



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA MESQUITA ANDRADE

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR FUNERAL COM FOCO NOS
PLANOS DE ASSISTÊNCIA FUNERAL FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2012

BRUNA MESQUITA ANDRADE

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR FUNERAL COM FOCO NOS PLANOS DE
ASSISTÊNCIA FUNERAL FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Laudemiro Rabelo De Souza e Moraes

FORTALEZA

2012

BRUNA MESQUITA ANDRADE

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR FUNERAL COM FOCO NOS PLANOS DE
ASSISTÊNCIA FUNERAL FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Monografia submetida à Coordenação de Administração de Empresa da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Estratégias Competitivas.

Aprovada em ___/___/_____, com média _____.

BANCA EXAMINADORA

Nota _____

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Professor orientador

Nota _____

Prof. João Wagner Mourão e Silva Filho

Membro da Banca Examinadora

Nota _____

Prof. Andréa Moura da Costa Souza

Membro da Banca Examinadora

A Deus.

Aos meus pais, Régia e Jonson.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre esteve presente em minha vida como guia de todas as minhas ações e possibilitou que eu estivesse concretizando esta vitória.

A meu pai Jonson Andrade e minha mãe Ana Régia Mesquita que sempre me passaram seus valores éticos, sempre apoiaram todas as minhas decisões e nunca mediram esforços para que eu chegasse até essa vitória.

Ao Professor Laudemiro Rabelo, meu orientador, pelo apoio na realização desta monografia, a qual não teria sido finalizada sem sua ajuda.

A todos os professores da Administração da FEAAC que transmitiram todo seu conhecimento e possibilitaram a minha chegada até aqui.

Às minha amigas queridas Jaqueline Martins, Tathiana Andrade e Laane Queiroz por estarem sempre ao meu lado nesses quatro anos e meio de faculdade.

RESUMO

O atual ambiente onde estão inseridas as organizações é instável e a concorrência se torna cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas precisem estar focadas na conquista e manutenção de seus clientes. Para isto devem formular e implantar estratégias que sejam adequadas a seus padrões e cultura para que desta forma possam garantir vantagem competitiva. A evolução do setor funerário nos últimos anos ilustra bem esse novo cenário concorrencial das organizações. Esta monografia busca através de um estudo de caso em uma empresa do setor funerário mostrar como são utilizadas as estratégias competitivas na empresa e verificar a eficácia da utilização destas estratégias para a conquista de vantagem sobre a concorrência.

Palavras – chave: estratégia, competitividade e setor funeral.

ABSTRACT

The current environment where organizations are located is unstable and competition becomes increasingly fierce, so that companies need to be focused on achieving and maintaining customers. To this must formulate and implement strategies that are appropriate to their culture so that patterns and thus can ensure competitive advantage. The evolution of the funeral industry in recent years illustrates this new scenario of competitive organizations. This monograph search through a case study of a company in the funeral business to show how competitive strategies are used in the company and verify the effectiveness of using these strategies for achieving competitive advantage.

Keywords: strategie, competitiveness and funeral sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Forças que moldam a concorrência..... | 21 |
| Figura 2: Três estratégias genéricas..... | 26 |
| Figura 3: Organograma Funerária Santa Terezinha..... | 51 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Componentes do vetor de crescimento..... | 31 |
|--|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Crescimento do número de funerárias no Ceará..... | 39 |
| Gráfico 2: Crescimento do número de funerárias em Fortaleza..... | 40 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Número de mortes no Brasil..... | 44 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| ME | Micro Empresa |
| CNPG | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica |
| FUNEXPO | Feira Internacional de Produtos, Serviços e Equipamentos para o Setor Funerário e de Cemitérios |
| ABREDIF | Associação Brasileira de Empresa e Diretores Funerários. |
| CTAF | Centro de Tecnologia em Administração Funerária |
| SEFEC | Sindicato da Empresas Funerárias do Estado do Ceará |
| PLASTE | Plano de Assistência Santa Terezinha |
| PLASA | Plano de Assistência Alvorada |
| FST | Funerária Santa Terezinha |

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------------------------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 ESTRATÉGIAS E COMPETIÇÃO | 17 |
| 2.1 Conceitos de estratégia | 18 |
| 2.2 Definição de administração estratégica | 19 |
| 2.3 Forças que dirigem a concorrência empresarial | 21 |
| 2.4 Estratégias utilizadas para garantir vantagem competitiva..... | 24 |
| 2.4.1 Liderança no custo total | 26 |
| 2.4.2 Diferenciação..... | 27 |
| 2.4.3 Enfoque | 28 |
| 2.4.4 Outros tipos de estratégias | 29 |
| 2.5 Formulação e implementação da estratégia..... | 33 |
| 3 O SETOR FUNERAL | 36 |
| 3.1 Planos de assistência funeral | 37 |
| 3.2 Crescimento do setor no Brasil..... | 38 |
| 3.3 Crescimento do setor no Ceará..... | 388 |
| 3.4 Grupos dominantes do setor no Ceará..... | 400 |
| 3.5 Serviços substitutos | 42 |
| 3.6 Estratégias do setor..... | 433 |
| 3.6.1 Diferenciação | 464 |
| 3.6.2 Inovação | <i>Erro! Indicador não definido.</i> |
| 4. ESTUDO DE CASO | 48 |
| 4.1 Metodologia..... | 48 |
| 4.2 Informações Gerais sobre a empresa..... | 48 |
| 4.2.1 Histórico da empresa | 499 |
| 4.2.2 Missão, Visão e Valores | 50 |

| | |
|--|-----|
| <i>4.2.3 Estrutura Organizacional</i> | 511 |
| 4.3 Tipos de Planos Assistenciais..... | 52 |
| 4.4 Outros serviços da FST | 53 |
| 4.5 Análise da empresa em relação às cinco forças competitivas | 544 |
| 4.6 Análise do ambiente concorrencial da empresa | 54 |
| 4.7 Estratégias utilizadas pela empresa | 55 |
| 4.8 Análise dos dados coletados | 57 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 59 |
| REFERÊNCIAS | 60 |
| ANEXO A CÓDIGO DE ÉTICA E AUTORREGULAMENTAÇÃO DO SETOR | 62 |

1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações se torna, cada dia mais, complexo e competitivo, por isso há necessidades de formulação e implementação de diretrizes com foco na administração estratégica a fim de resultar em um melhor desempenho das empresas.

Questões sobre como competir são essenciais no processo estratégico e merecem atenção pelo fato de serem um auxílio ao direcionamento estratégico da empresa e na conquista de desempenho organizacional superior.

Em decorrência do acirramento da concorrência, o mercado exige mudanças rápidas e eficazes que tragam ótimos resultados. Desta maneira a elaboração de estratégias competitivas constitui um campo fundamental para o planejamento estratégico da organização. Estratégias Competitivas, quando empregadas da maneira correta, são essenciais para a sobrevivência da empresa e para a conquista de vantagens competitivas.

Estratégias que sejam criativas e diferenciadas possibilitam às empresas o alcance de uma posição de destaque, resultando em vantagem competitiva. Tornando-se, portanto, o meio mais confiável para obtenção de lucros acima da média.

O setor Funerário está acompanhando a evolução das organizações. O número de empresas deste ramo nos últimos anos é crescente, fazendo com que a elaboração de estratégias para a conquista de clientes passe a ser um fator primordial para a sobrevivência destas empresas.

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas do setor (Abredif), existem mais de 5.500 funerárias no País, as quais movimentam cerca de R\$ 1,5 bilhão ao ano e com crescimento de 30% nos últimos cinco anos. Esta ampliação dos negócios levou a ABREDIF a divulgar um código de ética e autorregulamentação do setor (ANEXO A).

Este crescimento do setor se deu devido ao surgimento dos planos assistenciais. Este novo serviço oferecido desencadeou o aumento do número de empresas neste setor, causando uma grande revolução para o segmento.

As funerárias que ficavam a espera dos clientes, com o advento e implantações dos planos, passaram a ir em busca dos novos clientes e conquistá-los, lhes mostrando as grandes vantagens em ter uma assistência funeral.

O aumento da concorrência do setor fez com que a maioria das empresas deste ramo buscase formas de conquistar e manter seus clientes. É neste momento que a estratégia competitiva se torna necessária, pois quando empregada de maneira correta possibilita a empresa a conquista de vantagem competitiva.

O tema foi escolhido para possibilitar um maior aprofundamento e estudo sobre o setor funerário, mostrando quais as principais estratégias utilizadas por estas empresas que garantem vantagem superior sobre seus concorrentes.

Esse estudo tem como objetivo geral identificar as estratégias competitivas utilizadas por empresas do setor funeral que lhes garantem uma posição competitiva no mercado atuante.

Quanto aos objetivos específicos busca-se fazer uma revisão bibliográfica sobre estratégias competitivas, mostrar as características e a competitividade do setor de funeral/planos funerais, e identificar através de um estudo de caso quais as estratégias competitivas são adotadas por uma empresa específica do setor.

Quanto aos fins, essa pesquisa será classificada como: descritiva, por descrever determinados fenômenos, no caso as estratégias utilizadas para garantir vantagem competitiva.

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa será classificada como: documental, pelo fato de utilizar relatórios e informações da empresa como fonte de informações; bibliográfica, pois utiliza material bibliográfico (livros); sites; e estudo de caso, pois é delimitado a uma unidade, no caso, a uma única empresa.

No primeiro capítulo, introdução, faz-se uma abordagem inicial sobre o tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a metodologia para a elaboração da monografia, bem como a relevância do tema abordado.

O segundo capítulo, Estratégias e Competição, aborda-se sobre o novo contexto organizacional do século XXI, apresentar conceitos e importância da estratégia e da administração estratégica para as organizações. Também será mostrado como as estratégias podem trazer vantagem competitiva para as empresas e como estas são formuladas e implementadas.

O terceiro capítulo apresenta informações gerais sobre o setor funerário, planos funerários, crescimento do setor no Brasil e no Ceará, grupos dominantes do Ceará e quais estratégias estes utilizam para serem líderes de mercado, serviços substitutos que ameaçam os planos assistenciais e as estratégias do setor em geral para conquistar e manter clientes, garantindo vantagem competitiva.

O quarto capítulo apresenta um estudo de caso em uma empresa do ramo funerário, onde serão mostrados aspectos referentes às informações gerais da empresa (histórico, estrutura, missão, visão, valores e principais clientes), logo após será feita uma análise do ambiente concorrencial da empresa e como esta se comporta frente às cinco forças competitivas de Porter. Por último serão analisadas as estratégias utilizadas pela empresa em estudo.

No capítulo cinco, são feitas as considerações finais do trabalho.

2 ESTRATÉGIAS E COMPETIÇÃO

O mercado do Século XXI está cada vez mais acirrado devido ao surgimento e aprimoramento de informações mais rápidas e eficazes através da informática e da intensa globalização. Estas mudanças provocaram uma enorme transformação e intensificaram a concorrência.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.7) afirmam que,

Hiperconcorrência é um termo que normalmente é utilizado para captar realidades do cenário competitivo do século XXI. Em uma situação de hiperconcorrência as hipóteses de estabilidade do mercado são substituídas por conceitos de instabilidade inerente e mudanças.

Junto com a mudança do mercado também houve a mudança do cliente, que passa a ser cada vez mais exigente, fazendo as empresas adaptarem seus produtos às suas necessidades.

Com as incertezas de um cenário mutável e instável surge a necessidade de que as organizações criem estratégias que possam proteger estas dos perigos que o mercado dispõe, bem como prepará-las para as incertezas. Para isto estas devem buscar novos mercados e inovarem de modo a estar sempre a frente de seus concorrentes..

Chiavenato (2004) afirma que as frequentes mudanças ocorridas no ambiente de operações produzem uma forte pressão para que a empresa tenha ações ágeis e reações rápidas para que possa aproveitar oportunidades e para escapar de dificuldades, limitações e restrições que são impostas pelo ambiente.

As condições de um cenário de ampla competição levam as empresas a negócios que representam um perigo, onde os investimentos necessários para competir em escala global são grandes e podem trazer consequências severas, caso a empresa venha a fracassar. O desenvolvimento de estratégias são elementos de extrema importância para alcançar o sucesso nesse cenário, já que estas permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e iniciem quando ocorrerem condições ambientais adequadas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

2.1 Conceitos de estratégia

O conceito de estratégia é muito vasto e complexo e cada autor define estratégia de uma determinada maneira, porém estes conceitos se completam e de maneira integrada ajudam a entender de forma mais efetiva o que é estratégia, para que ela é utilizada e quais são suas consequências.

Segundo Porter (1989, p.XV), “estratégia é uma configuração de atividades internamente coerentes que distinguem uma empresa de suas rivais”. As diferentes atividades que são realizadas pela a empresa, como o atendimento a clientes, treinamento de funcionários e processamento de pedidos estão no centro do pensamento, que segue a perspectiva da empresa baseada na atividade. São as atividades que criam valor para o comprador e geram custos para a empresa, representando as unidades básicas da vantagem competitiva.

Ansoff (1990, p.70) afirma que “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Para Mintzberg et al (2006) a estratégia pode ser definida por pelo menos cinco formas diferentes: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um pretexto. Enquanto plano, a estratégia é vista como um curso de ação desenvolvido de forma consciente e deliberada, um caminho a ser seguido. Como padrão, é definida como um comportamento consistente ao longo de um determinado tempo. A estratégia pode ser um pretexto, truque ou blefe, no sentido de ser uma manobra com intuito de enganar um competidor. A estratégia como posição é uma forma de colocar a organização em um determinado local em seu ambiente. Já a quinta definição vê a estratégia como uma perspectiva, uma maneira de fazer as coisas. A estratégia enquanto perspectiva olha para dentro da organização.

Já Kluyver e Pearce II(2006) definem estratégia como o posicionamento de uma empresa para se obter vantagem competitiva.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007) estratégia refere-se aos planos que a alta administração da empresa utiliza para alcançar resultados de acordo com sua missão e objetivos.

Estratégia também pode ser definida como um plano de ação para guiar as operações da empresa. O processo de elaboração de estratégias é um compromisso para adotar

um conjunto específico de ações por parte dos gerentes para que haja o crescimento da empresa, conquista e manutenção de clientes, competição bem sucedida e a condução de operações para que se tenha um melhor resultado financeiro e mercadológico. (THOMPSON, STRICKLAND III E GAMBLE, 2008).

Oliveira (2011, p.5) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação, estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Ele conclui que uma situação é considerada estratégica quando há uma interligação entre os aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis).

2.2 Definição de administração estratégica

Ansoff (1990) diz que a administração estratégica é um processo de ação na organização que consiste em formular estratégias, ter uma concepção do potencial da empresa e gerir o processo de implantação de estratégias e potencialidades.

Ansoff e McDonnell (1993) mostram a administração estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças na organização, que é composta por: posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades e resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

Gaj (1995) quando compara planejamento estratégico e administração estratégica afirma que enquanto o primeiro conceito é um sistema de planejamento e o segundo é um sistema de ação.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.6) afirmam que o processo da administração estratégica pode ser definido como “um conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Oliveira (2011, p.6) define administração estratégica como,

Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

De maneira geral a administração estratégica pode ser entendida como um conjunto de ações e decisões estratégicas, que visam obter vantagem competitiva através do desempenho superior da empresa em longo prazo. Neste tipo de administração as organizações executam suas estratégias e fazem ajustes e revisões, caso seja preciso, para atingir seus objetivos de forma mais efetiva.

A administração estratégica é impulsionada pela suposição de que o planejamento não é adequado para lidar com a instabilidade e as mudanças rápidas do ambiente externo. Para lidar com as ameaças e surpresas as decisões estratégicas precisam ser rápidas e tomadas fora do ciclo do planejamento estratégico (AAKER , 2001).

Para Aaker (2001, p.26) “a administração estratégica de mercado é proativa e voltada para o futuro”. Ela não aceita o ambiente como ele é, em vez disso ela é proativa afetando a mudança ambiental.

A administração estratégica envolve um processo de adaptação aos fatores externos do ambiente (não controláveis) e aos fatores internos (controláveis), todo esse processo deve procurar maximizar os resultados de médio e longo prazo da organização.

A relevância maior desta administração está no fato de ser um conjunto de ações administrativas que dão auxílio aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.

Para Oliveira (2011) quando o nível de competitividade existente é elevado a administração estratégica é melhor exercitada. A crescente competitividade entre as empresas faz com que estas necessitem de uma administração eficiente, eficaz e efetiva, e é nesse momento que a administração estratégica exerce seu papel mais importante.

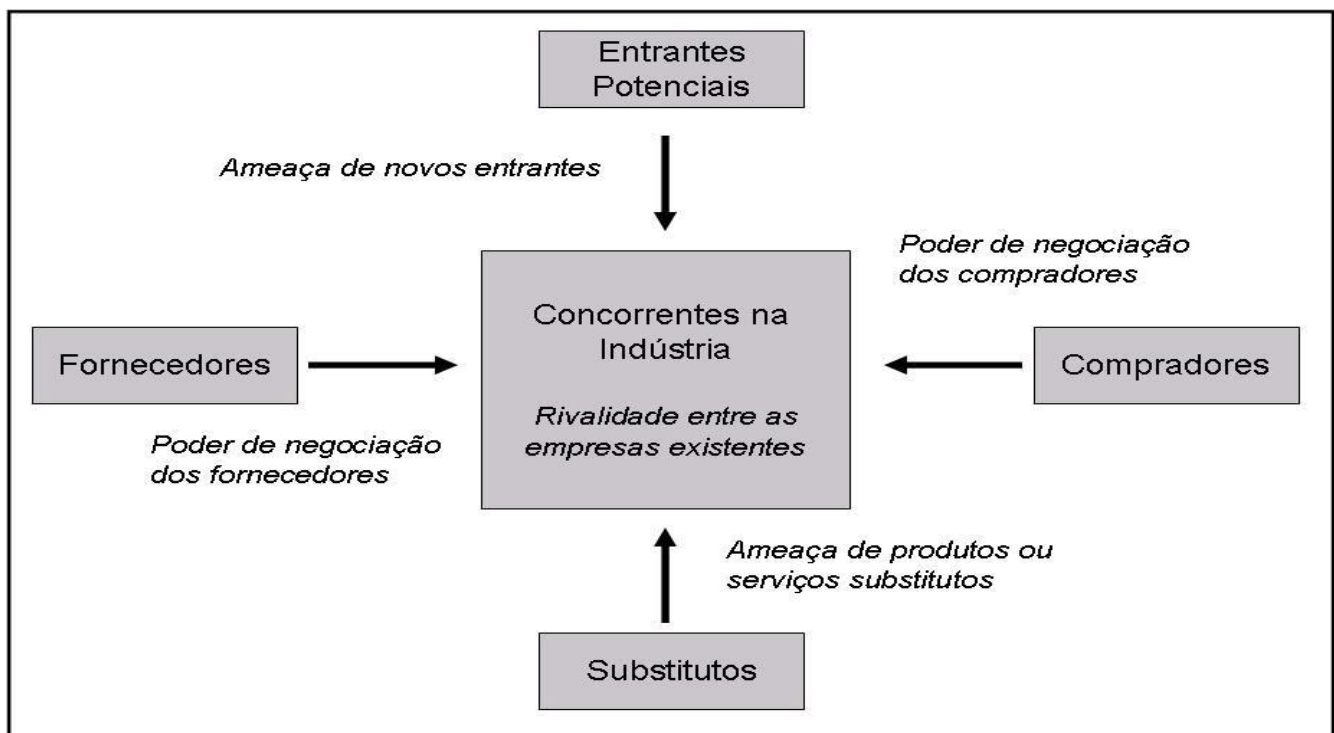
São vários os benefícios que a administração estratégica pode proporcionar para as empresas. São eles: consolidação de modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentados, a identificação facilitada das capacitações e do perfil ideal dos executivos, a consolidação da postura de atuação direcionada para as necessidades do mercado, a melhoria

nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade, e até o incremento na amplitude de atuação e nos resultados da empresa (OLIVEIRA, 2011).

2.3 Forças que dirigem a concorrência empresarial

Porter (1989) diz que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas, como ilustradas na figura 1.

Figura 1: Forças que moldam a concorrência



Fonte: Porter (2004, p.4)

Desta maneira se deduz que não é só a concorrência que afeta a estabilidade de uma empresa e sim o impacto das cinco forças sobre a empresa.

Porter (2004) detalha cada uma destas forças competitivas:

- **ameaça de novos entrantes:** o surgimento de novas empresas pode intensificar a concorrência já que com elas surgem novas capacidades, recursos e desejos de ganhar parcelas de mercado. Essa ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação dos concorrentes já existentes. As barreiras de contemplam: diferenciação do produto, grande quantidade de capital, economia de escala, acesso aos canais de distribuição, e custos de mudança.
- **rivalidade entre as empresas:** a empresa avalia quem são e como agem os concorrentes que atuam no seu setor. Essa rivalidade pode assumir a forma de disputa por posição, onde essas empresas concorrentes elaboram um conjunto de táticas como disputa por preços, guerras publicitárias, inovações em produtos, melhora de serviços, dentre outros pelo fato de sentir-se pressionada para melhorar a sua posição. Desta maneira essas empresas tornam-se mutuamente dependentes, já que a ação de uma interfere na outra que irá reagir para conter a concorrente. Este movimento ação e reação podem provocar um aprimoramento da indústria como um todo;
- **ameaça de produtos ou serviços substitutos:** a empresa verifica as ameaças e prejuízos que um produto que vem de fora do setor, mas que tem as mesmas características e funções de produtos do setor pode causar a organização. Todas as empresas de uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos e precisam identificar quais são esses produtos para que possa se posicionar em relação a estes. Quanto maior for a atratividade preço-desempenho do produto substituto maior será o impacto no lucro da indústria;
- **poder de negociação de compradores:** os compradores competem com a indústria pelo fato de jogar os preços dos produtos para baixo, intensificando a rivalidade entre os concorrentes. O poder de compra de cada grupo da indústria depende de certas características quanto a situação no mercado e a importância de suas compras em comparação com seus negócios. Os clientes podem exercer grande ou pequeno poder sobre as organizações do setor. Exercem grande poder quando:
 - compram grande parte da produção da organização;
 - os produtos da organização são padronizados ou sem diferenciação;

- o comprador enfrenta poucos custos de mudança;
- o produto da indústria não é importante para qualidade dos produtos e serviços dos compradores.

Exercem pouco poder quando:

- compram pequena parte da produção; da organização;
 - os produtos não são padronizados;
 - a organização tem compradores de vários segmentos para seus produtos.
- **poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores também competem com uma indústria quando ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços que fornecem. Estes podem acabar com a rentabilidade de uma indústria quando esta não tem condições de repassar aumentos de custos nos preços de seus produtos. Estes exercem grande poder quando a organização:
 - depende de fornecedores que não a considera prioritária;
 - compra exclusivamente de um grupo específico de fornecedores;
 - tem poucos fornecedores para seus produtos.

Exercem pouco poder quando:

- a organização depende de fornecedores que a considera prioritária;
- compra de vários fornecedores;
- tem muitos fornecedores para seus produtos.

Porter (2004) afirma que a estratégia deve criar uma ação que seja ofensiva e defensiva para se defender das forças competitivas, para isto ela deve:

- posicionar a empresa para que a sua capacidade seja a melhor maneira de se defender contra o conjunto de forças existentes;
- influenciar o equilíbrio das forças a partir de movimentos estratégicos;

- explorar a mudança através da escolha de uma estratégia que seja adequada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais identifiquem.

Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria atuante porque influenciam nos custos, nos preços dos produtos e nos investimentos da empresa.

2.4 Estratégias utilizadas para garantir vantagem competitiva

A estratégia competitiva de uma empresa deve proporcionar aos seus compradores o que eles percebem como valor superior. A estratégia deve ser executada para atrair clientes, superar os concorrentes (pressões competitivas) e reforçar sua posição no mercado. Tem por objetivo principal superar empresas rivais, de forma a conquistar vantagem competitiva e fidelizar clientes.

A estratégia competitiva tem como objetivo encontrar uma posição dentro da indústria em que a empresa possa se defender contra as cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O ponto essencial para o sucesso de uma estratégia é pesquisa e analisar em maior profundidade as fontes de cada uma destas forças, porque o conhecimento destas pela empresa põe em evidência seus pontos fortes e fracos, anima seu posicionamento em uma indústria, mostra em quais áreas uma mudança estratégica pode provocar maior retorno e põe em destaque áreas mais importantes em relação a tendências (PORTER, 2004).

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) afirmam que uma estratégia criativa e diferenciada que coloque a organização em destaque resultando em vantagem competitiva, constitui o meio mais confiável para se obter lucros acima da média. Se a vantagem competitiva de uma empresa for duradoura e contínua, trará resultados melhores para a estratégia e lucratividade futuras.

“Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p.4)

A estratégia de uma empresa é a conjugação de várias estratégias que são compatíveis e adequadas à empresa e ao ambiente empresarial (ZACCARRELLI E FISCHMANN, 1994).

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) também ressaltam essa ideia afirmando que existem diversas variações das estratégias competitivas que as organizações utilizam. Isso ocorre pelo fato de que a abordagem estratégica de cada organização se adapta a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial, tornando remota a possibilidade de que duas empresas (mesmo pertencentes ao mesmo setor) apliquem estratégias idênticas.

Ainda de acordo com Thompson, Strickland III e Gamble (2008) quando se excluem os detalhes, as maiores e mais importantes diferenças são:

- o alvo de mercado da empresa é vasto ou reduzido?
- a empresa busca alcançar vantagem competitiva se diferenciando ou reduzindo custos?

A partir destas perguntas alguns autores definem quais e quantas são as estratégias competitivas genéricas.

Para Porter (2004) as empresas podem encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes para se defenderem em longo prazo e superar os concorrentes, estas podem ser utilizadas separadamente ou de forma combinada. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Estas serão mostradas na figura 2 e logo depois serão detalhadas segundo abordagens de diversos autores além de Porter.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) apresentam as estratégias genéricas tanto de forma separada como combinada. Para estes autores existem cinco abordagens distintas de estratégias competitivas: liderança mediante custo baixo, diferenciação ampla, fornecedor com melhor custo, liderança focada em custos, liderança de diferenciação focada.

Figura 2: Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004, p.41)

2.4.1 Liderança no custo total

Porter (2004) afirma que esta estratégia consiste na busca pela liderança em custo total, ou seja, ter o mais baixo custo em relação aos concorrentes. Uma posição de baixo custo garante a empresa retornos acima da média e defende esta contra todas as cinco forças competitivas. Isto ocorre porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o momento em que os lucros do concorrente seguinte mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes irão sofrer primeiro as pressões competitivas.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) também afirmam que esta estratégia está baseada na obtenção de custos totais menores que os dos concorrentes, tornando-se mais atrativo para uma ampla base de clientes que são sensíveis a preço na hora da compra.

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008) há duas maneiras principais para se obter uma vantagem de custo:

- superar os concorrentes na execução das atividades da cadeia de valor com custos mais baixos;
- fazer uma revisão minuciosa da cadeia de valor objetivando eliminar ou evitar algumas atividades que geram custos.

Kluyver e Pearce II (2006) mostram que esta estratégia explora de forma intensiva oportunidades de redução nos custos através de economias de escala e curvas de aprendizado na compra e na produção, diminuindo proporcionalmente gastos em marketing, pesquisa e desenvolvimento, e despesas gerais.

Um líder em custo não pode ignorar a diferenciação, pois se seu produto não é comparável e aceitável pelos compradores, este terá que reduzir seus preços bem abaixo dos da concorrência para poder ganhar vendas. Para que isto não ocorra este deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para se tornar um competidor que esteja acima da média. Isso irá permitir que o líder em custo obtenha vantagens em lucros mais altos que os dos concorrentes (PORTER, 1989).

2.4.2 Diferenciação

Pode ser definida como a adequação dos produtos/serviços da empresa as necessidades e desejos dos consumidores, ou seja, a empresa molda seus produtos ou desenvolve produtos novos, objetivando alcançar uma parcela específica de mercado, considerando que estes clientes possuem necessidades e comportamentos únicos.

Consiste em diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece, de modo que se crie algo que seja considerado único. A empresa pode se diferenciar através de várias dimensões como a imagem da marca, a tecnologia, as peculiaridades, os serviços sob encomenda, as rede de fornecedores, entre outras (PORTER, 2004).

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008) esta estratégia promove a diferenciação da oferta de produtos daquela dos concorrentes de modo que agrade a uma grande quantidade de compradores.

Esta estratégia se torna atraente sempre que os consumidores possuem necessidades e preferências diferentes para serem satisfeitas através de um produto padronizado ou por vendedores com iguais capacitações.

Uma empresa que queira atrair clientes através da diferenciação deve fazer um estudo das necessidades e desejos do mercado a fim de saber o que os consumidores consideram como produtos/serviços de valor e quanto estão dispostos a pagar por estes.

Zaccarelli e Fischmann (1994) afirma que a diferenciação produto-mercado adota um projeto de produto/serviço e uma forma de atuar diferenciada para um segmento que é relativamente pequeno no mercado.

Porter (2004) diz que a diferenciação proporciona um isolamento contra a concorrência devido à lealdade que os consumidores tem em relação à marca. Os consumidores que buscam diferenciação possuem menor sensibilidade ao preço, isto aumenta as margens da empresa, excluindo a necessidade de uma posição de baixo custo.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) mostram que a diferenciação bem sucedida permite que uma empresa:

- eleve o preço de seu produto/serviço; e/ou
- aumente suas vendas unitárias.

A diferenciação procura um tratamento diferenciado, onde a principal preocupação é o valor agregado ao produto/serviço. A diferenciação tem diversos objetivos, porém o principal é oferecer ao cliente alvo algo único que seja valioso para este.

2.4.3 Enfoque

Porter (2004, p.40) afirma que esta estratégia consiste em “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico”.

Essa estratégia difere das outras, pelo fato de está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria (PORTER, 1989).

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p.151) “o que distingue as estratégias focalizadas das estratégias de liderança em custo baixo e de diferenciação ampla é a atenção concentrada em uma pequena parte do mercado total”.

Ainda de acordo com Thompson, Strickland III e Gamble (2008) o segmento desejado por ser definido por sua particularidade geográfica, suas exigências específicas para o uso do produto, ou até por atributos do produto que atraem somente os participantes do segmento.

O fato de estar restrito a um público alvo restrito possibilita a empresa atender de forma mais eficiente do que os concorrentes que atendem de forma mais ampla. Desta maneira a empresa terá uma vantagem sobre estes pelo fato de estar atendendo melhor seu público alvo ou pelo fato de ter custos mais baixos para obter esse alvo (PORTER, 2004).

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) mostram esta estratégia de forma combinada com as duas estratégias anteriores, desta maneira ele classifica dois tipos de estratégias relacionadas ao enfoque:

- **liderança focada em custos:** concentra-se em atender ao segmento restrito de mercado e superar os concorrentes através da obtenção de custos menores. Esta estratégia tem por objetivo conquistar vantagem competitiva através do atendimento a compradores do segmento desejado a um custo e a um preço mais baixo que o dos concorrentes;
- **liderança focada em diferenciação:** procura assegurar a vantagem competitiva através da oferta de produtos e serviços criada ou adequada a necessidades e preferências únicas de um segmento limitado de compradores. Para ser bem-sucedido o uso desta estratégia depende da existência de um segmento que busque diferenciação de produtos e serviços.

2.4.4 Outros tipos de estratégias

Além destas três estratégias básicas existem diversas outras abordadas por diferentes autores que serão explicadas abaixo:

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p.150) também há a estratégia do fornecedor com melhor custo, estes afirmam que,

As estratégias do fornecedor com o melhor custo almejam oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro. O objetivo consiste em proporcionar qualidade superior aos compradores, satisfazendo suas expectativas quanto aos principais atributos qualidade/características/desempenho/serviço e ultrapassar as expectativas que possuem quanto aos preços (levando em conta o que os concorrentes estão cobrando por praticamente os mesmos atributos).

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008) ser um fornecedor de melhor custo difere de ser um fornecedor de baixo custo, pelo fato das características sofisticadas adicionais terem custos adicionais.

A vantagem competitiva de um fornecedor de melhor custo é sua capacidade de incluir um desempenho superior do produto/serviço a custo mais baixo que o dos concorrentes.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também fazem referência a esta estratégia, porém a denominam como estratégia de integração de liderança em custo/diferenciação e afirmam que em um cenário competitivo, os clientes procuram cada vez mais comprar produtos que sejam diferenciados a preços menores. Devido a essa expectativa as empresas estão procurando executar suas atividades primárias e de suporte de forma a alcançar o baixo custo e a diferenciação ao mesmo tempo.

Ansoff (1990) aborda os tipos de estratégias fazendo distinção entre estratégias de carteira e estratégias competitivas.

A estratégia de carteira mostra a escolha de focos específicos para áreas estratégicas de negócios (AENs), procurando integrar da melhor maneira as diversas áreas de negócios da empresa. Os componentes da estratégia de carteira são: o vetor de crescimento geográfico, vantagens competitivas, sinergia entre as diversas áreas de negócio e atividade e flexibilidade da carteira.

Ainda de acordo com Ansoff (1990) o vetor de crescimento especifica a direção na qual a empresa pretende desenvolver sua carteira. Os componentes do vetor de crescimento são:

- **penetração de mercado:** a empresa procura aumentar sua participação de mercado para os produtos e mercados já existentes. Pode ser definida como uma situação de sobrevivência da empresa;
- **desenvolvimento de mercados:** procura outros mercados para inserir os produtos já existentes, ou seja, uma nova missão é buscada para os produtos da empresa;
- **desenvolvimento de produtos:** nesta estratégia há a criação de novos produtos para os mercados atuais, desta maneira a empresa mantém sua missão, porém lança novos produtos;
- **diversificação:** a empresa cria novos produtos para novos mercados, a empresa inova em produtos e altera sua missão.

Os componentes do vetor de crescimento são mostrados de forma mais simplificada no quadro 1.

Quadro 1: Componentes do vetor de crescimento

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| Produto Mercado | Atual | Novo |
| Atual | II Penetração de Mercado | I Desenvolvimento de Produto |
| Novo | III Desenvolvimento de Mercado | IV Diversificação |

Fonte: Ansoff (1990, p.101)

Em seu artigo Zaccarelli e Fischmann (1994) afirmam que a maneira como as estratégias genéricas são definidas até o presente momento não tem proporcionado uso amplo e adoção destas. Através de diversos estudos apresentaram treze estratégias genéricas, dentre as quais cabe destacar as seguintes:

- **oportunidade:** nesta estratégia a empresa disputa e consegue, de maneira eventual, condições favoráveis em certos períodos de tempo, porém quando não está em um ótimo período esta procura operar no seu menor nível possível, no aguardo por melhores tempos. A estratégia para empresas que operam desta maneira é subdividida em duas: a estratégia para o período de exploração da oportunidade e a para o período em que a empresa não opera de maneira efetiva. Tendo em vista que na primeira procura-se dar ênfase à eficiência da programação das operações e na segunda a ênfase vai para o setor que busca novas oportunidades;
- **desinvestimento:** a ideia central é encerrar alguma ou todas as atividades da empresa. O desinvestimento parcial ele tira da empresa suas partes menos importantes, pode ser aplicado quando a empresa tem resultados positivos, porém quer concentrar-se apenas na sua atividade mais lucrativa. Quando a empresa substitui um produto/serviço por outro também se considera como

uma estratégia de desinvestimento. Já o desinvestimento total ocorre quando a empresa percebe que seus produtos/serviços estão no fim do ciclo de vida, ou seja, mesmo que ainda estejam gerando lucros estes são baixos e decrescentes;

- **intento:** toda empresa que mostra sua pretensão de conquistar a liderança no seu mercado possui a estratégia de intento. Esta estratégia apresenta as seguintes características: ambiciosa e inalterável, motiva as ações da empresa, estratégia de longo prazo, elabora-se um plano de ação de maneira periódica que seja consistente com o intento estratégico da empresa;
- **adaptação:** esta estratégia não considera a evolução do ambiente e apenas procura adequar sua atuação de modo a ficar em equilíbrio com o ambiente empresarial. Caso a análise do ambiente para a estratégia de adaptação não resultar em propostas de ações, a empresa irá apenas manter-se em sua posição atual;
- **inovação:** a estratégia de inovação é fundamentada na ideia de promover o surgimento de novos tipos de empresas, produtos e serviços. O aspecto a ser considerado importante nesta estratégia é a análise do risco, tanto o risco da inovação parecer viável e ser inviável quanto o risco da inovação ser viável e a empresa/empreendedor não ter condições de implantá-la corretamente. Porém também existe um risco de o empreendedor não buscar inovações e ser surpreendido com uma inovação de seu concorrente, ficando desta forma em desvantagem competitiva;
- **evolução:** nesta estratégia a empresa entende que o ambiente irá evoluir e procura acompanhar esta evolução. Existem dois subtipos de estratégia de evolução: a baseada em monitoramento do ambiente empresarial e a baseada em cenários e antecipações. Na primeira a empresa monitora seu ambiente externo empresarial e identifica inovações que são bem sucedidas de seus concorrentes, para ser uma das primeiras empresas a copiar essas inovações. Já na segunda subestratégia a empresa procura prevê cenários futuros para tomara suas decisões de acordo com estes cenários;
- **reação:** a empresa age em função do comportamento dos concorrentes, reagindo às ações destes. Estratégia comum em empresas que ocupam uma posição competitiva favorável e vigiam o comportamento dos concorrentes

como forma de garantir sua posição, anulando ou compensando os efeitos da estratégia dos adversários.

- **despistamento:** pode ser considerada a estratégia oposta a estratégia de reação e é muito utilizada por empresas que por algum motivo seus empreendimento exigem grande segurança contra vazamento de informações.
- **cooperação:** nesta estratégia a empresa age ajudando outras empresas, não se preocupando com retornos financeiros e sim com outro tipo de ganho que é notável, porém não mensurável.
- **agressão:** nesta estratégia a empresa usa ações ilícitas para beneficiar-se ou para prejudicar os concorrentes, porém esta não aparece como autora da agressão.
- **autoproteção:** consiste na obtenção de protetores da empresa para toda indústria que seja externo às empresas desta indústria, podemos citar o Governo, associações empresariais, ONGs, dentre outras.

2.5 Formulação e implementação da estratégia

Mintzberg et al (2006, p.79) afirmam que “decidir como será a estratégia pode ser entendido como uma atividade racional, mesmo quando possui um lado emocional...pode complicar a escolha entre alternativas futuras...”.

As principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificar as oportunidades e as ameaças no ambiente externo da empresa, incluir algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis, avaliar as forças e as fraquezas da empresa, além de seus recursos disponíveis. Sua capacidade de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou lidar com possíveis riscos deve ser da forma mais objetiva possível. (MINTZBERG ET AL, 2008).

Kluyver e Pearce II (2006) diz que o processo de criação de uma estratégia deve ser organizado levando em consideração três perguntas: *Onde estamos? Para onde vamos? E Como chegaremos lá?*

Para Kluyver e Pearce II (2006) cada pergunta define uma parte do processo e sugere diferentes tipos de análises. A primeira pergunta preocupa-se em avaliar o estado atual

da empresa como um todo (missão, visão, principais stakeholders, desempenho atual da empresa, dentre outros) e identificar quais são as oportunidades e ameaças no ambiente setorial e os pontos fracos e fortes da empresa. Já a segunda pergunta foi projetada para gerar e explorar alternativas estratégicas baseadas nas respostas obtidas na primeira pergunta. A terceira pergunta está focada em como atingir os objetivos desejados.

Porter (2004, p.3) afirma que,

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Para Ansoff (1990) uma estratégia competitiva pode ser formulada em função de três componentes:

- **impulso de crescimento:** como a empresa irá conseguir assegurar seu crescimento futuro;
- **diferenciação de mercado:** a forma pela qual o cliente percebe a diferenciação da empresa em relação aos concorrentes;
- **diferenciação de produto:** forma pela qual a empresa irá diferenciar seus produtos em relação aos concorrentes.

Uma estratégia quando formulada de maneira eficaz integra e aloca recursos, capacitações e competências da empresa para se moldar ao ambiente externo (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

O processo de implementação da estratégia compreende diversas subatividades primariamente administrativas. Depois que o objetivo for determinado, os recursos da empresa serão mobilizados para atingi-lo (MINTZBERG ET AL, 2006)

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) mostram cinco fases para o processo de elaboração e execução da estratégia:

- **primeira fase:** consiste no desenvolvimento de uma visão estratégica, ou seja, o caminho que a empresa pretende seguir para desenvolver e consolidar seus negócios;
- **segunda fase:** é focada na determinação de objetivos, convertendo a visão estratégica em metas de desempenho específicas;

- **terceira fase:** nesta fase será a elaborada a estratégia que visa alcançar os objetivos e a visão da empresa. Essa fase envolve a resposta de uma série de perguntas: como fazer a empresa crescer, como satisfazer os clientes, como superar os concorrentes, como reagir as condições do mercado em constante mudança, como gerenciar cada área funcional da empresa e desenvolver a capacitação necessária e como cumprir objetivos estratégicos e financeiros;
- **quarta fase:** consiste em implementar e executar a estratégia. Esta é a fase mais trabalhosa e demorada do processo de gerenciamento da estratégia, pelo fato de ser complicada a conversão de planos estratégicos em ações e resultados;
- **quinta fase:** visa acompanhar os desdobramentos da estratégia, avaliar seu desempenho e realizar ajustes quando necessários.

O crescimento da dimensão das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração das mudanças ambientais, exigem das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos. Tais mudanças exigem a redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

A formulação e a implementação de estratégias impõem vários desafios à organização e a seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

Um estratégia formulada e implementada de maneira correta possibilita a conquista de vantagem competitiva à empresa.

3 O SETOR FUNERÁRIO

As empresas funerárias surgiram quando o governo extinguiu o auxílio que oferecia para os velórios e sepultamentos. No início, os empresários do setor investiam em outros segmentos e, por isso, os produtos e serviços não aumentavam.

Há algum tempo atrás estas empresas ficavam restritas a uma área geográfica: a vizinhança dos hospitais. Durante muito tempo a única estratégia deste setor era estar visível e bem colocado próximo de onde geralmente havia a demanda pelos seus serviços. Quando ocorria o óbito esperava-se a procura da família para se iniciar uma negociação. Estas práticas trouxeram diversos atritos entre as funerárias, as famílias e o poder público, que consideravam muitas destas abusivas e sem respeito.

Há cerca de quinze anos começaram a investir no próprio setor, o que multiplicou o retorno financeiro para os empresários e a qualidade para os usuários.

Nos dias atuais, os serviços funerários foram alterados consideravelmente. Após o surgimento dos planos assistenciais funerários, aconteceu um verdadeiro estouro no setor, uma grande revolução para o segmento. As empresas funerárias, que ficavam a espera dos clientes, passaram a ir à busca dos novos clientes e conquistá-los, mostrando-lhes as grandes vantagens de seus serviços.

Segundo site da FUNEXPO (Feira Internacional de Produtos, Serviços e Equipamentos para o Setor Funerário), com a evolução dos últimos dez anos as empresas funerárias passaram a oferecer a seus clientes benefícios e serviços diferenciados e, conseqüentemente, tiveram necessidades de consumo de produtos e soluções mais abrangentes.

A moderna empresa funerária faz funerais e também atende o usuário em vida, oferecendo seguro de vida; empréstimo de material de convalescença, produtos e materiais medicinais. As empresas muitas vezes possuem frotas próprias e prédios funcionais, necessitando de diversos fornecedores, desde pneus e computadores até softwares e soluções tecnológicas. São realizados investimentos na capacitação do quadro funcional, especialmente para as empresas que possuem foco no atendimento ao cliente.

Devido à diferenciação dos serviços e ao surgimento de planos funerários, o setor deixou de ser um tabu para a sociedade e quebrou preconceitos. Com isso, houve um crescimento considerável do setor no país.

3.1 Planos de assistência funeral

O principal motivo para o crescimento do setor funerário foi o surgimento dos planos de assistência funeral. A ideia dos planos assistenciais é que o cliente inicie antecipadamente os pagamentos das despesas fúnebres, para ele e sua família. Podem incluir entre quatro e dez dependentes e tem contribuições mensais que variam de acordo com os serviços contratados.

O plano familiar ou plano funeral oferece aos seus clientes diversos serviços que variam de plano para plano, os serviços básicos são: urna mortuária, carro para anúncio, flores, cartório, traslado, confecção de santinhos. Os planos mais diferenciados oferecem também: banners, cemitério, vídeos do falecido, capela, higienização do corpo, necromaquiagem, salas de velórios, tanatopraxia (tratamento para a conservação do corpo por até setenta e duas horas). Estes serviços também podem ser incluídos ao plano de forma adicional.

De maneira geral os serviços do plano funeral variam entre as empresas. Para obtê-los os clientes pagam mensalmente um valor em carnê. Este serviço é oferecido para toda pessoa que veja vantagens em participar de um esquema onde ela prefira desembolsar uma pequena quantia mensal em troca de um benefício futuro (prestação do serviço funerário), quando da passagem de um ente querido.

O período de carência alterna entre três e seis meses, porém a carência é utilizada apenas para os serviços funerários. Algumas empresas funerárias que oferecem planos assistenciais oferecem a seus associados descontos em farmácias, óticas, médicos, dentre outros. Estes outros serviços podem ser utilizados a partir do momento em que a pessoa se torna associado.

Para Faria (2010), a principal vantagem de possuir um plano funeral é a segurança de ter profissionais que acompanham, ajudam e sabem o que fazem e o que falam, dão conforto e transmitem segurança num momento altamente emotivo e de extrema sensibilidade.

Os planos funerários permitem à empresa atender a uma necessidade latente no mercado, uma lacuna anteriormente não preenchida com os serviços funerários, e agregar continuamente valor aos seus empregados, clientes, acionistas, e à sociedade em geral.

3.2 Crescimento do setor no Brasil

No Brasil, o setor funerário começou a expandir-se por volta de 1970, com o lançamento do primeiro plano funerário. O crescimento do setor foi acompanhado pelas novas tendências e tecnologias implantadas nos serviços póstumos. Não houve um significativo aumento no número de óbitos, o qual acompanhou a taxa de crescimento da população.

De acordo com Moura (2011), os serviços funerários movimentam cerca de R\$ 1,5 bilhão ao ano, com cerca de 5.500 diferentes empresas em funcionamento no país. Destas 98% são exploradas pela iniciativa privada e acumulam crescimento de 30% em cinco anos, segundo a Abredif (associação de empresas do setor funerário) e o Ctaf (Centro de Tecnologia em Administração Funerária).

Ocorrem cerca de 1 milhão de óbitos por ano no país, sendo em torno de 20% dos funerais realizados gratuitamente pelas empresas para atender à população que não tem condições de arcar com essas despesas.

3.3 Crescimento do setor no Ceará

O setor cresce consideravelmente no Ceará, o principal motivo é a venda dos planos funerais, sendo a prevenção a principal razão no aumento das vendas. Após a perda de um ente querido as pessoas não desejam se preocupar com o funeral. Muitas empresas

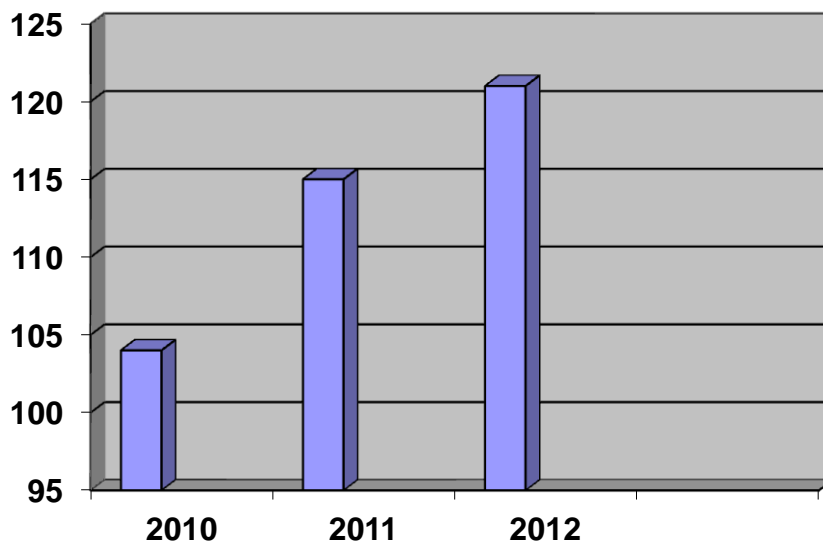
dispõem de planos para pessoas que já se encontram próxima da morte e fornecem aos interessados prestação de serviços funerários.

O que motivou o crescimento do setor foi a diferenciação. O oferecimento de novos serviços acoplados não só aos planos funerários, mas ao serviço funeral como um todo possibilitou ao setor a quebra de preconceito que esta sofria pela população alguns anos atrás.

As funerárias do estado estão cada vez mais, preocupadas em modernização e aderência de novas práticas, serviços adicionais que vão além dos serviços funerários.

O gráfico a seguir mostra uma estimativa do crescimento do setor no Estado nos últimos dois anos:

Gráfico 1: Crescimento do número de funerárias no Ceará



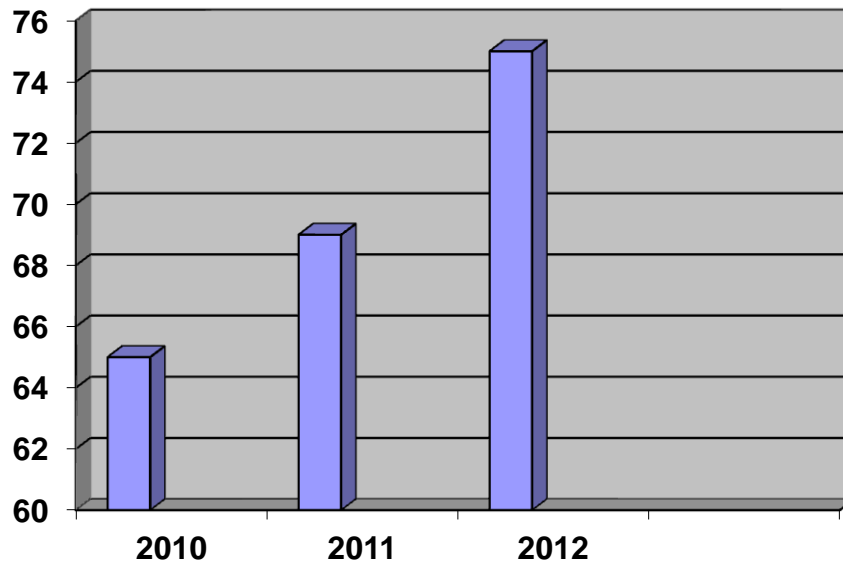
Fonte: Adaptado guia funerário (Sefec, 2012)

Segundo o guia do setor há em 2012 por volta de 121 diferentes funerárias cadastradas em todo estado. Através da análise do gráfico verifica-se um crescimento de 14,04% nos últimos dois anos no Ceará.

Na contagem de empresas, foi considerada apenas a quantidade de empresas cadastradas, desconsiderando as filiais.

O crescimento do setor em Fortaleza vem acompanhando a média do Ceará. A seguir será mostrado um gráfico de crescimento da quantidade Fortaleza nos últimos dois anos :

Gráfico 2: Crescimento do número de funerárias em Fortaleza



Fonte: Adaptado guia funerário (Sefec, 2012)

Através da análise do gráfico anterior verifica-se que nos últimos dois anos o mercado funerário de Fortaleza cresceu 13,33%.

Como na contagem de empresas do estado, em Fortaleza também foram consideradas apenas a quantidade de empresas cadastradas, desconsiderando as filiais de algumas empresas.

3.4 Grupos dominantes do setor no Ceará

Grupos empresariais com tradição no ramo têm apresentado diversas inovações em serviços e na maneira de se relacionar com seus clientes.

Os três maiores e dominantes grupos do setor no Ceará são: Anjo da Guarda (Informador Popular, Ternura e Anjo da Guarda), Grupo Nobre (Alvorada e Ethernus) e SBC

(Sistema Benemérito Cearense), estes oferecem serviços cada vez mais diversificados para seus clientes.

O grupo Anjo da Guarda foi fundado em 1989. Está presente em cinco regiões do estado: Cariri, Inhamuns, Sertão Central, Vale do Jaguaribe e Fortaleza, e ainda nos estados de Pernambuco, Paraíba, Bahia e Rio Grande do Norte. O grupo possui um cemitério parque em Juazeiro do Norte e possui três funerárias em Fortaleza: Anjo da Guarda, através do plano Afagu (Assistência Funeral Anjo da Guarda), Informador Popular, atuando com o público em geral e a Funerária Ternura, que atua com serviços diferenciados para as classes A e B. A Anjo da Guarda possui a maior rede de atendimento do estado (ANJO DA GUARDA, 2012).

Já o Grupo Nobre atua há três décadas no setor fúnebre e é composto pela Funerária Alvorada, o Complexo Velatório Ethernus e as administradoras de planos, PLASA, Ethernus Pró-living, o Instituto Ciclo de Psicologia em Perdas e Lutos e a Rede Semear.

Através da Funerária Alvorada o grupo procura atender ao público em geral, sem diferenciação de clientes. A empresa também possui o plano de assistência alvorada (PLASA). Estes possuem quatro tipos de planos: o executivo, o básico, o padrão e o especial.

O Complexo para velório Ethernus, também pertencente ao Grupo Nobre, foi criado em 2008 e hoje é referência nacional como complexo velatório de luxo. Além do velório passou a oferecer um serviço fúnebre diferenciado, através de um plano funerário mais sofisticado, o Ethernus pró-living, que tem as opções de plano vip, master e premium. O instituto ciclo oferece atendimento terapêutico às famílias que sofreram a perda dos seus entes queridos. A rede semear busca parcerias com funerárias de todo o estado para oferecer aos clientes um serviço completo onde quer que eles se encontrem.

O Grupo Nobre ainda oferece serviços adicionais de violinistas, arranjos florais e coroas, chuva de pétalas, revoadas de balões entre outros serviços (GRUPO NOBRE, 2012).

A SBC foi fundada em 1996, pela fundação Alri Nogueira e pela associação sociedade beneficente cearense. Atende principalmente aos clientes de seu plano funerário oferecido nas modalidades econômico, básico, clássico, executivo, luxo e vip (SBC, 2012).

Estes três grupos ilustram as mudanças do mercado funerário no Ceará e embora ainda existam algumas funerárias que trabalhem de forma passiva, aguardando o óbito para oferecer seus serviços aos clientes, uma boa parte dos operadores do serviço, como as três empresas acima interagem com seus clientes antes que estes necessitem dos seus serviços. Através do oferecimento de novos e diferenciados serviços, as empresas tem conseguido criar maior demanda e inovar ainda mais os serviços fúnebres.

As duas primeiras empresas (Anjo da guarda e Grupo Nobre) fazem segmentação demográfica por renda, ou seja, possuem mais de uma funerária e cada empresa foca em um público alvo específico. Desta maneira procuram atender de maneira mais eficiente seus clientes, criando relacionamentos mais duradouros com estes, já que cada segmento de mercado possui necessidades e desejos distintos.

Já a última a SBC possui uma única marca e segmenta seus clientes apenas através de seus planos funerários que atendem de forma específica a cada tipo de público.

3.5 Serviços substitutos

Em geral as funerárias estão procurando cada vez mais diferenciar seus serviços dos concorrentes para sobreviver em um mercado de extrema competição. Porém se antes as funerárias concorriam apenas umas com as outras, no atual momento estas concorrem com bancos e seguradoras que oferecem seguros funerários.

Os seguros funerários de instituições bancárias e seguradoras são considerados substitutos, por não serem planos de assistência familiar e não pertencerem ao setor funerário. No plano de assistência familiar quando ocorre algum óbito, a própria funerária em que a pessoa é associada oferece o serviço, já nos seguros funerários quando há algum óbito a pessoa responsável pelo seguro apenas recebe apenas o dinheiro ou a instituição do seguro contrata uma funerária para prestação do serviço.

A Caixa Econômica Federal, por exemplo, de olho nas classes C e D lançou em 2011 um microsseguro de assistência funeral ao titular, em caso de morte. Batizada de seguro amparo, a apólice pode ser contratada com investimento inicial de trinta reais anuais. O valor

da indenização é equivalente ao valor pago, quanto mais caro for o valor pago, maior será a indenização recebida em caso de óbito. Independentemente do valor da apólice, no caso de uma fatalidade, o seguro amparo ainda oferece à família uma cesta básica por mês, durante o período de três meses (GASPARINI, 2012).

O Banco do Brasil Seguros também possui o serviço de assistência funeral familiar, onde o segurado é a pessoa física que está mantida no seguro de vida em grupo contratado pela empresa, junto com o cônjuge e filhos menores de 21 anos. Este seguro cobre tanto morte natural como morte acidental em âmbito nacional, o serviço será oferecido conforme o valor estabelecido em contrato (BANCO DO BRASIL SEGUROS, 2012).

O Bradesco também possui assistência funeral familiar ou individual. Em caso de morte do segurado, a instituição toma as providências necessárias desde a liberação de documento até a realização do funeral. A assistência familiar individual cobre somente a morte do segurado, já a familiar se estende ao cônjuge ou companheira, aos filhos com até 24 anos e as filhas, desde que solteiras, sem limite de idade (BRADESCO, 2012).

O banco Itaú com seu serviço de assistência funeral garante a prestação de um conjunto de serviços de Assistência 24 horas em caso de morte do titular ou outro participante do seguro. Os valores das despesas com prestação de serviços estão limitados ao capital segurado indicado na proposta de seguro Vip Vida (ITAÚ, 2012).

Apesar de serem competitivos em relação a preço, estes serviços substitutos ainda não são muito conhecidos e aderidos pela população, mas ainda sim oferecem uma ameaça ao setor funerário, que busca utilizar de estratégias para não perder mercado para estas instituições.

3.6 Estratégias do setor

Para conquistar novos clientes e manter os já existentes para seus planos assistenciais essas empresas precisam ir em busca de estratégias que sejam eficientes, as

estratégias mais utilizadas pelas funerárias na atualidade são: diversificação, inovação e diferenciação/ personalização.

3.6.1 Diferenciação

De acordo com Cury (2010), a estabilização das taxas de mortalidade e o aumento da expectativa de vida do brasileiro verificados nos últimos anos têm estimulado o mercado funerário a ampliar a oferta de serviços, cada vez mais elaborados, na tentativa de incrementar seus ganhos e conter um possível e provável desaquecimento do setor. A figura seguinte mostra a estabilização do número de mortes de 2003 a 2008.

Tabela 1: Número de mortes no Brasil

| Número de mortes no Brasil | |
|-----------------------------------|-----------|
| 2003 | 993.685 |
| 2004 | 1.013.657 |
| 2005 | 996.931 |
| 2006 | 1.023.814 |
| 2007 | 1.036.405 |
| 2008 | 1.060.365 |

Fonte: Cury (2010)

Sem aumentar o número de mortes no país as funerárias começaram a diversificar seus serviços, passando a investir cada vez mais na arquitetura funerária.

Os planos assistenciais funerários, por exemplo, oferecem diversas vantagens acopladas aos serviços fúnebres, como tanatopraxia (prática moderna de conservação de pessoas mortas) e salões de velórios modernos e aconchegantes. Através de convênios com outras empresas as funerárias também oferecem descontos em farmácias, médicos, óticas, dentistas, lojas e laboratórios para seus associados. Algumas empresas passaram a oferecer serviço de ambulância, caso o sócio necessite. Estas também alugam ou emprestam muletas e cadeiras de rodas.

O mercado funerário “premium” também está crescendo no país e traz a proposta de personalizar o funeral, estas funerárias têm oferecido cerimônias cada vez mais luxuosas, com direito a música e coquetel, deixando as famílias cada vez mais livres das obrigações burocráticas que a situação exige.

Para agradecer a visita dos amigos e familiares, há empresas que também oferecem lembranças, como camisetas ou cartões com a foto do falecido, estas empresas procuram agregar o máximo valor possível a seus serviços.

Embora ainda mais lentos em relação aos centros urbanos maiores, hoje, já existe um movimento de modernização no mercado cearense, que passa a oferecer novos serviços, como apoio psicológico na hora da perda de um ente querido e cerimonial para a organização do sepultamento, das missas de corpo presente e de 7º dia.

O catálogo de serviços ofertados por algumas funerárias englobou maquiagens especiais, cremações ecológicas, acompanhamento pós-morte, além de velórios modernos com buffet de comidas, efeitos especiais e transmissão via internet.

Para Fontes (2012) o mercado funerário cearense está buscando serviços que ofereçam luxo, qualidade e itens diferenciados. Atualmente, um funeral tradicional realizado no Ceará pode custar entre R\$ 1.500 e R\$ 5 mil. Mas, para quem já se programou em vida, pagando um plano de assistência, o valor é diluído em prestações mensais a partir de R\$ 14,00.

Estes são apenas alguns exemplos da diferenciação do setor no Brasil. No exterior já são adotadas diversas outras práticas para a conquista de clientes. Devido a esta diferenciação a receita destas empresas no Brasil cresceu cerca de 25% nos últimos cinco anos, segundo o presidente da Abredif, Lourival Panhozz.

3.6.2 Inovação

Para a Revista In Memoriam (2010), parece perto do fim a época em que só era preciso escolher cemitério, urna e coroa de flores para garantir o descanso eterno. O mercado funerário inova e sela o tempo das despedidas modestas.

Cremações de alta tecnologia e ecológicas, urnas para casais e rabeções de luxo, além de velórios modernos com bufê de comidas, efeitos especiais e transmissão ao vivo pela internet são só alguns dos luxos oferecidos pelas funerárias. O setor evidencia uma inédita adesão de clientes por determinados produtos.

No mercado de automóveis, rabeções são trocados por modelos de luxo, alguns entoam o canto gregoriano no percurso da funerária até o cemitério e limusines acomodam famílias inteiras no trajeto. O negócio é tão promissor que empresas se especializaram na modificação de veículos e oferecem modelos que podem chegar a R\$ 300 mil.

O funeral está se tornando o último grande evento social de uma, assim como um aniversário ou um casamento, merece ser grandioso. Algumas pessoas chegam a mandar as cinzas do ente querido para o espaço sideral. A empresa americana Celestis coloca em uma cápsula personalizada parte das cinzas do falecido e envia aos ares. Quando o envio é agendado, a família é avisada para que possa acompanhar o processo em tempo real, pela internet.

O falecido também pode virar uma joia, afinal, uma empresa suíça disponibilizou o serviço de transformar as cinzas em grafite e depois em diamante por meio de um processo de aquecimento até 1.400 graus Celsius. O valor desse serviço custa, no mínimo, R\$ 12 mil, o que é o dobro do orçamento de velório e enterro luxuosos (REVISTA IN MEMORIAM 2010).

E em tempos virtuais, nem a distância pode impedir que algum familiar ou amigo esteja presente na hora do adeus, para esses momentos o velório virtual veio como opção.

No exterior, a moda é escolher caixão pela internet. Há quem encomende os modelos inusitados, como os floridos e os com referências à tecnologia e ao mundo dos jovens (caixões com símbolos de ídolos da música).

Na personalização de caixões a empresa britânica Creative Coffins é um exemplo de inovação, é possível, por exemplo, encomendar o produto no formato do iphone, aparelho da norte-americana Apple.

As novidades não são destinadas apenas a humanos, animais de estimação considerados membros da família recebem tratamento a altura na hora da morte. Pensando nesse nicho de consumidores, empresas investem na criação de urnas para animais. As novidades não param por aí, cremação e cemitérios para animais também figuram entre os mais solicitados.

4. ESTUDO DE CASO

Para um melhor entendimento das aplicações da estratégia competitiva será mostrado um estudo de caso em uma empresa do ramo funerário localizada no município de Maranguape, região metropolitana de Fortaleza.

Serão mostradas informações gerais sobre a empresa, principais serviços, clientes, concorrentes e as estratégias adotadas por essa empresa para conquistar ampla participação do mercado em que atua.

4.1 Metodologia

Quanto à natureza, a pesquisa tem caráter qualitativo, sendo os dados coletados por meio de registros de palavras, podendo-se oferecer informação mais aprofundadas acerca de uma característica (COLLIS, HUSSEY, 2005).

Entre as várias formas de se classificar uma pesquisa, dois critérios básicos são propostos por Vergara (2000): quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva por descrever características do fenômeno estudado sem a necessidade de explicá-lo (VERGARA, 2000; GIL, 1996).

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa será classificada como: documental, pelo fato de utilizar relatórios e informações da empresa como fonte de informações; bibliográfica, pois utiliza material bibliográfico (livros), sites; e estudo de caso, pois é delimitado a uma unidade, no caso, a uma única empresa.

4.2 Informações gerais sobre a empresa

A empresa em estudo, Funerária Santa Terezinha, está inserida no setor funerário. É uma microempresa familiar que tem como razão social Antônia Neci de Andrade ME. Está localizada na Rua Coronel Antônio Botelho 241, centro, Maranguape, Ceará.

O principal serviço da FST (Funerária Santa Terezinha) é a venda de planos de assistência funerária familiar. Seus principais clientes são pessoas de origem humilde, com faixa etária entre cinquenta e oitenta anos, que não possuem recursos para a compra de uma só vez do serviço funerário, quando este for preciso.

4.2.1 Histórico da empresa

A Funerária Santa Terezinha foi fundada nos anos 70 por José Arthur da Silva, porém devido a uma má administração e problemas de saúde do proprietário a funerária acabou decretando falência em março de 1995.

Algum tempo após o fechamento, vendo que existia uma lacuna no mercado devido à falta de funerária na cidade de Maranguape, seu filho Jonson Andrade da Silva decidiu reabrir a empresa e ficar a frente dos negócios da família. Utilizando o mesmo nome deixado por seu pai, porém com outra razão social, a atual estrutura da Funerária Santa Terezinha surgiu em 27 de Janeiro de 1997.

Não houve nenhum tipo de planejamento formal na abertura da empresa. Foi reaberta devido a uma oportunidade identificada no mercado, já que em Maranguape não havia funerária que pudesse atender a toda demanda existente.

No início era uma empresa muito simples e pequena possuindo apenas três funcionários, vendia apenas urnas funerárias, flores, alugava paramentos e fazia o transporte da pessoa falecida até o cemitério. Não havia nenhuma estratégia para captação de cliente, apenas ficava a espera do cliente.

Com o desenvolvimento do setor e o surgimento da categoria de planos funerários no Ceará a empresa teve que se reorganizar para adaptar-se às mudanças do segmento e decidiu criar seu plano de assistência funeral, denominado PLASTE (Plano de Assistência familiar Santa Terezinha).

Com a criação do PLASTE a Funerária Santa Terezinha passa a adotar estratégias para venda e conquista de clientes para o seu plano, isso também porque a empresa estava oferecendo um novo tipo de serviço o qual a maioria dos habitantes da cidade não conhecia,

pois estavam sendo vendidos a algum tempo apenas pelos grandes grupos funerários do Ceará.

Desta maneira a empresa teve que fazer a divulgação do serviço de plano de assistência funeral na cidade de Maranguape, explicando o que era, quais os benefícios, o valor e todas as informações necessárias sobre o serviço.

No início quem fazia a venda dos planos funerários de porta em porta eram os próprios donos da empresa, já que a quantidade de funcionários e recursos da empresa eram restritos.

Devido ao plano de assistência a empresa foi crescendo e adquirindo um número significativo de associados, possuindo hoje cerca de 3000 associados adimplentes. Com o aumento do número de clientes a empresa teve que aumentar e modernizar suas instalações, possuindo hoje uma estrutura moderna e confortável para receber seus clientes.

O quadro de funcionários também aumentou e a empresa possui hoje treze funcionários, com exceção dos proprietários. Com uma maior capacidade a FST passou a oferecer um maior mix de serviços além de aperfeiçoar a qualidade destes. Esta passou a qualificar seus funcionários através de cursos e palestras oferecidas por feiras do setor para que estes estejam atualizados e possam oferecer o melhor e mais moderno serviço funerário da região.

4.2.2 Missão, Visão e Valores

A Funerária Santa Terezinha tem como missão satisfazer plenamente as expectativas dos clientes, tendo como diferencial o atendimento, preocupando-se com o conforto do cliente em um momento difícil e de dor.

Sua Visão é ser um referencial no atendimento ao cliente e na prestação de serviços Fúnebres na Região Metropolitana de Fortaleza nos próximos 5 anos.

Os valores evidenciados pela FST representam os princípios éticos que norteiam

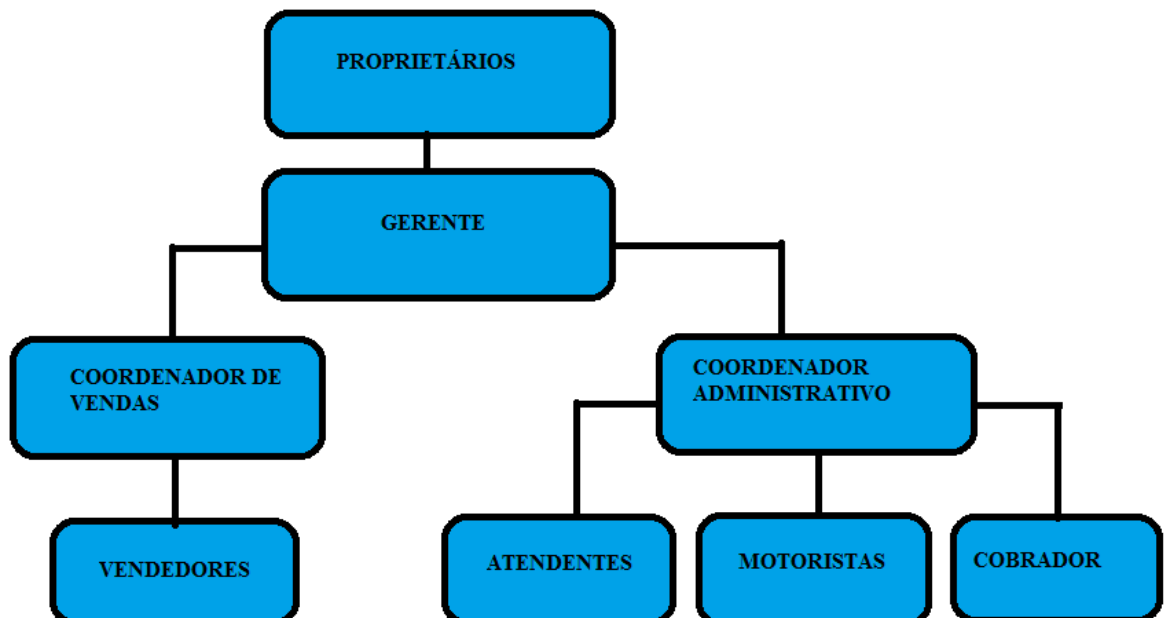
todas as suas ações, como transparência, integridade, qualidade e competência.

4.2.3 Estrutura Organizacional

Como ainda é uma empresa pequena, a Funerária Santa Terezinha possui uma estrutura organizacional simples com apenas dois departamentos, sendo um de vendas e outro administrativo.

O departamento de vendas conta com uma coordenadora de vendas e uma equipe de três vendedores. Já o administrativo centraliza todas as funções organizacionais como contato com fornecedores, compras, cobrança, gestão de pessoas, gestão de recursos financeiros, marketing e atendimento ao cliente.

Figura: Organograma Funerária Santa Terezinha



Fonte: Fonte própria

Os níveis hierárquicos da empresa são perfeitamente notados. Verificam-se no topo do organograma o proprietário Jonson Andrade e sua esposa Ana Régia Severo Mesquita como diretores da empresa. Subordinado aos dois proprietários está a gerente Eloíza Lima, e a esta estão subordinados o coordenador de vendas e o coordenador administrativo. Já na base na empresa se encontram três vendedores, duas atendente, três motoristas e duas pessoas responsáveis pela arrecadação da mensalidade em domicílio (cobradores).

Na empresa existe uma centralização na tomada de decisões estratégicas por parte dos proprietários. A gerente da empresa Eloíza Lima tem o poder de tomar decisões táticas e operacionais do dia-a-dia. No sistema de comunicação interna, há o contato direto e frequente entre todos os níveis hierárquicos da empresa e a comunicação interna se dá tanto de maneira formal quanto informal.

4.3 Tipos de Planos Assistenciais

A empresa oferece cinco tipos de planos funerários:

- Plano econômico: engloba titular mais quatro dependentes e oferece urna mortuária com visor, vestimenta, paramentos, velas e véu, ornamentação com edredom e flores, kit para chá e café, orientação sobre o registro de óbito, carro fúnebre (200 km), sessenta santinhos e um micro-ônibus com capacidade para 15 pessoas para levar os familiares ao enterro.
- Plano econômico extra: oferece o mesmo serviço do plano econômico, porém há um ônibus com disponibilidade para rodar 100 km para levar os familiares ao enterro.
- Plano básico: titular mais nove dependentes e oferece urna mortuária com visor, vestimenta, paramentos, velas e véu, ornamentação com edredom e flores, kit para chá e café, orientação sobre o registro de óbito, carro fúnebre (200 km), sessenta santinhos.
- Plano básico extra: titular mais nove dependentes e oferece urna mortuária com visor, vestimenta, paramentos, velas e véu, ornamentação com edredom e

flores, kit para chá e café, orientação sobre o registro de óbito, carro fúnebre (200 km), sessenta santinhos e ônibus com disponibilidade para 100 km para levar os familiares ao enterro.

- Plano especial: titular mais nove dependentes e oferece urna mortuária com visor, vestimenta, paramentos, velas e véu, ornamentação com edredom e flores, kit para chá e café, orientação sobre o registro de óbito, carro fúnebre (200 km), coroa de flores, cem santinhos e ônibus com disponibilidade para 100 km para levar os familiares ao enterro.

A Funerária Santa Terezinha oferece complementos opcionais para seu plano de assistência:

- Complemento de ornamentação: o cliente pode optar por querer o caixão todo coberto por flores naturais;
- Salão de velório: a FST possui um salão de velório próprio, onde seus associados podem solicitá-lo a um preço menor do que uma pessoa não associada da FST;
- Tanatopraxia: conservação do corpo por até 72 horas;
- Coroa de flores;
- Necromaquiagem.

Importante ressaltar que ao adicionar qualquer um destes serviços que não estão incluídos no plano de assistência o associado paga uma taxa extra junto a sua mensalidade.

4.4 Outros serviços da FST

Apesar de seu grande foco ser a venda de planos funerários a empresa ainda possui serviço particular de atendimento funerário. Quando uma pessoa não possui plano de assistência e precisa do serviço, esta vai até a empresa para efetuar a compra da urna mortuária, flores, coroas e o serviço da empresa de acordo com sua preferência.

A empresa também é prestadora de serviços para Prefeitura Municipal de

Maranguape. Através de uma licitação a empresa conquistou o direito de fornecer serviço funeral para pessoas carentes sob autorização e pagamento da Prefeitura de Maranguape.

4.5 Análise da empresa em relação às cinco forças competitivas

A FST apresenta duas empresas fornecedoras de urnas mortuárias e mantém outros fornecedores de outros produtos necessários a prestação de serviço da empresa. Por ser uma pequena empresa a FST não possui grande poder de barganha na compra de seus produtos, pois não compra em grandes quantidades.

Como a empresa vende planos funerários seus compradores exercem grande poder sobre a empresa, pois estes compram grande parte da produção de serviços da organização. Caso queiram mudar de empresa, o cliente enfrenta poucos custos no processo de mudança. O que faz com que a empresa procure formas de fidelizar seus clientes.

A empresa procura se diferenciar através do serviço e do preço para que possa competir com os serviços substitutos de seguros funerais que são oferecidos por algumas instituições bancárias e seguradoras. Porém apesar de ser uma ameaça este serviço ainda não chega a competir de forma efetiva com a FST.

A empresa não possui nenhuma atitude no sentido de evitar a entrada de outras funerárias no mercado em que atua. Procura apenas estar preparada para enfrentar seus possíveis concorrentes e ficar sempre atenta as suas ações para acompanhar as evoluções do setor, tornando-se competitiva.

4.6 Análise do ambiente concorrencial da empresa

Em 1997 quando a empresa abriu suas portas não havia concorrência direta, já que a FST era a única funerária de Maranguape, desta maneira esta concorria apenas com as funerárias de Fortaleza, já que se localiza muito próximo à capital.

Com o surgimento dos planos funerários e o desenvolvimento do setor a empresa foi conquistando diversos clientes e a demanda crescente da cidade chamou atenção das grandes funerárias de Fortaleza, com isso estas colocaram filiais na cidade, intensificando a concorrência.

Em 2012, a empresa concorre diretamente com quatro funerárias que possuem sedes na cidade, um número considerado grande, já que apesar da cidade possuir uma demanda crescente esta ainda é menor do que a oferta. Além de concorrer com as empresas que possuem sedes na cidade a FST ainda continua concorrendo com os grandes grupos funerários de Fortaleza.

Nesse novo cenário a competição é intensa e o cliente passa a ser mais exigente, querer mais informações e analisar todas as opções. Desta forma somente as empresas mais estrategicamente preparadas e que ofereçam mais e melhores serviços têm chances de sobreviver.

As concorrentes diretas da FST são: Funerária Paz Eterna, Funerária Paz Duradoura, Funerária Anjo da Guarda e Funerária SBC.

Com isso, a conquista e manutenção do cliente de forma ética pela FST viraram atividades de destaque na empresa. A empresa procura conquistar seus clientes pela quantidade, qualidade e melhores preços de seus serviços. A empresa preza muito pelo atendimento da melhor maneira possível superando as expectativas do cliente.

4.7 Estratégias utilizadas pela empresa

A Funerária Santa Terezinha foca seus serviços para a cidade de Maranguape, focando toda a estratégia de divulgação e venda de planos para a cidade natal, apesar de possuir clientes em outras cidades.

A empresa procura sempre manter uma imagem diferenciada de confiabilidade na mente de seus clientes, por ser a primeira funerária que surgiu na cidade esta procura mostrar que é uma empresa confiável, pois está a bastante tempo no mercado e é a única empresa

deste tipo criada em Maranguape. Evidencia para os clientes que eles estão comprando um serviço de origem da própria cidade, fazendo com que os possíveis associados se sintam mais seguros com a compra do serviço.

Outro diferencial da Funerária Santa Terezinha está no fato de ser a única funerária da cidade que possui atendimento 24 horas.

A empresa também oferece pagamento em domicílio, dando aos sócios maior comodidade de poder pagar o serviço em sua própria residência. A empresa envia para casa dos associados alguns funcionários que vão receber os pagamentos mensalmente no dia e hora marcada pelo associado.

A FST realiza todos os anos em dezembro um sorteio com seus associados que estão em dia com suas mensalidades, nesta ocasião há uma confraternização onde alguns associados vão conferir o sorteio. São sorteadas: TVs, geladeira, fogão micro-ondas, ventiladores, ferros, e outros utilitários do lar. Além do sorteio são distribuídos brindes para todos os associados como agendas, canetas e chaveiros.

Segundo Eloíza Lima, gerente da empresa, os principais diferenciais da empresa são seu relacionamento com o cliente, já que esta procura tratar seus associados como se fossem uma família e a qualidade do serviço de atendimento funerário. Ainda segundo Eloíza Lima há várias empresas que oferecem os mesmos serviços da FST, porém são poucos que primam pela qualidade.

A empresa procura sempre estar evoluindo e acompanhando às inovações do setor. Quando surgiram os serviços de tanatopraxia (conservação do corpo) a empresa logo procurou adicionar este serviço ao seu mix terceirizando esta atividade. A empresa também procura sempre estar presente à feira do setor levando alguns de seus funcionários e gerente para que estes acompanhem o que está acontecendo de novo no setor para que se possa posteriormente, caso seja viável, implantar na empresa.

Quando as primeiras empresas do setor no Ceará começaram a oferecer serviços adicionais de descontos e aluguel de equipamento ortopédicos a Funerária Santa Terezinha acompanhou estas mudanças para não perder espaço no mercado.

A FST oferece aos seus associados descontos em óticas, farmácias, médicos, dentistas, laboratórios, dentre outros. A empresa firma parceria com outras empresas de forma que ambas as empresas se beneficiam e o cliente também sai ganhando através dos descontos.

Também possui alguns equipamentos ortopédicos como cadeiras de rodas e muletas que são alugados para seus sócios, caso estes precisem, cobrando apenas uma pequena taxa mensal de seus associados.

A empresa também possui uma estratégia de reação aos concorrentes bem definida, quando um cliente muda do plano PLASTE para o plano de outra funerária, a FST procura recuperar seu cliente, procurando saber o motivo da mudança e oferecendo serviços adicionais para que este possa retornar à empresa.

Verifica-se que a FST também utiliza a estratégia integração de liderança em custo/diferenciação, pois procura oferecer serviços com valor agregado ao menor custo possível, já que seu principal público alvo são pessoas de origem humilde que não possuem dinheiro para comprar esses serviços de uma só vez em um momento inesperado, mas que também procuram um atendimento digno.

4.8 Análise dos dados coletados

A Funerária Santa Terezinha é uma microempresa familiar que atende principalmente aos públicos C e D através de seu plano funeral (PLASTE).

O PLASTE é o principal serviço oferecido, sendo responsável por cerca de 70% do faturamento da empresa.

A empresa procura se diferenciar tanto pela qualidade de seus serviços quanto pelo preço oferecido. Outra estratégia importante da empresa está no relacionamento com seus clientes, esta procura tratá-los como membros de uma família, dando todo apoio e ajuda necessária a seus clientes.

O fato de a empresa ser de Maranguape constitui um fator fundamental para a

escolha do PLASTE, pois há a facilidade de pagamento na própria cidade e fácil acesso, já que esta está localizada no centro da cidade.

Verifica-se que a empresa está seguindo algumas estratégias do setor como a diversificação de serviços, já que oferece descontos a seus associados através de convênios, aluga cadeiras de rodas e muletas, entre outros. Esta estratégia teve um resultado muito positivo, já que a empresa adquiriu um número significativo de sócios para seu plano de assistência familiar após a implantação destes benefícios.

Porém estratégias mais complexas do setor, que exigem altos investimentos, ainda não são acompanhadas pela FST. Por ser uma empresa pequena esta ainda não possui recursos nem público alvo suficiente para oferecer serviços luxuosos, inovadores e diferenciados.

Há um estratégia de reação bem definida, quando uma empresa concorrente oferece melhorias em seus serviços a FST logo trata de implementar outras melhorias para não perder mercado, procurando recuperar seus clientes perdidos para os concorrentes, oferecendo benefícios adicionais.

A empresa ainda não possui planejamento estratégico formal, por isso suas ações estratégicas são adotadas conforme a vontade dos proprietários e de maneira emergente. Porém espera-se que a empresa faça um planejamento estratégico mais formalizado para que possa crescer e conquistar ainda mais clientes. Este processo iria facilitar e ajudar no desenvolvimento de suas ações.

De maneira geral as estratégias utilizadas pela empresa possibilitaram a esta a conquista da liderança de mercado em Maranguape, já que na cidade em questão a FST é a empresa que possui a maior quantidade de associados ao seu plano funeral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já foi retratada anteriormente a atual conjuntura econômica em que se insere a FST é caracterizada pela concorrência acirrada. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápido. A concorrência acirrada e a retração econômica fazem com que a preocupação dos gestores se resuma na sobrevivência da empresa.

A escolha de uma estratégia clara e bem definida é o que vai permitir que a empresa molde sua estrutura, coerente com a cultura para fácil adaptação.

Como foi mostrado no presente trabalho juntamente com os diversos setores empresariais, o setor funerário vem sofrendo estas pressões atuais de ampla concorrência e mudanças rápidas, o que fez com que este mudasse completamente suas estratégias utilizadas. Estes que antes ficavam a espera dos clientes e nas portas dos hospitais, passam a ir em busca do cliente oferecendo os benefícios de seus serviços.

Esta reviravolta no setor teve como principal motivo o surgimento dos planos assistenciais funerários, quando o cliente funerário passou a utilizar os serviços destas empresas ainda em vida, como descontos, aluguel de cadeira de rodas, ambulâncias e atendimento funerário no momento em que precisarem.

A empresa em estudo vivenciou toda esta mudança ocorrida no setor e como a maioria das funerárias aderiu aos planos de assistência funeral. Isto que possibilitou que a empresa adquirisse um número significativo de sócios e crescesse.

Verificou-se através deste estudo a eficácia de estratégias competitivas em empresas deste ramo, já que a FST conquistou sua liderança na cidade em que atua, Maranguape, através da utilização de estratégias. Acompanhando algumas inovações do setor e se adaptando a nova realidade organizacional a FST conquista e mantém sócios, que estão cada vez mais satisfeitos com os serviços oferecidos, o que tem contribuído para ampliar sua vantagem competitiva.

Pode-se resumir que as estratégias da FST estão sendo formuladas e implementadas de maneira correta e de acordo com as sugeridas em pesquisa bibliográfica.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AFAGU. Disponível em: <http://www.afagu.com.br/>. Acesso em: 28/05/2012
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. ; MCDONNELL E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO DO BRASIL. **Assistência Funeral Banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/emp/mpe/dwn/AFF.pdf>. Acesso em: 10/06/2012
- BRADESCO. **Assistência Funeral Bradesco**. Disponível em: http://www.corporatebradesco.com.br/previdencia/10vida_empresarial.asp. Acesso em: 10/06/2012
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, Carine. **Planos fúnebres ganham vida**. Jornalismo impresso II. Disponível em: <http://jornalismoimpresso2.blogspot.com.br/2008/09/planos-fnebres-ganham-vida.html>. Acesso em: 08/05/2012.
- CURY, Anay. **Com estabilização da mortalidade, funerárias investem em inovação**. 2010. G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/07/com-estabilizacao-da-mortalidade-funerarias-investem-em-inovacao.html>. Acesso em: 05/06/2012
- FARIA, Carlos Alberto. **Vendendo planos**. 2010. Merkatus. Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/269.htm. Acesso em: 06/05/2012.
- FONTES, Rebecca. **Mercado Funerário aposta em luxo, conforto e nova tendência**. Jornal O Povo. Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/06/01/noticiasjornaleconomia,2850524/mercado-funerario-aposta-em-luxo-conforto-e-nova-tendencia.shtml>. Acesso em: 07/06/2012.
- FUNEXPO. **O setor no Brasil**. Disponível em: http://funexpo.com.br/blog/?page_id=97. Acesso em: 13/05/2012.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 3 ed. São Paulo: Ática, 1995.
- GASPARINI, Mirian. **Caixa lança seguro assistência funeral para classes C e D**. Jornale. Disponível em: <http://jornale.com.br/mirian/?p=12822>. Acesso em: 05/06/2012.
- GRUPO NOBRE. Disponível em: <http://www.gruponobre.com/site/>. Acesso em: 28/05/2012
- HITT, Michel A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ITAÚ. **Assistência Funeral Itaú.** Disponível em: http://www.segurance.com/24_itaú_funeral.html

KLUYVER, Cornelis; PEARCE II, John. **Estratégia: uma visão executiva.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, Daniela. **Serviços ligados a funerários movimentam R\$ 1,5 bilhão ao ano.** Folha de São Paulo. São Paulo, 02/11/2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1000334-servicos-ligados-a-funerarios-movimentam-r-15-bilhaoaoano.shtml>. Acesso em: 06/05/2012.

OLIVEIRA, Djalma. **Administração estratégica na prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVISTAINMEMORIAN. **A ordem é inovar.** Disponível em: http://revistainmemorian.blogspot.com.br/2010_09_12_archive.html. Acesso em: 10/06/2012.

SBC. Disponível em: <http://www.sbcplano.com.br/>. Acesso em: 28/05/2012

SEFEC. Guia funerário Norte/Nordeste. Fortaleza, 2012.

THOMPSON, Jr.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica.** 15 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S.V. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

ZACARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto. Sobre estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.4, p. 13-22, jul-ago. 1994.

ANEXOS

ANEXO A - Código de ética e autorregulamentação do setor



CÓDIGO DE ÉTICA E AUTO REGULAMENTAÇÃO DO SETOR FUNERÁRIO

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS E OBJETIVOS

A ABREDIF - Associação Brasileira de Empresas e Diretores Funerários, - no uso de suas atribuições estatutárias e após haver consultado seus associados, através de Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 10/11/98, na cidade de Fortaleza, leva ao conhecimento de todos os profissionais do setor e da sociedade brasileira em geral que após considerar:

Que o Diretor Funerário é o profissional qualificado responsável pelos procedimentos técnicos, legais e administrativos, inerentes a execução de toda atividade funerária exercida no Brasil;

Que a atividade funerária é todo ato relacionado com a prestação de serviços funerários, homenagens póstumas, comercialização de planos funerários, traslado, embalsamamento (tanatopraxia) e providências administrativas para registro do óbito;

Que a ABREDIF, coerente com as recomendações emanadas da FIAT/IFTA - Federação Internacional de Associações Tanatológicas, da ALPAR - Associação Latino Americana de Cemitérios Parques e Serviços Exequiais, bem como, da Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor, tem a responsabilidade de instituir os princípios éticos e os decorrentes padrões de conduta profissional que validem a proficiência e confiabilidade do Diretor Funerário junto às instituições e à sociedade em geral;

Que, a fim de se zelar para que a ética, normas e padrões aqui adotadas sejam regularmente observadas, toda funerária deverá dispor em seus quadros de pelo

menos um Diretor Funerário responsável, assim reconhecido e certificado pela ABREDIF, resolve,

Artigo 1º Instituir o Código de Ética e Auto-Regulamentação do Setor Funerário, que passa a adotar a sigla CEARF, sendo seu principal objetivo a regulamentação da atividade funerária em consonância com a legislação vigente e a obediência aos preceitos éticos e morais da sociedade, de forma a promover o desenvolvimento do setor, a valorização profissional e a busca do entendimento.

Artigo 2º Instituir um Conselho Permanente de Ética (CPE), com objetivo de zelar pela manutenção deste código, de adotar e aplicar normas, sanções e penalidades, bem como, certificar as empresas e profissionais que a ele aderirem.

Artigo 3º Reconhecer todo proprietário de empresa funerária privada ou responsável legal de empresa funerária pública como Diretor Funerário e expedir um Certificado de Idôneo Diretor Funerário a todo aquele que prove estar exercendo legalmente a atividade na data da publicação deste Código e que venha a ele aderir, prometendo observância à Ética profissional e as normas aqui estabelecida.

Artigo 4º Após a publicação deste código no Diário Oficial, o Certificado de Idôneo Diretor Funerário passa a ser o instrumento válido para qualificação profissional ao exercício da atividade funerária. Será expedido mediante apresentação de certificados técnicos específicos, prova de aptidão e conhecimento realizada pela ABREDIF.

Artigo 5º Estabelecer a exigência de que toda empresa funerária, pública ou privada, disponha permanentemente em seus quadros de pelo menos um profissional Diretor Funerário, assim certificado conforme disposto nos artigos 3º e 4º acima, ficando o mesmo responsável pela regular observância das normas e padrões aqui adotadas.

Parágrafo Único: Os Diretores Funerários serão ainda responsáveis por zelar que os agentes funerários a eles subordinados observem a ética, as normas e os padrões aqui adotados.

Artigo 6º Estabelecer que o Conselho Permanente de Ética será eleito pelos membros da ABREDIF dentre seus associados e pessoas da sociedade de irrepreensível conduta, constituindo-se de 10 membros, sendo 7 (sete) titulares e 3 (três) suplentes, ficando ainda estabelecido um quorum mínimo de 3 (três) membros para que suas decisões sejam validadas.

Artigo 7º Proceder ampla divulgação deste código junto aos organismos públicos e privados, defender sua implantação e aplicação por todos aqueles que exercem atividades funerárias no território brasileiro.

CAPÍTULO II DAS NORMAS E CONDUTA PROFISSIONAL

Artigo 8º Respeitabilidade - Toda atividade funerária deverá caracterizar-se pelo respeito à dignidade da pessoa humana, aos seus sentimentos, ao interesse social e ao núcleo da família.

Artigo 9º Decência - O Diretor Funerário preservará os bons costumes, agindo com zelo e discrição, para que o(a) falecido(a), ou sua família, não sejam expostos a situações constrangedoras.

Artigo 10º Honestidade - Os serviços funerários devem ser oferecidos e realizados de forma a não se abusar da confiança, falta de experiência ou conhecimento da família, não beneficiando-se ainda da credulidade ou estado emocional do contratante.

Artigo 11º Proteção à intimidade - O Diretor Funerário manterá sigilo profissional nos assuntos particulares de interesse daqueles que solicitarem seus serviços. Não prestará nem divulgará, qualquer informação, imagem ou fotografia, que tenha relação com o atendimento funerário, salvo quando autorizado pela família e ressalvada a sua obrigação de divulgar informações exigíveis nos termos da lei.

Artigo 12° Em qualquer situação de concorrência entre empresas funerárias, prevalecerá o interesse da família contratante.

Artigo 13° O Diretor Funerário não disseminará informações negativas, relacionadas as atividades de empresas congêneres, nem à pessoa de outro Diretor Funerário, utilizando-se, sempre que detectar alguma irregularidade, o Conselho Permanente de Ética (CPE), para dirimir qualquer questão de conflito de interesses relacionados à Ética Profissional.

Artigo 14° O tratamento entre os profissionais será de cordialidade, respeito e colaboração, no sentido de sempre se buscar atender as necessidades do contratante e da família do(a) falecido(a).

Artigo 15° Os Diretores Funerários não se furtarão a prestar apoio técnico e operacional a outras empresas, quando da ocorrência de um grande número de falecimentos, podendo nestes casos a solicitada, exigir que a solicitante se responsabilize pelos custos.

Artigo 16° Somente pessoas autorizadas e qualificadas, procederão o manuseio de cadáveres, sempre após a assinatura do atestado de óbito pelo médico e com equipamentos de proteção.

Artigo 17° Somente realizar-se-á tanatopraxia (embalsamamento), quando autorizado previamente pela família, após observado o disposto no artigo 16° deste código, utilizando-se exclusivamente técnicas reconhecidas pela categoria. O Diretor Funerário manterá registro de todos os procedimentos aplicados nos cadáveres sob sua responsabilidade.

Artigo 18° Comercialização - Somente serão oferecidos produtos e serviços dentro das exigências técnicas, legais e operacionais necessárias, sempre em conformidade com o poder aquisitivo do contratante, ao qual serão fornecidas todas as descrições e comparações necessárias.

Artigo 19° Preços - Os valores praticados serão estabelecidos em tabela própria, em consonância com a legislação local, em conformidade com a qualidade do

produto ou serviço oferecido, observada preferencialmente a tabela de referências adotada pela ABREDIF.

Artigo 20º Será considerado falta grave a este código, a captação de clientes, mediante oferta, venda, indicação ou intermediação de todo Serviço Funerário Efetivo, fora das dependências da empresa funerária, salvo por solicitação expressa do contratante.

Parágrafo Único: Considerar-se-á, Serviço Funerário Efetivo, toda contratação de atendimento funerário ocorrida após o evento óbito.

Artigo 21º O contratante, de serviço funerário efetivo, tem direito à livre preferência. Sua escolha deve ser espontânea, sem constrangimento ou intimidação. Ele não poderá ser abordado em nenhuma dependência pública ou privada, por qualquer Diretor Funerário ou pessoa ligada a qualquer prestador de serviço funerário, salvo quando por ele solicitado.

Parágrafo Único: Nas cidades em que forem adotadas escalas de plantões funerários entre as empresas, será primeiramente observado o que dispõe o caput deste artigo, sendo aplicada a escala de plantão somente nos casos em que a família não exercer seu direito de preferência.

CAPÍTULO III

DEFINIÇÕES

Artigo 22º Serviços Funerários Futuros -São todos aqueles oferecidos através de contrato de promessa de prestação de serviço futuro. Deverão observar os dispositivos deste código e a legislação vigente, quanto a sua disponibilização e comercialização.

Artigo 23º Planos Funerários - São planos de assistência que visam oferecer serviço funerário e outros benefícios estritamente dentro de condições estabelecidas em contrato de adesão, registrado em cartório de títulos e documentos.

Artigo 24º Tanatopraxia - Técnica de embalsamamento que consiste em retardar o processo de decomposição do corpo, conservando sua aparência natural, minimizando as alterações fisionômicas e permitindo que o velório se estenda além das 24 horas tradicionais.

Parágrafo Único: A tanatopraxia somente será realizada por pessoas habilitadas para tal mister, sob a responsabilidade de um Diretor Funerário.

CAPÍTULO IV DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 25º É obrigação de todo Diretor Funerário promover e defender este código em todas as esferas da sociedade. Para que o CEARF seja espelho da conduta de todo profissional, os Diretores Funerários que receberem o Título de Idôneo Diretor Funerário, firmarão termo de adesão ao mesmo, como garantia maior da exaltação dos princípios éticos que devem reger suas ações.

Artigo 26º Este código passa a ter validade e efeito a partir da data de sua publicação no Diário Oficial da União, para que dele todos tomem conhecimento e as autoridades constituídas possam usá-lo como fonte de consulta e inspiração na adequação da legislação pertinente. Será ainda registrado em cartório de títulos e documentos.

Artigo 27º A ABREDIF - Associação Brasileira de Empresas e Diretores Funerários - passa a ser o órgão mantenedor do CEARF, sendo de sua responsabilidade administrar e fiscalizar a sua aplicação.

Artigo 28º Todo Diretor e Agente Funerário regularmente cadastrado na ABREDIF receberá uma carteira de identidade profissional, que o habilita a exercer a atividade funerária nos termos deste código.