

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c9>

MEU NEGÓCIO NÃO PODE MORRER: DILEMAS DA EXPANSÃO DE UM CEMITÉRIO-PARQUE¹

My business can't die: the expansion dilemmas of a park cemetery

CAROLINA MARIA FURTADO MATOS – carolinamariaamatos@gmail.com

Universidade Federal do Piauí – Teresina, PI, Brasil

AYRTON SANTOS QUEIROZ – profayrtonsantosqueiroz@gmail.com

Universidade do Vale do Itajaí – Tijucas, SC, Brasil

DENILSON PEREIRA DA SILVA – denilson.silva@ifpi.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – Teresina, PI, Brasil

ROBERTA RIBEIRO GARCIA – robertagarcia_tj@hotmail.com

Instituto Federal de Santa Catarina – São Miguel do Oeste, SC, Brasil

RUAN CARLOS DOS SANTOS – ruan_santos1984@hotmail.com

Centro Universitário Avantis – Balneário Camboriu, SC, Brasil

Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

Submissão: 02/04/2020 | Aprovação: 27/04/2020

Resumo

Este caso de ensino tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas em um dos cemitérios mais conhecidos do Brasil. Os empreendedores estão passando por um dilema em que se encontram com duas alternativas, crescer ou crescer. Conduzido pela sua paixão de inovar, Diego decidiu mudar o modo como as pessoas em sua cidade enxergavam o negócio de sua família, um cemitério. Foi quando contratou uma empresa para ajudá-lo nessa empreitada, com a utilização do marketing digital. Tudo deu muito certo, mas com alguns erros ao longo do caminho. Aumentou o número de vendas de seus serviços e produtos, e, então, decidiram começar a pensar em expandir o negócio. O caso possibilita ao professor explorar temas voltados para o perfil empreendedor, as cinco forças de Porter e posicionamento estratégico. Ao final da leitura, os alunos serão convidados a propor soluções para o negócio da família de Diego.

Palavras-chave: Cemitério, empreendedorismo, estratégia, posicionamento estratégico.

Abstract

This teaching case aims to analyze the strategies used in one of the best known cemeteries in Brazil. The entrepreneurs are facing a dilemma in which the alternatives are grow or grow. Driven by his passion for innovation, Diego decided to change the way how people in his city viewed his family business, a cemetery. That's when he hired a company to help him with this endeavor. Everything went very well, but with some mistakes along the way. They increased the sales of their services and

¹ Os autores deste caso de ensino atestam que todas as fontes públicas utilizadas foram devidamente referenciadas e que os indivíduos citados autorizaram a publicação. Este caso foi elaborado para discussão em sala e não tem a pretensão de servir como fonte de dados ou como exemplo de boa ou má gestão empresarial.



products and then decided to start thinking about expanding the business. The case enables the instructor to explore subject such as entrepreneurial profile, Porter's five strengths and strategic positioning. At the end of the reading, students will be invited to propose solutions for Diego's family business.

Keywords: Cemetery, entrepreneurship, strategy, strategic positioning.

Introdução

Tudo começa com Diego, que, durante mais uma de suas viagens internacionais, embarca no avião com destino ao aeroporto de Teresina – Piauí, local onde seu pai, Geraldo, o aguardava. Durante o voo, Diego vem lendo algumas anotações que havia feito durante os 30 dias que permaneceu viajando pela Europa e planejando uma reunião importante para o futuro do empreendimento da família. No entanto, Diego tinha receio de como seria a reação de seu pai, Geraldo, dos conselheiros diretivos e também dos funcionários, que prezavam pela qualidade oferecida a seus clientes, tratados como uma “joia rara” por toda a equipe.

O avião aterrissa às 17 horas. Diego faz os procedimentos comuns no local e vai ao encontro do seu pai. Logo que se aproximam, Diego diz:

– Pai, estava morrendo de saudades e estou cheio de ideias novas para o Cemitério.

E seu pai rapidamente responde:

– Imaginei! Você sempre tem ótimas ideias, meu filho, mas precisamos marcar uma reunião com os membros do conselho diretivo.

– Eu também acho, até porque será um assunto que vai gerar algumas discussões. – refuta Diego, com o semblante sério.

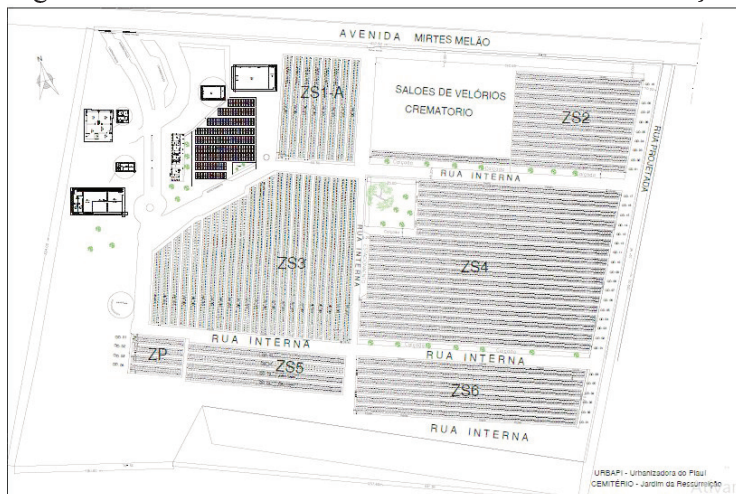
A caminho de casa, seu Geraldo faz uma ligação ao escritório para solicitar a Ana Júlia (secretária) que convoque os membros do conselho diretivo para uma reunião geral às 8 horas do dia seguinte.

Abrindo um “parêntese” – Conhecendo o Cemitério...

O Cemitério Jardim da Ressureição foi fundado em 1977, na capital do estado do Piauí, Teresina. Durante esse período, teve dois proprietários, até que seu Geraldo comprasse o local. Seu Geraldo, desde jovem, foi muito visionário e acreditava que o cemitério poderia ser visto de uma forma menos “macabra ou agourenta”, expressão que costumava ouvir das pessoas na cidade. Apesar disso, tinha receio de fazer alterações que pudessem ser consideradas desrespeitosas com seus clientes, em virtude das situações com que lidavam no dia a dia, e também em consideração ao momento que cada um passava em decorrência da perda de algum ente querido. No entanto, seu Geraldo percebia em seu filho Diego o gosto pela inovação, pois, desde criança, demonstrava ser aventureiro e curioso. Assim, não demorou muito tempo para que Diego resolvesse cursar fora do Brasil o MBA em Administração, pois queria conhecer novos lugares, novas culturas, para “abrir a mente” e encontrar novas possibilidades que pudessem diferenciar o Cemitério da família dos outros já existentes, pois ele sabia que o mercado de atuação de sua família era tradicional.

O Cemitério Jardim da Ressureição já detinha algumas características consideradas diferentes dos seus concorrentes de negócio, visto que não é apenas um cemitério com a estrutura habitual que conhecemos, mas, sim, um Cemitério-Parque. Sim! Isso mesmo, Cemitério-Parque, que mantém uma estrutura em constante aprimoramento. Além dos locais convencionais, como salões para velórios e crematórios, pode-se destacar o espaço amplo contendo floricultura, lanchonete, ambiente iluminado para caminhada e local para realizar eventos tradicionais, como festa de aniversário e casamentos (Figura 1). Vale destacar que os funcionários, ao serem contratados, já recebem um treinamento diferenciado, para que estejam capacitados para “lidar emocionalmente” com a recepção do cliente que perde o ente querido.

Figura 1. Planta do Cemitério Jardim da Ressurreição



O Cemitério possui uma estrutura planejada, com ruas internas para caminhada, que são monitoradas por segurança armada e eletrônica, como mostra a Figura 1. Além disso, possui clínica e clubes, com o objetivo de que seus clientes possam levar seus familiares. Possui uma estrutura com mais de sete mil hectares e com 20% de área expansível.

Voltando.... Uma nova estratégia!

Após passar um período no exterior – como empreendedor que é – Diego percebeu que a internet tem demonstrado ser uma excelente ferramenta estratégica de prospecção de clientes. Mas ele sempre se questionou:

– Como usar essa ferramenta a seu favor? Quem gostaria de ver imagens de um cemitério? Ou imagens de caixões ou jazigos? No momento, não sei...

Diego, decidido em transformar o modo como as pessoas na cidade viam a empresa de sua família, começou a pensar em como inovar utilizando as redes sociais em um mercado tipicamente tradicional. Tornar um Cemitério um local “mais leve” nas redes sociais parece ser uma tarefa quase impossível para muitas pessoas, mas não para Diego, que sempre pensou que, utilizando as estratégias de *Marketing* corretas, poderia inovar e reverter a imagem que o Cemitério conquistou desde sua fundação. Uma das grandes características de Diego era ser conhecido como uma pessoa persistente, e ele sempre acreditou que essa era uma tarefa para profissionais. Então, a solução mais adequada e segura naquele momento parecia ser a busca por uma empresa que trabalhasse com *Marketing* Digital.

Dessa forma, Diego pediu que Ana Júlia fizesse uma busca na internet sobre as principais agências de *Marketing* da região. Ana Júlia iniciou a pesquisa no *Google*, fazendo uma lista com os nomes das empresas, telefones e *e-mails*. Ao finalizar a tarefa, ela foi até a sala de Diego e disse:

– Fiz a lista com as principais informações para que o senhor possa entrar em contato. Tem certeza de que o senhor não quer que eu faça isso?

– Sim. Eu prefiro conversar sobre cada detalhe com as empresas e verificar cada proposta que tenham para visibilizar o Cemitério nas redes sociais – afirmou, com fisionomia séria, Diego.

– Está bem. Precisando, estou à disposição – falou a secretária, que, em seguida, se retirou da sala de Diego.

Diego iniciou os contatos e, durante esse processo, se identificou com a proposta de duas empresas, o que fez com que ele agendasse uma reunião com ambas as empresas em dias e horários distintos da semana. Após fazer isso, foi à sala de seu pai, Geraldo, e contou a novidade, mas pediu

que ele não comentasse nada ainda com os demais conselheiros diretivos, pois pretendia conversar com eles quando tivesse uma proposta definida.

Na semana seguinte, Diego se reuniu com uma das empresas em seu escritório e iniciaram as discussões sobre como visibilizar o Cemitério nas redes sociais, porém as sugestões do publicitário não pareceram empolgar Diego. O publicitário prometeu a Diego enviar um plano de *Marketing* mais detalhado, considerando o que haviam conversado naquela tarde. Após o término da reunião, Diego solicitou à secretária que pedisse a seu pai que fosse até a sua sala. Ao chegar à sala de Diego, seu Geraldo logo notou seu semblante de decepção, e perguntou:

- Filho, o que aconteceu? Você parecia tão confiante antes da reunião...
- Pois é, as ideias da empresa não me convenceram.

Não pareciam estar na mesma sintonia com a ideia ousada que Diego tinha em sua cabeça. Mas, como bom empreendedor que Diego era e apaixonado pelo que fazia, não desistiu, pois ele sabia que, na manhã seguinte, teria uma reunião com Eudes Jr., da CJFlash.

No dia seguinte, Eudes Jr. chegou ao local da reunião repleto de pastas, e Diego e seu Geraldo, dessa vez, o esperaram juntos. Eudes Jr. veio para a reunião preparado e disse ter estudado sobre o Cemitério, sua história, serviços e como atuam no atendimento ao cliente. Além disso, ele acreditava que a melhor forma de o Cemitério ser percebido como algo menos macabro seria utilizando o humor. Diego e seu Geraldo se olharam com semblantes assustados e ficaram sem palavras.

– Mas usar humor, principalmente nas redes sociais, pode acabar com a imagem do Cemitério. Muitas pessoas não pensam no Cemitério como algo positivo – disse seu Geraldo.

– Sim, eu entendo seu receio de magoar alguém que possa ter perdido um ente querido que esteja no Cemitério. Eu assumo que há um risco, no entanto entendemos que justamente o fato de a presença do Cemitério ser na internet não pode retratar o sentimento do mundo real, como tristeza, dor. E as demais mídias adotadas por vocês são realizadas de maneira tradicional – explicou o publicitário.

– Então, Eudes Jr., eu acredito que, depois desse seu posicionamento, eu e o meu pai vamos dar uma chance e testar a utilização de postagens de humor – afirmou Diego.

– Eu penso que podemos fazer um caso experimental na maior rede de publicidade do momento, o *Facebook*, considerando que o objetivo é aumentar o número de seguidores e dar engajamento utilizando o conteúdo – enfatizou Eudes Jr.

Depois de terem chegado a um acordo e Diego ter solicitado que as publicações realizadas fossem aprovadas pelo escritório, Eudes agradeceu a confiança e afirmou que, em breve, enviariam material para que aprovassem. Após se despedirem, era perceptível, nos olhos de Diego e seu pai, a expectativa de que tudo daria certo. Posteriormente a Eudes Jr. ter aceito o desafio de criar formas para aumentar e engajar o público por meio da *fanpage* que começaria “do zero”, sua esposa, Cyntia Freitas, passaria a coordenar os trabalhos com seu marido.

O pensamento inicial da dupla era apresentar de modo mais leve um tema que, de certa forma, é pesado, como a morte. E tendo Diego e seu Geraldo, seus clientes, aceitado a proposta, puderam pôr em prática suas ideias no *Facebook* (ver *Facebook* do Cemitério para observar com clareza a ideia implantada)².

#CJFlash #Cemi #Decisões

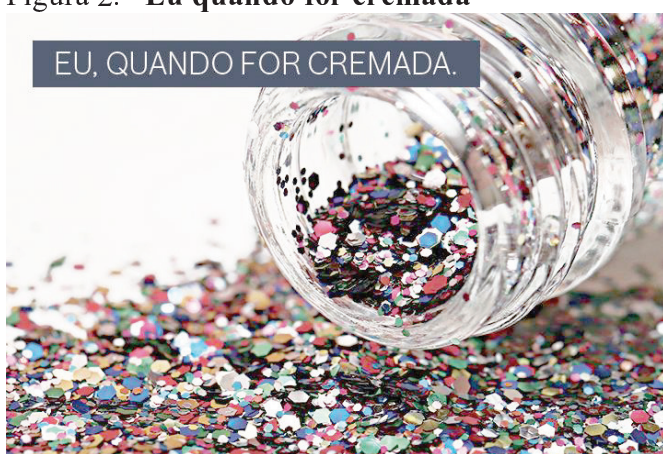
A estratégia inicial era trazer leveza às postagens, com o intuito de mudar a forma das pessoas de olhar para o Cemitério, por isso não utilizaram o nome Cemitério, mas, sim, Jardim. As postagens iniciaram em 2015 com mensagens de motivação, que falassem de saudade, entre elas

² *Facebook* do Cemitério Jardim da Ressureição. <https://www.facebook.com/jardimdaressurreicao>

expressões como: “jardim de emoções”, “jardim de saudades” e “jardim de alegria”. Porém, as expectativas de repercussão não se concretizaram, pois não estavam tendo o retorno esperado, e a interação com o público não era expressiva. Apesar disso, essa situação serviu como “termômetro” para testar o que a rede social poderia proporcionar-lhes.

Aos poucos, começaram a ser utilizadas expressões como “Estou morto de fome” e a humanização das estátuas na *fanpage* oficial. Mas o impacto maior na rede social aconteceu quando foi realizado um *post* sobre a liberação do casamento *gay* – que havia acontecido nos Estados Unidos³ – para falar de cremação. Essa postagem, ilustrada pela Figura 2, em que constavam a frase: “Eu quando for cremada” e um frasco com purpurina –, foi o grande “boom” das estratégias de *Marketing* utilizadas, aumentando o número de seguidores exponencialmente, visto que a *fanpage* do cemitério foi uma das primeiras a fazer um *post* sobre a liberação do casamento *gay* nos Estados Unidos e no Brasil.

Figura 2. “Eu quando for cremada”



Fonte: Reprodução do *Facebook* do Cemitério Jardim da Ressureição.

Após o “boom”, o público *gay* se identificou com a postagem, o que fez com que procurassem a página oficial e a divulgassem, proporcionando um crescimento orgânico dentro de grupos fechados. O Cemitério chegou a participar de grupos como esse para se aproximar das pessoas e testar as suas estratégias antes de publicar na página oficial. O crescimento fez com que repercutisse a *fanpage* oficial com outros públicos. O impacto aconteceu inicialmente em outros estados e depois no Piauí, fazendo com que, cada vez mais, as pessoas aceitassem as postagens na *fanpage* com maior naturalidade. Um fato interessante que aconteceu foi que o público *gay* não se referia ao Cemitério como jardim, mas como “cemi”, e a CJFlash trouxe isso para as redes sociais: #cemi, abandonando a expressão “jardim”, ou seja, nesse momento, o público começou a se direcionar e tomar frente na mudança da imagem que as pessoas tinham do Cemitério.

Dessa forma, o número de seguidores se multiplicou, tornando o trabalho da agência reconhecido, e o tradicional Cemitério do Nordeste, o #cemi mais querido do *Facebook*. O propósito inicial não era aumentar o número de vendas dos jazigos, mas auxiliar a atuação da parte comercial do Cemitério. A estratégia de *Marketing* pensada pela equipe teve inúmeros benefícios para a empresa; além de trazer uma grande repercussão do negócio, trouxe um aumento exponencial na compra dos produtos e serviços comercializados pela empresa de 56%.

³ A liberação do casamento *gay* nos Estados Unidos foi noticiada em 26 de junho de 2015, decisão advinda da Suprema Corte do país. Até então, existiam 13 estados que proibiam o casamento de homossexuais. A notícia ainda veio exaltada nas redes sociais da seguinte forma: “O amor vence”, tuitada pelo então presidente Barack Obama. Recuperado de <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2015/06/suprema-corte-dos-eua-aprova-o-casamento-gay-nacionalmente.html>

Nem tudo são flores... Será que morremos?

E eis que aconteceu a primeira crise quando postaram a seguinte frase: “Amor, encontrei um jardim secreto para a sua amiguinha”, o que ocasionou o primeiro choque de pensamentos, recebendo inúmeras críticas, pois a postagem foi interpretada como um desejo de morte ao próximo. Esse primeiro momento de crise que tiveram fez com que repensassem se realmente continuariam com a linha editorial para a página ou se mudariam esse posicionamento, já que muitas pessoas não se sentiram bem com a postagem.

Para isso, como empreendedor que Diego era, foi fazer projeções e estudar cenários. Fizeram reuniões para analisar os prós e contras de continuarem com as postagens, o que, de certa forma, teve uma “votação” favorável, em virtude de terem levado em consideração a atuação “forte” dos grupos *gays* e dos fãs do Cemitério, que os defenderam, nas redes sociais, dos comentários desfavoráveis que receberam sobre a postagem. Por causa dessa crise, decidiram também que os comentários negativos na página não deveriam ser apagados, mas, sim, respondidos da melhor forma possível, explicando as vertentes da intenção da publicação. Todos os momentos de crise contribuíram para o fortalecimento e melhoria da linha editorial da CJFlash, por terem noção de que a internet é como “uma linha de pólvora”, visto que “você toca no pavio e acende, e você não tem mais controle”, podendo tudo dar muito certo ou muito errado.

Fazer postagens tem se tornado um desafio cada vez maior, pois os seguidores ficam aguardando as novidades, e isso tem aumentado a responsabilidade da CJFlash. Em 2017, um *post* da empresa atingiu inacreditáveis oito milhões de visualizações, quando a empresa foi referenciada na BBC – *British Broadcasting Corporation* e por ter ganho um “Oscar” do *Marketing Digital* brasileiro em um evento na ESPM, obtendo ouro em todas as categorias. Dessa forma, tanto o cemitério quanto a CJFlash têm a intenção de continuar com a mesma proposta de leveza, mantendo um relacionamento próximo com o público. Entretanto, em virtude da grande quantidade de postagens, a empresa está com dificuldades de realizar interação 100% do tempo com o público, mas tentam responder ao máximo possível de pessoas, pois eles não utilizam o recurso de respostas automáticas.

Essa exposição no *Facebook* refletiu numa comunidade de fãs, o que deu origem a uma comunidade fechada para os fãs *gays*, o primeiro grande grupo de impacto que deu atenção para eles, por curtirem as postagens e divulgarem, convidando outras pessoas para as verem. Essa foi uma das grandes sacadas de sucesso, pois, vendo a receptividade desse público, começaram a desenvolver um trabalho de acompanhamento virtual dessas massas, que são fãs do Cemitério. Esses grupos são informados antecipadamente de ideias de postagens que a CJFlash, junto com o Cemitério, quer fazer. Eles postam o que vai sair na *fanpage* nesses grupos para que eles possam dar opinião e sugerir outras temáticas, e depois finalizam com a postagem na página aberta ao público.

A questão do efeito das postagens no *Facebook* parece ter seguido um caminho para minimizar o impacto negativo das publicações, visto que as postagens passam por um processo de “degustação do produto”, uma vez que eles dão retorno, e a CJFlash e o Cemitério utilizam essa etapa como uma amostra com a qual eles podem fazer uma experiência. Levando em consideração todos esses acontecimentos, Diego percebeu que era a hora de traçar novas estratégias. Assim, pediu a Ana Júlia que agendasse uma nova reunião com seu pai e os demais conselheiros diretivos. Tendo agendado a reunião, na manhã seguinte, Diego chegou 15 minutos mais cedo ao escritório do que o horário combinado e se posicionou na sala de reuniões. Em seguida, chegaram seu Geraldo e os demais convocados do conselho diretivo, que foram se acomodando no local.

Diego havia preparado uma apresentação para que todos conseguissem visualizar o crescimento do empreendimento, destacando os diferenciais do local e também seus questionamentos quanto ao futuro do Cemitério. A primeira imagem apresentada era o número de

seguidores no *Facebook*, que havia alcançado mais de 70 mil, superando as expectativas iniciais. Além disso, foi apresentado um gráfico com a média de recebimento de cinco mil visitas semanais no local. Em razão do dado apresentado, um dos acionistas se manifestou e comentou as ligações que as atendentes do escritório vinham recebendo de outros estados e, curiosamente, de outros países, buscando informações sobre o funcionamento do Cemitério. Diego, então, direcionou uma pergunta a todos os presentes:

– Então, com todo esse sucesso, por que estamos atendendo somente as regiões do Piauí e Maranhão? – falou em tom questionador. – Por que não expandir para outros locais?

– Mas para qual região vamos expandir? Como vamos manter a qualidade dos serviços? – questionou Geraldo, seu pai.

Surge o dilema #cemi

Diego sempre trouxe inovações para o cemitério, e uma delas foi a parceria com a CJFlash, que trouxe repercussão à *fanpage* por meio de postagens que demonstravam leveza em relação à temática “morte”, buscando transformar, na concepção das pessoas, a ideia de o cemitério ser algo “macabro” ou “agourento”. O número de seguidores no *Facebook* não parava de crescer, e Diego percebeu que era a hora de aproveitar o momento emblemático. Porém, seu pai, Geraldo, não acreditava que aquele era o melhor momento para expandir, visto que não sabia como seria o acolhimento da empresa em outras regiões, bem como não sabia por onde começar. Por isso, ele fazia alguns questionamentos: “Por quanto tempo seu diferencial se manteria se continuasse atendendo somente a região? Os recursos internos eram realmente valiosos? Como crescer mantendo a qualidade dos serviços oferecidos? Como se posicionar no mercado em outras regiões? Será que descobrimos a fórmula para mudar um negócio tradicional?”.

Embora o pai de Diego tivesse se oposto à ideia de expansão, ele acreditava que o Cemitério deveria se posicionar em outras regiões, de maneira física ou na prestação de serviços, principalmente de traslado de corpos. “O que fazer?”, questionava-se Diego. “O sucesso da expansão para outras regiões estaria atrelado à utilização do humor como posicionamento de mercado em outros meios de divulgação? A empresa deveria expandir utilizando o contexto de divulgação tradicional já existente? Qual foi o nosso segredo de sucesso?”.