AFAGU: servindo na morte e na vida

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 nos 24 anos 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. Com isso, busca-se promover discussões e reflexões sobre ambiente e estratégia de marketing, contribuindo para o entendimento de tais conceitos.

Palavras-chave: serviços; estratégia de marketing; mercado da morte.

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 conglomerado, realizando os últimos ajustes na apresentação do planejamento a longo prazo que vinha elaborando. Os focos do plano eram a expansão e às mudanças na atuação da Funerária Anjo da Guarda. Nele estava mapeada a localização das agências funerárias a serem abertas nos próximos 10 anos e inovações a serem implantadas, juntamente com dados relevantes à proposta. Logo mais, às 14h, teria 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 em que todas se complementam 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 consequentemente 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 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 – comumente chamado de Raimundinho, era um empreendedor e homem de visão, ainda assim 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. Ao retornar ao lar, ele havia decidido que era hora 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 dependendo da romaria – durante o ano todo, 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, pairava a dúvida se o mercado em Juazeiro do Norte era favorável a este tipo de empreendimento.

O [bom] negócio com a morte: caracterizando a Funerária Anjo da Guarda

Minimizando a apresentação em que estava trabalhando, Miguel procurou em seu notebook o último relatório semestral da empresa para verificar a quantidade de centrais de atendimento existentes. Até o final de 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 era 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 locais em que atendiam, 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 sua 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, onde 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 havia muito tempo. Um exemplo disto é 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 prefeito em Russas, em 2004. João Hélio é formado em Administração e, após a sua promoção como diretor administrativo, percebeu a necessidade de profissionalizar e estruturar a empresa, principalmente analisando a novo comportamento do mercado.

Controlando a morte: 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 contado sobre a empresa, pois fazia questão que todos os funcionários conhecessem o histórico desta.

- 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, elas dependiam muitas vezes, ou da doação de amigos, de parentes, pra poder pagar o serviço funerário, ou da Prefeitura, através da Secretaria de Ação Social, que tinha, naquela época, uma verba específica pra 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 – 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 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. 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 prestar assistência ao cliente em duas vertentes. A primeira é o fato da 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.

Em 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 estes 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 Farmafagu 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 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 almoçar. 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.

Atualmente, o Plano AFAGU divide-se em 3 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, disponibiliza 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 fluído 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. Seria esse um caminho viável?

Cânticos para minha morte: 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 translado 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 translado 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 rotatório, 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.

A Funerária Anjo da Guarda, além dos serviços próprios, 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.

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.

Falando de morte: 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 de ação de marketing, a empresa apoia o projeto Sonho Olímpico, na cidade cearense do Crato, que promove o acesso ao esporte para crianças carentes através 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, nas cidades em que atua, ações sociais, 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.

A vida continua [até à morte]: as perspectivas futuras da AFAGU

Miguel retornou à sala de reunião às 13h45, com o intuito de testar os equipamentos que ia utilizar na reunião. Ele acreditava que a Funerária Anjo da Guarda tinha grandes possibilidades de crescimento. Miguel tinha como meta pessoal se aposentar somente quando alcançasse todas as regiões do país. "A parte internacional eu vou deixar pra quem vier depois de mim", pensou. Para a expansão tinha pensado na estratégia de ramificação, colocando uma central da funerária em determinado local, e ao redor dessa, pequenos pontos de atendimento. 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 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 6 já existentes, localizados nos estados do Ceará e da Bahia. Com um olhar voltado para a diversificação dos serviços, planeja implantar dois crematórios, um voltado para corpos humanos e outro para animais de estimação, na cidade de Fortaleza. Além disso, deveria inaugurar a capela que estava 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

Aplicação do Caso e Público-Alvo

O caso contextualiza através da situação abordada, conceitos de Marketing focando em crescimento, diversificação e segmentação. Portanto, acredita-se ser recomendável a sua utilização em disciplinas intermediárias que se relacione com marketing e estratégias organizacionais, em cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu).*

Fonte de obtenção dos dados

Para a elaboração do caso, os autores utilizaram dados coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos em entrevistas realizadas no mês de maio de 2017, 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. Os nomes da empresa e do dono foram mantidos após consentimento da organização, registrado em documento assinado pelo diretor administrativo do conglomerado, em posse dos autores deste caso.

Os dados secundários, provenientes de *sites* e redes sociais da empresa, filmes, vídeos e trabalhos acadêmicos foram utilizados no intuito de entender os serviços ofertados pela

funerária. Para a caracterização dos locais citados no caso foram utilizados dados disponibilizados pelas prefeituras dos municípios, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e jornais de circulação local.

Objetivos pedagógicos

O caso tem por objetivo possibilitar aos alunos a vivência de tomadores de decisões gerenciais ocorridas na funerária. A partir da análise do caso pretende-se que estes possam refletir acerca de temas relativos a estratégias de marketing e ambiente, conforme destacados abaixo:

- Discutir elementos que caracterizam o mercado (macroambiente), e como estes influenciam na tomada de decisão.
- Analisar o perfil da empresa e suas decisões quanto à definição de público-alvo.
- Identificar e discutir as estratégias de marketing que a empresa utilizou no decorrer de sua trajetória.

Estratégias de Ensino

Existem várias possibilidades para aplicação da ferramenta caso para ensino, como a aula expositiva, debate, resolução de exercícios, etc. - ver (GALLON; RODRIGUES, (2008); PLEBANI; DOMINGUES, (2008); SILVA; DOMINGUES, (2006)). Para utilização deste caso, recomenda-se o uso da discussão, que busca desenvolver, a partir do debate em sala de aula acerca do tema abordado, de forma dinâmica, 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, constantes no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Estratégia sugerida de uso do caso

Preparação	**Leitura básica**: por se tratar de uma discussão, e por ter no caso para ensino uma relação da teoria com a prática - ver (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, (2010)), se faz necessário que o aluno, durante a aplicação, 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, na seção seguinte desta nota.
	Tempo: Indica-se que a bibliografia básica deva ser disponibilizada, pelo menos duas semanas antes da discussão (caso não tenha discutido o tema/conceito).
	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 (por questões de acesso, recomenda-se verificar a disponibilidade de exemplares na biblioteca da Universidade/Faculdade antes de fazer a indicação, além disso, o professor poderá fazer outra indicação, caso acredite ser mais apropriada).
Disponibilização do caso	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 virtual em canal identificado como mais apropriado.
Aplicação	Nesta parte, o docente deve aplicar o caso, com o tema previamente determinado. Abaixo, faz-se uma sugestão:
	Tema: ambiente e estratégias de marketing.
	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.
	Duração: 120 minutos (2h/a).

	Início (20 minutos): Consiste na parte inicial da aula, momento em que o professor dá boas-vindas aos alunos e faz uma apresentação do caso. O docente deve contar a narrativa abordada no caso da AFAGU, podendo utilizar uma apresentação com uso de power point (ou outro que achar mais conveniente) ou utilizar o quadro, se achar pertinente.
	Debate/Discussão (90 minutos)**:** Neste momento o docente deverá mediar, fomentando a discussão entre as equipes, que deverão estar munidas das respostas das questões (respondidas nas normas da ABNT, fazendo ligação com a teoria, citando e referenciando autor/data) abaixo elencadas. 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:** a) Com base nas informações relatadas no caso, identifique e caracterize as estratégias de marketing utilizadas pela Funerária Anjo da Guarda. b) Como o ambiente de marketing influenciou nas decisões da funerária? Descreva. c) A funerária vem diversificando o seu posicionamento e segmentação de mercado. Como a equipe avalia essas estratégias ou decisões? d) Acerca das definições estratégicas definidas por Miguel na reunião, como a equipe analisa as projeções de futuro da funerária? Quais sugestões a equipe propõe? e) Quais melhorias a equipe sugere na prestação dos serviços da funerária? f) A morte ainda é um tabu, entretanto a empresa precisa vender. Como a equipe avalia a estratégia de comunicação utilizada pela funerária e, como essa comunicação pode ser melhorada?
	Encerramento (10 minutos): Os dez minutos finais da aula devem ser utilizados pelo professor para comentários. Momento em que o docente deverá retomar a discussão para si e fazer um apanhado da aula, elencando os pontos, que para ele são considerados principais.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Para a resolução das questões, como citado anteriormente, sugere-se formação de equipes de 03 a 05 pessoas, e, após a discussão destas, que seja entregue uma versão escrita das respostas da equipe, 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, ainda assim, incentivando a participação dos alunos, uma vez que o propósito do caso é estimular o aluno à discussão focada no discente (GIL, 2004).

Sobre as respostas, enfatiza-se que elas, como esperado, poderão divergir, uma vez que as situações gerenciais contextualizadas no caso poderiam, ainda que respaldadas pela teoria, ter mais de um direcionamento. Ainda assim, faz-se, nestas notas, uma contextualização analítica do caso em que possíveis respostas são apresentadas, a seguir.

Análise e contextualização teórica do caso

As organizações existem, efetivamente a atender determinadas necessidades de mercado, mesmo quando essa necessidade é evitada, ou tida como tabu (OLIVEIRA; QUINTANA; BERTOLINO, 2010) os serviços e produtos devem ser oferecidos, como no caso da morte,

atendidos pelos produtos e serviços funerários, que, como retratam Ribas e Gomes (2012), trabalhar com a morte é se envolver com dilemas, inclusive, éticos.

É nesse sentido que Machado, Gomes e Chauvel (2008) explicam que é uma exigência que as organizações identifiquem e organizem as informações dadas como necessárias para se analisar a situação em que está envolvida, em termos de mercado, e tomar as decisões que lhes são cabíveis. O caso da Funerária Anjo da Guarda traz, em seu enredo, uma série de questões quanto a discussão apontada pelos autores, inclusive a de que a empresa busca a definição de seus planos estratégicos, bem como pensa em sua projeção futura.

Um plano estratégico segundo Alday (2000) se trata de um instrumento flexível, também conhecido planejamento a longo prazo. É um elemento-chave da estratégia, uma seleção de características e medidas a serem tomadas. Nele, os gestores são estimulados a pensar em termos de importância, bem como a se concentrar e projetá-los. A partir disso, a contextualização teórica do caso se dará em dois pontos: ambiente e estratégias de Marketing, entendidos como relevantes, e com evidências empíricas tratadas no caso, que podem fomentar a discussão em sala de aula.

A primeira temática aborda o **Ambiente de Marketing**, definido por Las Casas (2010, p. 107), como um conjunto de "variáveis ambientais [que] podem ser vistas como um oceano, onde as empresas, analogicamente embarcações, devem adaptar-se para atingir os seus objetivos". A narrativa apresentada no caso mostra que por vários momentos o empreendedor, Raimundinho, se deparou 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 relacionados com a história do caso da AFAGU.

- **Econômicas**: se referem às condições e/ou oscilações econômicas que afetam, principalmente, os hábitos de consumo. Segundo Las Casas (2010), esta é uma variável muito complexa e exige do profissional de marketing, uma série de cuidados ao analisá-la, uma vez que pode acarretar impactos aos negócios. Quando aplicada ao caso da funerária, observa-se que a variável foi fundamental para o estabelecimento da empresa. 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 um nível alto de 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 – SEMACE- que atualmente é o único setor do estado do Ceará com competência para autorizar o funcionamento de cemitérios. Evidenciam-se também oportunidades, uma vez que prefeituras das cidades dispunham de verbas para comprar caixões e organizar funerais, onde a empresa atuou de forma a modificar esse cenário. E quanto às normas, cita-se uma regulamentação ética e moral, em âmbito cível/criminal de lidar com os corpos. Cada tipo morte é tratada de forma diferente. Assim, os familiares das vítimas são assistidos pela funerária, através 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. A Funerária Anjo da Guarda, como exposto na narrativa tem maior atuação em Juazeiro do Norte, cidade localizada ao sul do Ceará, com atrações

culturais marcantes no que toca 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 ao meio ambiente, e as questões voltadas à natureza. O caso não aborda explicitamente ações desse tipo, entretanto, as urnas trabalhadas pela Anjo da Guarda são 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**: segundo Las Casas (2010), é uma das variáveis que tem maior impacto nas estratégias das empresas. Permite novas formas de comunicação, planejamento de produtos, inovação, etc. Em relação ao papel da tecnologia nas organizações, Roberts e Grabowski (2004) apontam algumas perspectivas, dentre elas a de que a tecnologia é produto da ação humana progressiva e que ela provoca constantes mudanças. Além disso, por serem crescentes, inteligentes e sofisticadas, as tecnologias, principalmente as de informações, moldam as estratégias e, por conseguinte, a própria estrutura da organização. Nesse sentido, vê-se uma preocupação da empresa no que se refere à adesão de tecnologias, como por exemplo, as redes sociais, *site* e um 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.
- **Demográficas**: devem se considerar condições familiares, de tamanho, por exemplo, e características como idade, gênero, escolaridade, estilo de vida e outros. Um ponto importante a ser destacado no caso da funerária é a quantidade permitida de pessoas a se vincular ao plano, num total de 10(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 na escolha do tipo de plano, bem como o perfil das classes sociais a que o produto foi oferecido incialmente, que compreendiam as camadas C e D.
- **Concorrentes**: estes também exercem muita influência nas decisões da empresa, uma vez que estão em disputa por clientes. Em alguns momentos, a empresa esteve muito bem no mercado de Juazeiro do Norte, época em que dividia-o apenas com outra funerária. Entretanto, devido a estratégias e adequações necessárias, novas empresas passaram a disputar fatias naquele mercado.

*Os fundamentos apresentados acima são indicados para a resolução da questão **b** que busca discutir ambiente de marketing.*

Há outros pontos passíveis de discussão em relação às **estratégias de marketing** que a funerária desenvolveu. Segmentação de mercado e diferenciação do produto são algumas delas, que são conceitos centrais em estratégia de marketing (PEREIRA; MARTINS; CARMO, 2012). Para que as empresas tenham sucesso em atingir seus objetivos organizacionais, satisfazendo também as necessidades e os interesses de seus consumidores, é essencial que tenham definidas suas estratégias de marketing para os cenários esperados. E, pelo fato das organizações efetivamente existirem a fim de atender a determinadas necessidades de seus mercados, torna-se fundamental que sejam identificadas e devidamente organizadas as informações necessárias para a análise da situação em questão e para o planejamento das

estratégias, tais como potencial de mercado, segmentação, posicionamento, definição do público-alvo, etc. (MACHADO; GOMES; CHAUVEL, 2008). 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 (LAS CASAS, 2010).

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. Outra estratégia utilizada foi a diversificação, tanto em relação às empresas, que se aglomeraram em volta da funerária e ali foram se retroalimentando, quanto na diversificação dos serviços e mercados. Por fim, fala-se da personalização do atendimento, apontado em três 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. *Estes fundamentos são indicados para a resolução das questões* ***a*** *e* ***d*** *- que abordam as estratégias adotadas pela funerária. Além disso, o docente deve estimular o pensamento crítico dos alunos para que eles reflitam sobre as questões atuais e avaliem as expectativas de futuro da organização.*

As **estratégias de comunicação** não estão refletidas, apenas, em anúncios publicitários destinados a oferecer produtos e serviços. Ela se trata de uma estratégia que, em meio físico ou virtual, é entendida como uma perspectiva estratégica de relacionamento com o público (CORRÊA, 2011; NETO, 2010; PIMENTA, 2010) contemplados no caso da funerária, quando são apontados os canais e ferramentas de comunicação, seja interna – com funcionários - ou externa – com clientes, fornecedores, parceiros e sociedade.

Quando se propõe a divulgar sua marca e, consequentemente seus produtos e serviços em eventos, a empresa deve, conforme Carneiro e Fontes (1997) apresentá-los de forma competitiva, segura e estável. Assim, a funerária deve promover seus atrativos dentro de parâmetros de marketing previamente estabelecidos, delineando a imagem a ser repassada e que, consequentemente, se bem-feita, implicará em ganhos.

Como meio de integração em comunicação com os clientes, a empresa se utiliza de canais digitais, como *sites, fanpage e app.* Quanto a estes canais, aponta-se que o número de usuários ainda é pequeno, a AFAGU APP está na faixa 1000 – 5000 clientes e a página da empresa no Facebook tem pouco mais de 8000 seguidores, que conforme Corrêa (2011), essa ineficácia pode ter ocorrido pelo fato de que não se conquista espaço neles de forma instantânea, isso vai ocorrendo quando os patamares evoluem, à medida em que se investe nisso e, em resposta, eles consigam satisfazer as necessidades empresariais.

Ainda no que tocante à comunicação externa, a funerária Anjo da Guarda, hoje em dia, se utiliza de 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 (PEREIRA; BEZERRA, 2014), para a funerária isso foi, e ainda é, uma questão delicada, uma vez que trabalham diante de uma perspectiva que muitos não gostam de tocar no assunto: o da morte. No início da Anjo da Guarda, alguns métodos de propaganda foram utilizados, principalmente por meio impresso, como os panfletos, por exemplo. Entretanto, com a profissionalização, e com o estabelecimento de parcerias, a empresa associa sua marca a outras (clínicas, profissionais da saúde, etc.) em um guia que é repassado aos clientes. Outro ponto é trazer o cliente para o discurso vida e assim envolvê-lo, uma vez que o foco da empresa, aliando-se as demais que foram criadas e incorporadas ao Grupo Cordeiro de Freitas, pretende estabelecer

um compromisso de se relacionar com o cliente durante a vida toda, quer dizer, até sua morte. *Os fundamentos apresentados acima são indicados para a resolução da questão **f** que busca discutir estratégias de comunicação*.

Os pontos tratados a seguir discutirão abordagem acerca de **segmentação** e de **posicionamento**, em que o primeiro conceito, de acordo com Tavares e Santos (2006) se trata de um processo de identificar e agrupar as características comportamentais que os consumidores têm em comum e que possam ser desenvolvidas pela empresa ações de marketing para atendê-los, conforme foram agrupados, e quando bem-sucedida se configura como uma estratégia de marketing eficaz. Eles também explicam que o profissional de marketing deve refletir sobre possíveis diferenciações de oferta como alternativa estratégica de abordagem ao mercado-alvo, além de analisar as características e importância dos segmentos e dos clientes que a empresa pretende alcançar.

Em consonância com os autores, Pereira, Martins e Carmo (2012) apontam como um processo de divisão do mercado, representando um ajuste mais racional e preciso dos produtos, onde o marketing atua a fim de atender especificidades impostas pelas necessidades do consumidor.

Em decorrência dos serviços ofertados, a segmentação de mercado praticada pela funerária está muito ligada à religiosidade dos clientes. No caso, percebe-se que na estrutura da Funerária Anjo da Guarda sempre houve a preocupação em respeitar 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.

Quanto às estratégias de marketing, no tocante à segmentação, uma organização deve considerar os custos envolvidos nos processos, sejam de atendimento e/ou de planejamento do produto e/ou serviço. Além disso, sua rentabilidade e sua competência técnica devem ser observadas, uma vez que abordagens diferentes e específicas de determinados grupos de consumidores em relação podem surgir, acarretando num preparo maior da empresa (TAVARES; SANTOS, 2006). Dito isto, os autores enfatizam que a seleção do mercado alvo em que se pretende atuar implica em compromissos por parte da empresa, situação em que a organização deve estar preparada para melhor atendê-lo.

Quanto a segmentação de clientes, 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.

Já **posicionamento** é a etapa seguinte, uma consequência do processo de segmentação, resultando numa proposta de valor e comunicação de marca, (FALCÃO *et al*, 2016). 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, além de possibilitar uma comunicação eficiente com essa fatia do mercado. O posicionamento é uma declaração de valor específico que a organização vincula a sua marca. É preciso que o mercado-alvo perceba esse valor de forma distinta, e por meio desta percepção considere o produto consumido, ou a consumir, como diferenciado. 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.

*Os fundamentos apresentados anteriormente poderão ser utilizados para formulação de respostas à questão **c**.*

*Para a resolução da questão **e** faz-se a seguinte sugestão:*

- Embora informe estar presente em vários estados, a Funerária Anjo da Guarda possui mais agências e atuação fortalecida no estado do Ceará. Assim, numa perspectiva de expansão, poderia ampliar o número de redes de atendimento nos demais estados em que atua.
- Outro ponto, para fortalecer a marca, bem como prestar um melhor serviço, a organização pode levar os centros de velórios a demais cidades em que as agências da funerária esteja presente.
- Conforme citado no tópico que trata das perspectivas de futuro da empresa, a funerária pretende abrir mais cemitérios na rede, para possibilitar o atendimento em pequenas cidades. Entretanto, sugerem-se alteração no projeto inicial (do cemitério) devem ser feitas, para torná-lo possível, haja vista que as pequenas cidades não têm capacidade para suportar as dimensões dos cemitérios que hoje a funerária dispõe.
-Em cidades menores, há a terceirização dos serviços, o que pode acarretar perca de qualidade. Assim, a empresa deve buscar alternativas, como por exemplo um acompanhamento de um funcionário, ainda que esta se trate de uma medida paliativa.
-Existe, dentro do mercado funerário, algumas inovações que a empresa poderia aplicar, como a realização de videoconferência nas cerimônias, cortejos e enterros, visando facilitar à despedida do falecido para parentes que moram longe. Esse tipo de processo já vem sendo realizado no país a algum tempo, porém não tão disseminado.
-No caso é citado 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 animas de estimação, assim, se reconhecida a viabilidade de mercado, deve-se implantá-la.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. *Using teaching case studies for management research*. ***StrategicOrganization***, v. 8, n. 3, p. 206-229, 2010.

CARNEIRO, J. B.; FONTES, N. D. Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. **Revista Turismo em Análise**, v. 8, n. 1, p. 65-74, 1997.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Revista Organicom**, v. 2, n. 3, 2011.

FALCÃO, R. F., MAZZERO, S., CAMPOMAR, M. C., & TOLEDO, G. L. A Criação de Valor Para o Cliente Com Base nos Processos Estratégicos de Segmentação e Posicionamento. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-41, 2016.

GALLON, S.; RODRIGUES, C, M, C. Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria/Ufsm: A percepção dos professores e alunos sobre o tema práticas pedagógicas. *In:* Seminários em Administração, 11., 2008, São Paulo. **Anais**... São Paulo: FEA-USP, 2008.

GIL, A. C. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 02, n. 02, p. 07-16, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, E. P.; GOMES, L. F. A. M.; CHAUVEL, M. A. Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério. **Revista de Administração Mackenzie (*Mackenzie Management Review*)**, v. 4, n. 2, 2008.

NETO, B. R. S. **Comunicação corporativa e reputação:** construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, S. G.; QUINTANA, A. M.; BERTOLINO, K. C. O. Reflexões acerca da morte: um desafio para a enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 6, 2010.

PEREIRA, I. M.; BEZERRA, J. S. Do riso ao fúnebre: a publicidade dos planos funerários do cemitério morada da paz. **QUIPUS – Revista científica das escolas de comunicação e artes e educação**, v. 3, n. 1, p. 69-81, 2014.

PEREIRA, V. S.; MARTINS, F. M.; CARMO, C. R. S. Diferenciação de Produto e Segmentação de Mercado: casados com separação total de bens? In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2012.

PLEBANI, S.; DOMINGUES, M. J. C. S. A utilização dos métodos de ensino e a formação de competências gerenciais: uma análise no curso de administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANGRAD, 2008.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial.** 7 ed. São Paulo: Ed. Alínea, 2010.

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

ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizações, Tecnologia e Estruturação. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) *Handbook* de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, L. C.; DOMINGUES, M. J. C. S. Métodos de ensino no curso de administração de empresas: aplicação e satisfação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2006, São Luís. **Anais...** São Luís: ANGRAD, 2006.

TAVARES, M. C.; SANTOS, R. C. **Segmentação**: o que antecede à estratégia de mercado alvo. Marketing. Rio de Janeiro: Saraiva, v. 1, p. 113-127, 2006

TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 47-68, 2006.