

AFAGU, Servindo na Morte e na Vida

AFAGU, Serving You in Death and During Your Life

Brena Carolina de Oliveira Silva

Halana Adelino Brandão

Antonio Messias Valdevino

Thiago Assunção de Moraes

Rita de Cássia de Faria Pereira

RESUMO

O presente trabalho descreve a trajetória da empresa Funerária Anjo da Guarda, carro-chefe do Grupo Cordeiro de Freitas. Trata-se de um caso para ensino que apresenta as estratégias de expansão e atuação definidas durante 24 anos de existência da empresa e as perspectivas de futuro desta, a partir da visão de Miguel, diretor do departamento comercial e marketing do grupo. Entre necessidades que privilegiam o momento da morte ou os cuidados com a vida, seus clientes se beneficiam com trocas concretizadas por diversos serviços e a empresa mostra-se atenta às oportunidades de mercado, estando presente em alguns estados do Nordeste brasileiro. Para a elaboração deste caso, os autores realizaram entrevistas com os principais gestores da organização para a obtenção de dados primários. Também buscou-se dados secundários sobre as informações aqui relatadas em sites, redes sociais, filmes, vídeos e trabalhos acadêmicos. Busca-se, a partir deste trabalho, promover discussões e reflexões sobre ambiente e estratégias de marketing, contribuindo para o entendimento de tais conceitos em sala de aula.

Palavras-chave: Serviços. Estratégia de marketing. Mercado da morte.

ABSTRACT

This paper describes the history of Anjo da Guarda funerary, which is the main company of the Cordeiro de Freitas Group. This is a teaching case that presents strategies of expansion and performance during the company's 24 years of existence, and the future prospects of the funeral home reported by Miguel, who is the commercial and marketing department of the group. Customers are benefiting with exchanges to use various services to the moment of death or care with life, and the company is attentive to market opportunities, being present in some states of northeastern Brazil. To write this case, we conducted interviews with the organization's managers for a primary data file. Data on websites, social networks, films, videos were also used. Thus, we seek to promote discussions and reflections about the marketing environment and the marketing strategy, contributing to the learning of these concepts in the classroom.

Keywords: Services; Marketing Strategy; Funeral Industry.

Recebido em: 18/10/2021

Aprovado em: 29/12/2021

Brena Carolina de Oliveira Silva 
 brena.carolina.adm@gmail.com
 Mestre – Universidade Federal da Paraíba
 Msc – Universidade Federal da Paraíba
 Currais Novos / RN – Brasil

Halana Adelino Brandão 
 halana.brandao@ufca.edu.br
 Mestre – UFPE
 Msc – UFPE
 Juazeiro do Norte / CE – Brasil

Antonio Messias Valdevino 
 messiasurca@gmail.com
 Mestre – Universidade Federal da Paraíba
 Msc – Universidade Federal da Paraíba
 Juazeiro do Norte / CE – Brasil

Thiago Assunção de Moraes 
 thiagoassuncao@pcs.uespi.br
 Doutor – Universidade Federal da Paraíba
 PhD – Universidade Federal da Paraíba
 Picos / PI – Brasil

Rita de Cássia de Faria Pereira 
 rita_faria@yahoo.com
 Doutora – Universidade Federal da Paraíba
 PhD – Universidade Federal da Paraíba
 João Pessoa / PB – Brasil

Introdução

Juazeiro do Norte, 12 de julho de 2017, quarta-feira, meio-dia. Miguel, diretor comercial do Grupo Cordeiro de Freitas, estava sentado na sala de reuniões do prédio administrativo do Grupo, realizando os últimos ajustes na apresentação do planejamento a longo prazo que vinha elaborando nos últimos dias. Os focos do plano eram a expansão e as mudanças na atuação da Funerária Anjo da Guarda. Nele estavam definidas a localização das agências funerárias a serem abertas nos próximos 10 anos e as inovações a serem implantadas. Naquele dia, às 14h, seria realizada uma reunião com o objetivo de apresentar tal projeto para a diretoria do Grupo.

A Funerária Anjo da Guarda sempre foi carro-chefe do Grupo Cordeiro de Freitas, composto por, além desta, empresas no ramo da saúde, óticas e floriculturas, numa estratégia de atendimento complementar ao Plano de Assistência Familiar Anjo da Guarda – AFAGU. O principal objetivo é ofertar ao associado, sem qualquer carência, assistência funerária e viabilizar o acesso a serviços de saúde, além de uma rede de parceiros prontos a lhe prestar o melhor atendimento possível.

A funerária estava presente nos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Bahia. O atual objetivo de Miguel é conquistar o nordeste brasileiro, levando a funerária, e conseqüentemente o Plano AFAGU, aos demais estados, além de realizar melhorias nos serviços prestados pela mesma.

Miguel conhecia bem o histórico da empresa, a evolução e as mudanças ocorridas nos 24 anos da Funerária Anjo da Guarda e, ainda que estivesse confiante, inquietava-se. Ele sabia que Raimundo Cordeiro de Freitas – fundador do grupo e comumente chamado de Raimundinho – era um empreendedor e homem de visão, ainda assim Miguel se questionava: será que ele acataria as suas propostas?

Do Baixo Jaguaribe ao Cariri Cearense

Depois de alguns anos trabalhando como “galego” (assim chamados os vendedores porta a porta), em Fortaleza, capital do estado do Ceará, Raimundinho tinha decidido voltar para Russas, sua cidade natal. Conhecida como “a terra da laranja doce”, Russas, localizada na região do Baixo Jaguaribe do estado cearense, era um

dos mais importantes centros populacionais e econômicos daquela região. Fora ali que Raimundinho tinha aprendido o que era compromisso, tendo responsabilidades desde pequeno, como abrir a porteira de tardezinha para permitir que o gado passasse ou ajudar aos seus pais nas atividades pecuaristas. O retorno ao lar trouxe a decisão de empreender naquelas terras.

Antes disso, Raimundinho viajou ao interior de São Paulo para conhecer empresas que trabalhavam com assistência funerária. Em seu retorno, e com as ideias e a bagagem adquiridas de sua pesquisa, abriu a Funerária Vida Eterna no ano de 1989, que focava no atendimento das classes C e D. Miguel concordava que o serviço funerário tinha sido uma boa oportunidade de negócio e uma atividade inovadora quando implantada em Russas.

Após quatro anos no Vale do Jaguaribe, e decidido a expandir para outras cidades, Raimundinho chegou a Juazeiro do Norte, para negociar a compra de uma funerária já existente ali, a Funerária Anjo da Guarda. Juazeiro do Norte, localizada a 528 km de Fortaleza, é considerada um dos maiores centros de religiosidade popular do Brasil, atraindo romeiros de várias localidades – que podem chegar a 600 mil por ano – e exerce forte influência econômica na Região do Cariri Cearense, onde está localizada, graças ao comércio tradicional de artigos religiosos, e também como polo calçadista e joalheiro.

Com a compra da funerária em Juazeiro do Norte, no ano de 1993, Raimundinho unificou a marca da empresa, passando a utilizar o nome Funerária Anjo da Guarda. Apesar de ter percebido uma aceitação positiva em Russas, na época pairava a dúvida se o mercado em Juazeiro do Norte era favorável a este tipo de empreendimento.

Caracterizando A Funerária Anjo Da Guarda

Miguel procurou em seu notebook o último relatório semestral da empresa para verificar a quantidade de centrais de atendimento existentes. Em junho de 2017, a Funerária Anjo da Guarda tinha 51 agências, 22 destas na Região do Cariri Cearense.

Na sua vinda a Juazeiro do Norte, Raimundinho trouxe consigo a ideia do produto plano funerário, e este foi lançado como Plano AFAGU. Para Miguel, o

diferencial do plano funerário ofertado por Raimundinho tinha sido a vantagem de possibilitar o rateio dos custos com o óbito em pequenos valores, que coubessem no bolso do associado. Atualmente, o Plano AFAGU é composto por um portfólio que abrange uma gama de facilidades e conveniências para atender as necessidades do seu público alvo, com preços variados e buscando ofertar ao cliente um atendimento personalizado com o suporte de profissionais qualificados.

Em comparação aos outros onde a empresa atuava, Miguel acreditava que Juazeiro do Norte tinha sido a cidade com melhor aceitação do plano funerário. Em 2001, a população da cidade ultrapassava o número de 212.000 habitantes, e 40% dos juazeirenses possuíam o Plano AFAGU. Em 2017, a relação população, estimada em mais de 268.000 moradores, *versus* associados estava em 65% naquele município.

A atuação da Funerária Anjo da Guarda abria espaço no mercado e impulsionava o crescimento de outras empresas do Grupo Cordeiro de Freitas – Floricultura Rayanne, Cliniafagu, Casa dos Óculos e Farmafagu – visto que estas eram implantadas exclusivamente em locais em que a funerária já estava presente e usufruíam da sua carteira de clientes, ofertando como benefícios aos associados do Plano AFAGU descontos em atendimento médico, medicamentos e acessórios óticos.

Em relação à gestão, a Funerária Anjo da Guarda e demais empresas do Grupo Cordeiro de Freitas atuavam de forma participativa. Anualmente o grupo promovia o Encontro de Gestores, em que os responsáveis pelos setores e empresas do conglomerado apresentavam os seus resultados e, a partir disso, definiam as metas. Após o encontro e com os objetivos da Funerária Anjo da Guarda definidos, Miguel planejava campanhas internas, normalmente em formato de jogos, com o objetivo de fomentar as vendas e premiar seus melhores vendedores.

Miguel verificou que, de acordo com o relatório semestral, a Funerária Anjo da Guarda estava empregando cerca de 1.000 funcionários. Para ascensão na empresa, o setor de recursos humanos utilizava, em sua maioria, processos de recrutamento e seleção internos. Não era difícil encontrar pessoas que trabalhavam ali há muito tempo. Um exemplo disto era o João Hélio, que começou a trabalhar na Funerária Anjo da Guarda como digitador, e atualmente é diretor administrativo do Grupo Cordeiro de Freitas, cargo ao qual foi promovido após Raimundinho decidir se afastar da gestão para se candidatar à prefeitura de Russas, em 2004. João Hélio

era formado em Administração e, após a sua promoção como diretor administrativo, percebeu a necessidade de profissionalizar e estruturar a empresa, principalmente analisando o novo comportamento do mercado.

A Quase Monopolização do Mercado Funerário

Miguel afastou os olhos do notebook, lembrando-se de quando tinha entrado na empresa, em 2008, e teve o primeiro encontro com a diretoria. Raimundinho tinha lhe falado sobre a empresa, pois fazia questão que todos os funcionários conhecessem sua história.

- Quando você tem o compromisso de uma história, você já vai trazendo sempre outra, e essa minha história foi assim - era o que tinha dito ao iniciar o seu relato.

Na época da compra da Funerária Anjo da Guarda havia em Juazeiro do Norte cerca de 20 outras funerárias, porém estas não eram consideradas concorrentes diretos, visto que nenhuma ofertava o produto plano funerário. O diferencial do plano funerário ofertado por Raimundinho era o fato das pessoas realizarem um investimento mensal, que garantisse a prestação de serviços funerários para o titular do contrato e seus familiares próximos, quando a necessidade ocorresse.

- Naquele tempo, as pessoas mais carentes dependiam muitas vezes, ou da doação de amigos, de parentes, para poder pagar o serviço funerário, ou da Prefeitura, por meio da Secretaria de Ação Social, que tinha, naquela época, uma verba específica para essa finalidade. - João Hélio comentou na ocasião.

O Plano AFAGU tinha trazido outra opção para a população. Em pouco tempo, o mercado funerário de Juazeiro do Norte tinha apenas duas empresas: a Funerária Anjo da Guarda e a Funerária Terra da Luz, e assim permaneceu por vários anos. Porém, em 2008, essa realidade passou a mudar.

Perdendo o Monopólio: a Saída é Aproveitar a Vida

Visto que novas empresas – funerárias – começavam a surgir no mercado, em 2008 foi criado o departamento Comercial e Marketing do Grupo Cordeiro de Freitas –

até então formado pela funerária, ótica e floricultura – e Miguel, juntamente com a diretoria, tinha decidido posicionar a funerária como a melhor do Nordeste, fazendo desta afirmação o *slogan* da empresa. A partir dali, o comercial deixou de ser considerado amador, e o “menino dos planos”, como costumava ser chamado o responsável pelo marketing e vendas da empresa, passou a ser o diretor do departamento de Marketing. Foram implementadas estratégias que tornaram a marca da Funerária Anjo da Guarda sólida e reconhecida. Devido ao novo posicionamento da empresa, a aquisição do plano AFAGU começou a influenciar também questões sociais.

Em 2010, a funerária criou o Núcleo de Apoio à Família Enlutada (NAFE), projeto que visa a prestar assistência ao cliente em duas vertentes. A primeira é o fato de a funerária ter passado a disponibilizar auxiliares de enfermagem nos serviços de cerimonial e velórios, preparados para eventualidades, não somente cuidados com a saúde, mas também prestar apoio emocional, ou mesmo intervir religiosamente, com uma oração, etc. Segundo a funerária disponibilizou, a partir de 2014, acesso a uma casa com copa, quarto de descanso, banheiro, e os aparatos para as necessidades mais básicas dos seus clientes, nas proximidades do Instituto Médico Legal – IML. Dentre os serviços oferecidos estão esclarecer dúvidas e acolher os associados do Plano AFAGU enquanto esperam a liberação do corpo, processo que pode demorar até oito horas, dependendo da causa da morte. O IML de Juazeiro do Norte fica em um local distante da parte central da cidade e não há muita disponibilidade de transportes públicos para o local, o que dificulta o acesso. Com o NAFE, a funerária Anjo da Guarda se propôs a oferecer conforto e segurança para seus clientes durante as horas de espera para a finalização dos exames, sejam necroscópicos – que visa identificar a causa de mortes não naturais – ou de verificação de óbitos, além da emissão da Declaração de Óbito (DO). Com isso a empresa prometia um serviço único no mercado funerário do cariri cearense.

Com o novo posicionamento e o surgimento das outras empresas ligadas ao Grupo Cordeiro de Freitas, a Cliniafagu em 2010 – policlínica com atendimento a diversas especialidades – e a Farnafagu em 2011 – focada no comércio varejista de medicamentos – ambas com serviços inclusos ao Plano AFAGU, a Funerária Anjo da Guarda passou a modificar também o seu produto. O foco principal da criação de outras empresas dentro do grupo era criar negócios que agregassem valor para o associado, e o serviço não mais aconteceria somente após o óbito de alguém. O Plano AFAGU começou a oferecer também opções em vida para os seus clientes, o

que encareceu o produto. “Quem tinha o Plano AFAGU, geralmente era quem fazia a melhor escolha, tinha o melhor produto, e estava disposto a pagar mais por isso”, refletiu Miguel.

Tais mudanças tinham segmentado o mercado e dado espaço para o fortalecimento dos concorrentes, visto que muitas pessoas começaram a ver a adesão ao Plano AFAGU como “coisa de rico” e passaram a buscar opções que consideravam mais populares. Não havia mais regresso para a época em que existia somente a Funerária Anjo da Guarda ofertando o plano funerário, a concorrência tinha se tornado algo definitivo e a empresa necessitou ter a maturidade de aceitar esse novo cenário, definindo as suas próximas ações e qual público pretendia alcançar.

AFAGU: Servir Bem e Estar Sempre Presente

Ao iniciar suas atividades no departamento Comercial e Marketing, Miguel começou a perceber algumas dificuldades para a realização do seu trabalho e passou a questionar por soluções. Não existia verba departamental na empresa, a missão era um texto muito grande para se fixar na mente dos funcionários e clientes, e não havia sido elaborado até então um planejamento estratégico.

Em 2014, Miguel efetuou a proposta de modificação da missão da empresa para Raimundinho e João Hélio. Em sua opinião, esta deveria ser composta por um texto curto e que resumisse o propósito da empresa. A nova missão apresentada foi “servir bem ao cliente e estar sempre presente”, que foi aprovada pela diretoria. O novo texto se encaixou também no projeto que Miguel já tinha elaborado, o NAFE, que era gerido pelo setor de recursos humanos. Na época, ele sabia que mudanças seriam necessárias para alinhar a empresa com o que ela estava se propondo a realizar, mas acreditava que a Funerária Anjo da Guarda obteria resultados satisfatórios.

CATÁLOGO: PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELA AFAGU

Voltando a sua atenção para o computador, Miguel incluiu uma última informação em sua apresentação, e verificou a hora. Ele ainda tinha uma hora e meia antes da reunião, tempo suficiente para ir ao restaurante ao lado do prédio e almo-

çar. A sala de reunião ficava ao lado do escritório do diretor administrativo, o que significava que teria que descer dois lances de escadas.

Chegando ao piso térreo, Miguel visualizou o porteiro, na pequena recepção do prédio, verificando pelo monitor as câmeras externas de segurança.

- Boa tarde, José!

- Boa tarde, seu Miguel! - O porteiro lhe respondeu.

Na recepção, ao lado da porta de saída do prédio havia um quadro com alguns informes, inclusive a tabela de preços do Plano AFAGU.

O Plano AFAGU divide-se em três categorias: Essencial, Preventivo e Prime. Num total de 6 planos com mensalidades de acordo com a especificidade de cada um. Além dos serviços funerários, como a realização da assepsia, preparação e vestimenta do corpo, também há disponibilização de flores e urna mortuária ornamentada. A funerária também dispõe de serviços complementares, o cerimonial e a tanatopraxia, acompanhada da necromaquiagem.

A tanatopraxia é uma técnica de preparação e conservação do cadáver para o velório, em que o sangue é substituído por um fluido de conservação e retiram-se outras substâncias do corpo, como fezes e gases. O intuito do procedimento é higienizar o corpo, a fim de evitar contaminações ou qualquer tipo de vazamento de líquidos e gases, além de retardar a decomposição. O processo de tanatopraxia é finalizado com o fechamento da boca, a reconstrução facial, quando necessário, e a necromaquiagem, que busca garantir uma aparência natural ao falecido, semelhante ao que apresentava em vida, possibilitando um alento aos familiares durante o momento da dor.

No serviço do cerimonial são realizadas as homenagens por músicos e instrumentistas experientes, aptos a prestar tributo à família e ao seu ente querido que faleceu através de músicas, acompanhamento litúrgico, louvores e mensagens durante os velórios, missas ou quaisquer outras solenidades.

Embora soubesse que era um diferencial na empresa, Miguel lamentava o fato dos serviços de cerimonial e tanatopraxia não estarem disponíveis em todos os locais em que a Funerária Anjo da Guarda atendia. Isso se devia ao fato das agências das pequenas cidades não terem estrutura física que comportassem esses serviços, sendo os custos das modificações altos. Como alternativa, a Funerária Anjo da Guarda se utiliza de terceirização para a concretização dos serviços.

A Personalização dos Produtos e Serviços Funerários

Os planos embutidos no Plano AFAGU possuem valores diferentes entre si, e isso influencia a prestação dos demais serviços. A categoria Essencial oferece os serviços funerários básicos e cerca de 50% de desconto nos complementares, além de traslado por via terrestre de 500 km, incluindo ida e volta. A categoria Preventivo se diferencia da Essencial pela oferta de vestuário e kit café VIP, além de um maior percurso de traslado e desconto de 75% na tanatopraxia e cerimonial. Já o Prime abrange integralmente os serviços da funerária, sem cobranças adicionais. Todas as categorias dos planos incluem flores naturais, urna mortuária, vestimenta e cartões de condolências, porém, ocorre diferenciação de acordo com os seus valores. Cada pacote dá o direito de incluir, além do titular do contrato, nove beneficiários, sendo familiares ou não.

Embora com base na doutrina cristã, Miguel, juntamente com a diretoria, buscava estabelecer processos e estratégias que respeitassem a escolha religiosa de seus clientes. Os centros de velórios da funerária são adaptáveis, com um painel giratório, que possui uma cruz removível em um lado, e uma mensagem bíblica em outro, possibilitando atendimento às diferentes religiões e crenças, de acordo com os preceitos religiosos da família do falecido.

Procurando estabelecer uma relação pautada no compromisso e no respeito, a equipe comercial, no ato da venda do Plano AFAGU, possibilita o registro das últimas vontades do cliente. No “Meu Último Desejo”, o cliente diz como gostaria de ser velado, incluindo músicas, vestimentas e ornamentação. Acontecendo o óbito, a família é informada sobre o pedido estabelecido em vida, e pode acatar ou não as recomendações.

Para a empresa, o trato com a morte é delicado. Por isso, os funcionários da funerária são preparados para o atendimento à família em diversas situações. Por existir vários tipos de eventualidades que levam à morte do cliente, que podem ser repentinas ou até mesmo violentas, os cuidados durante a prestação de serviços devem ser diferenciados, visto que, em algumas situações, os familiares podem estar mais consternados que outros. Cada caso é considerado único e, portanto, assim deve ser tratado. Pensando nisso, a funerária montou uma estrutura distinta que se adequa para atender os mais diversos clientes.

A Estrutura Atual da AFAGU

Para a realização dos serviços ofertados, a Funerária Anjo da Guarda possui em algumas localidades centros de velório climatizados e equipados com suítes, planejados para atender clientes de diferentes crenças. Também conta com cemitérios parques, que se diferenciam dos cemitérios tradicionais, com espaços abertos e conjunto paisagístico planejado, licenciados pela Superintendência Estadual do Meio Ambiente - SEMACE, setor responsável pela emissão do licenciamento de funcionamento de cemitérios no Ceará.

Os cemitérios parques da Funerária Anjo da Guarda foram construídos buscando trazer uma imagem de tranquilidade e leveza, a fim de diminuir o receio das pessoas de estarem naquele ambiente e propiciar serenidade e reflexão. Além disso, não há construções acima da superfície, somente as lápides, e não é permitido ter ornamentos que prejudiquem a composição do ambiente, com tal regra estabelecida em contrato.

Além dos serviços próprios, a funerária tem em seu guia de convênios mais de 1.200 parceiros em diversas áreas, com o intuito de oferecer ao associado do Plano AFAGU descontos nos serviços prestados. No entanto, entre a Funerária Anjo da Guarda e os conveniados não existem transações financeiras. Na relação, o parceiro oferece descontos nos serviços prestados aos clientes AFAGU, em contrapartida a funerária presta suporte técnico, disponibiliza espaço nos meios de comunicação e compartilhamento da carteira de clientes do plano. As parcerias são renovadas a cada dois anos, e com a sua definição, os parceiros são catalogados em um guia que é distribuído aos associados.

As Estratégias de Comunicação da AFAGU

Em sua chegada à Juazeiro do Norte, Raimundinho utilizara, na visão de Miguel, uma estratégia comercial bem peculiar, senão um pouco maluca, já que ele nunca tinha visto nada parecido. Raimundinho tinha chamado mendigos, ambulantes e desempregados, e entregado a estes panfletos para que fizessem a divulgação do plano. E tinha dado certo, por mais absurdo que parecesse, lembrou.

Atualmente, a divulgação dos serviços e parceiros que fazem parte do Plano AFAGU é feita por meio de uma estação própria de rádio, a Rádio AFAGU, transmitida somente nas agências da rede. Tais informações também são disponibilizadas por meio do *site*, de um aplicativo disponível somente para Android, o AFAGU App, e a *fanpage* oficial, sendo que os dois últimos não têm grande número de adeptos. Como meio de divulgação externo, a empresa utiliza propagandas em televisão e rádios da região, *outdoors* e panfletos, mas somente quando há necessidade do alcance em massa. A Funerária Anjo da Guarda também participa de eventos religiosos, buscando alcançar o público que direta ou indiretamente se interessa e absorve o serviço ofertado, como missas, cultos, etc.

Como exemplo das ações de marketing aplicadas, a empresa apoia o projeto Sonho Olímpico, na cidade cearense do Crato, que promove o acesso ao esporte para crianças carentes por meio de ações de apadrinhamento. Além disso, patrocina um time de futsal, que leva o nome do plano da funerária, da cidade de Russas, apelidado “time da morte”, que já conquistou o primeiro lugar no Campeonato Cearense de Futsal em 2006 e 2011.

A empresa também desenvolve regularmente ações sociais nas cidades em que atua, visando oferecer serviços básicos de saúde gratuitamente à população. Para Miguel, essas atividades permitem que haja uma aproximação da funerária com potenciais clientes, de forma a diminuir o impacto do serviço proposto e o preconceito com a marca, visto que a morte ainda, para muitos, é considerada um tabu.

As Perspectivas Futuras da AFAGU

Miguel retornou à sala de reunião às 13h45, com o intuito de testar os equipamentos que iria utilizar na reunião. Ele acreditava que a Funerária Anjo da Guarda tinha grandes possibilidades de crescimento e tinha como meta pessoal se aposentar somente quando alcançasse todas as regiões do país. “A parte internacional eu vou deixar para quem vier depois de mim”, pensou. Para a expansão tinha pensado na estratégia de ramificação, colocando uma central da funerária em determinado local, e pequenos pontos de atendimento no seu entorno. Para que isso acontecesse, seria necessário decidir qual estratégia de crescimento deveria ser implantada, mas ele reconhecia que franquear não era uma opção. O diferencial da Funerária Anjo

da Guarda, para Miguel, era o respeito e carinho que os funcionários tratavam os clientes da rede, independente da classe social. As pessoas gostavam de estar nas agências, e isso fazia toda a diferença.

Em sua opinião, a essência da empresa refletia a personalidade de Raimundinho, de como ele tratava as pessoas. “Ele conseguiu colocar isso na empresa dele”, pensou consigo mesmo, e era uma característica que nunca poderia perder. Para Miguel, o respeito era o maior segredo, todo o resto era obrigação. O diretor comercial também defendia que quem estava na gestão deveria manter isso. Esse era o espírito vencedor da Funerária Anjo da Guarda, acreditava ele.

Ao término da reunião, Miguel estava satisfeito. Suas ideias foram aprovadas, e agora constava também no planejamento a construção de mais cemitérios na rede, além dos seis já existentes, localizados nos estados do Ceará e da Bahia. Com um olhar voltado para a diversificação dos serviços, o grupo pôs no planejamento a implantação de dois crematórios, um voltado para corpos humanos e outro para animais de estimação, na cidade de Fortaleza. Além disso, deveriam inaugurar nos próximos anos a capela em construção no centro de Juazeiro do Norte, num espaço de 1.600m², com duas salas na lateral para a realização de velórios populares. Por fim, decidiu-se na reunião por uma reforma no centro de velório existente na funerária da cidade, de modo a transformá-lo em um ambiente de requinte, voltado para as classes A e B.

A ideia era segmentar, manter a opção popular, com a qual a funerária já trabalhava, e concomitantemente proporcionar a opção de atendimento de luxo. Enquanto se retirava da sala de reuniões, Miguel pensou “o mercado muda e a gente muda também”.

Notas de Ensino

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso tem por objetivo possibilitar aos alunos a vivência de tomadores de decisões gerenciais ocorridas na funerária, contextualizando através da situação abordada conceitos de Marketing, como crescimento, diversificação e segmentação. A partir da análise deste trabalho, pretende-se então que os discentes possam refletir sobre:

1. Os elementos que caracterizam o mercado (macroambiente), e como estes influenciam na tomada de decisão.
2. O perfil da empresa e suas decisões quanto à definição de público-alvo.
3. Definição de estratégias de segmentação e posicionamento adotadas pela empresa.
4. As estratégias de marketing relacionadas a produto, preço, promoção e distribuição adotadas pela empresa no decorrer de sua trajetória.

FUNTE DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Para a elaboração do caso, os autores utilizaram dados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos em entrevistas com dirigentes do Grupo Cordeiro de Freitas, entre eles o diretor administrativo e o diretor do departamento comercial e marketing – que foram citados no caso e tiveram seus nomes modificados –, a diretora de recursos humanos, e o superintendente da Funerária Anjo da Guarda, resultando em 168 minutos de áudio. A partir dos relatos registrados, foi estruturada a história descrita no caso. Os nomes da empresa e do dono foram citados após consentimento da organização.

Utilizou-se também dados secundários, provenientes de *sites* e redes sociais da empresa, filmes, vídeos e trabalhos acadêmicos no intuito de entender a trajetória da funerária e os serviços ofertados pela mesma. Para a caracterização dos locais citados no caso foram utilizados dados disponibilizados pelas prefeituras dos municípios citados, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e jornais de circulação local. A coleta de dados primários e secundários ocorreu no período de abril a junho de 2017.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Recomenda-se a utilização deste caso em disciplinas intermediárias relacionadas a comportamento do consumidor, marketing e estratégias organizacionais, em cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu*).

PLANO DE ENSINO

Existem várias possibilidades para aplicação da ferramenta caso para ensino, como a aula expositiva, debate e resolução de exercícios, envolvendo o aluno

intelectual e emocionalmente (ALBERTON; SILVA, 2018; DA COSTA MINEIRO et al., 2018). Para utilização deste caso, recomenda-se o uso da discussão, que busca desenvolver a percepção dos alunos e encorajá-los a participar. Sugere-se que, para isso, realizem-se as etapas de preparação, disponibilização do caso e aplicação (Quadro 1).

Quadro 1 Estratégia sugerida de uso do caso

Preparação	<p>Leitura básica: por se tratar de uma discussão, e por ter no caso para ensino uma relação da teoria com a prática se faz necessário que o aluno tenha aprendido os conceitos que se quer discutir. Para isso, caso o docente não tenha trabalhado os conceitos no decorrer da disciplina, uma bibliografia básica deverá ser indicada. Apresentam-se sugestões de bibliografia na contextualização teórica deste caso.</p>
	<p>Tempo: indica-se que a bibliografia básica deva ser disponibilizada, pelo menos, duas semanas antes da discussão (caso não tenha discutido o tema/conceito).</p>
	<p>Canal: a bibliografia poderá ser encaminhada aos discentes por meio virtual, pelo sistema educacional ou e-mail dos alunos, podendo ser encaminhado o arquivo, em caso de artigo, ou a referência em caso de livro.</p>
Disponibilização do caso	<p>Deve ser disponibilizado apenas o caso e as questões a serem discutidas e resolvidas em equipes compostas de 03 a 05 alunos (caso deseje, as respostas dos alunos poderão ser utilizadas como avaliação pelo docente, a fim de atribuir-lhes notas à disciplina). Isso, uma semana antes da aplicação do caso em sala de aula, por meio do canal identificado como mais apropriado.</p>
	<p>Nesta parte, o docente deve aplicar o caso, com o tema previamente determinado. Abaixo, faz-se uma sugestão:</p>
Aplicação	<p>Tema: Ambiente e Estratégias de Marketing.</p>
	<p>Objetivo: discutir aspectos de tomada de decisão, referentes às decisões relacionadas ao processo de crescimento, posicionamento, segmentação e diversificação de uma empresa, relacionando e ampliando os conhecimentos em estratégias de Marketing.</p>
	<p>Duração: 120 minutos (2h/a).</p> <p>Início (20 minutos): consiste na parte inicial da aula. O docente deve contar a narrativa abordada no caso da AFAGU, podendo utilizar uma apresentação com uso de slides (ou outro que achar mais conveniente) ou o quadro.</p>

Debate/Discussão (90 minutos): o docente deverá fomentar a discussão entre as equipes, que deverão estar munidas das respostas das questões (fazendo ligação com a teoria, citando e referenciando autores). A sugestão dos autores é que cada questão seja discutida em 15 minutos, e o professor estimule a participação de todos os alunos. A disposição das cadeiras pode ser em “U”, ou como o professor considerar mais adequado.

Questões:

Com base nas informações relatadas no caso e no que propõem Ferrell e Hartline (2018), identifique e caracterize as estratégias de marketing utilizadas pela Funerária Anjo da Guarda.

Que influências ambientais podem ser identificadas nas decisões da funerária? Descreva.

Identifique e avalie as ações de posicionamento e segmentação de mercado adotadas pela AFAGU.

Acerca das definições estratégicas definidas por Miguel na reunião, como a equipe analisa as projeções de futuro da funerária? Quais sugestões a equipe propõe?

Quais potenciais a equipe sugere que possam ser explorados na carteira de serviços da funerária?

A morte ainda é um tabu, entretanto, a empresa precisa vender. Como a equipe avalia a estratégia de comunicação utilizada pela funerária? Avalie e sugira melhorias, se necessário.

Encerramento (10 minutos): os dez minutos finais da aula devem ser utilizados pelo professor para comentários.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Para a resolução das questões, como citado anteriormente, sugere-se a formação de equipes, de três a cinco pessoas. Após a discussão, propõe-se que seja entregue uma versão escrita das respostas, podendo ser utilizada como avaliação na disciplina. As questões e o formato da aula expostos nestas notas para ensino poderão ser modificados a critério do professor, que poderá usar o caso para aulas expositivas em vários momentos no decorrer da disciplina, buscando incentivar a participação dos alunos, uma vez que o propósito do caso é estimular o aluno à discussão focada no discente.

Sobre as respostas, enfatiza-se que elas poderão divergir, uma vez que as situações gerenciais contextualizadas no caso suportariam, ainda que respaldadas

pela teoria, ter mais de um direcionamento (LEAL; DE OLIVEIRA, 2018). Ainda assim, faz-se, nestas notas, uma contextualização analítica do caso em que possíveis respostas são apresentadas, a seguir.

ANÁLISE DO CASO E POSSÍVEIS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES

Questão 1: Existem diferentes níveis de estratégias organizacionais que podem ser adequadas às ações da AFAGU. É possível identificá-las segundo os seus níveis, nomeando-os de estratégia corporativa, estratégia de negócios, estratégia funcional e estratégias operacionais. A estratégia em nível corporativo está principalmente preocupada com a seleção de negócios, produtos e mercados. A estratégia de unidade de negócios foca em linha de produtos, áreas geográficas etc. Questões estratégicas no nível da unidade de negócios incluem o posicionamento de uma empresa em relação aos seus concorrentes, acomodando novas tecnologias, influenciando a natureza da competição por meio da integração vertical e horizontal, *lobby* político e *networking*, etc. As estratégias em nível funcional estão relacionadas aos processos de negócios e sua cadeia de valor. Essas estratégias incluem marketing, manufatura, pesquisa e desenvolvimento e finanças, por exemplo. E, por fim, as estratégias operacionais, que tratam de como cada parte do negócio é organizada para entregar resultados à estratégica em nível corporativo e de unidade de negócios e estratégias funcionais. Portanto, a estratégia operacional concentra-se em questões de processos, recursos humanos e financeiros etc. Essas estratégias incluem decisões em ambiente de loja, pagamento de faturas, gestão da cadeia de abastecimento, uso de ativos e outros recursos, incluindo incentivo aos funcionários no melhor interesse da organização para se obter vantagem competitiva (DAL-SOTO; MONTICELLI; JEFFERSON, 2017; GIRALDI; CARVALHO. 2020).

Questão 2: As organizações existem para atender determinadas necessidades de mercado, mesmo quando essa necessidade é evitada, ou tida como tabu (ABDALA; MISOCZKY, 2019; DA SILVA RODRIGUES; ICHIKAWA, 2017), como no caso da morte. Como retratam Ribas e Gomes (2012), trabalhar com a morte é se envolver com dilemas, inclusive, éticos (DA SILVA TOLENTINO, 2020).

É nesse sentido que Leskaj (2017) e George, Walker e Monster (2019) explicam que é uma exigência que as organizações identifiquem e organizem as infor-

mações necessárias para se analisar a situação em que está envolvida e tomar as decisões cabíveis para aprimoramento de sua performance no mercado. O caso da Funerária Anjo da Guarda traz uma série de questões relacionadas ao mercado e a definição de planos estratégicos e projeções futuras da empresa.

Um plano estratégico, segundo Wolf e Floyd (2017) trata-se de um instrumento flexível, e conhecido como uma das abordagens de gestão mais utilizadas nas organizações contemporâneas. É um elemento-chave da estratégia, uma seleção de características e medidas a serem tomadas que inclui fatores relacionados à missão, visão, análise de ambientes, objetivos e metas. Os gestores são estimulados a pensar em termos de importância, bem como a se concentrar e projetá-los e a partir disso. A contextualização teórica do caso ocorre em dois pontos: Ambiente de Marketing e Segmentação.

A primeira temática aborda a análise do **Ambiente Externo de Marketing**, que inclui todos os fatores externos, ou seja, competitivos, econômicos, políticos, legais/regulatórios, tecnológicos e socioculturais, que podem exercer pressões diretas e indiretas relevantes para as atividades de marketing da organização (FERREL; HARTLINE, 2018). A narrativa mostra que, por vários momentos, o empreendedor Raimundinho deparou-se com situações em que precisou se adaptar, devido a fatores ambientais que influenciavam o seu empreendimento, no caso a Funerária Anjo da Guarda, e posteriormente, as empresas que se uniram a ela formando o Grupo Cordeiro de Freitas. As variáveis ou forças do ambiente de marketing serão conceituadas a seguir, e relacionadas com a história do caso da AFAGU.

- **Econômicas:** referem-se às condições e/ou oscilações econômicas que afetam, principalmente, os hábitos de consumo. As condições atuais e esperadas na economia podem ter um impacto profundo sobre a estratégia de marketing (FERREL; HARTLINE, 2018). Observa-se que a variável foi fundamental para o estabelecimento da funerária. Uma das potencialidades percebidas pelo empreendedor foi a de, analisando o perfil do público, oferecer um produto que atendia uma parcela da população que não tinha acesso a altos recursos.
- **Político-legais:** interferem constantemente nas empresas, principalmente em termos de regulamentação e normalização das atividades. O caso da funerária cita a Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMA-

CE – que atualmente é o único setor do estado do Ceará com competência para autorizar o funcionamento de cemitérios. Quanto às normas, cita-se uma regulamentação ética e moral, em âmbito cível/criminal de lidar com os corpos. Cada tipo de morte é tratado de forma diferente. Assim, os familiares das vítimas são assistidos pela funerária, no do Núcleo de Apoio à Família Enlutada – NAFE. Apesar de ser uma diversificação no seu serviço, a proposta do NAFE, aqui exposta, pode também ser entendida como uma resposta às exigências político-legais.

- **Socioculturais:** estas forças se refletem na adequação das organizações para atender às especificidades culturais, como crenças e valores de determinada população (TUNES; MONTEIRO, 2017). A Funerária Anjo da Guarda tem maior atuação em Juazeiro do Norte, cidade localizada ao sul do Ceará, com atrações culturais marcantes no que tange à religiosidade, em bases católicas. Entretanto, existem outras necessidades religiosas às quais a empresa atende, de acordo com a realidade do cliente e seus familiares, uma vez que esse fator exerce grande influência nos serviços prestados pela Anjo da Guarda.
- **Naturais:** tratam-se das preocupações com o meio ambiente, e as questões voltadas à natureza. O caso aborda ações relacionadas ao tema, como o fato das urnas trabalhadas pela Anjo da Guarda serem feitas de madeira. Nesse sentido, caberia à empresa discutir e avaliar os processos nesta área. Além disso, outra preocupação a ser suscitada em debate envolve o cuidado com o solo, para evitar a contaminação com necrochorume.
- **Tecnológicas:** a tecnologia refere-se ao modo como realizamos determinadas tarefas, aos processos que usamos para criar as “coisas” inovadoras. Por isso, mudanças tecnológicas podem representar mudanças significativas no comportamento de consumo e criação de oportunidades de marketing (FERREL; HARTLINE, 2018). Em relação ao papel da tecnologia nas organizações, há algumas perspectivas, dentre elas a de que a tecnologia é produto da ação humana progressiva e que ela provoca constantes mudanças, aprimora o processo de tomada de decisão e incentiva maior responsabilidade na sua condução (DOWSETT, 2020; DE OLIVEIRA JÚNIOR, 2020). No caso, vê-se uma preocupação da empresa em questão no que

se refere à adesão de tecnologias, como por exemplo, as redes sociais, *site* e uso de aplicativo, além de um sistema interno que permite comunicação entre as unidades do grupo. A tecnologia, no sentido de técnica, tem sua conotação no fato da empresa usar procedimentos específicos no tratamento dos corpos, como a tanatopraxia e a necromaquiagem (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

- **Demográficas:** devem se considerar condições familiares, de tamanho, por exemplo, e características como idade, gênero, escolaridade, estilo de vida e etnia, por exemplo (ROCHA; CASOTTI, 2018). Um ponto importante a ser destacado no caso da funerária é a quantidade permitida de pessoas a se vincular ao plano (dez), independente de vínculo familiar, visto ser a popularidade um aspecto forte do plano, bem como o reconhecimento do esperado e elevado número de membros nas famílias do interior. Além disso, a título de exemplificação, a renda influencia a escolha do tipo de plano, tanto quanto o perfil das classes sociais a que o produto foi oferecido inicialmente, que compreendiam as camadas C e D.
- **Concorrentes:** estes também exercem bastante influência nas decisões da empresa, uma vez que estão em disputa por clientes. No início, a empresa esteve muito bem no mercado de Juazeiro do Norte, dividindo-o apenas com outra funerária. Entretanto, devido a estratégias e adequações necessárias, novas empresas passaram a disputar fatias naquele mercado.

Questão 3: Os pontos tratados a seguir discutirão a abordagem acerca de **segmentação** e de **posicionamento**. A segmentação de mercado é a categorização dos consumidores de acordo com características demográficas concernentes à aspectos objetivos de uma população, como idade e gênero (TAYLOR-WEST; SAKER; CHAMPION, 2020), psicográficas, considerando características psicológicas e de estilo de vida (PITT; BAL; PLANGGER, 2020), e com base na relação do consumidor com o produto ou serviço (SOLOMON, 2016; RIVIEZZO et al., 2021). Com essa categorização, a empresa é capaz de melhor atender às necessidades do mercado, bem como desenvolver uma base de conhecimentos sobre ele.

Em decorrência dos serviços ofertados, a segmentação de mercado praticada pela funerária está muito ligada à religiosidade dos clientes. No caso, perce-

be-se que na estrutura da Funerária Anjo da Guarda houve a preocupação com as práticas religiosas dos clientes, sendo o centro de velórios adaptado e com peças removíveis, de forma a atender diferentes crenças. Além disso, a funerária busca participar e patrocinar eventos religiosos, como missas e cultos, e, assim, alcançar o seu público-alvo.

Ao usar termos relacionados à segmentação, fazemos distinções entre segmentação de mercado, segmentação de consumidores e segmentação de negócios. Como o mercado é composto de consumidores e empresas como duas entidades econômicas separadas, a segmentação do mercado indica segmentação do consumidor, segmentação do negócio ou ambas. Enquanto os grupos de segmentação de consumidores compartilham preferências semelhantes dentro do mesmo segmento, os grupos de segmentação de negócios compartilham ofertas, estratégias e táticas de negócios semelhantes (por exemplo, níveis de preços semelhantes, qualidade de produto semelhante). Além disso, os grupos de segmentação a depender do produto ou serviço consumido, compartilham preferências de produtos semelhantes e estilos expressos em suas avaliações de produtos, inclusive nas redes sociais (TRIVEDI; SRIDHAR; KUMAR, 2016; LEHMANN, KRUG; FALASTER; 2019; MOON; JALALI; EREVELLES, 2021).

Conforme exposto no caso, a funerária tem se planejado para manter o atendimento ao popular (C e D), e iniciar serviços voltados para as classes A e B. Para atendimento ao novo público, a empresa tem em suas perspectivas ofertar espaço físico e serviços diferenciados, voltado para as exigências de tais consumidores.

“O posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta do produto e suas características de diferenciação na mente do mercado-alvo. Essa imagem mental pode ser baseada em diferenças reais ou percebidas entre ofertas concorrentes” (FERREL; HARTLINE, 2018, p. 238). A ideia é que o conhecimento acerca do consumidor alvo permita uma melhor entrega de benefícios nos produtos ou serviços ofertados, atendendo satisfatoriamente suas necessidades e desejos, e possibilitando uma comunicação eficiente com essa fatia do mercado. Trata-se da declaração de valor específico que a organização vincula à sua marca.

Nesse sentido, é possível a equipe se valer da Matriz Ansoff, apresentada no Quadro 2, para visualizar o posicionamento, não só da organização como um todo, mas de cada um de seus produtos. Assim, com base no objetivo de conquista que

a empresa tem sobre o mercado é possível definir táticas para o alcance de suas metas. A Matriz Ansoff traz uma lente holística sobre as estratégias e deve ser analisada de forma complementar com a SWOT.

Quadro 2 Matriz Ansoff para posicionamento da AFAGU

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercado	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

No caso da funerária, o posicionamento reside em ser a melhor do nordeste brasileiro, caracterizando seus serviços e atuação, de forma a fixar sua marca na mente dos clientes. A partir da sua segmentação e posicionamento, a empresa vem buscando agregar valor aos clientes atuais e potenciais. Um processo eficaz de posicionamento é garantia de que os clientes atuais e potenciais da empresa compreendem e se sentem satisfeitos com os benefícios envolvidos na oferta da empresa, ou seja, é possível visualizar sua posição na Matriz Ansoff nos *clusters* de Desenvolvimento de Produto, Diversificação e Penetração de Mercado.

Questão 1 e 4: Entre as estratégias possíveis na relação entre produto e mercado, com destaque para o desenvolvimento destas variáveis, simultaneamente ou não, estão o desenvolvimento de produtos, ou mercados; penetração de mercados e diversificação (FERREL; HARTLINE, 2018). No caso da funerária, várias estratégias de marketing foram adotadas. Destacam-se: os processos de parcerias, que engrandecem e fortalecem as marcas envolvidas, caracterizando a **penetração de mercado da funerária**; a **diversificação**, tanto em relação às empresas, que se aglomeraram em volta da funerária e ali foram se retroalimentando, quanto na diver-

sificação dos serviços e mercados; a personalização do atendimento, apontado nas vertentes *classe social* (plano funerário dividido em três categorias), *religião* (atendimento seguindo os preceitos religiosos do cliente e da família, sendo inclusive, possível fazer último desejo para os ritos funerais) e *tipo de morte* (necessidade de atuar de acordo com os possíveis transtornos emocionais da família devido à forma como o indivíduo, cliente da AFAGU veio a óbito) num enfoque para a **estratégia de desenvolvimento de produtos**.

Questão 5: Faz-se as seguintes sugestões:

- A Funerária Anjo da Guarda possui mais agências e atuação fortalecida no estado do Ceará, apesar de estar presente em outros estados. Assim, numa perspectiva de expansão, poderia ampliar o número de redes de atendimento nos demais lugares em que atua.
- Para fortalecer a marca, bem como prestar um melhor serviço, a organização pode levar os centros de velórios às demais cidades em que as agências estejam presentes.
- A funerária pretende abrir mais cemitérios na rede para possibilitar o atendimento em pequenas cidades. Entretanto, sugerem-se alterações no projeto inicial (do cemitério), haja vista que as pequenas cidades não têm capacidade para suportar as dimensões dos cemitérios iguais aos que hoje a funerária possui.
- Em cidades menores, há a terceirização dos serviços, o que pode acarretar perda de qualidade no serviço. Assim, a empresa deve buscar alternativas, como, por exemplo, o acompanhamento de um funcionário.
- Existe, dentro do mercado funerário, algumas inovações que a Anjo da Guarda poderia aplicar, como a realização de videoconferência nas cerimônias, cortejos e enterros, visando facilitar a despedida do falecido para parentes que moram longe. Esse tipo de processo já vem sendo realizado em empresas no país há algum tempo, porém não tão disseminado.
- No caso é citada também a implantação de um crematório PET na capital do estado do Ceará, porém a funerária não tem previsão de disponibilizar cemitérios voltados para enterro de animais de estimação. Assim, se reconhecida a viabilidade de mercado, deve-se implantá-lo.

Questão 6: Atividades promocionais são fundamentais para comunicar características e benefícios de um produto aos mercados-alvo da empresa. Estas comunicações envolvem o envio e compartilhamento de significado entre compradores e vendedores, quer como indivíduos, empresas ou entre indivíduos e empresas (FERREL; HARTLINE, 2018). A funerária deve promover seus atrativos dentro de parâmetros de marketing previamente estabelecidos, delineando a imagem a ser repassada, o que, conseqüentemente, se bem-feita, implicará em ganhos.

Como meio de integração em comunicação com os clientes, a funerária utiliza canais digitais, como *sites*, *fanpage* e *app*. Além disso, a funerária Anjo da Guarda utiliza mídia de massa para atingir um número maior de (possíveis) clientes. Entretanto, apesar da publicidade ser um dos caminhos mais importantes utilizados na promoção, processo em que se fortalecem marcas, seduzem os clientes com técnicas de encantamento, formando a imagem de seus produtos, vinculando-os a sentimentos e atitudes positivas (LEHMAN; KRUG; FALASTER, 2019; SCHEUF- FELEN; KEMPER; BRETTEL, 2019), para a funerária isso foi, e ainda é, uma questão delicada, uma vez que trabalham diante de uma perspectiva polêmica: a morte.

Inicialmente, a Anjo da Guarda utilizava intensamente alguns métodos de propaganda impressa, como anúncios em rádios, panfletos, etc. Entretanto, com a profissionalização e com o estabelecimento de parcerias, a empresa passou a associar sua marca a outras (clínicas, profissionais da saúde, etc.) em um guia que é repassado aos clientes. Outro ponto é fazer com que o cliente perceba o discurso sobre a vida e assim envolvê-lo, uma vez que o foco da empresa, aliando-se às demais que foram criadas e incorporadas ao Grupo Cordeiro de Freitas é estabelecer um compromisso de se relacionar com o cliente durante a vida toda, ou seja, até o momento da sua morte.

Referências

- ABDALA, P. R. Z.; MISOCZKY, M. C. A. The Brazilian new middle class stratagem: dialectics of consumption and overexploitation of labour renewal. *Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 88, 2019.
- ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, p. 745-761, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

DA COSTA MINEIRO, ANTUNES, L. G. R.; ANDRADE D. M.; VIEIRA, J. Como o Aprendizado pode ser Efetivo com o Uso da Técnica Multidimensional de Ensino em Administração? *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 3, p. 504-554, 2018.

DA SILVA RODRIGUES, F.; ICHIKAWA, E. Y. Os efeitos de sentidos do discurso jornalístico sobre o discurso da indústria da morte. *Razón y Palabra*, v. 21, n. 98, p. 500-528, 2017.

DA SILVA TOLENTINO, R. de S.; GONÇALVES FILHO, C.; LA FALCE, J. L.; SANTOS, M. F. Marcas e comportamento ético: explorando a integração do relacionamento consumidor-marca e ética percebida pelos consumidores. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 20, n. 1, 2021.

DAL-SOTO, F.; MONTICELLI, J. Coopetition strategies in the Brazilian higher education. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, p. 65-78, 2017.

DOWSETT, L. Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 42, n. 4, p. 478-494, 2020.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, v. 24, p. 610-621, 2017.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. *Marketing strategy* 6. edition. Ohio, South Western Thomson Learning, 2018.

GEORGE, B; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, v. 79, n. 6, p. 810-819, 2019.

LEAL, E. A.; DE OLIVEIRA, R. L. O método de estudo de caso aplicado no ensino em cursos de pós-graduação em ciências contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 15, n. 35, p. 69-87, 2018.

GIRALDI, J. de M. E.a; CARVALHO, D. T. de. O uso da Informação sobre o País de Origem de Produtos Brasileiros como Fonte de Vantagem Competitiva nos Mercados Externos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, p. 129-156, 2020.

LESKAJ, E. The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)*, n. 29, p. 151-161, 2017.

LEHMANN, T. A.; KRUG, J.; FALASTER, C. D. Consumer purchase decision: Factors that influence impulsive purchasing. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 4, p. 196-219, 2019.

MOON, S.; JALALI, N.; EREVELLES, S. Segmentation of both reviewers and businesses on social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 61, p. 102524, 2021.

PITT, C. S.; BAL, A. S.; PLANGGER, K.. New approaches to psychographic consumer segmentation: Exploring fine art collectors using artificial intelligence, automated text analysis and correspondence analysis. *European Journal of Marketing*, 2020.

RIBAS, V; GOMES, F. A. Trabalhadores da morte-dilemas éticos. *Mundo saúde* (1995), p. 86-89, 2012.

RIVIEZZO, A.; GAROFANO, A.; MASON, M.; NAPOLITANO, M. Italian corporate museums as industrial tourism destinations: A segmentation study based on strategic orientation. *European Journal of Tourism Research*, v. 29, p. 2906-2906, 2021.

DE OLIVEIRA JÚNIOR, J. C.; DA SILVA, A. W. P.; NETO, A. R. V.; DE CASTRO, A. B. C.; LIMA, D. S. V. R. Fatores determinantes da preocupação com o meio ambiente nas decisões de compra. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 19, n. 4, p. 888-923, 2020.

ROCHA, A. R. C.; CASOTTI, L. M. Selective and “veiled” demarketing from the perspective of black female consumers. *Organizações & Sociedade*, v. 25, p. 610-631, 2018.

SCHEUFFELEN, S.; KEMPER, J.; BRETTEL, M. How do human attitudes and values predict online marketing responsiveness?: Comparing consumer segmentation bases toward brand purchase and marketing response. *Journal of Advertising Research*, v. 59, n. 2, p. 142-157, 2019.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Tradução: Beth Honorato. – 11. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2016.

TAYLOR-WEST, P.; SAKER, J.; CHAMPION, D. Market segmentation strategies for complex automotive products. *Journal of Strategic Marketing*, v. 28, n. 3, p. 266-283, 2020.

TRIVEDI, M.; SRIDHAR, K.; KUMAR, A. Impact of healthy alternatives on consumer choice: A balancing act. *Journal of Retailing*, v. 92, n. 1, p. 65-82, 2016.

TUNES, R.; MONTEIRO, P. R. R. Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPES. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 3, p. 298-316, 2017.

WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, 2017.