entrevistado 5).

### **3.6.2. Amostra**

Participaram nas entrevistas duas pessoas da área do turismo, com conhecimentos na área do turismo religioso e três utilizadores das duas casas da Congregação.

Relativamente ao género dos cinco entrevistados, quatro eram do género feminino e um do género masculino. No que diz respeito à faixa etária destas pessoas, estava entre os trinta e dois anos de idade e os cinquenta e três anos de idade.

No que concerne às habilitações literárias duas entrevistadas tinham licenciatura, uma tinha o mestrado e dois tinham o doutoramento.

As profissões destas pessoas eram as seguintes: professor (2), guia-intérprete (1), formadora na área do turismo (1) e psicóloga (1).

### **3.6.3. Técnicas de Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo das entrevistas contempla as fases referidas por Bardin (2016), sendo estas: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados e interpretação.

As informações recolhidas nas diversas questões colocadas nas entrevistas foram agrupadas em nove componentes, tendo por base o quadro de modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), sendo estas: parceiros principais; atividades-chave; recursos principais; propostas de valor; segmentos de clientes; relação com clientes; canais; estrutura de custos e fontes de receita.

Com os textos agrupados, de acordo com estas componentes, foram desenvolvidas análise de texto não estruturado utilizando a ferramenta online Leximancer. Nesta plataforma procedeu-se à identificação dos principais conceitos e das interligações entre estes.

No final, foi produzido um gráfico que compreende a interligação entre todos os conceitos identificados.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados deste trabalho de investigação.

Numa primeira fase são analisados os dados dos inquéritos por questionário, onde se recorre à estatística descritiva, medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão).

Após a apresentação dos resultados dos questionários é apresentado o modelo de negócio social, inicialmente criado para a Congregação das SNSF. Este modelo é baseado nos resultados dos inquéritos por questionário e na revisão de literatura efetuada.

Numa segunda fase são apresentados os resultados do *focus group* e das entrevistas, que dão origem ao modelo de negócio social final da Congregação das SNSF.

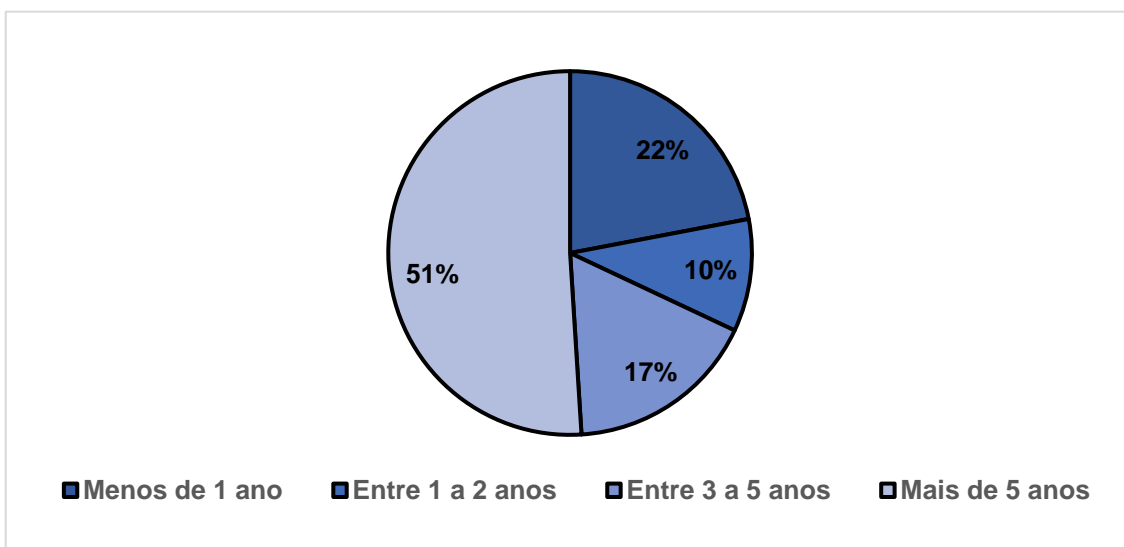
### **4.1. Inquéritos por questionário**

Apresentam-se de seguida os resultados dos inquéritos por questionário, tendo por base várias dimensões, sendo estas: conhecimento da Congregação e das suas casas; motivação para a procura das casas; espaços utilizados; valor a pagar pelos serviços usufruídos; acesso às casas (sozinho, com familiares ou em grupo); grau de satisfação com os serviços e probabilidade de recomendação dos serviços.

#### **4.1.1. Conhecimento da Congregação**

Tendo em conta o total de inquiridos, 51% conhecia a Congregação há mais de cinco anos (Figura 8).

**Figura 8- Tempo de Conhecimento da Congregação**



A Tabela 2 apresenta o número de inquiridos pelo tempo que conhecem a Congregação.

**Tabela 2- Número de Inquiridos pelo Tempo que Conheceram a Congregação**

Tempo de conhecimento	Nº Inquiridos CMLA	Nº Inquiridos CSM
<b>Menos de 1 ano</b>	6	16
<b>Entre 1 a 2 anos</b>	7	3
<b>Entre 3 a 5 anos</b>	14	3
<b>Mais de 5 anos</b>	39	12
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>34</b>

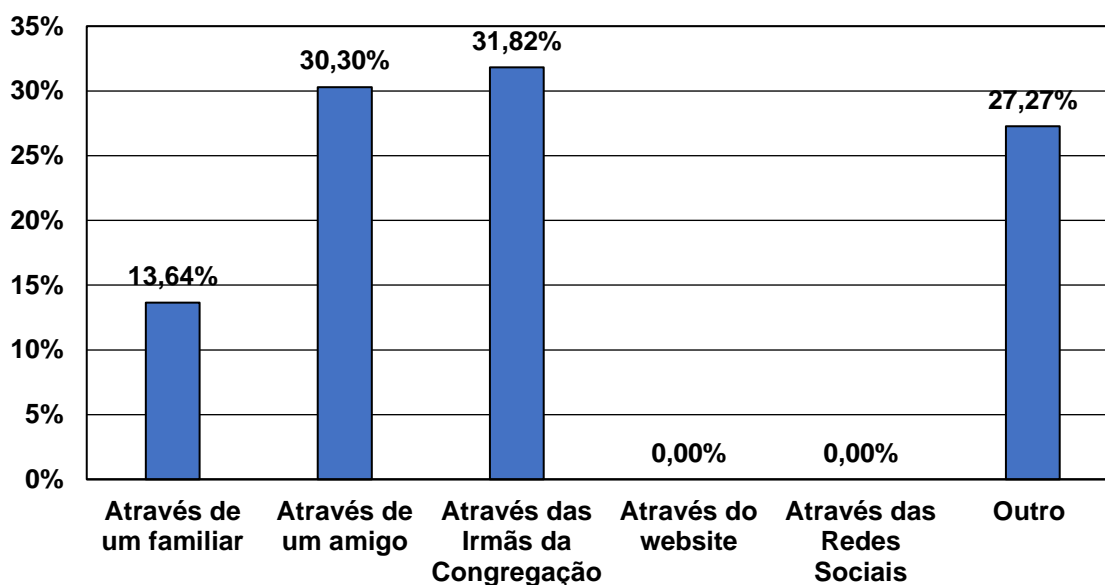
A realidade das duas casas é um pouco distinta neste ponto. Enquanto que a maior parte dos inquiridos da CMLA admitiram conhecer a Congregação há mais de cinco anos (39 inquiridos), a maior parte dos inquiridos da CSM referiram conhecer a Congregação há menos de 1 ano (16 inquiridos).

#### 4.1.2. Conhecimento das Casas

No que diz respeito à forma como os inquiridos conheceram a CMLA e a CSM, eram dadas algumas hipóteses de resposta e cada inquirido podia escolher uma ou mais hipóteses.

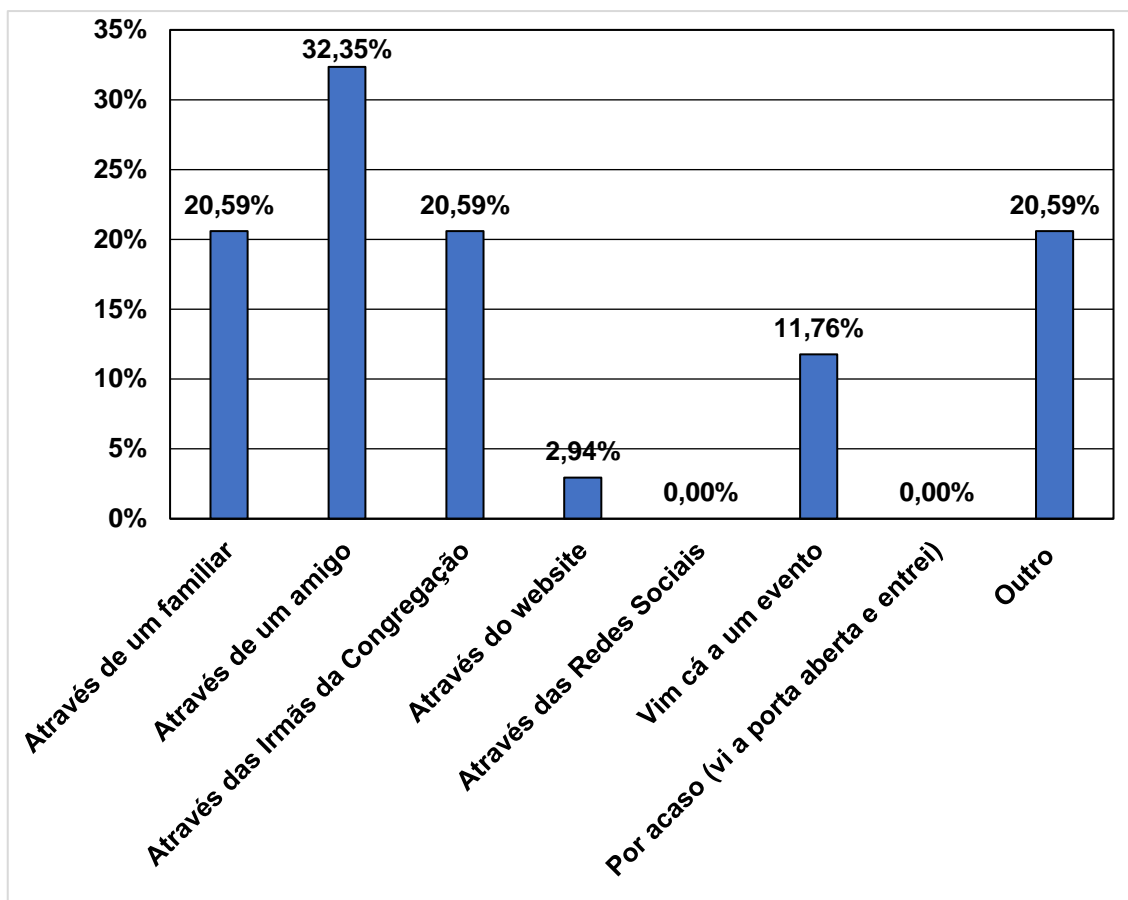
No que se refere à CMLA, a forma com que mais inquiridos referiram ter conhecimento desta, foi através de irmãs da Congregação (31,82%), como se pode observar na Figura 9.

**Figura 9- Forma como os Inquiridos Conheceram a CMLA**



Relativamente à CSM a forma com que mais inquiridos referiram ter conhecimento desta, foi através de amigos (32,35%), como se pode observar na Figura 10.

**Figura 10- Forma como os Inquiridos Conheceram a CSM**



Ainda no que diz respeito ao conhecimento das casas, a opção “outro” teve uma percentagem de respostas razoável, tanto nos inquéritos da CMLA (27,27%), como nos inquéritos da CSM (20,59%), como se pode observar nas Figuras 9 e 10, respetivamente,

Ao selecionarem a opção “Outro”, era solicitado aos inquiridos que especificassem de que outra forma conheceram a respetiva casa. De entre as respostas dadas estão: trabalho, cursos/formações, reuniões, peregrinações e catequese.

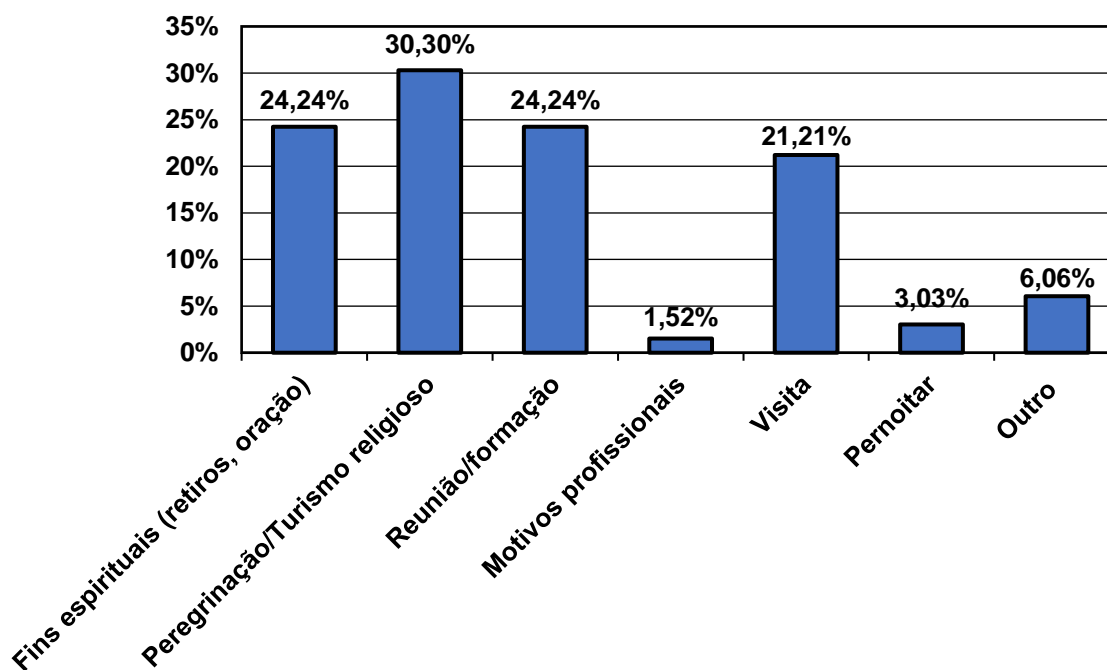
Importa realçar, ainda, que nenhum inquirido conheceu as casas através de redes sociais e uma percentagem muito baixa (2,94%) conheceu a CSM através de *website*.

#### 4.1.3. Motivação para a Procura das Casas

No que diz respeito aos motivos que levaram os inquiridos a procurar cada uma das casas, eram dadas algumas hipóteses de resposta, sendo que podiam ser selecionadas várias.

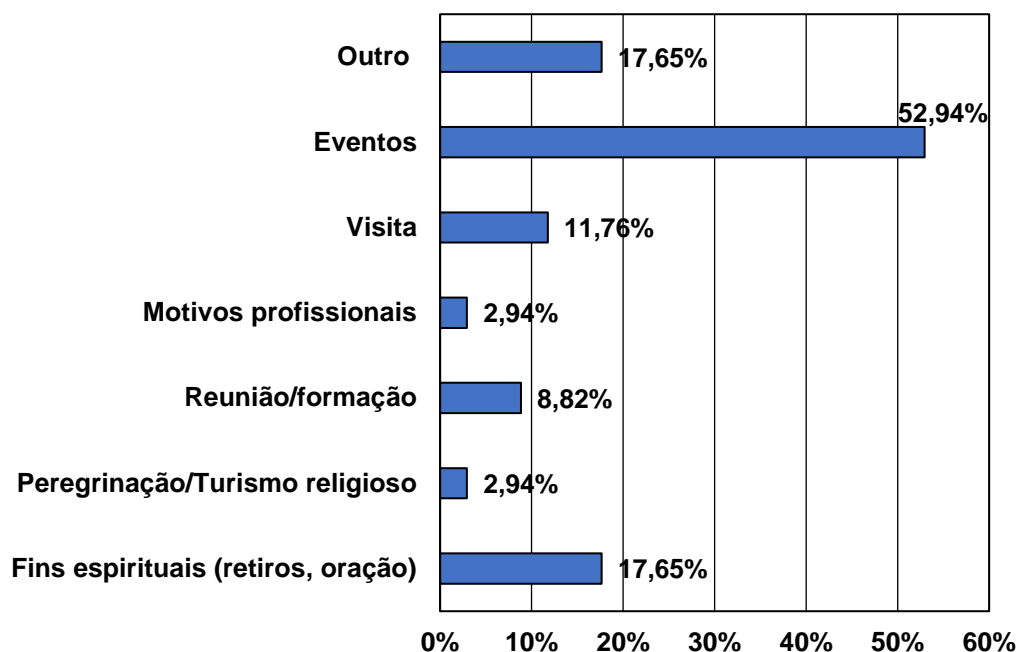
Relativamente à CMLA, o motivo que mais inquiridos apontaram para a procura desta casa foi o da “Peregrinação/Turismo religioso” (30,30%), como se pode observar na Figura 11.

**Figura 11- Motivação dos Inquiridos na Procura da CMLA**



No que se refere à CSM, o motivo que mais inquiridos apontaram para a procura desta casa foi a realização ou participação em eventos (52,94%), como se pode observar na Figura 12.

**Figura 12- Motivação dos Inquiridos na Procura da CSM**

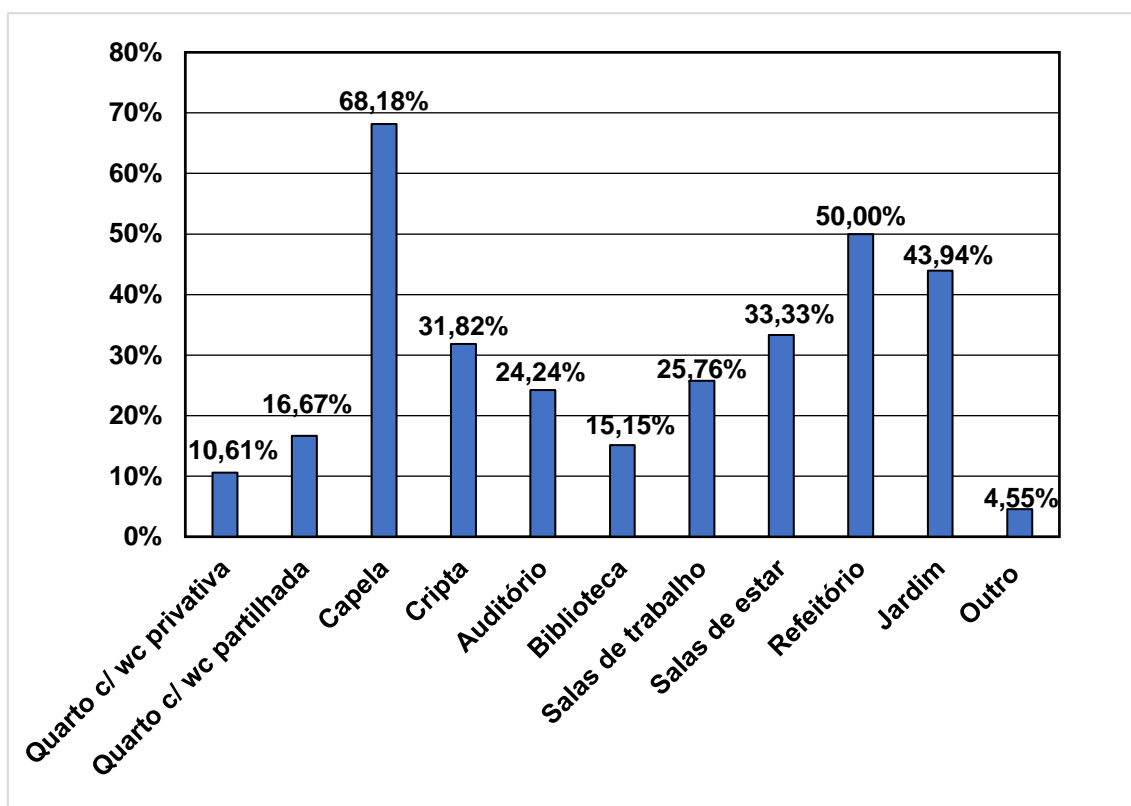


#### **4.1.4. Espaços Utilizados**

Tanto a CMLA, como a CSM são casas onde habitam irmãs da Congregação, tendo por isso alguns espaços reservados. Contudo, existem espaços que podem ser do uso do público e, tendo em conta a tipologia de cada casa, foi solicitado aos inquiridos que indicassem que espaços utilizaram, aquando da última vez que estiveram nas casas.

Na Figura 13 apresentam-se as percentagens de utilização dos espaços, pelos inquiridos da CMLA. Eram apresentados vários espaços e cada inquirido seleccionava o(s) que utilizou na sua última ida à casa.

**Figura 13- Percentagem de Utilização dos Espaços da CMLA**



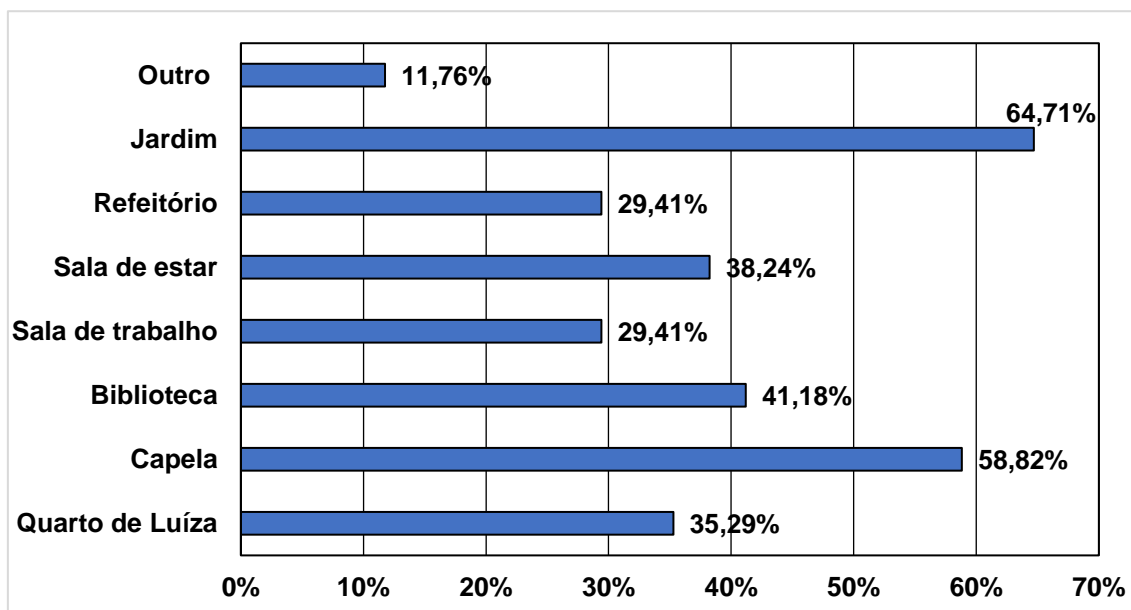
Os espaços com maior percentagem de utilização, na CMLA, foram a capela (68,18%), o refeitório (50,00%) e o jardim (43,94%).

Dos espaços mencionados, os quartos com WC privativa e a biblioteca foram os menos utilizados pelos inquiridos, com 10,61% e 15,15%, respetivamente.

A opção “Outro” foi, também, selecionada por uma percentagem baixa de inquiridos (4,55%). Era solicitado aos inquiridos que selecionassem esta opção que identificassem outros espaços utilizados. Neste caso, o outro espaço que identificaram foi a entrada da casa.

Relativamente à CSM a percentagem de utilização dos espaços, pelos inquiridos, encontra-se na Figura 14.

**Figura 14- Percentagem de Utilização dos Espaços da CSM**



Os espaços com maior percentagem de utilização, na CSM, foram o jardim (64,71%), a capela (58,82%) e a biblioteca (41,18%).

Os espaços mencionados e com menor percentagem de utilização foram o refeitório e a sala de trabalho, ambos com 29,41% dos inquiridos a responder ter utilizado.

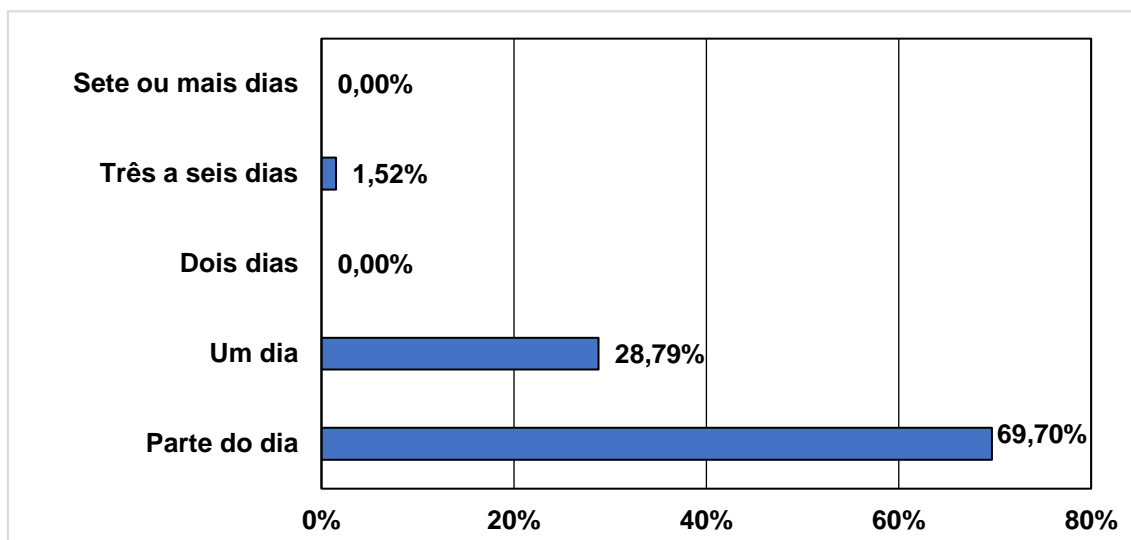
A opção “Outro” foi, também, selecionada por uma percentagem baixa de inquiridos (11,76%). Era solicitado aos inquiridos que selecionassem esta opção que identificassem outros espaços utilizados. Neste caso, o outro espaço que identificaram foi a entrada da casa.

#### **4.1.5. Tempo de Utilização dos Espaços**

Uma das questões dos inquéritos por questionário tinha a ver com o tempo de utilização dos espaços de cada casa. Os inquiridos respondiam de acordo com as seguintes opções: “Parte do dia”, “Um dia”, “Dois dias”, “Três a seis dias” e “Sete ou mais dias”.

No que se refere à CMLA a percentagem relativa ao tempo de utilização dos espaços da casa, pelos inquiridos, encontra-se na Figura 15.

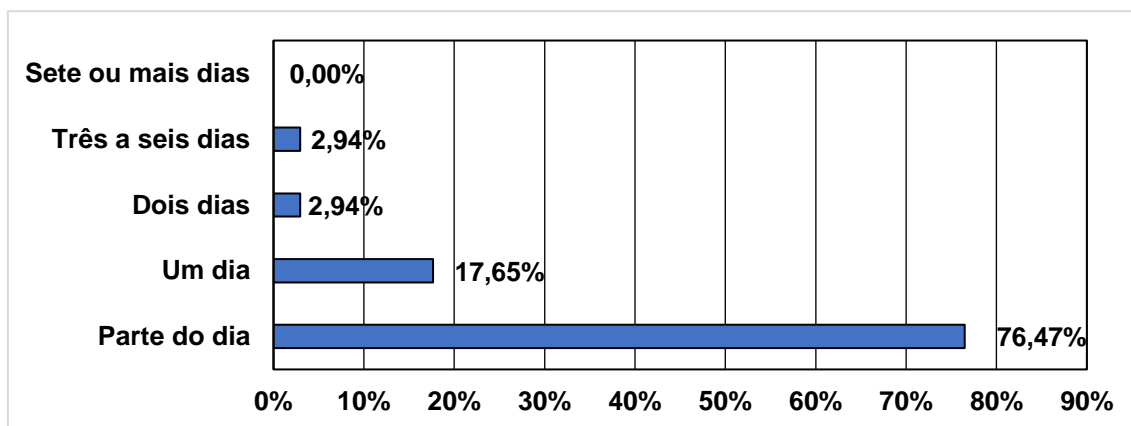
**Figura 15- Tempo de Utilização dos Espaços da CMLA**



Conforme se pode observar na Figura 15, a maior parte dos inquiridos (69,70%) utilizou os espaços da casa “Parte do dia”.

Relativamente à CSM a percentagem relativa ao tempo de utilização dos espaços da casa, pelos inquiridos, encontra-se na Figura 16.

**Figura 16- Tempo de Utilização dos Espaços da CSM**



Tal como na CSM, a maior parte dos inquiridos da CSM apenas utilizaram os espaços durante parte do dia (76,47%).

#### **4.1.6. Valor a Pagar pelos Serviços Usufruídos**

Uma vez que os serviços das casas não têm um preço fixado, existindo apenas um referencial de donativos (Anexo G e H), foi solicitado aos inquiridos que indicassem valores monetários, que considerassem justos, tendo em conta os serviços existentes em ambas as casas.

Nem todos os inquiridos responderam a esta questão. Efetivamente, havia a opção de não responder, caso os inquiridos não tivessem utilizado os serviços ou não conhecessem os espaços mencionados.

Relativamente à Casa Madre Luiza Andaluz, na Tabela 3, encontram-se os valores mínimos e máximos que os inquiridos consideram para cada serviço. Houve alguma dispersão ao nível destes valores. Porém, a partir dos valores médios apresentados podem retirar-se algumas informações.

**Tabela 3- Valores Monetários (Mínimos e Máximos), Indicados pelos Inquiridos, pela Utilização dos Serviços da CMLA**

<b>Espaço/serviço usufruído</b>	<b>Nº de inquiridos que indicaram valor</b>	<b>Percentagem de inquiridos que indicaram valor</b>	<b>Valor mínimo indicado</b>	<b>Valor máximo indicado</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Uma noite em quarto com casa de banho privativa	25	37,90%	15,00€	100€	43,40€	40,00€	20,14
Uma noite em quarto com casa de banho partilhada	25	37,90%	10,00€	50,00€	30,20€	30,00€	12,12
Uma noite em sala de estar para pernoitar em grupo	24	36,40%	0,00€	50,00€	17,50€	15,00€	11,23
Um dia de ocupação do Auditório	25	37,90%	10,00€	500,00€	114,40€	100,00€	130,00
Um dia de ocupação de uma sala de trabalho	24	36,40%	0,00€	100,00€	42,71€	40,00€	32,94

De acordo com a Tabela 3, tendo em conta a resposta de 37,90% dos inquiridos, “Uma noite em quarto com casa de banho privativa”, em média, deverá ter o valor 43,30€. Relativamente ao valor da mediana, para este serviço, foi de 40,00€.

No que se refere a “Uma noite em quarto com casa de banho partilhada”, de acordo com 37,90% dos inquiridos, deverá custar, em média, 30,20€. O valor da mediana, para este serviço, foi de 30,00€.

Quanto aos valores monetários para “Um dia de ocupação do Auditório”, 37,90% dos inquiridos responderam a esta questão e, em média, o valor considerado para este serviço foi de 114,40€, sendo que o valor da mediana foi de 100,00€.

Por fim, relativamente aos valores monetários por “Um dia de ocupação de uma sala de trabalho”, houve uma percentagem de 36,40% de inquiridos que respondeu. Em média, o valor considerado para este serviço foi de 42,71€ e o valor da mediana foi de 40,00€.

No que diz respeito à CSM, na Tabela 4, encontram-se os valores mínimos e máximos que os inquiridos consideram para cada serviço. Tal como aconteceu com os valores relativos aos serviços CMLA, houve alguma dispersão. Porém, a partir dos valores médios apresentados podem retirar-se algumas informações.

**Tabela 4- Valores Monetários (Mínimos e Máximos), Indicados pelos Inquiridos, pela Utilização dos Serviços da CSM**

<b>Espaço/serviço usufruído</b>	<b>Nº de inquiridos que indicaram valor</b>	<b>Percentagem de inquiridos que indicaram valor</b>	<b>Valor mínimo indicado</b>	<b>Valor máximo indicado</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Ocupação de uma sala de trabalho	16	47,10%	2,00€	300,00€	77,31€	32,50€	92,21
Refeitório se solicitado para a realização de um evento	18	52,90%	3,00€	1000,00€	157,11€	90,00€	229,66
Jardim se solicitado para a realização de um evento	23	34,80%	0,00€	2000,00€	198,83€	100,00€	409,80

De acordo com a Tabela 4, houve 47,10% de inquiridos que apresentaram valores monetários para “Um dia de ocupação de uma sala de trabalho”. Em média, o valor para a utilização deste serviço foi de 77,31€, já o valor da mediana foi de 32,50€.

Relativamente ao “Refeitório, se solicitado para a realização de um evento”, 52,90% responderam a esta questão. Em média, o valor monetário considerado para a utilização deste serviço foi de 157,11€, já o valor da mediana foi de 90,00€.

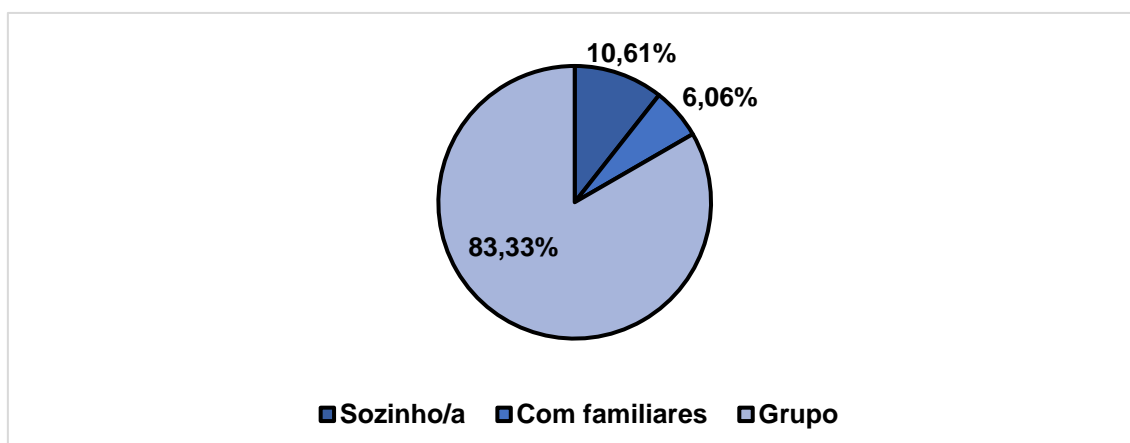
Por fim, no que diz respeito ao “Jardim, se solicitado para a realização de um evento”, 34,80% dos inquiridos apresentou valores para a sua utilização. Em média, o valor considerado para a utilização deste serviço foi de 198,83€, já o valor da mediana foi de 100,00€.

#### **4.1.7. Acesso às Casas**

De uma maneira geral, da última vez que os inquiridos se deslocaram às casas, fizeram-no ou acompanhados por familiares ou inseridos num grupo.

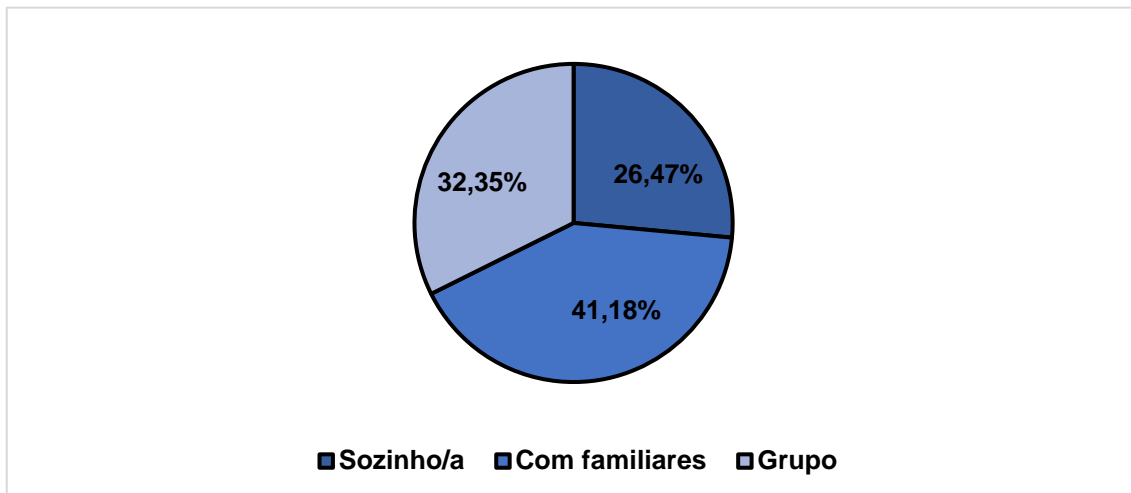
Começando pela CMLA a maior parte dos inquiridos (83,33%) referiu aceder à casa inserido num grupo, como se pode observar na Figura 17.

**Figura 17- Forma de Acesso à CMLA**



No que diz respeito à CSM, a maior parte dos inquiridos afirmou ter estado na casa acompanhado por familiares (41,18%), como se pode verificar na Figura 18.

**Figura 18- Forma de Acesso à CSM**



Foi, ainda, solicitado aos inquiridos que, caso frequentassem as casas em grupo, indicassem o número de pessoas que faziam parte desse grupo, se assim o entendessem.

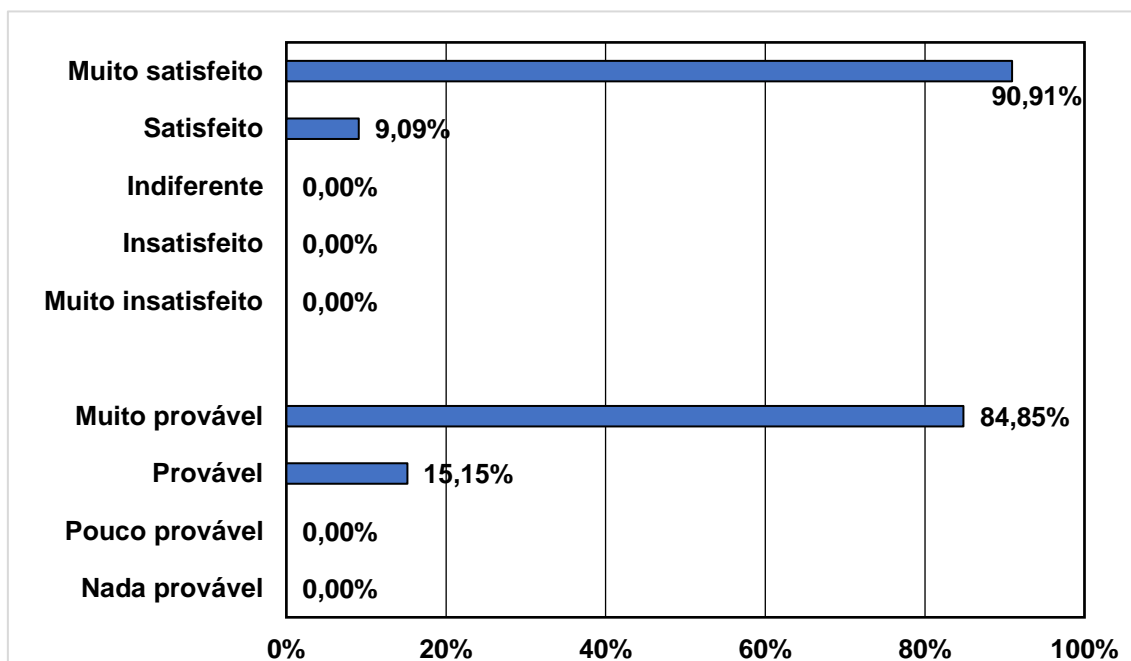
Responderam a esta questão 83,33% dos inquiridos da CMLA e 67,65% dos inquiridos da CSM.

Em média, os inquiridos da CMLA visitaram a casa inseridos em grupos de, aproximadamente, 25 pessoas. Já os inquiridos da CSM, em média, visitaram a casa inseridos em grupos de 29 pessoas.

#### **4.1.8. Grau de Satisfação e Probabilidade de Recomendação dos Serviços**

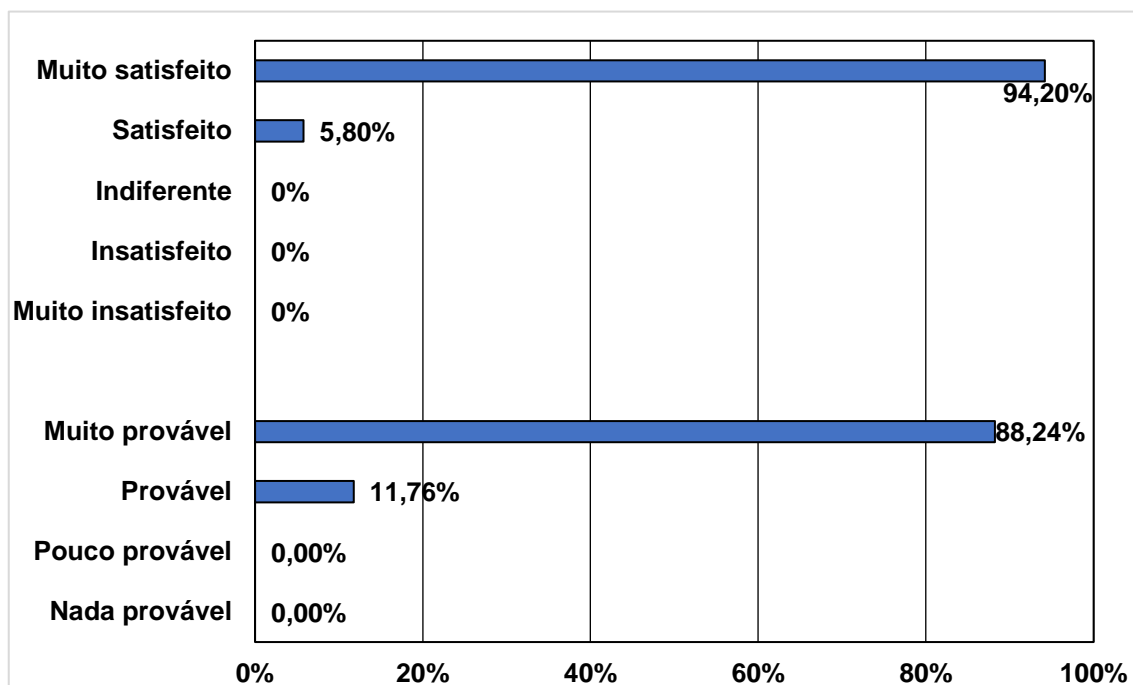
A maior parte dos inquiridos afirmou estar muito satisfeito com os serviços da CMLA (90,91%), o que se refletiu também na elevada probabilidade de recomendarem os serviços a outras pessoas (Figura 19).

**Figura 19- Grau de Satisfação dos Inquiridos e Probabilidade de Recomendação dos Serviços da CMLA (%)**



Tal como aconteceu com os inquiridos da CMLA, a maior parte dos inquiridos da CSM afirmou estar muito satisfeito com os serviços desta (94,20%), o que se refletiu também na elevada probabilidade de recomendarem os serviços a outras pessoas (Figura 20).

**Figura 20- Grau de Satisfação dos Inquiridos e Probabilidade de Recomendação dos Serviços da CSM (%)**



Apesar do grau de satisfação e da probabilidade de recomendar os serviços a outras pessoas ser elevado, houve inquiridos que optaram por deixar sugestões à Congregação, uma vez que o questionário o permitia.

No total, 36% dos inquiridos deixaram sugestões. De entre estas estão: maior divulgação dos serviços; melhor iluminação nas salas de trabalho; realização de eventos culturais e, ainda, divulgação das potencialidades existentes junto de operadores turísticos de cariz religioso.

#### **4.2. Modelo de Negócio Social Inicial**

Tendo por base os resultados dos questionários e, tendo em conta, também, a revisão de literatura efetuada, elaborou-se um modelo de negócio social inicial para a Congregação SNSF. Este modelo, baseado no quadro de modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) , encontra-se na Tabela 5.

**Tabela 5- Modelo de Negócio Social Inicial da Congregação das SNSF**

<b>Parcerias Principais:</b> ⇒ Irmãos da Congregação ⇒ Colaboradores da Congregação ⇒ Paróquias ⇒ Dioceses	<b>Atividades-Chave:</b> ⇒ Atividades espirituais e pastorais (retiros, orações missas) ⇒ Descanso e pernoita de pessoas/grupos ⇒ Preparação de salas para trabalho/formação ⇒ Visitas guiadas às casas	<b>Propostas de Valor:</b> ⇒ Espaços de acolhimento e espiritualidade ⇒ Quartos ⇒ Salas ⇒ Capelas ⇒ Apoio a peregrinos	<b>Relacionamento com Clientes:</b> ⇒ Contacto de proximidade ⇒ Contacto personalizado	<b>Segmentos de Clientes:</b> ⇒ Pessoas que procuram um espaço espiritual e/ou de silêncio ⇒ Pessoas que procuram um local para pernoitar/descansar ⇒ Grupos de Peregrinos ⇒ Pessoas “conhecidas das irmãs da Congregação”
<b>Estrutura de Custos:</b> ⇒ Manutenção dos espaços ⇒ Despesas gerais (água, luz, gás) ⇒ Limpezas dos espaços ⇒ Lavandaria ⇒ Recursos humanos	<b>Fontes de Receita:</b> ⇒ Filantropia ⇒ Donativos ⇒ Valores de referência para donativos			
<b>Recursos Principais:</b> ⇒ Físicos ⇒ Humanos ⇒ Culturais ⇒ Património	<b>Canais:</b> ⇒ “Passa a palavra”			

No que diz respeito aos segmentos de clientes da Congregação das SNSF, neste modelo de negócio social inicial, pode verificar-se que o seu *target* é bastante restrito, uma vez que se resume a pessoas conhecidas das irmãs da Congregação e alguns grupos, como é o caso de grupos de peregrinos, também já conhecidos destas.

De facto, quando nos questionários grande parte dos inquiridos referiu conhecer a Congregação há mais de 5 anos e também ter tido conhecimento das casas, maioritariamente, através de irmãs, demonstra que efetivamente são pessoas conhecidas das irmãs que mais frequentam as casas da Congregação.

Quanto às propostas de valor da Congregação, neste modelo de negócio social inicial, vão muito de encontro aquilo que é a vertente espiritual das casas e do descanso e pernoita de pessoas e grupos, nomeadamente, os grupos de peregrinos. Tanto é que, nos questionários, as maiores motivações dos inquiridos para a procura das casas foram os fins espirituais, peregrinação/turismo religioso e eventos.

No que se refere aos canais de comunicação o “passa a palavra” é o que maior expressão tem. Efetivamente, pelos resultados dos questionários pode verificar-se que as pessoas, maioritariamente, conheceram as casas da Congregação através de irmãs ou de amigos/familiares. Meios como os *websites* ou redes sociais não têm tido uma expressão significativa no que toca aos canais de comunicação da Congregação.

Relativamente ao relacionamento com os clientes, de uma maneira geral, é um relacionamento de proximidade, uma vez que o *target* de clientes da Congregação é também bastante restrito às pessoas conhecidas das irmãs.

No que se diz respeito às fontes de receita, os donativos são a única fonte, além dos recursos financeiros da própria Congregação. Efetivamente, não existem valores fixos (preços) para a utilização dos serviços da Congregação, existindo apenas valores de referência para donativos.

Uma das questões dos inquiridos tinha precisamente a ver com esta situação e, por isso, questionou-se os inquiridos do valor que considerariam justo pagar, caso existisse um valor associado à utilização serviços.

Os recursos principais que foram sendo evidenciados através dos questionários tinham que ver com os espaços físicos das casas, o próprio património cultural e espiritual e, ainda, os recursos humanos, nomeadamente, as irmãs.

Relativamente às atividades-chave, tendo em conta a motivação dos inquiridos na procura das casas, de uma maneira geral, prendem-se com os fins espirituais (orações, missa).

Houve inquiridos a referir a peregrinação/turismo religioso como fator de motivação para a procura das casas, daí que a possibilidade de pernoita e descanso nas casas faça sentindo enquanto atividade-chave.

Alguns inquiridos referiram, ainda, que a procura das casas se deveu a fins de reunião/formação e eventos, daí a preparação das salas disponíveis para esse efeito ser, também, uma das atividades-chave.

As parcerias principais, neste modelo de negócio social inicial, são muito restritas prendendo-se, essencialmente, com as irmãs da Congregação e seus colaboradores e, ainda, com as paróquias e dioceses onde Congregação se encontra.

Por fim, relativamente à estrutura de custos, a manutenção das casas, as despesas gerais (água, luz e gás) e os serviços de limpeza e lavandaria são os mais evidentes. De facto, a questão colocada aos inquiridos acerca do valor que cada serviço da Congregação, na sua opinião, deveria ter, englobava implicitamente todas estas componentes de despesa.

### 4.3. Focus Group

Apresentam-se de seguida, na Tabela 6, os resultados do *focus group*, tendo por base as componentes do quadro de modelo de negócio Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011). Para cada componente são apresentados alguns excertos, mais significativos, das intervenções dos participantes, relativamente à Congregação das SNSF e às suas duas casas, a CMLA e a CSM.

Posteriormente, é apresentado um mapa que engloba os principais conceitos que se podem retirar deste *focus group*.

**Tabela 6- Contributos dos Participantes do Focus Group de Acordo com as Componentes do Modelo Canvas**

Componentes	Contributo dos Participantes
<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>	<p><b>Segmentos de clientes possíveis em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <p>⇒ “Tendo em conta as potencialidades da Casa Madre Luiza Andaluz e da Casa de São Mamede, é possível que uma empresa que queira fazer uma reunião ou que pessoas que necessitem de um espaço para estudar, trabalhar, ter uma reunião, ou organizações que pretendam dinamizar alguma atividade e necessitem de espaço para isso, se desloquem a qualquer uma das duas casas e realizem atividades neste âmbito” (participante 8).</p>

<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>	<p><b>Segmentos de clientes possíveis na CMLA:</b></p> <p>⇒ “Docentes, professores do ensino secundário e até alunos de mestrado ou doutoramento poderão ser potenciais clientes. Além disso, quando há conferências ou reuniões internacionais no Politécnico existe necessidade de indicar um local para ficar, em Santarém, aos colegas e amigos que vêm para estes trabalhos” (participante 10).</p>
<p><b>Propostas de Valor</b></p>	<p><b>Propostas de valor da CMLA:</b></p> <p>“Um protocolo entre a Congregação e o Instituto Politécnico de Santarém seria uma boa proposta, uma vez que o Instituto tem protocolos com tantas instituições que não trazem tanto valor acrescentado, como a Congregação e, neste caso a Casa Madre Luiza Andaluz, poderia trazer, principalmente às pessoas que nele trabalham, nomeadamente, aos professores” (participante 10).</p> <p>“Já há vários anos que organizo um grupo, que sai de Lisboa, em peregrinação para Fátima e pernoitamos na Casa Madre Luiza Andaluz, as instalações desta casa são as melhores onde ficamos ao longo de todos os dias de peregrinação” (participante 2).</p> <p>“A casa tem tudo o que é necessário para a realização de um retiro, desde salas para formação, capela, quartos e jardim” (participante 3).</p> <p><b>Propostas de valor da CSM:</b></p> <p>“As salas de trabalho da Casa de São Mamede são ótimas para trabalhar e estudar. Cheguei a utilizar algumas salas quando estava no final da licenciatura, porque precisava de espaços grandes para fazer alguns projetos” (participante 1).</p>

<p><b>Canais</b></p>	<p><b>Canais de comunicação que a Congregação, de uma maneira geral, deverá ter em conta:</b></p> <p>⇒ “É necessário um esforço grande de comunicação, divulgação/disseminação. O passa a palavra não será suficiente, é importante, mas se se quiser massificar um pouco mais não chega. Têm que se sair do núcleo onde já são conhecidos e para isso a comunicação é fundamental. É preciso um esforço grande de comunicação, caso contrário vai continuar a ser restrito a um grupo pequeno” (participante 10).</p> <p>⇒ “É necessário que a Congregação saia da zona de conforto onde se encontra para alertar mais pessoas, potenciais clientes/utilizadores, das suas propostas de valor” (participante 10).</p> <p>⇒ “A Congregação, através do projeto Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, tem vindo, ultimamente, a fazer uma maior aproximação a mais pessoas, com utilização de novas linguagens, utilizando a tecnologia para se aproximar da sociedade de hoje” (participante 7).</p> <p><b>Canais de comunicação relativamente à CMLA:</b></p> <p>⇒ “Ao nível de Santarém consegue-se uma divulgação das potencialidades da Casa Madre Luiza Andaluz com uma coisa simples, que é um protocolo com o Instituto Politécnico de Santarém” (participante 10).</p>
<p><b>Relacionamento com Clientes</b></p>	<p><b>Relação com clientes, de um modo geral:</b></p> <p>⇒ “Fui sempre bem recebida em casas da Congregação” (participante 4).</p> <p>⇒ “Há um bom acolhimento nas casas” (participante 5).</p> <p>⇒ “Há um muito bom acolhimento por parte das irmãs” (participante 2).</p>

<p><b>Relacionamento com Clientes</b></p>	<p>⇒ “Esta relação de proximidade que existe é boa, mas a Congregação tem ainda um <i>target</i> de clientes muito reduzido, estando a comunicar, apenas, para um grupo muito restrito. Há a necessidade que saia dessa zona de conforto” (participante 10).</p>
<p><b>Fontes de Receita</b></p>	<p><b>Fontes de receita a ter em conta em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <p>⇒ “Os serviços que a Congregação oferece devem ser pagos e uma vez que as casas têm refeitório, se houver qualquer coisa que quem trabalhe, estude ou pernoite nessa casa possa comer, poderá ser mais uma forma de receita, uma vez que assim a pessoa já não se precisa de deslocar à rua para ir comer” (participante 5).</p> <p>⇒ “Se a Congregação quer uma abertura das casas a todos e se têm estruturas para acolher as pessoas, então também têm que ter um preço estipulado para estes serviços. As salas para reuniões de trabalho e estudo estão equipadas com cadeiras, mesas e internet e, então, tudo isso deve ser pago” (participante 3).</p> <p>⇒ “A Congregação deveria fazer um teste nas suas casas e durante um mês funcionar com uma tabela de preços discriminada de acordo com as atividades e os objetivos de estadia mencionados. Depois deverá ver as receitas arrecadas e perceber se quando funciona na base de donativos as receitas são ou não superiores a se tiver uma tabela de preços fixada?” (participante 10).</p> <p>⇒ “Os serviços prestados pela Congregação devem ser pagos. No entanto, a maneira como será pago deverá depender do tipo de uso, isto é, deve ser ajustado em função da atividade e das pessoas” (participante 2).</p>

<p><b>Recursos Principais</b></p>	<p><b>Recursos-principais da Congregação, de um modo geral:</b></p> <p>⇒ “Existe todo um conjunto de património, nomeadamente, casas de habitação das irmãs que podem estar ao serviço da sociedade”. (participante 7).</p> <p>⇒ “É importante que a Congregação olhe para todos os seus recursos ao nível do património edificado, património cultural e património religioso e espiritual e comece, de alguma forma, a tentar rentabilizar, para continuar a garantir a manutenção dos espaços.” (participante 10).</p> <p><b>Recursos humanos da Congregação:</b></p> <p>⇒ “Sempre fui recebida por colaboradores da Congregação” (participante 9).</p> <p>⇒ “Sempre fui recebida por irmãs nas casas onde fui” (participante 2).</p> <p>⇒ “É crítico e urgente haver um profissional da área da comunicação a trabalhar na Congregação” (participante 10).</p>
<p><b>Atividades-Chave</b></p>	<p><b>Atividades-chave possíveis em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <p>⇒ “Visitas às casas, sejam pessoas para visitar ou os centros sociais, que aparecem de vez em quando. Aproveita-se a para dar a conhecer a missão da Congregação, bem como a vida e obra da sua fundadora” (participante 8).</p> <p>⇒ “Lançamentos de livros, conferências, havendo pessoas que procuram estas casas também para estudar, trabalhar, ter uma reunião ou então para dinamizar alguma atividade da sua organização” (participante 8).</p>

<p><b>Atividades-Chave</b></p>	<p>⇒ “Atividades lúdico-pedagógicas para jovens, abrindo as portas a escolas e alguns colégios para que possam realizar as suas atividades nestes espaços” (participante 6).</p> <p>⇒ “Tanto a Casa de São Mamede, como a Casa Madre Luiza Andaluz, através do projeto Luiza Andaluz Centro de Conhecimento, tornaram-se mais acolhedoras, visitáveis e autoexplicativas e de conhecimento, permitindo que se façam reuniões de trabalho e conferências, entre outras atividades” (participante 7).</p> <p><b>Atividade-chave direcionada à CMLA:</b></p> <p>“Alojamento para professores e alunos poderia ser uma atividade a ter em conta, particularmente no que se refere à Casa Madre Luiza Andaluz, em Santarém. Muitos professores têm necessidade de, por vezes, pernoitar em Santarém. Além disso, quando têm congressos e reuniões internacionais necessitam de indicar a colegas e amigos um local para ficar” (participante 10).</p>
<p><b>Parcerias Principais</b></p>	<p><b>Parcerias Principais no que diz respeito à CMLA:</b></p> <p>⇒ “Seria interessante, até do ponto de vista da divulgação dos serviços da Congregação, um protocolo com as Instituições de Ensino Superior que rodeiam as casas e até com escolas secundárias, uma vez que existem professores deslocados e que necessitam de um espaço para pernoitar. Neste sentido, a Casa Madre Luiza Andaluz, em Santarém, daria para esse efeito” (participante 10).</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p>	<p><b>Custos a ter em conta em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <p>⇒ “Estes palacetes requerem uma manutenção muito grande” (participante 7).</p>

**Estrutura de  
Custos**

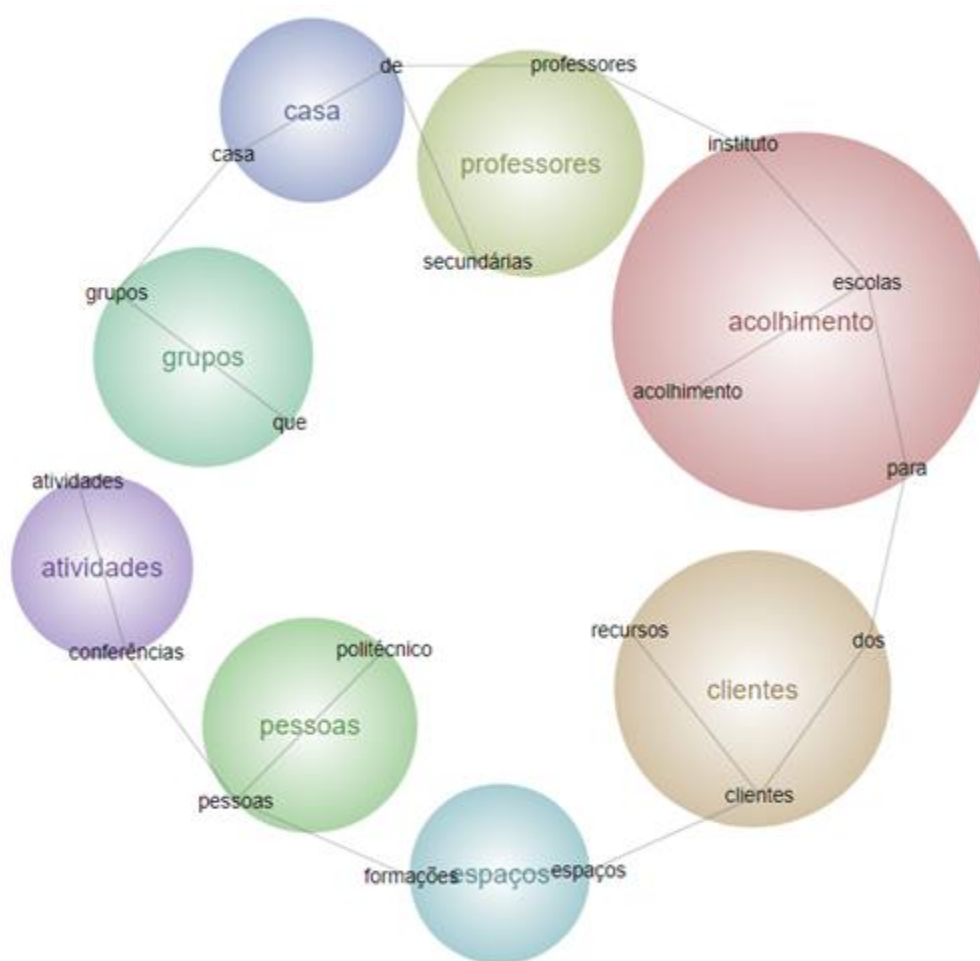
- ⇒ “É fundamental que a Congregação olhe para os seus recursos e de alguma forma os tente rentabilizar para continuarem a garantir a manutenção dos espaços” (participante 10).
- ⇒ “É importante que a Congregação pense em cobrar um valor pelos serviços que presta, uma vez que existem pessoas a trabalhar nas suas casas, limpezas, instalações e equipamentos para manter” (participante 3).
- ⇒ É urgente a contratação de um profissional da área da comunicação” (participante 10)

### 4.3.1. Mapa de Conceitos do *Focus Group*

Apresenta-se, de seguida, o mapa de conceitos do *focus group* (Figura 21). Para a criação deste mapa recorreu-se a um software de análise de conteúdo, o Leximancer.

Os conceitos que fazem parte do mapa relacionam-se, diretamente, com o conteúdo das intervenções dos participantes no *focus group*.

**Figura 21- Mapa de Conceitos do *Focus Group***



Começando pelo conceito “casa”, este destacou-se nas intervenções dos participantes, uma vez que houve referência a duas casas da Congregação, em concreto, a CMLA e a CSM.

O conceito “grupos” também foi bastante referenciado ao longo do *focus group*, principalmente, no que diz respeito à CMLA. Esta referência é natural uma vez que esta casa recebe muitos grupos, nomeadamente, grupos de peregrinos e de pessoas para retiros que, por vezes, têm necessidade de lá pernoitar.

As palavras “atividades” e “espaços” são outros dois conceitos que emergiram neste contexto. Efetivamente, as duas casas da Congregação (CMLA e CSM) têm espaços que permitem o desenvolvimento de diversas atividades.

Deste mapa, também, fazem parte as palavras “pessoas”, “clientes” e “professores”. A Congregação e, particularmente, estas duas casas que vêm sendo referenciadas, estão abertas às pessoas, ainda que o seu *target* de clientes seja, atualmente, um pouco restrito.

A palavra “clientes” foi sendo referida no sentido de a Congregação passar a ter uma postura mais profissional e uma comunicação que se massifique um pouco mais, para alertar o potencial utilizador/cliente da sua proposta de valor.

O conceito de “professores” aparece, precisamente, no sentido em que se a Congregação fizer um protocolo com escolas, sejam elas escolas secundárias ou mesmo com o Instituto Politécnico de Santarém, muitos professores poderão usufruir dos seus serviços, nomeadamente, da pernoita na CMLA, uma vez que há bastantes professores que se encontram deslocados.

Por fim, aparece, também, o conceito de “acolhimento”. Efetivamente, através das suas casas, a Congregação acolhe pessoas. Este acolhimento ocorre não só quando as pessoas solicitam pernoita nas casas, mas também quando solicitam a espaços para desenvolver ou participar em determinadas atividades ou eventos.

#### 4.4. Entrevistas

Apresentam-se de seguida, na Tabela 7, os resultados das entrevistas, tendo por base as componentes do quadro de modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011). Para cada componente são apresentados alguns excertos, mais significativos, das intervenções dos entrevistados, relativamente à Congregação das SNSF, à CMLA e à CSM.

Posteriormente, é apresentado um mapa que engloba os principais conceitos que se podem retirar das entrevistas.

**Tabela 7- Contributos dos Entrevistados de Acordo com as Componentes do Modelo Canvas**

Componentes	Contributo dos Participantes
<b>Segmentos de Clientes</b>	<p><b>Segmentos de clientes possíveis na CMLA:</b></p> <p>⇒ “Professores e alunos de mestrado podem ser potenciais clientes da casa” (entrevistado 3).</p> <p>⇒ “Além dos professores, potenciais clientes da Casa Madre Luiza Andaluz podem ser, também, investigadores no âmbito doutoramentos ou pós-doutoramentos, que vão necessitando de algum apoio em termos de alojamento, em Santarém” (entrevistada 5).</p>

<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>	<p><b>Segmentos de clientes possíveis na CSM:</b></p> <p>⇒ “Escritórios de advogados, sociedades comerciais e companhias de seguros poderão ser potenciais clientes da casa, devido às necessidades que podem ter ao nível de espaços para realizar reuniões de trabalho” (entrevistada 2).</p> <p>⇒ “A casa é ótima para pessoas que procurem um espaço para realizar a parte social de eventos como batizados, bodas de ouro, bodas de prata. Além disso, grupos que necessitem de um espaço para fazer um jantar ou fazer uma reunião, poderão também ser potenciais clientes desta casa” (entrevistada 4).</p>
<p><b>Propostas de Valor</b></p>	<p>Propostas de valor da Congregação, de um modo geral:</p> <p>“Se a Congregação, através das suas casas, se associar às rotas de Fátima e Santiago Compostela e tiver propostas de organização de retiros católicos, alojamento, descanso para cuidadores informais e tudo que tenha a ver com serviço ao próximo, terá propostas de valor interessantes” (entrevistada 2).</p> <p>Propostas de valor da CMLA:</p> <p>“Além da possibilidade da pernoita na casa, uma coisa que poderia acrescentar valor ao serviço era a possibilidade de se poder tomar um pequeno-almoço na casa e claro que aí o valor a pagar poderia alterar um bocadinho, mas ficava bem e acrescentava valor. Além disso, o auditório para a realização de conferências é outra proposta de valor que esta casa poderia oferecer” (entrevistado 3).</p> <p>“Uma coisa que acrescentava valor era a existência de pacotes de serviços diferentes, com valores ajustados a estes serviços. Neste caso, regimes de meia pensão, ou jantar e um serviço que alie não só a dormida, como condições físicas, e outras, para trabalhar, era ótimo” (entrevistada 5).</p> <p>Propostas de valor da CSM:</p>

<p><b>Propostas de Valor</b></p>	<p>“A casa tem boas salas com condições para fazer reuniões de média dimensão para empresas. Além disso, o facto de ter um refeitório ou copa de apoio permite que se sirva um <i>coffee break</i> através de empresas de catering. Assim, o aluguer dos espaços desta casa traz valor acrescentado a pessoas ou empresas que necessitem de fazer algum evento ou reunião” (entrevistada 2).</p> <p>“A localização da casa é muito valorizada pelas pessoas, pelo facto de ser super central em Lisboa. Depois, o facto de ter três salas grandes dá-lhe imenso potencial para eventos, reuniões de trabalho e outras atividades do género” (entrevistada 5).</p> <p>“O jardim da casa é espetacular para eventos e acrescenta imenso valor às propostas da casa” (entrevistada 5).</p>
<p><b>Canais</b></p>	<p><b>Canais de comunicação que a Congregação deverá ter em conta, de uma maneira geral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ “É importante a Congregação elaborar todo um plano de comunicação, fazer materiais com cores alegres, mensagens simples e fazer passar a mensagem, criar alguma coisa visual que as pessoas associem as casas àquilo que elas são na realidade e aos serviços que têm” (entrevistada 2).</li> <li>⇒ “Ajudaria na comunicação que as casas da Congregação tivessem na fachada uma coisa grande que dissesse visite-nos, venha conhecer-nos, nestes horários” (entrevistada 4).</li> </ul> <p><b>Canais de comunicação relativos à CMLA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ “A criação de protocolos com entidades como o Instituto Politécnico de Santarém, ajudaria na divulgação dos serviços da Congregação” (entrevistado 3).</li> </ul>

<p><b>Canais</b></p>	<p>⇒ “Uma eventual parceria com o Município de Santarém seria uma forma de divulgação da Congregação e das suas casas” (entrevistada 1).</p> <p>⇒ “Conheci a Congregação e neste caso a Casa Madre Luiza Andaluz através do passa a palavra. No entanto, se a Congregação tiver interesse, em futuramente, prestar serviços de uma forma mais formal, seria importante promover essa divulgação por outras vias. Neste caso os meios sociais, as redes sociais, atualmente, são muito eficazes para a divulgação” (entrevistada 5).</p>
<p><b>Relacionamento com Clientes</b></p>	<p>Relacionamento com clientes por parte da Congregação, de um modo geral:</p> <p>“A relação de proximidade é importante e convidar as pessoas a visitar as casas também, tal como a atenção ao detalhe, perceber o que as pessoas procuram e necessitam” (entrevistada 2).</p> <p>“É importante que as pessoas se sintam bem acolhidas, bem recebidas porque isso vai marcar muito a diferença em relação a outros espaços. Além disso, a essência da Congregação deve ser mantida, não adulterar, ser fiel à fundadora e aos princípios da Congregação, é muito importante na relação com as pessoas/clientes” (entrevistada 2).</p> <p>Relacionamento com clientes na CMLA:</p> <p>“As irmãs são simpáticas e o espaço é agradável, não tenho qualquer problema em referenciá-lo a outras pessoas” (entrevistado 3).</p> <p>“As irmãs são extremamente atenciosas e sempre muito solícitas. Tive um atendimento excelente, com uma hospitalidade muito positiva” (entrevistada 4).</p> <p>Relacionamento com clientes na CSM:</p> <p>“A relação das irmãs comigo e com as pessoas que vieram ao batizado do meu filho, que se realizou na Casa de São Mamede, foi excepcional. Aquando dos preparativos receberam-nos a qualquer hora e ainda cederam</p>

<p><b>Relacionamento com Clientes</b></p>	<p>espaço para os carros. Além disso, ofereceram-se sempre para fazer visita à casa e mostrá-la aos convidados que ainda não a conheciam” (entrevistada 4).</p>
<p><b>Fontes de Receita</b></p>	<p><b>Fontes de receita a ter em conta em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ “A Congregação tem a necessidade de ir buscar receitas a algum lado porque existem despesas concretas de funcionamento, se não, não estaria a pensar em abrir as casas porque o que teria seria suficiente” (entrevistada 2).</li> <li>⇒ “É importante que se apresentem valores para os serviços mesmo que sejam baixos, uma vez que se está a iniciar, são preços de penetração no mercado, preços especiais para captar clientes e para que estes conheçam os espaços da Congregação” (entrevistada 2).</li> <li>⇒ “Para se definir um preço para os serviços da Congregação, há que ter em conta o valor das despesas. Sobre isso, ainda se deve pôr uma percentagem, de 10 a 20%, para custear alguma coisa que não tenha sido coberta e aí chega-se ao preço de custo. O preço de custo é o preço mínimo para manter os espaços, essa é a base. A partir deste valor pode-se, ainda, acrescentar uma margem de lucro” (entrevistada 2).</li> <li>⇒ “Uma vez que a Congregação tem alguns valores de referência para os seus serviços, deveria fixar esses valores como preço a pagar pelos serviços” (entrevistado 3).</li> </ul>

<p><b>Fontes de Receita</b></p>	<p>⇒ “A fixação de preços é a coisa mais natural, além disso os valores de referência existentes na Congregação são muito baixos, podia ser um bocadinho mais e em vez de valor de referência podia ser mesmo um valor fixo” (entrevistada 4).</p> <p>⇒ “A fixação de preços pelos serviços prestados pela Congregação deve ser vista com naturalidade, pois se a Congregação presta um serviço este deve ser retribuído monetariamente por parte de quem dele usufrui” (entrevistada 5).</p>
<p><b>Recursos Principais</b></p>	<p><b>Recursos principais relativos à CMLA:</b></p> <p>⇒ “As casas da Congregação, nomeadamente, a Casa Madre Luiza Andaluz, dado ao seu património cultural, poderia integrar rotas turísticas e visitas temáticas promovidas pela Câmara Municipal de Santarém” (entrevistada 1).</p> <p>⇒ “Os quartos e o auditório da Casa Madre Luiza Andaluz são um importante recurso e que pode ser bastante útil para professores, alunos e investigadores. O facto de a casa ter refeitório também é um ótimo recurso para poder ser utilizado” (entrevistado 3).</p> <p>⇒ “No caso da Casa Madre Luiza Andaluz, os quartos são um ótimo recurso para professores que estejam deslocados de casa” (entrevistada 5).</p> <p><b>Recursos principais relativos à CSM:</b></p>

<p><b>Recursos Principais</b></p>	<p>⇒ “O património da Congregação deve ser mantido e preservado daí ser importante pensar em propostas que tragam algum retorno para esta manutenção ser possível. A Casa de São Mamede tem boas salas, que são um ótimo recurso para eventos ou reuniões de trabalho de empresas” (entrevistada 2).</p> <p>⇒ “As salas da Casa de São Mamede, o jardim e o refeitório são excelentes para eventos, sejam batizados, bodas de prata, reuniões de grupo etc.” (entrevistada 4).</p>
<p><b>Atividades-Chave</b></p>	<p><b>Atividades-chave possíveis na CMLA:</b></p> <p>⇒ “As visitas guiadas nas casas da Congregação, em Santarém, são uma atividade com sentido e seria importante, a sua integração visitas temáticas mais amplas, promovidas pelo município, como por exemplo a rota das fontes e cisternas, dado ao facto de a Casa Madre Luiza Andaluz e também do Antigo Convento das Capuchas terem uma cisterna” (entrevistada 1).</p> <p>⇒ “Santarém tem um ponto fraco que é não ter camas suficientes para acolher quer alunos, quer professores. Neste sentido, a Casa Madre Luiza Andaluz, uma vez que tem alguns quartos disponíveis seria uma boa hipótese, não só para professores, mas também para alunos de mestrado, poderem lá pernoitar” (entrevistado 3).</p> <p>⇒ “Há outra atividade que a Casa Madre Luiza Andaluz poderia realizar, nomeadamente, pelo facto de ter um auditório que permite acolher algumas conferências” (entrevistado 3).</p>

**Atividades-  
Chave**

⇒ “O apoio em termos de alojamento para professores e investigadores, no âmbito de doutoramentos ou pós-doutoramentos, faz sentido. Neste caso, a Casa Madre Luiza Andaluz poderia colmatar esta necessidade uma vez que as residências do Politécnico têm a lotação completa” (entrevistada 5).

**Atividades-chave possíveis na CSM:**

⇒ “Atividades como reuniões ou pequenos eventos, lançamentos de livros, de algum projeto, por exemplo, poderá ser um mercado e será o mais fácil de começar a trabalhar, uma vez que a casa tem salas com espaço que permitem este tipo de atividades” (entrevistada 2).

⇒ “Eventos como bodas de prata, bodas de ouro, casamentos e batizados poderão ser, também, uma realidade na Casa de São Mamede, se a Congregação assim o entender, dado às boas salas que tem” (entrevistada 2).

⇒ “Batizei o meu filho na igreja de São Mamede e fiz a parte social do evento na Casa de São Mamede, que é ao lado da igreja. Além dos batizados, por exemplo, bodas de prata e bodas de ouro são um tipo de festa que podiam perfeitamente realizar-se ali na casa, era giríssimo” (entrevistada 4).

⇒ “A Casa de São Mamede tem um mundo de possibilidades, ao nível de atividades, desde reuniões, jantares de grupo e eventos, pois tem salas com um espaço considerável para isso. No meu caso, no batizado do meu filho, eram cerca de cem pessoas e ninguém estava apertado. Além disso, o facto de a casa ficar numa zona central de Lisboa é ótimo, pois as pessoas valorizam isso” (entrevistada 4).

**Parcerias  
Principais**

**Parcerias principais no que diz respeito à CMLA:**

- ⇒ “Seria interessante, ao nível da cidade de Santarém, a Congregação fazer uma parceria com a Câmara Municipal de Santarém e as suas casas passarem a fazer parte dos roteiros turísticos da cidade, que estão no *síte* do município” (entrevistada 1).
- ⇒ “Seria muito interessante a possibilidade de um protocolo entre o Instituto Politécnico de Santarém e a Congregação, dada a disponibilidade de quartos existentes na Casa Madre Luiza Andaluz. Com este protocolo também se conseguia uma divulgação maior dos serviços da Congregação” (entrevistado 3).
- ⇒ Seria muito favorável para ambas as partes, tanto para o Instituto Politécnico de Santarém, como para a Congregação, a existência de um protocolo, sendo também uma forma de facilitar a divulgação da Congregação e dos seus serviços, pela comunidade académica de Santarém” (entrevistada 5).

**Parcerias principais no que diz respeito à CSM:**

- ⇒ A paróquia de São Mamede, uma vez que fica junto à Casa de São Mamede, poderia ser uma boa parceria ajudando na divulgação das potencialidades desta casa, uma vez que tem salas com imenso potencial para eventos” (entrevistada 4).
- ⇒ A Casa de São Mamede é um sítio ótimo para fazer a parte social de eventos e o padre da igreja de São Mamede, que fica ao lado da casa, poderia facultar os contactos da casa a pessoas que ali vão casar ou batizar” (entrevistada 2).
- ⇒ “O facto de as Servas de Nossa Senhora de Fátima serem uma Congregação religiosa, faz sentido a sua integração ao nível do turismo religioso. Neste sentido, seria importante, eventualmente, contactar o

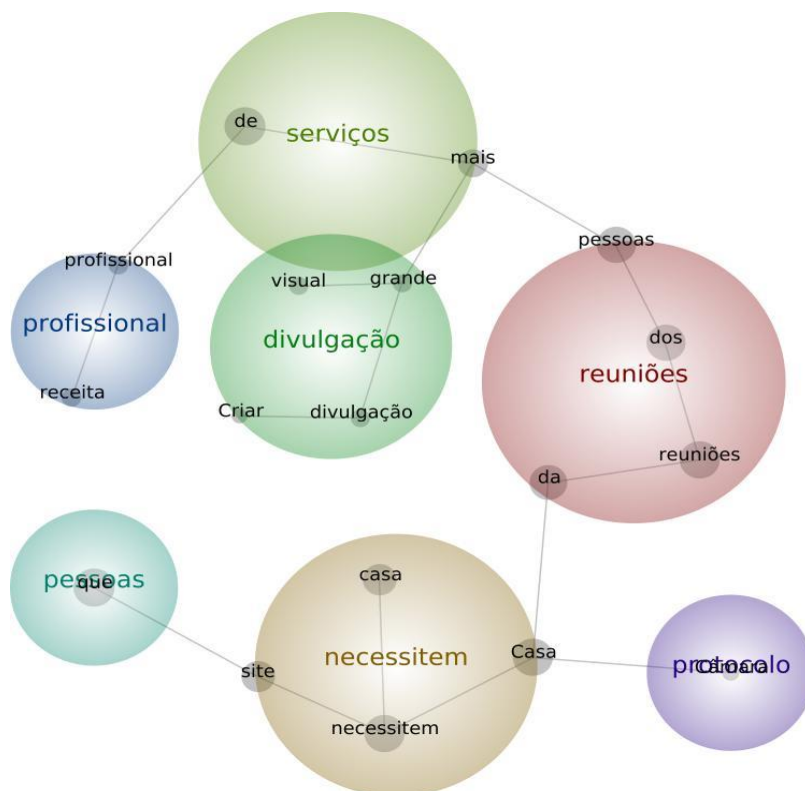
<p><b>Parcerias Principais</b></p>	<p>Patriarcado de Lisboa, a Câmara Municipal de Lisboa e, ainda, todas as agências ou entidades que operem dentro do turismo religioso” (entrevistada 2).</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p>	<p><b>Custos a ter em conta em ambas as casas (CMLA e CSM):</b></p> <p>⇒ “Relativamente às despesas, tudo deve ser contabilizado, pois gasta-se luz e é preciso manter os espaços e a limpeza destes. Se alguém vai limpar isso custa X à hora, tem que se ver quantas horas são necessárias para a limpeza dos espaços. Isso tudo tem um custo, têm que se elencar todas as componentes que entram” (entrevistada 2).</p> <p>⇒ “A manutenção das casas impõe, de certo, gastos consideráveis, por isso os serviços que a Congregação presta devem ter um valor” (entrevistada 5).</p>

#### 4.4.1. Mapa de Conceitos das Entrevistas

Apresenta-se, de seguida, o mapa de conceitos das entrevistas (Figura 22). Para a criação deste mapa recorreu-se a um software de análise de conteúdo, o Leximancer.

Os conceitos que fazem parte do mapa relacionam-se, diretamente, com o conteúdo das intervenções dos entrevistados.

**Figura 22- Mapa de Conceitos das Entrevistas**



O conceito de “serviços” destacou-se ao longo das entrevistas. De facto, foi sempre sendo referido que as casas da Congregação, nomeadamente, a CMLA e a CSM, têm a possibilidade de prestar vários serviços como as dormidas e o aluguer de espaços para a realização de diversas atividades.

A palavra “profissional” foi também abordadas nas entrevistas, no sentido de a Congregação passar a ter uma postura mais profissional e de negócio para conseguir

ter alguma receita para a manutenção do seu património, nomeadamente, através da fixação de preços pelos serviços prestados.

O conceito de “divulgação” foi referido pela generalidade dos entrevistados, uma vez que todos estes conheceram a Congregação através do “passa a palavra”. Porém, foi referido a importância de existirem outros meios de divulgação dos serviços da Congregação, nomeadamente algo mais visual na entrada das casas e, também, as redes sociais e os protocolos com outras entidades que possam vir a dar visibilidade às casas da Congregação.

Neste sentido, aparece também o conceito de “protocolo” como um dos conceitos mais importantes, uma vez que poderá ser importante na divulgação daquilo que são os serviços da Congregação.

Os conceitos de “pessoas” e de “necessitem” acabam por se ligar uma vez que foi referido, várias vezes, durante as entrevistas que os serviços da Congregação serão para pessoas que os procurem, nomeadamente, em caso de necessitarem de espaços para realizar determinadas atividades e/ou eventos, como são as conferências ou mesmo reuniões de trabalho. É neste contexto que a palavra “reuniões” aparece como um dos conceitos mais referidos nas entrevistas.

#### **4.5. Modelo de Negócio Social Final da Congregação das SNSF**

Tendo em conta os resultados do *focus group* e das entrevistas, elaborou-se o modelo de negócio social final para a Congregação das SNSF, que se encontra na Tabela 8. Este modelo foi baseado no quadro de modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011).

**Tabela 8- Modelo de Negócio Social Final da Congregação das SNSF**

<b>Parcerias Principais:</b>	<b>Atividades-Chave:</b>	<b>Propostas de Valor:</b>	<b>Relacionamento com Clientes:</b>	<b>Segmentos de Clientes:</b>
⇒ Irmãs da Congregação ⇒ Colaboradores da Congregação ⇒ Paróquias ⇒ Dioceses ⇒ Patriarcado de Lisboa ⇒ Câmara Municipal de Santarém ⇒ Câmara Municipal de Lisboa ⇒ Instituto Politécnico de Santarém ⇒ Escola Secundárias de Santarém ⇒ Agências de turismo religioso	⇒ Atividades espirituais e pastorais (retiros, orações missas) ⇒ Atividades lúdico-pedagógicas para jovens ⇒ Visitas guiadas às casas ⇒ Salas para reuniões de trabalho, formação e eventos ⇒ Conferências ⇒ Lançamentos de livros ⇒ Alojamento/pernoita de pessoas e grupos	⇒ Instalações com capacidade de acolher grupos de pessoas ⇒ Aluguer de espaços: ⇒ Salas para trabalho e eventos ⇒ Quartos ⇒ Auditório ⇒ Associar as casas às rotas de Fátima e Santiago de Compostela	⇒ Contacto de proximidade ⇒ Contacto personalizado	⇒ Pessoas que procuram um espaço espiritual e/ou de silêncio ⇒ Pessoas que procuram um local para alojamento/pernoita ⇒ Grupos de Peregrinos ⇒ Pessoas/organizações que procuram um local para reuniões de trabalho, formações, conferências, eventos ⇒ Docentes e professores do ensino secundário ⇒ Alunos de mestrado e doutoramento ⇒ Sociedades comerciais ⇒ Companhias de seguros ⇒ Escritórios de advogados
	<b>Recursos Principais:</b> ⇒ Património edificado, cultural e religioso ⇒ Recursos humanos		<b>Canais:</b> ⇒ “Passa a palavra” ⇒ Maior divulgação ⇒ Redes sociais ⇒ Protocolos	

<b>Estrutura de Custos:</b>	<b>Fontes de Receita:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Manutenção dos espaços e equipamentos</li><li>⇒ Despesas gerais (água, luz, gás)</li><li>⇒ Limpeza dos espaços</li><li>⇒ Lavandaria</li><li>⇒ Recursos humanos</li><li>⇒ Contratação ou prestação de serviços com um profissional da área da comunicação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Filantropia</li><li>⇒ Donativos</li><li>⇒ Fixar preços para os serviços, de acordo com as atividades e objetivos de estadia mencionados</li><li>⇒ Iniciar com preços mais baixo (preços de penetração no mercado)</li><li>⇒ Fixar preços, com base nos valores de referência já existentes para donativos</li></ul>

Este modelo de negócio social final da Congregação das SNSF é, no fundo, um acréscimo ao modelo inicial, tendo em conta os contributos dos participantes no *focus group* e dos entrevistados, que estão nas tabelas 6 e 7, respetivamente.

De um modo geral, pouca informação foi retirada em relação ao modelo inicial. As componentes onde se acrescentou mais informação foram: segmentos de clientes, proposta de valor, atividades-chave, fontes de receita, canais e parcerias principais.

Nos segmentos de clientes, os docentes, professores do ensino secundário e alunos de mestrado e doutoramento foram acrescentados como potenciais clientes da Congregação, nomeadamente, da Casa Madre Luiza Andaluz, dado à disponibilidade de quartos para pernoita.

Acrescentou-se, ainda, como potenciais clientes da Congregação, nomeadamente, da Casa de São Mamede, sociedades comerciais, escritórios de advogados e companhias de seguros uma vez que estas empresas necessitam, muitas vezes, de espaços com maior dimensão para realizar reuniões de trabalho, uma vez que os seus escritórios se tornam pequenos.

No que diz respeito às propostas de valor e atividades-chave considerou-se, neste modelo, o aluguer de espaços como ponto fundamental. De facto, as salas existentes nas casas têm capacidade para receber pessoas e grupos para reuniões de trabalho, estudo, conferências e eventos. Além disso, os quartos disponíveis podem também receber pessoas para fins de alojamento/pernoita, sendo que uma associação aos caminhos de Fátima e Santiago poderá trazer clientes que necessitem deste serviço.

Relativamente às fontes de receita, a fixação de preços é a grande diferença relativamente ao modelo de negócio social inicial.

No que diz respeito aos canais, neste modelo, está referenciada a necessidade de uma maior divulgação dos serviços da Congregação e, ainda, a criação de protocolos com algumas entidades.

Por fim, em relação às parcerias principais foram referidas várias entidades, que por via de protocolos poderão ser parceiros da Congregação, nomeadamente: Instituto Politécnico de Santarém e outras escolas; Câmaras Municipais e entidades ligadas ao setor do turismo religioso.

## **5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Neste capítulo faz-se a ligação entre os resultados e a revisão de literatura. Neste âmbito, faz-se, também, referência a estudos acerca da manutenção e finalidade das casas religiosas, nos dias de hoje. Abordam-se, ainda, alguns exemplos concretos de casas religiosas que têm atividade aberta, de modo a rentabilizarem e a manterem as suas casas e o seu património. Esta necessidade de manutenção do património assemelha-se ao caso da Congregação das SNSF.

Para que a Congregação, no futuro, abra atividade nas suas casas deverá ter em conta alguma legislação relevante em matéria de fiscalidade. Por esse motivo, neste capítulo, serão abordadas implicações práticas a este nível.

### **5.1. Pontos de Discussão**

Numa primeira fase os resultados serão comparados com a revisão de literatura. De seguida, traz-se à discussão alguns estudos acerca da manutenção de casas religiosas, na atualidade.

Por fim, são abordados alguns exemplos concretos de congregações religiosas que abriram atividade, nas suas próprias casas, de modo a conseguirem manter o seu património.

#### **5.1.1. Comparação dos resultados com a revisão de literatura**

A elaboração de um modelo de negócio social para a Congregação das SNSF, enquanto resultado deste estudo, tem como foco principal contribuir para a manutenção das duas casas referidas neste trabalho.

De facto, como refere Capuzzi (2021) a manutenção de casas religiosas de grande dimensão é um problema para as congregações, se não forem rentabilizadas. Neste sentido, a criação de modelos de negócio social pode ser necessária, uma vez que deve existir um equilíbrio entre a missão social e a missão económica das organizações, de modo a garantir a sua sustentabilidade financeira.

No caso da Congregação das SNSF, enquanto congregação religiosa com património para manter, a necessidade de elaborar um modelo de negócio social que alie a sua dimensão social e financeira, é fundamental. Neste sentido, uma vez que não existia nenhum modelo de negócio social delineado para a Congregação, optou-se por se elaborar um, baseado no quadro modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011).

O quadro do modelo de negócio Canvas é uma ferramenta que ajuda a descrever e projetar modelos de negócio, através de nove componentes, que mostram a forma como as organizações podem gerar valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este quadro ajudou na construção de um modelo de negócio social para a Congregação, dado que permitiu que se preenchessem as componentes essenciais que permitem que um negócio possa funcionar.

O quadro de modelo de negócio social da Congregação passou por duas fases. Criou-se um primeiro quadro, baseado na revisão de literatura e nos resultados dos inquéritos por questionário. Contudo, este quadro evoluiu para o modelo de negócio social final, com base nos contributos dos participantes do *focus group* e das entrevistas.

Esta evolução nos modelos de negócio é, fundamental, e como refere Teece (2010) as organizações devem ir reavaliando as suas propostas de valor, de modo a que estas se adequem cada vez melhor às necessidades dos clientes.

A evolução do quadro de modelo de negócio social da Congregação foi notória a vários níveis. No que se refere aos canais de comunicação, ficou patente uma maior necessidade de divulgação dos serviços da Congregação e a criação de protocolos com outras entidades.

No que diz respeito aos segmentos de clientes também houve um acréscimo, sobretudo, de potenciais clientes, uma vez que uma maior divulgação dos serviços e a criação de protocolos relacionam-se, diretamente, com este acréscimo.

Relativamente às propostas de valor, estas tornam-se mais abrangentes se as casas da Congregação integrarem as rotas dos caminhos de Fátima e de Santiago, entrando aqui no setor do turismo religioso.

De acordo com o Turismo de Portugal, um dos caminhos de Fátima (Caminho do Tejo) tem início em Lisboa e passagem por Santarém, uma vez que o percurso deste caminho são 143 km, divididos em cinco etapas, até chegar a Fátima (Turismo de Portugal, 2021c). Tendo em conta este dado, uma integração nestes caminhos poderá ser uma possibilidade, dado ao facto de a Congregação ter casas em Lisboa e Santarém.

Por fim, relativamente aos caminhos de Santiago, o caminho Central Alentejo Ribatejo cruza 16 municípios do Alentejo e Ribatejo, passando na zona da Lezíria do Tejo, próximo de Santarém (Turismo de Portugal, 2021d). Dada esta situação, se a Congregação integrar estes caminhos poderá ser, também, uma oportunidade de divulgação e ampliação dos seus serviços a mais pessoas.

### **5.1.2. Estudos sobre a Conservação e Funcionalidade de Casas de Congregações Religiosas**

Poucos são os estudos que existem acerca da conservação e funcionalidade das casas de congregações religiosas, na atualidade. Porém, o assunto tem sido alvo de algum interesse, nomeadamente, pelo setor da arquitetura.

De acordo com o trabalho de investigação de Gonçalves (2013, p. 35) na manutenção e conservação do património, a reabilitação surge “como uma possibilidade concreta de reutilizar a arquitetura, a estrutura e os elementos construtivos dos edifícios antigos, dando-lhes novas funcionalidades e adaptando-os às necessidades e exigências de uso contemporâneo”.

As casas das congregações religiosas encontram-se neste role de edifícios passíveis de vir a ser reabilitados para novas funções, uma vez que são edifícios que “apresentam um valor patrimonial inquestionável”. Além disso, “diretamente relacionada com a reabilitação aparece a questão da sustentabilidade. É mais justificável reabilitar e reutilizar edifícios já existentes [...] do que demolir e construir de novo” (Gonçalves, 2013, p. 36).

Tendo em conta o trabalho de investigação de Petrucci (2016) a reutilização de grandes espaços religiosos configura-se como uma ação eficaz para garantir a sua

continuidade, sendo que por reutilização entende-se um conjunto de atividades que visam modificar a utilização de edifícios e dos seus espaços.

Tendo em conta o modelo de negócio social elaborado para a Congregação das SNSF faz sentido abordar o conceito de reutilização, de modo a garantir a continuidade dos espaços. De facto, quando a Congregação tem a intenção de abrir as suas duas casas ao público e colocar os seus recursos ao dispor das pessoas, esta já é uma forma de reutilizar os espaços e, conseqüentemente, de ajudar na sua manutenção e conservação.

Relativamente a esta questão da reutilização do património religioso, de acordo com uma notícia da Revista Forbes (2023) tendo em conta um investigador do centro de estudos Dinâmica'CET do ISCTE, o património religioso que se encontra abandonado ou em situação de subaproveitamento deve alojar pessoas, nomeadamente, pessoas que se encontrem em situação de vulnerabilidade, sob forma de mitigar a crise habitacional da atualidade.

De acordo com a mesma fonte, em Portugal, só 1% do património religioso é utilizado para as suas funções originais. Neste sentido, de acordo com o trabalho deste investigador, os edifícios religiosos que não estejam em utilização plena podem ser colocados ao serviço das pessoas para outros fins, nomeadamente, o do alojamento (Forbes Satff, 2023).

De facto, tendo em conta o modelo de negócio social elaborado para a Congregação, a questão do alojamento também está patente enquanto atividade-chave.

### **5.1.3.Exemplos de casas de congregações religiosas com atividade aberta**

À semelhança do que pode acontecer nas duas casas da Congregação das SNSF, de acordo com o modelo de negócio social elaborado, existem em Itália muitas casas de congregações religiosas, onde moram comunidades de irmãs, que têm atividade aberta. Esta atividade permite que estas congregações possam alugar espaços para trabalhos e eventos e ter serviços de alojamento/pernoita, principalmente para turistas.

Um desses exemplos é a Casa per Feri Cardinal que tem quartos disponíveis para dormidas, com serviço de pequeno-almoço, tendo também um salão de festas com um parque adjacente, onde se poderão realizar reuniões, conferências, almoços, entre outros eventos (Istituto Cardinale Guiseppe Guarino, 2014).

Um outro exemplo idêntico a este, também em Itália, é o do Oásis Sacré-Cour, uma casa religiosa, que também tem quartos para hospedar pessoas, tendo também serviço de restaurante e, ainda, duas salas para conferências. Dado ao facto destas casas serem religiosas, a capela é também um local que está disponível (Associazione No-Profit Ospitalità Religiosa Italiana, 2023).

Em Portugal existem residências universitárias, para alojamento de estudantes do ensino superior, pertencentes a congregações religiosas. Mais uma vez, a questão do alojamento é o ponto fulcral nestas ofertas. À semelhança da CMLA, estas casas religiosas têm quartos disponíveis para alojamento e optaram por o canalizar para estudantes.

Uma destas residências universitárias pertence ao Instituto das Religiosas do Sagrado Coração de Maria, que participam na pastoral do ensino superior a partir dos seus lares/residências universitárias, tanto em Lisboa, como em Coimbra (Instituto Religioso do Sagrado Coração de Maria, 2023).

Um outro exemplo de residência universitária é o Lar Universitário de S. José de Cluny, pertencente à Congregação das Irmãs de S. José de Cluny. Esta residência tem também a oferta de alojamento para estudantes do ensino superior, sendo que além dos quartos tem: salas de estudo e de convívio, internet, biblioteca, cozinha, lavandaria, zonas de desporto e capela (Irmãs de S. José de Cluny, 2023).

Para finalizar, relativamente a esta questão do alojamento, importa realçar que no modelo de negócio social da Congregação, foi referida esta possibilidade tanto para professores, como para estudantes de mestrado e doutoramento. Porém, só a CMLA, tem quartos disponíveis para este efeito, daí que um eventual protocolo com o Instituto Politécnico de Santarém poderia fazer sentido. Contudo, o número de quartos disponíveis (19 no total), não resolve toda a necessidade existente, mas pode colmatar algumas necessidades e ajudar nas despesas existentes na casa, nomeadamente, ao nível da sua manutenção.

## **5.2. Implicações práticas em matéria de fiscalidade**

Para que o modelo de negócio social criado seja colocado em prática existe a necessidade de a Congregação das SNSF abrir atividade, seja para os fins de alojamento, seja para aluguer de espaços, uma vez que funcionar apenas com base em donativos, sem poder estabelecer preços, não é viável.

A existência de valores de referência para donativos pode ser entendida como uma forma de “cobrar” pelos serviços prestados, mas poderá trazer problemas, uma vez que se pode presumir que existe atividade aberta, sem na realidade existir. Neste sentido, poderá haver uma inspeção e resultar em coimas para a Congregação.

Assim, para que a Congregação possa prestar os seus serviços de forma clara e com tabelas de preços discriminadas terá de abrir atividade.

A questão da abertura de atividade, se nada for feito em contrário, traz alguns constrangimentos a nível fiscal. Os constrangimentos dizem respeito, essencialmente, ao Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) que, dado ao valor patrimonial destas casas da Congregação, é bastante elevado e a Congregação só tem isenção de IMI aquando da prática de atividades de culto nas suas casas.

Neste sentido, a alínea c) do art.º 44.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais refere que estão isentas de IMI “as associações ou organizações de qualquer religião ou culto às quais seja reconhecida personalidade jurídica, quanto aos templos ou edifícios exclusivamente destinados ao culto ou à realização de fins não económicos com este directamente relacionados” (Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho, 1989, p. 45).

Caso a Congregação abra atividade, se nada alterar, terá que pagar IMI das suas casas. Contudo, pode tentar resolver estes constrangimentos fiscais, recorrendo à legislação e tendo em conta duas opções que poderão ser viáveis.

Uma das opções tem a ver com criação de uma Associação, com o Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), uma vez que de acordo com a alínea f) do art.º 44.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais estão isentas de IMI “as instituições particulares de solidariedade social e as pessoas colectivas a elas legalmente equiparadas, quanto aos prédios ou parte de prédios destinados directamente à realização dos seus fins” (Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho, 1989, p. 45).

De acordo com o Estatuto das IPSS os seus fins e atividades principais baseiam-se na “concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro, 2014, p. 11).

Apesar dos fins principais das IPSS serem estes, estas instituições podem ter fins secundários e atividades instrumentais, desde que sejam compatíveis com os fins principais, conforme a informação referida no Artigo 1.º-B do mesmo estatuto (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro, 2014).

Tendo em conta o Estatuto das IPSS estas “podem [...] desenvolver atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que desenvolvidos por outras entidades por elas criadas, mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro, 2014, p. 17).

Deste modo, uma IPSS poderá ter uma atividade secundária, desde que os resultados económicos dessa contribuam, de forma exclusiva, para o financiamento dos seus fins principais. Assim, a opção pela criação de uma Associação, com Estatuto de IPSS, permitiria à Congregação a abertura de uma atividade e a manutenção da isenção de IMI.

Além da isenção de IMI, as IPSS estão também isentas do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), o que em caso de abertura de atividade também é uma vantagem. De acordo com alínea c) do art.º 10.º do Código do IRC estão isentas deste imposto “as pessoas coletivas de mera utilidade pública que prossigam, exclusiva ou predominantemente, fins científicos ou culturais, de caridade, assistência, beneficência, solidariedade social, defesa do meio ambiente e interprofissionalismo agroalimentar” (Lei n.º 2/2014, 2014).

Uma outra opção que Congregação poderá seguir ter a ver com a classificação dos seus prédios como de interesse municipal. Uma vez que tanto a CMLA, como a CSM são antigos palacetes, a Congregação poderá solicitar junto dos Municípios de Santarém e Lisboa, respetivamente, o pedido de isenção de IMI por este motivo.

Assim, a Congregação poderá abrir atividade sem constrangimentos fiscais, nomeadamente, no que se refere ao IMI, uma vez estão isentos de IMI “os prédios

classificados como monumentos nacionais e os prédios individualmente classificados como de interesse público ou de interesse municipal, nos termos da legislação aplicável” (Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho, 1989, p. 45).

## **6. CONCLUSÕES**

Neste capítulo faz-se uma síntese, sob forma de reflexão, acerca dos resultados deste trabalho, havendo espaço também para descrever as limitações desta investigação, bem como, o lançamento de tópicos para uma investigação futura.

### **6.1. Principais Conclusões**

O modelo de negócio elaborado para a Congregação das SNSF, através deste trabalho de investigação, demonstra a necessidade de se alterar o seu funcionamento, nomeadamente na CMLA e na CSM, de modo que haja uma postura mais profissional e de negócio, não esquecendo a missão da Congregação.

A questão de um modelo de negócio social que, como refere Barkin e al. (2020) alia a dimensão económica à dimensão social, surge aqui como uma necessidade para a manutenção destas casas da Congregação.

A postura profissional e de negócio passa essencialmente por dois pontos, sendo estes: a comunicação e a fixação de preços.

No que diz respeito à comunicação, um profissional desta área faria sentido de modo a que se conseguisse trabalhar melhor na divulgação dos serviços da Congregação, uma vez que estes estão pouco massificados e restritos a um *target* de clientes relativamente pequeno.

Através dos inquéritos por questionário conseguiu apurar-se que poucos foram os inquiridos que conheceram a Congregação e as suas casas através dos meios digitais (redes sociais e *website*). Neste sentido, o trabalho de um profissional poderia fazer a diferença e alterar esta tendência, tendo a vantagem de não ser necessário empregar grandes recursos financeiros na divulgação através dos meios digitais.

O estabelecimento de protocolos com algumas entidades também ajudará nesta questão da comunicação, uma vez que permite a divulgação dos serviços da Congregação e, também, a captação de novos clientes.

Na cidade de Santarém, um protocolo com escolas faria sentido dada à dificuldade de professores e até alunos encontrarem um local para pernoitar a preços acessíveis.

Na cidade de Lisboa, a divulgação da CSM junto do setor empresarial poderá fazer sentido, dado às salas que a casa dispõe para a realização de reuniões de trabalho, conferências e outros eventos.

Para que os serviços, de ambas as casas, funcionem de forma clara, com a devida transparência, é preciso ter em conta a necessidade de abrir atividade para poder funcionar dentro da legalidade, pois a continuação do funcionamento com base em donativos não só não é viável economicamente, como poderá trazer problemas legais.

Por fim, através da abertura de atividade poderá formalizar-se a fixação de preços pelos serviços prestados ainda que, tendo em conta a missão da Congregação e o facto de ser uma organização de economia social, o lucro não seja a principal finalidade, mas sim o serviço ao próximo e o impacto social que daí advém.

## **6.2. Limitações do Estudo**

As limitações do estudo tiveram a ver com a dificuldade na recolha de informações e com a inexistência de estudos acerca de modelos de negócio social em congregações religiosas.

As dificuldades na recolha de informação foram sentidas, sobretudo, ao nível dos inquiridos por questionário. Além da amostra não ser muito grande, no que diz respeito à questão em que era solicitado aos inquiridos que indicassem um valor a pagar pelos serviços, houve uma grande dispersão ao nível dos valores de resposta. Esta dispersão poderá ter sido provocada, também, pela falta de critérios de sazonalidade que não foram referidos na pergunta, pois é natural que os valores variem ao longo do ano.

Além dos inquiridos por questionário, o contributo dos participantes no *focus group* voltou-se um pouco para a vertente espiritual das casas da Congregação por isso, para que o modelo de negócio final ficasse mais completo, houve a necessidade de realizar também algumas entrevistas.

Relativamente à inexistência de estudos acerca de modelos de negócio social em congregações religiosas, a verdade é que existem algumas casas religiosas com atividade aberta, ao nível de serviços de alojamento e aluguer de espaços, e foi pegando nesses exemplos que se conseguiu, em parte, proceder à discussão de resultados.

### **6.3. Propostas para Investigação Futura**

Futuramente seria pertinente fazer uma análise económica e financeira à viabilidade deste modelo de negócio social. Além disso, através de um estudo contabilístico mais aprofundado, seria conveniente fazer uma análise a todos os custos existentes e perceber quantos espaços teriam de ser alugados para não ter nem lucro, nem prejuízo, ou seja, quanto espaços se teria que alugar para a receita ser igual aos custos, o chamado *break even point* (ponto de equilíbrio).

Por outro lado, era conveniente, também, como ponto de partida para a fixação de preços, fazer o estudo acerca dos valores reais que outros locais com serviços semelhantes, na mesma zona geográfica, praticam, sob forma de não ficar demasiado aquém desses valores.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. L. S. de, Enoque, A. G., & Júnior, A. de. (2019). Turismo Religioso Como Fonte de Desenvolvimento Local. *Marketing & Tourism Review*, 4(2), 1–37. <https://doi.org/10.29149/mtr.v4i2.5538>
- Antunes, J., Barroco, C., & Dias, H. (2016). A Importância do Turismo Religioso no Desenvolvimento das Regiões: O Caso do Santuário da Nossa Senhora da Lapa. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(1), 273–285. <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/157>
- Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio da Assembleia da República. (2013). Diário da República: I série, n.º88. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Associazione No-Profit Ospitalità Religiosa Italiana. (2023). *Casa Religiosa Oasi Del Sacro Cuore ad Assisi (Perugia)*. <https://ospitalitareligiosa.it/strutture/ad/oasi-sacro-cuore-assisi,6390>
- Bak, I., Ziolo, M., Cheba, K., & Spoz, A. (2022). Environmental, Social and Governance Factors in Companies' Business Models and the Motives of Incorporated Them in The Core Business. *Journal of Business Economics and Management*, 23(4), 837–855. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16207>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3rd ed.). Edições 70.
- Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? *GV Executivo*, 14(1), 14–17. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183>
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477–504. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>

- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Borges, A. A., Schreinert, I., de Mendonça, D. P., Scrivano, P., & Lobo, H. A. S. (2023). Locais Para a Prática do Turismo Espiritual: Qual é a Razão da Espiritualidade Com a Natureza? *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 129–141. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.009>
- Campenhoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5th ed.). Grávida.
- Campos, W. Y. Y., Rodrigues, M. C. M., Rosa, L. A. B. da, Barbosa, R. A. P., Sousa, M. J., & Cohen, M. (2020). Differences in Attitudes and Behaviors of Religious Tourists: Comparative Research Between Brazil and Portugal. *Revista de Administração Da UFSM*, 13(5), 1093–1113. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Capuzzi, L. (2021). De Las Proprias Manos Y de La Propria Inteligencia. *L'Osservatore Romano*, 73, 1–16. [www.osservatoreromano.va](http://www.osservatoreromano.va)
- Carvalho, E. (2022). Congregações Precisam de Atualizar Carisma e Missão e Viver de Portas Abertas. *Mensagem*, 3–6. <https://redemundialdeoracaodopapa.pt/atualidade/774>
- Centro para a Promoção das Importações dos Países em Desenvolvimento. (2020, October 12). *The European Market Potential for Religious Tourism*. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/religious-tourism/market-potential>
- Christou, P. A., Pericleous, K., & Singleton, A. (2023). Spiritual Tourism: Understandings, Perspectives, Discernment, and Synthesis. *Taylor and Francis Group*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2183819>
- Comissão Europeia. (2011, October 25). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das*

Regiões. Responsabilidade Social Das Empresas: Uma Nova Estratégia Da UE Para o Período de 2011-2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

Dhamija, A. (2020). The Changing Paradigms and Evolving Dynamics Of Faith-Based Tourism in India. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 2347–2352. <http://www.ijstr.org/cgi-sys/suspendedpage.cgi?ref=IJSTR-0120-29684>

Forbes Saff. (2023, October 18). *E Se Fosse Morar Para Um Convento Desativado ou Para Uma Igreja Sem Uso?* Forbes. <https://www.forbespt.com/e-se-fosse-morar-para-um-convento-desativado-ou-para-uma-igreja-sem-uso/>

Gauthier, C., Shanahan, G., Daudigeos, T., Ranville, A., & Dey, P. (2020). Tackling Economic Exclusion Through Social Business Models: A Typology. *International Review of Applied Economics*, 34(5), 588–606. <https://doi.org/10.1080/02692171.2019.1707785>

Gomes Júnior, A. D. A., Oliveira, V. M. de, Lira, A. D. A. R., & Correia, S. É. N. (2020). Criação de Valor Compartilhado e Negócios Sociais: Explorando Relações Entre Estratégias e Dimensões. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(1), 24–48. <https://doi.org/10.25112/rqd.v17i1.1999>

Gonçalves, R. A. S. (2013). *Revitalização do Convento da Nossa Senhora do Amparo - Novos Usos em Antigos Espaços Conventuais* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11778>

Gorynia, M., Trąpczyński, P., & Bytniewski, S. (2019). The Concepts of Strategy and Business Models in Firm Internationalization Research: Towards a Research Agenda. *International Entrepreneurship Review*, 5(2), 7–21. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0502.01>

- Heidari, A., Yazdani, H. R., Saghafi, F., & Jalilvand, M. R. (2018). The Perspective of Religious and Spiritual Tourism Research: A Systematic Mapping Study. *Journal of Islamic Marketing*, 9(4), 747–798. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2017-0015>
- Hysa, X., Zerba, E., Calabrese, M., & Bassano, C. (2018). Social Business as a Sustainable Business Model: Making Capitalism Anti-Fragile. *Sustainability Science*, 13(5), 1345–1356. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0566-1>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- Instituto Religioso do Sagrado Coração de Maria. (2023). *Lares Universitários*. <https://www.irscm.pt/lares-universitarios/>
- Irmãs de S. José de Cluny. (2023). *Lar Universitário SJC – PORTO*. <https://clunyportugal.com/ppsjc/lar-universitario-de-sjc/>
- Instituto Cardinale Guisepe Guarino. (2014). *Casa per Feri Cardinal Guarino a Roma*. <http://www.casacardinalguarino.it/index.cfm/it/la-casa/>
- Kavvadia, H. (2021). Using Business Models Beyond Business. *World Journal of Business and Management*, 7(1), 27. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v7i1.18137>
- Kesting, P. (2020). The Interaction Between Business Models and Business Reality. *Journal of Business Models*, 9(4), 13–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.5278/jbm.v9i4.6238>
- Kim, B., Kim, S., & King, B. (2019). Religious Tourism Studies: Evolution, Progress, and Future Prospects. *Tourism Recreation Research*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1664084>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299–302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>

Luiza Andaluz Centro de Conhecimento. (2023a). *Casa de São Mamede*.  
<https://lacc.pt/casa-de-sao-mamede/>

Luiza Andaluz Centro de Conhecimento. (2023b). *Casa Madre Luíza Andaluz*.  
<https://lacc.pt/casa-madre-2/>

Luiza Andaluz Centro de Conhecimento. (2023c). *Casas*. <https://lacc.pt/>

Luiza Andaluz Centro de Conhecimento. (2023d). *Quem Somos*. <https://lacc.pt/quem-somos/#eq>

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Diário da República: I Série, n.º 221.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-a-2014-58900566>

Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho do Ministério das Finanças. (1989). Diário da República: I Série, n.º 149. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/215-1989-620928>

Lei n.º 2/2014 do Ministério das Finanças. (2014). Diário da República: I Série, n.º 11.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/2-2014-571007>

Nações Unidas. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

Nações Unidas, & OMT. (2008a). *International Recommendations for Tourism Statistics*. United Nations. <https://www.unwto.org/tourism-statistics/on-basic-tourism-statistics-irts-2008>

Nações Unidas, OMT, EUROSTAT, & OECD. (2008b). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. United Nations. <https://www.oecd.org/cfe/tourism/tourismsatelliteaccountrecommendedmethodologicalframework.htm>

Nações Unidas. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

Novoa, I., Godin, Y., Bélanger, C., Gómez, V., Rayet, J., & Urrutia, S. (2022). *Activity Report*. International Social Tourism Organisation. [https://isto.international/cp\\_docs/isto-activity-report-2021-2022/](https://isto.international/cp_docs/isto-activity-report-2021-2022/)

Organização Internacional de Turismo Social. (2020). *The DNA of ISTO and the Sustainable Development Goals*. International Social Tourism Organisation. [https://isto.international/cp\\_docs/strategic-positioning-of-isto/](https://isto.international/cp_docs/strategic-positioning-of-isto/)

Risi, M. (2014, September 16). *El Primer Congreso Internacional de la OMT Sobre Turismo y Peregrinaciones Explora el Nexo entre el Turismo y las Rutas Espirituales*. Organización Mundial de Turismo. <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2014-09-16/el-primer-congreso-internacional-de-la-omt-sobre-turismo-y-peregrinaciones->

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Alta Books.

Pais, H., & Vaz, M. (2014). Turismo e Redes de Relações Entre Stakeholders Turísticos: Aplicação da Análise de Redes Sociais (ARS) Como Metodologia. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21, 35–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.34624/rtd.v3i21/22.11947>

Pais, I. (2021). Un Empujoncito a la Providencia. *L'Osservatore Romano*, 73, 1–16. [www.osservatoreromano.va](http://www.osservatoreromano.va)

Petrucchi, E. (2016). Antichi Edifici Religiosi e Nuovi Usi Un Difficile Processo di Trasformazione Nella Città Contemporanea. *In\_bo*, 1–15. [http://in\\_bo.unibo.it](http://in_bo.unibo.it)

Rezac, F. (2022). The Role of Privacy Protection in Business Models for Sustainability. *Journal of Business Models*, 10(2), 31–57. <https://doi.org/10.54337/jbm.v10i2.6952>

- Rosini, A. M., & Silva, A. A. (2018). Governança Corporativa: Análise de Boas Práticas em uma Instituição Religiosa. *Revista Científica Hermes*, 20, 202–227. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477654979010/>
- Servas de Nossa Senhora de Fátima. (2023a). *Comunidades no Mundo*. <https://servasnsfatima.org/comunidades-snsf/>
- Servas de Nossa Senhora de Fátima. (2023b). *Quem Somos*. <https://servasnsfatima.org/>
- Spiess-Knafl, W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). On the Nature of Social Business Model Innovation. *Social Business*, 5(2), 113–130. <https://doi.org/10.1362/204440815X14373846978624>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>
- Teixeira, J. M. F. N. (2019). Uma Revisão da Teoria dos Stakeholders e Principais Pontos de Controvérsias. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 1–16. <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2019.002.0001>
- Tomljenović, R., & Dukić, L. (2017). Religious Tourism - From a Tourism Product to an Agent of Societal Transformation. *Invited Papers*, 1–8. <https://doi.org/10.15308/sitcon-2017-1-8>
- Turismo de Portugal. (2013). *Turismo Religioso*. <https://www.visitportugal.com/pt-pt/experiencias/turismo-religioso>

Turismo de Portugal. (2021a). *Caminho Português de Santiago*. <https://www.pathsoffaith.com/pt-pt/ways/caminho-portugues-de-santiago>

Turismo de Portugal. (2021b). *Caminhos de Fátima*. <https://www.pathsoffaith.com/pt-pt/ways/caminhos-de-fatima>

Turismo de Portugal. (2021c). *Caminhos do Tejo*. <https://www.pathsoffaith.com/pt-pt/ways/caminhos-de-fatima/caminho-do-tejo>

Turismo de Portugal. (2021d). *Central Alentejo e Ribatejo*. <https://www.pathsoffaith.com/pt-pt/ways/caminho-de-santiago/central>

Turismo de Portugal. (2022, May 19). *Empresas Turismo 360º*. Desenvolvimento de Um Modelo Operacional Que Assegure a Implementação de Uma Estratégia ESG Nas Empresas Do Turismo, Incluindo Um Framework ESG. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/apresentacao-programa-empresas-turismo-360-framework-esg-19-maio-2022.pdf>

Vieira, I. ;, Ferreira, L. ;, & Madeira, R. (2019). Stakeholder Perceptions of Religious Tourism and Local Development: Evidence from Lamego (Portugal) Historic Town. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 7(4), 41–53. <https://doi.org/10.21427/axzv-tw79>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3rd ed., Vol. 5). Sage Publications.

## **ANEXOS**

### **Anexo A- Espaços Casa Madre Luiza Andaluz**

Auditório



Quarto Individual



Capela



Cafetaria/Refeitório



## Anexo B- Espaços Casa de São Mamede

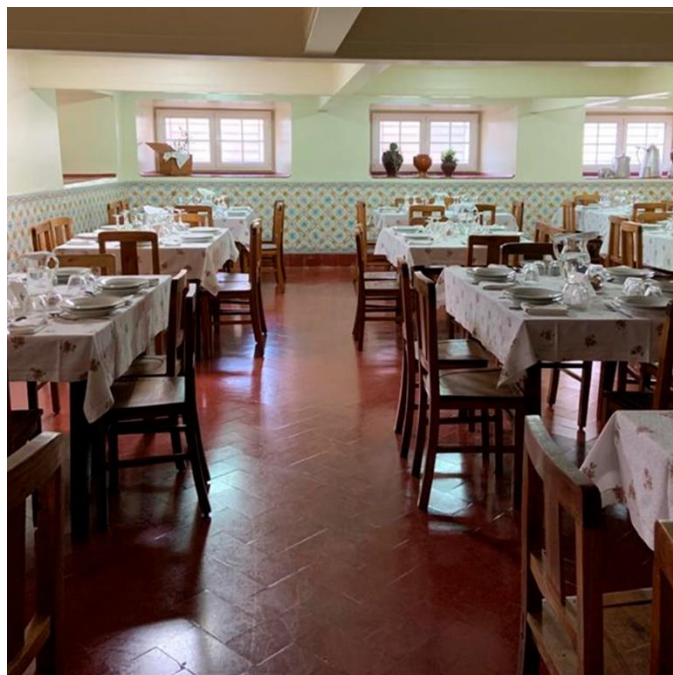
Jardim



Salão Nobre



Refeitório



## **Anexo C- Questionário Casa Madre Luiza Andaluz- Santarém**

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Vimos pelo presente convidá-lo a participar numa pesquisa do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social do Politécnico de Santarém. Este inquérito destina-se a pessoas que visitam a Casa Madre Luiza Andaluz em Santarém e deverá demorar aproximadamente 5 minutos a ser concluído. A participação é voluntária e as respostas serão mantidas anónimas. Tem a opção de não responder ou de deixar de participar, se assim o desejar. O preenchimento do questionário será tomado como consentimento informado para participar e confirmará que tem pelo menos 18 anos de idade. Se tiver quaisquer perguntas sobre a pesquisa, contacte a mestranda Mariana Marcelino por correio eletrónico para 210100010@esg.ipsantarem.pt. Se desejar, imprima ou guarde uma cópia desta página para os seus registos.

\* Li as informações acima e...

concordo em participar nesta pesquisa (continuar o questionário).

não concordo em participar nesta pesquisa.

1- Indique a sua idade.

2- Identifique o seu género: Feminino  Masculino

3- Há quanto tempo conhece a Congregação das Servas de Nossa Senhora de Fátima?

Menos de 1 ano  Entre 1 e 2 anos  Entre 3 e 5 anos  Mais de 5 anos

4- Como conheceu a Casa Madre Luíza Andaluz?

Através de um familiar  Através de um amigo

Através das Irmãs da Congregação  Através do Website

Através das Redes Sociais  Outro  (especifique)

\_\_\_\_\_

5- Da última vez que visitou esta Casa, por que motivo o fez?

Fins espirituais (retiros, oração)  Peregrinação/Turismo religioso

Reunião/formação  Motivos profissionais

Visita  Pernoitar

Outro  (especifique) \_\_\_\_\_

6- Da última vez que visitou esta Casa, que espaços utilizou?

Quarto com casa de banho privativa  Quarto com casa de banho partilhada

Capela  Cripta  Auditório  Biblioteca

Sala de trabalho  Sala de estar  Refeitório  Jardim

- Outro  (especifique) \_\_\_\_\_
- 7- Da última vez que visitou esta Casa, quanto tempo usufruiu dos espaços?  
Parte do dia  Um dia  Dois dias  Três a seis dias  Sete ou mais dias
- 8- Se existisse um valor associado à utilização dos espaços, qual o valor que consideraria justo? **Indique valores diários, em euros**, à frente de cada espaço, considerando apenas os que utilizou.  
Uma noite em quarto com casa de banho privativa:  
Uma noite em quarto com casa de banho partilhada:  
Uma noite em sala de estar para pernoitar em grupo:  
Um dia de ocupação do Auditório:  
Um dia de ocupação de uma sala de trabalho:  
Não utilizei os espaços acima mencionados (colocar cruz X)
- 9- Da última vez que visitou esta Casa, veio sozinho/a, com familiares ou inserido num grupo?  
Sozinho/a  Com familiares  Grupo
- 10- Caso tenha frequentado a Casa em grupo, quantas pessoas faziam parte do grupo?
- 11- Qual o seu nível de satisfação global com os serviços que usufruiu nesta Casa?  
Indique o nível de satisfação numa escala de 1 a 5, em que 1 significa muito insatisfeito e 5 significa muito satisfeito.  
1- Muito insatisfeito  2- Insatisfeito  3- Indiferente  4- Satisfeito   
5- Muito satisfeito
- 12- Numa escala de 1 a 4, qual a probabilidade de recomendar os serviços desta Casa a um amigo ou familiar?  
1- Nada provável  2- Pouco provável  3- Provável  4- Muito provável
- 13- Tem algum comentário ou sugestão que gostasse de deixar à Congregação das SNSF?

Obrigada pela sua colaboração!

## **Anexo D- Questionário Casa de São Mamede- Lisboa**

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Vimos pelo presente convidá-lo a participar numa pesquisa do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social do Politécnico de Santarém. Este inquérito destina-se a pessoas que visitam a Casa de São Mamede em Lisboa e deverá demorar aproximadamente 5 minutos a ser concluído. A participação é voluntária e as respostas serão mantidas anónimas. Tem a opção de não responder ou de deixar de participar, se assim o desejar. O preenchimento do questionário será tomado como consentimento informado para participar e confirmará que tem pelo menos 18 anos de idade. Se tiver quaisquer perguntas sobre a pesquisa, contacte a mestranda Mariana Marcelino por correio eletrónico para 210100010@esg.ipsantarem.pt. Se desejar, guarde uma cópia desta página para os seus registos.

\* Li as informações acima e...

concordo em participar nesta pesquisa (continuar o questionário).

não concordo em participar nesta pesquisa.

1- Indique a sua idade.

2- Identifique o seu género: Feminino  Masculino

3- Há quanto tempo conhece a Congregação das Servas de Nossa Senhora de Fátima?

Menos de 1 ano  Entre 1 e 2 anos  Entre 3 e 5 anos  Mais de 5 anos

4- Como conheceu a Casa de São Mamede?

Através de um familiar  Através de um amigo

Através das Irmãs da Congregação  Através do Website

Através das Redes Sociais  Vim cá a um evento

Por acaso  Outro  (especifique) \_\_\_\_\_

5- Da última vez que visitou esta Casa, por que motivo o fez?

Fins espirituais (retiros, oração)  Peregrinação/Turismo religioso

Reunião/formação  Motivos profissionais

Visita  Eventos

Outro  (especifique) \_\_\_\_\_

6- Da última vez que veio a esta Casa, que espaços utilizou o visitou?

Quarto de Luíza  Capela  Biblioteca

Sala de trabalho  Sala de estar  Refeitório  Jardim

Outro  (especifique) \_\_\_\_\_

- 14- Da última vez que visitou esta Casa, quanto tempo usufruiu dos espaços?  
Parte do dia  Um dia  Dois dias  Três a seis dias  Sete ou mais dias
- 15- Se existisse um valor associado à utilização dos espaços, qual o valor que consideraria justo? **Indique valores diários, em euros**, à frente de cada espaço, considerando apenas os que utilizou.  
Ocupação de uma sala de trabalho:  
Refeitório, se solicitado para a realização de um evento:  
Jardim, se solicitado para a realização de um evento:  
Não utilizei os espaços acima mencionados (colocar cruz X)
- 16- Da última vez que visitou esta Casa, veio sozinho/a, com familiares ou inserido num grupo?  
Sozinho/a  Com familiares  Grupo
- 17- Caso tenha frequentado a Casa em grupo, quantas pessoas faziam parte do grupo?
- 18- Qual o seu nível de satisfação global com os serviços que usufruiu nesta Casa?  
Indique o nível de satisfação numa escala de 1 a 5, em que 1 significa muito insatisfeito e 5 significa muito satisfeito.  
2- Muito insatisfeito  2- Insatisfeito  3- Indiferente  4- Satisfeito   
5- Muito satisfeito
- 19- Numa escala de 1 a 4, qual a probabilidade de recomendar os serviços desta Casa a um amigo ou familiar?  
2- Nada provável  2- Pouco provável  3- Provável  4- Muito provável
- 20- Tem algum comentário ou sugestão que gostasse de deixar à Congregação das SNSF?

Obrigada pela sua colaboração!

### **Anexo E- Guião do *Focus Group***

- 1- Qual a finalidade destas casas? Que atividade desenvolvem?
- 2- A procura tem única e exclusivamente motivação espiritual ou religiosa ou existem outras motivações por parte das pessoas? Se sim, quais?
- 3- Que pessoas procuram estas casas? Que público?
- 4- A utilização é mais em grupo ou individual? Ocorre em que contexto
- 5- Que estruturas da Congregação lhes estão associadas
- 6- Alguém já conhecia o LACC e o EPLA?
- 7- Acrescentaram ou modificaram alguma coisa na Congregação? O quê?
- 8- Faz sentido as atividades/ocupação dos espaços ter um valor monetário associado? Deve ser gratuito? Deve ser apenas baseado em donativos? Porquê?
- 9- Como são mantidos os espaços? Faz sentido falar em abertura de atividade/negócio social (sem finalidade lucrativa) para a sustentabilidade dos espaços?
- 10- Como e por quem é feito o acolhimento nestas casas? É realizado por irmãos ou também por colaboradores? O que acontecerá no futuro?
- 11- Através de quê? /quem é que a maioria das pessoas conhece a Congregação? Canais digitais ou o passa a palavra?

## **Anexo F- Guião das Entrevistas**

- 1- Que Parceiros-chave fará sentido a Congregação ter?
- 2- Que as atividades-chave e propostas de valor poderá oferecer, tendo em conta os recursos existentes?
- 3- 3Que tipo de público (clientes) poderá procurar as casas da Congregação?
- 4- Como deverá ser a relação das irmãs e colaboradores com os clientes?
- 5- Que canais de comunicação ajudariam a divulgar as propostas de valor da Congregação? Protocolos farão sentido? Com que entidades?
- 6- Faz sentido a fixação de preços para os serviços? Ou deverá continuar com base em donativos?
- 7- Quais os custos que considera que a Congregação, nestas casas, terá?

**Anexo G- Valores de Referência de Donativos- Casa Madre Luiza Andaluz**

**CAPELA**

Área Capela fechada – 138 m<sup>2</sup>, \_\_\_\_\_ lugares

Área Capela expandida – 159 m<sup>2</sup>, \_\_\_\_\_ lugares

**CRIPTA**

Área – 30 m<sup>2</sup>

**BIBLIOTECA**

Área – 70 m<sup>2</sup>

Lotação - \_\_\_\_\_

Dia completo – 150#

Meio dia – 100#

Por hora – 40#

**AUDITÓRIO**

Área (m<sup>2</sup>) – 160 m<sup>2</sup>

Lotação - \_\_\_\_\_

Dia completo – 300#

Meio dia – 200#

Por hora – 80#

**CAFETARIA**

Lotação - \_\_\_\_\_

**QUARTOS**

Ocupação máxima - 80 lugares

Peregrinos – Podem ficar vários no mesmo quarto/sala – 5#

Quartos individuais s/WC – 10#

Quartos individuais c/WC – 15#

**Serviços requisitados à parte**

Vídeo projetor – 20#

Café, água, bolos, bolachas (por pausa para café) – 5# p/pessoa

Pequeno-almoço – 5# p/pessoa

Uso do refeitório (pode ser partilhado vários grupos) – 1# p/pessoa

## **Anexo H- Valores de Referência de Donativos- Casa de São Mamede**

### **CAPELA**

**Área Capela fechada** – 48 m<sup>2</sup>, 25 lugares

**Área Capela expandida** – 62 m<sup>2</sup>, 80 lugares

### **BIBLIOTECA (SALÃO NOBRE)**

**Área** – 110 m<sup>2</sup>

**Lotação** - Plateia – 90 lugares; Em U – 45 lugares; Em mesa – 40 lugares

**Dia completo** – 300#

**Meio dia** – 200#

**Por hora** – 80#

### **SALA PROJETOS E REALIZAÇÕES**

**Área (m<sup>2</sup>)** – 62,5 m<sup>2</sup>

**Lotação** - Plateia – 50 lugares; Em U – 30 lugares; Em mesa – 20 lugares

**Dia completo** – 200#

**Meio dia** – 125#

**Por hora** – 50#

### **SALA MARIA JOSÉ FALCÃO**

**Área** – 20 m<sup>2</sup>

**Lotação** - Em mesa – 6 lugares;

**Dia completo** – 60#

**Meio dia** – 40#

**Por hora** – 15#

### **JARDIM**

Reserva sob consulta

### **REFEITÓRIO**

**Ocupação máxima** - 80 lugares

**Por pessoa** – 2#