

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR FUNERÁRIO: UMA ANÁLISE SWOT E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Carolaine Maciel Lima Carvalho¹
Gabrielle Aparecida Silva Araújo²
Jaqueline Conceição Leite³
Luciano Aguiar Otoni⁴
Júlio César da Mata⁵
Guanayr Jabour Amorim⁶
Alex Moreira⁷

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicada

RESUMO

Nos últimos anos, as empresas têm enfrentado um cenário competitivo cada vez mais dinâmico, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento dos consumidores. Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias competitivas e a satisfação do cliente no setor funerário, por meio da aplicação das ferramentas Análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter em uma empresa de grande porte atuante no Brasil. A pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa-quantitativa. A análise SWOT permitiu identificar como principais forças a liderança nacional, o portfólio diversificado e a credibilidade da marca; e como fraquezas, falhas pontuais no

¹ Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

² Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

³ Mestra em Administração de Empresas. Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2009). É pós-graduada em Controladoria e Finanças (Instituto DOCTUM 2012), MBA Executivo em Gestão de Saúde Suplementar (Faculdade UNILEYA 2021) e Contabilidade, Gestão e Tributação (Faculdade Focus 2024). Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁴ Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Vila Velha (2002). Pós-graduado em Planejamento Fiscal e Auditoria Contábil (2003). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁵ Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2009). MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁶ Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁷ Doutorado em Educação Matemática (UFOP). Mestre em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração (FUPAC/UNIPAC). Licenciado em Matemática (UNIFAL). MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA em Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

atendimento e necessidade de padronização. As oportunidades observadas incluem a digitalização e o crescimento da cremação, enquanto as ameaças envolvem a concorrência regional, bem como barreiras culturais. A correlação com o modelo de Porter revelou que a vantagem competitiva sustentável depende do equilíbrio entre inovação, atendimento humanizado e eficiência operacional. Os resultados mostraram índices de satisfação entre 79% e 80%, com predominância de clientes promotores e estabilidade na fidelização, evidenciando que estratégias centradas no cliente contribuem para a competitividade e sustentabilidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: administração; funerário; planejamento estratégico; forças de Porter.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas têm enfrentado um cenário competitivo cada vez mais dinâmico, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento dos consumidores. A satisfação do cliente tornou-se um dos pilares estratégicos mais importantes, com foco em personalização, experiência do cliente e fidelização (Sabatin, 2022). O setor funerário no Brasil tem passado por transformações significativas nos últimos anos, impulsionado por modernizações e pela entrada de grandes grupos empresariais. Dessa forma, o planejamento é essencial para o sucesso de qualquer organização ou projeto, pois proporciona direção, organização e eficiência. O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações, pois ajuda a estruturar e direcionar as ações e decisões necessárias para alcançar os objetivos de longo prazo (Calvosa, 2023).

A análise SWOT é uma ferramenta mundialmente reconhecida e amplamente empregada no planejamento organizacional e empresarial. Sua versatilidade permite a aplicação em diferentes cenários e tipos de organizações, contribuindo para a avaliação e definição de estratégias em diversas áreas. Entre os aspectos abrangidos estão liderança, estratégia corporativa, produção, marketing interno e externo, fortalecimento do valor da marca, desenvolvimento de produtos, distribuição, estrutura do modelo de negócio e gestão operacional (Costa Junior *et al.*, 2021).

A análise das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta essencial para compreender a dinâmica competitiva entre empresas de um mesmo setor e desenvolver estratégias de negócio mais eficientes. De acordo com Porter, essas forças devem

ser objeto de estratégias empresariais, permitindo que sejam transformadas em mecanismos que impulsionem o domínio de mercado (Almeida e Mello Pinho, 2020)

A justificativa para conduzir um estudo sobre a análise SWOT e as Cinco Forças de Porter em um grupo funerário reside na necessidade de compreender melhor os fatores que influenciam a competitividade, a sustentabilidade e a adaptabilidade desse setor. Apesar da crescente globalização e da competitividade empresarial, o setor funerário ainda carece de estudos aprofundados sobre a aplicação de ferramentas estratégicas como a Análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter. Enquanto essas metodologias são amplamente utilizadas em diversos setores para a formulação de estratégias competitivas, sua aplicação no ramo funerário é pouco explorada na literatura acadêmica e empresarial.

A questão central que orienta este estudo é: De que forma a utilização da Análise SWOT e do modelo das Cinco Forças de Porter pode impactar positivamente o aumento da competitividade e a elevação da satisfação do cliente em uma empresa atuante no setor funerário? O objetivo geral deste estudo é aplicar a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter em uma empresa do setor funerário, a fim de realizar uma avaliação estratégica de seu posicionamento no mercado. Por meio dessa abordagem, pretende-se destacar os pontos fortes e fracos da organização, bem como identificar as oportunidades e ameaças externas que impactam sua competitividade.

Este estudo contribuirá para o desenvolvimento estratégico e sustentável de empresas do setor funerário, que desempenham um papel fundamental em momentos delicados e de grande impacto emocional para as famílias. Ao aplicar a Análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter, este estudo busca aprimorar a competitividade e melhorar os serviços prestados, promovendo maior transparência, eficiência e qualidade no atendimento ao cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração é um processo essencial para o funcionamento eficaz das organizações. Segundo Chiavenato (2021). Para planejar, é preciso tomar decisões sobre o futuro. A tomada de decisões constitui o núcleo da responsabilidade

administrativa. Mais especificamente, administrar significa tomar decisões, escolher opções, definir dentre várias alternativas o melhor curso de ação. A cada instante, o gestor se defronta com situações alternativas que exigem alguma decisão. Ele deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer.

Maximiano (2017) complementa essa perspectiva ao definir administração como um processo social que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Ele enfatiza a importância da tomada de decisão baseada em dados e na integração entre pessoas e processos para garantir o desempenho organizacional. O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite às organizações traçar rumos a longo prazo, antecipando tendências e desafios.

O modelo das Cinco Forças, proposto por Porter (2004), é uma ferramenta fundamental para analisar a estrutura competitiva de um setor. Segundo o autor, a atratividade de um mercado é determinada por cinco forças: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos. Esse modelo é especialmente útil no setor funerário, onde a diferenciação e o valor percebido são determinantes para a escolha do cliente.

Figura 1 - As cinco forças Competitivas de Porter.



Fonte: Porter, M. Estratégias competitivas. **Técnicas de análise para indústrias e concorrências**. São Paulo: Atlas, 2005.

Kotler e Keller (2024) reforçam a importância das Cinco Forças como apoio à formulação de estratégias de marketing. Eles explicam que entender a intensidade

dessas forças permite às empresas identificar nichos, posicionar-se com vantagem e criar propostas de valor mais sólidas frente à concorrência. Maximiano (2017) acrescenta que o modelo de Porter deve ser integrado ao processo de planejamento estratégico, funcionando como uma ferramenta analítica para orientar decisões gerenciais. Ele enfatiza que a análise das forças do mercado possibilita prever ameaças e explorar oportunidades de forma estruturada e objetiva.

A satisfação do cliente é um dos principais indicadores de desempenho organizacional e está diretamente ligada à fidelização. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a satisfação é alcançada quando a experiência do cliente supera suas expectativas, o que contribui para o fortalecimento da marca e o aumento da competitividade. Eles afirmam que o cliente atual valoriza não apenas o produto, mas também o propósito e a experiência oferecida.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa-quantitativa. Segundo Gil (2019), a pesquisa quantitativa utiliza números e estatística para medir e analisar variáveis, enquanto a abordagem descritiva descreve as características de uma população ou fenômeno, ou estabelece relações entre variáveis. O objetivo deste estudo é aplicar a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter em uma empresa do setor funerário, a fim de realizar uma avaliação estratégica de seu posicionamento no mercado. A pesquisa foi realizada em uma empresa funerária localizada na Região da Zona da Mata Mineira utilizando documentos fornecidos pela empresa de avaliação de atendimentos como principal ferramenta de análise.

A amostra foi composta por dados anônimos obtidos por documentos de avaliação. Não houve contato direto com nomes ou informações pessoais dos clientes, garantindo o anonimato e a ética na coleta de dados respeitando a lei 13.709/2018 de proteção de dados LGPD Brasil (2019). Este instrumento já contém as métricas necessárias para a análise da qualidade dos serviços prestados, como satisfação do cliente, eficiência e resolução de problemas. Aplicando métodos estatísticos ou comparativos para identificar padrões ou áreas de melhoria para

desenvolver um relatório com os resultados e recomendações. O estudo seguiu as diretrizes de ética em pesquisa, garantindo a confidencialidade das informações e o respeito à privacidade dos indivíduos envolvidos.

Na primeira etapa, foi implementada uma das ferramentas do planejamento estratégico: Análise SWOT. Na segunda etapa, foi feita a análise da satisfação dos clientes com o modelo das Cinco Forças de Porter em uma empresa do setor funerário. Assim, buscou-se destacar os pontos fortes e fracos da organização, bem como identificar as oportunidades e ameaças externas que impactam sua competitividade.

A pesquisa foi realizada no período de fevereiro a novembro de 2025, e coleta de dados a partir de 01 de janeiro de 2024 a 01 de dezembro de 2024. As informações coletadas foram tabuladas no programa *Microsoft Excel*, sendo analisadas pela estatística descritiva: frequência absoluta, relativa, média e desvio padrão e apresentados na forma de gráficos, tabelas, quadros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização em estudo é uma empresa brasileira de grande porte, referência no segmento de assistência funerária, planos funerários e administração de cemitérios. Com sede em Belo Horizonte (MG), possui ampla atuação em âmbito nacional, contando com centenas de unidades distribuídas em dezenas de municípios. Dispõe de estrutura completa incluindo funerárias, cemitérios, crematórios e serviços complementares e oferece atendimento humanizado 24 horas por dia.

4.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional, formada pela missão, visão e valores, é um elemento estratégico essencial para organizações do setor de serviços, incluindo o segmento funerário. A missão evidencia a razão de ser da instituição, direcionando suas práticas e seu posicionamento frente ao cliente; a visão estabelece os objetivos futuros, funcionando como norte para o crescimento e para a vantagem

competitiva; e os valores orientam a conduta ética e cultural, refletindo-se diretamente na forma como os serviços são prestados (Scariot, 2006).

Conforme destacam Mussoi et al. (2011), declarações bem elaboradas de missão, visão e valores não apenas contribuem para a consolidação da identidade organizacional, mas também fortalecem o desempenho institucional ao alinhar propósito, princípios e estratégias. Nesse sentido, no setor funerário, esses elementos assumem relevância ainda maior, uma vez que a confiança, a empatia e a credibilidade são fatores decisivos para a satisfação do cliente.

Figura 2 - Identidade da empresa: missão, visão e valores.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Inspirar zelo em todos os momentos.	Ser reconhecido como o melhor e maior grupo do setor funerário do Brasil até 2025.	• Integridade • Respeito • Foco no cliente • Transformação • Colaboração

Fonte: Dados da pesquisa. 2025

A missão expressa a razão de existir da organização, evidenciando sua finalidade e público-alvo; a visão corresponde ao futuro almejado, indicando a direção estratégica que orienta suas ações e os valores representam os princípios éticos e culturais que norteiam comportamentos e decisões. O processo de definição desses elementos exige a análise do ambiente interno e externo, bem como o engajamento dos *stakeholders*, de modo que não se restrinjam a declarações formais, mas se traduzam em práticas efetivas capazes de sustentar a coesão, a cultura e a competitividade organizacional.

4.2 ANÁLISE SWOT E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A Figura 3 apresenta a análise SWOT elaborada para a empresa do setor funerário, contemplando os principais aspectos internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Essa ferramenta permite identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como mapear as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

Figura 3: Análise SWOT: Forças, Fraquezas (internos), Oportunidades e Ameaças (externos)

FORÇA • Liderança no mercado • Portfólio completo • Benefícios Du • Parceria com dioceses • Boa reputação • Expansão financeira sólida	FRAQUEZAS • Reclamações em unidades regionais • Aumento de preços e falhas no atendimento • Complexidade operacional
OPORTUNIDADES • Parcerias institucionais • Crescimento da cremação • Serviços digitais • Educação do mercado	AMEAÇAS • Críticas locais afetando a marca • Concorrência regional • Crises elevando demanda • Resistência cultural

Fonte: Dados da pesquisa 2025.

A análise SWOT evidencia que a organização apresenta uma posição privilegiada no mercado funerário brasileiro, consolidada por sua liderança nacional, portfólio diversificado de serviços e parcerias estratégicas. Esses elementos reforçam a capacidade competitiva e a sustentação do crescimento no médio e longo prazo. A liderança de mercado, aliada a uma marca reconhecida e bem avaliada em plataformas de reputação digital, fortalece a percepção de confiabilidade, o que é fundamental em um setor que envolve alta sensibilidade emocional e demanda por atendimento humanizado. Por outro lado, a existência de fraquezas localizadas — como reclamações pontuais sobre transparência de preços e falhas no atendimento — indica que a padronização da qualidade ainda representa um desafio. Essa fragilidade é agravada pela alta complexidade operacional de integrar serviços distintos (planos, cemitérios, crematórios e assistência 24 horas), exigindo gestão logística e administrativa de elevado nível. Se não controlados, esses pontos podem afetar a coesão da marca e impactar a satisfação do cliente — fator crítico para fidelização e reputação.

No ambiente externo, destacam-se oportunidades relevantes, como a crescente aceitação da cremação, o avanço da digitalização de serviços (ex.: velórios virtuais) e a possibilidade de replicar parcerias institucionais bem-sucedidas

em outras regiões do país. Essas tendências convergem para um cenário em que a inovação tecnológica e a educação do consumidor podem ser diferenciais competitivos, especialmente considerando que o planejamento funerário ainda não está consolidado na cultura brasileira. Assim, campanhas educativas e estratégias de marketing sensível podem expandir o mercado potencial e reduzir barreiras culturais. Entretanto, ameaças persistem, principalmente relacionadas a crises que aumentam repentinamente a demanda (como pandemias), riscos de insatisfação regional comprometendo a imagem nacional e a concorrência emergente em mercados locais. Além disso, a resistência cultural a determinados serviços, como a cremação, exige estratégias de comunicação que reduzam preconceitos e mitos associados, promovendo maior aceitação social. Assim, campanhas educativas e estratégias de marketing sensível podem expandir o mercado potencial e reduzir barreiras culturais. De acordo com (Oliveira 2014), o planejamento estratégico é um processo essencial para direcionar os esforços organizacionais, permitindo que a empresa antecipe cenários, alinhe recursos e estabeleça objetivos de longo prazo coerentes com seu ambiente competitivo.

Nesse sentido, a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter se configuram como ferramentas fundamentais dentro desse processo, ao oferecerem uma visão integrada dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da organização. A conexão entre a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter (2009) permite ampliar a compreensão do ambiente competitivo da organização. As forças identificadas na SWOT, como a liderança de mercado e o portfólio diversificado, funcionam como barreiras à entrada de novos concorrentes (ameaça de novos entrantes), já que demandam alto investimento em estrutura, logística e marketing. Contudo, as fraquezas ligadas à inconsistência no atendimento podem reduzir essa barreira, favorecendo a entrada de empresas regionais com propostas mais personalizadas.

As oportunidades associadas à inovação e à digitalização dialogam com a ameaça de produtos ou serviços substitutos, pois criam novas formas de atendimento mais atrativas para diferentes perfis de clientes. Por outro lado, benefícios agregados, como programas de vantagens, podem reduzir a propensão

à substituição e fortalecer a fidelização. De forma integrada, a análise revela que a vantagem competitiva sustentável dependerá do equilíbrio entre expansão inovadora, fortalecimento do relacionamento com o cliente e padronização da qualidade em todas as unidades, ao mesmo tempo em que se mantém atenção às barreiras culturais e às pressões competitivas do setor funerário brasileiro.

Considerando as forças competitivas identificadas, torna-se necessário avançar para a análise da satisfação dos clientes, a fim de compreender como os fatores estratégicos impactam a percepção de valor e a fidelização. Segundo Porter (2009), a capacidade de uma organização em responder às forças do mercado depende, sobretudo, de seu posicionamento frente às demandas dos consumidores. Embora o modelo das Cinco Forças de Porter seja voltado à análise do ambiente competitivo, ele pode ser utilizado como referência para entender como aspectos como rivalidade setorial, poder dos clientes e ameaças de substitutos influenciam na experiência do consumidor. Dessa forma, a próxima seção será dedicada à avaliação da satisfação dos clientes, buscando identificar em que medida a empresa equilibra inovação, relacionamento e competitividade em um setor sensível e desafiador.

4.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR FUNERÁRIO

A seguir serão apresentados, na Figura 4, dados referentes à participação nas pesquisas de satisfação dos clientes em relação à empresa do ramo funerário.

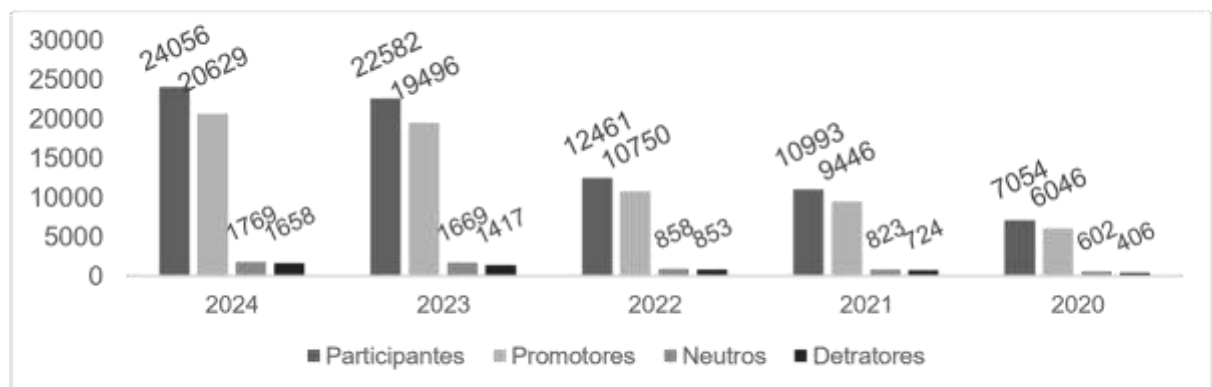
Tabela 1: Dados do número de participantes entre 2020 e 2024.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Participantes	7054	10993	12461	22582	24056
Promotores	6046	9446	10750	19496	20629
Neutros	602	823	858	1669	1769
Detratores	406	724	853	1417	1658
Índice de Satisfação	80%	79%	79%	80%	79%
Adesão		6%	5%	7%	7%

Fonte: Dados da pesquisa 2025.

A análise dos dados revela uma evolução significativa no número de participantes ao longo dos anos, saindo de 7.054 em 2020 para 24.056 em 2024, o que demonstra o fortalecimento da adesão às práticas avaliadas. Esse crescimento acompanha a ampliação do número de promotores, que aumentaram, proporcionalmente, reforçando a ideia de que a satisfação do cliente é determinante para a consolidação da competitividade empresarial. De acordo com Kotler e Keller (2012), a lealdade do cliente está diretamente ligada à capacidade da organização em gerar valor, o que se confirma nos índices elevados de satisfação mantidos entre 79% e 80% ao longo da série histórica.

Figura 5: Resultados da pesquisa de Satisfação.



Fonte: Dados da pesquisa 2025.

Apesar da constância positiva, observa-se a permanência de detratores em todas as edições, ainda que em proporção reduzida. De acordo com Santana e Santana (2023), embora os comentários negativos representem uma parcela menor em relação aos positivos, eles desempenham um papel essencial na identificação de falhas e oportunidades de melhoria nos produtos e serviços de uma marca. A análise cuidadosa dessas avaliações permite fortalecer a reputação corporativa e aumentar a satisfação do cliente. Comentários negativos e neutros, portanto, são fontes valiosas para compreender expectativas e demandas do público. A gestão eficaz dessas percepções contribui para o desenvolvimento de uma imagem positiva e sustentável no mercado competitivo. Nesse sentido, as técnicas de análise de sentimentos tornam-se ferramentas estratégicas para gerar *insights* e orientar ações de melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou compreender de forma ampla e detalhada como as ferramentas estratégicas especialmente a Análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter contribuem para o fortalecimento competitivo e o aumento da satisfação do cliente no setor funerário. A aplicação da análise SWOT permitiu identificar as principais forças, como a liderança nacional, o portfólio diversificado e a solidez da marca; bem como as fraquezas, relacionadas a falhas pontuais de atendimento e à padronização dos serviços. Ao mesmo tempo, destacou oportunidades advindas da digitalização, da ampliação de parcerias, e ameaças ligadas à concorrência local e à resistência cultural a determinados serviços.

Ao correlacionar os resultados da SWOT com as Cinco Forças de Porter, observou-se que a vantagem competitiva sustentável depende do equilíbrio entre inovação, atendimento humanizado e eficiência operacional. Dessa forma, a empresa estudada demonstrou que a adoção de práticas baseadas em análise de mercado e comportamento do consumidor pode gerar valor percebido e consolidar sua posição no setor. Os indicadores de satisfação analisados evidenciaram altos índices de promotores e estabilidade nos resultados ao longo dos anos, confirmando a efetividade das estratégias adotadas. Os resultados indicam que a utilização das ferramentas estratégicas propostas foi fundamental para identificar oportunidades de melhoria e consolidar uma gestão voltada para o cliente. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação em outros setores da empresa, considerando variáveis como inovação tecnológica, digitalização do serviço e novas formas. Assim reforça-se que a competitividade e a satisfação no setor funerário dependem diretamente da capacidade das organizações em unir estratégia, empatia e eficiência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Patrícia Maragoni Machado; PINHO, Stephany Renata de Mello. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. **Revista LAGOS**, Campos dos Goytacazes, RJ, v. 11, n. 1, p. 4–11, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.20401/16/lagos.11.1.345>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, **para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências**. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 157, n. 130, p. 1, 9 jul. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm. Acesso em: 16 jun. 2025

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, e2022-0016, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. São Paulo: Editora Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 16 junho 2025.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio et al. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580-e25710212580, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2024.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2021

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MUSSOI, Alex; LUNKES, Rogério João; DA SILVA, Rodrigo Valverde. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, 9ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p. Capa. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522492480/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Porter, M. **Estratégias competitivas. Técnicas de análise para indústrias e concorrências**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier Brasil, 2004.

SABATIN, Igor Castrequini et al. A importância da satisfação do cliente para empresa. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 3, p. e331219-e331219, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i3.1219>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SANTANA, Laila Fane Ferreira Silva; SANTANA, Danilo Evangelista. Gestão por processo e a racionalização como ferramenta de melhoria. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 2, n. 5, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-por-processo>. Acesso em: 29 out. 2025.

SITE INSTITUCIONAL. Histórico e perfil organizacional. Disponível em: SCARIOT, Josiane Luzia, Felipe Pivatto Los e João Carlos Chiochetta. "Missão e valores organizacionais: uma ferramenta estratégica." Synergismus scyentifica UTFPR. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/2517>. Acesso em: 29 out. 2025