



MATURIDADE EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR FUNERÁRIO

Luciana Sampaio da Cruz

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Gleuba Regina Rodrigues Farias

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Erick Dargains Medrado

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Renata Melo Silveira

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Marcos Antônio Martins Lima

Universidade Federal do Ceará (UFC).

Resumo

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo avaliar a maturidade em planejamento estratégico de uma empresa do setor funerário, em resposta à carência de estudos e aos desafios neste setor. A questão que guiou o estudo foi: como a maturidade em planejamento estratégico impacta os processos organizacionais da empresa do setor funerário? Para isso, adotou-se uma metodologia qualitativa e exploratória que coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários, aplicados a gestores, adaptados de Lopes (2023), fundamentados nos modelos CMM® (Capability Maturity Model) e SMMM™ (Strategic Management Maturity Model). Este modelo teórico abrange quatro fases: diagnóstico, planejamento, implementação e controle. Os resultados indicam que a empresa pesquisada apresenta maturidade relevante nas fases de diagnóstico, implementação e controle, mas baixa maturidade no planejamento, especialmente no que se refere ao estabelecimento de objetivos e metas, que poderia ser aprimorado por meio de uma abordagem mais clara e sistematizada. Além disso, conclui-se que a empresa adota ferramentas clássicas de planejamento estratégico, que, embora eficazes, podem ser complementadas por abordagens mais inovadoras para otimizar o processo estratégico, como a utilização de dashboards e softwares de business intelligence. Para pesquisas futuras, sugere-se incluir a comparação desses achados com outras empresas do setor e a exploração de diferentes abordagens estratégicas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Avaliação da maturidade; Setor funerário; CMM SMMM.

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the maturity in strategic planning of a company in the funeral sector, in response to the lack of studies and challenges in this sector. The question that guided the study was: how does maturity in strategic planning impact the organizational processes of a company in the funeral sector? For this, a qualitative and exploratory methodology was adopted that collected data through semi-structured interviews and questionnaires, applied to managers, adapted from Lopes (2023), based on the CMM® (Capability Maturity Model) and SMMM™ (Strategic Management Maturity) models. This theoretical model covers four phases: diagnosis, planning, implementation and control. The results indicate that the company researched has relevant maturity in the diagnosis, implementation and control phases, but low maturity in planning, especially with regard to the establishment of objectives and goals, which could be improved through a clearer and more systematized approach. Furthermore, it is concluded that the company adopts classic strategic planning tools, which, although effective, can be complemented by more innovative approaches to optimize the strategic process. For future research, it is suggested to include the comparison of these findings with other companies in the sector and the exploration of different strategic approaches.

Keywords: Strategic planning; Maturity assessment; Funeral sector; CMM; SMMM.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar la madurez en la planificación estratégica de una empresa del sector funerario, ante la falta de estudios y desafíos en este sector. La pregunta que guió el estudio fue: ¿cómo impacta la madurez en la planificación estratégica en los procesos organizacionales de una empresa del sector funerario? Para ello, se adoptó una metodología cualitativa y exploratoria que recolectó datos a través de entrevistas y cuestionarios semiestructurados, aplicados a gerentes, adaptado de Lopes (2023), basado en el CMM® (Capability Maturity Model) y SMMM™ (Strategic Management Maturity). Este modelo teórico abarca cuatro fases: diagnóstico, planificación, implementación y control. Los resultados indican que la empresa investigada tiene una madurez relevante en las fases de diagnóstico, implementación y control, pero baja madurez en la planificación, especialmente en lo que respecta al establecimiento de objetivos y metas, que podrían mejorarse a través de un enfoque más claro y sistematizado. Además, se concluye que la empresa adopta herramientas clásicas de planificación estratégica, que, aunque efectivas, pueden complementarse con enfoques más innovadores para optimizar el proceso estratégico, se sugiere incluir para futuras investigaciones la comparación de estos hallazgos con otras empresas, el sector y la exploración de diferentes enfoques estratégicos.

Palabras clave: Planificación estratégica; Evaluación de madurez; Sector funerario; CMM; SMMM.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é essencial para a gestão eficaz de qualquer segmento organizacional, sendo um processo sistemático voltado para a definição de objetivos de longo prazo e das estratégias necessárias para alcançá-los. Este processo busca analisar o ambiente interno e externo da organização, identificando oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos, sempre em alinhamento com a missão, visão e valores da organização. Dessa forma, o planejamento estratégico orienta ações específicas, ajudando a estabelecer prioridades, a alocar recursos de maneira eficaz e a adaptar-se às mudanças do mercado, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e competitividade da empresa a longo prazo.

Esta pesquisa realiza uma análise do planejamento estratégico na *holding* responsável pela administração dos Cemitérios Memorial Vale da Saudade, avaliando seu nível de maturidade por meio de entrevistas e questionários aplicados aos gestores da empresa. A questão central da pesquisa é: *como a maturidade em planejamento estratégico impacta os processos organizacionais de uma empresa do setor funerário?*

O nível de maturidade do planejamento estratégico nesse setor ainda é pouco explorado, o que levanta dúvidas sobre a capacidade das empresas funerárias de inovar e promover transformações sociais, ambientais e tecnológicas. Entretanto, esse setor enfrenta relevantes desafios, como a crescente demanda por práticas mais sustentáveis, a necessidade de adaptação a novas regulamentações e o aprimoramento contínuo nos aspectos culturais, emocionais e econômicos de seus serviços.

Com base nessa análise, este trabalho tem como objetivo avaliar a maturidade do planejamento estratégico em uma empresa do setor funerário, buscando contribuir para a compreensão do desenvolvimento estratégico e das melhores práticas e ferramentas de gestão aplicáveis ao setor. Destaca-se a importância de um planejamento maduro, capaz de atender às novas demandas do mercado e da sociedade.

O artigo é composto por três seções: i) a fundamentação teórica e situação-problema, que aborda temas como definições de planejamento, modelos de maturidade em planejamento estratégico e o setor funerário; ii) a metodologia e procedimentos de estudo; e, por fim, a iii) análise situacional com alternativas para solução.

FUNDAMENTAÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesta seção, serão apresentadas as definições de planejamento estratégico e o conceito de maturidade nesse contexto, incluindo os principais modelos de avaliação. Além disso, serão discutidas as características e especificidades do setor funerário, visando contextualizar o estudo e sua aplicação prática nesse segmento.

Definições de Planejamento Estratégico

Segundo Ackoff (1982), o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer um futuro desejado e identificar os meios eficazes para sua consecução. Conforme Robbins (1978), planejamento estratégico é a definição prévia dos objetivos a serem alcançados, assim como dos métodos a serem empregados para atingi-los, envolve decisões sobre o que deve ser feito, a forma de execução e a atribuição de responsabilidades entre os envolvidos.

Para Mintzberg (2004) o planejamento é um processo formal para gerar um resultado coeso, na forma de um sistema de decisões integradas. Conforme Oliveira (2013), o planejamento estratégico oferece um apoio metodológico para determinar a direção a ser tomada, procurando alcançar uma maior interação com os fatores externos, aqueles que não são controláveis, além de agir de maneira inovadora e diferenciada. Assim, o planejamento estratégico se configura como uma ferramenta que apoia o gestor no processo de planejamento a longo prazo, com o objetivo de atingir a missão da organização.

Na visão de Parisi (2011), o planejamento não deve ser entendido como uma tentativa de prever o futuro, mas sim como a formalização do processo decisório da organização. Seu objetivo é esclarecer os objetivos da empresa, traçar um caminho para alcançá-los, permitindo lidar com a incerteza, aproveitar as oportunidades de mercado e engajar os gestores no desempenho necessário. O Planejamento Estratégico visa alinhar os objetivos de longo prazo com o ambiente externo e interno da organização, facilitando a compreensão e a adesão à estratégia dentro das empresas. Ele se concentra em identificar soluções para os desafios relacionados aos ambientes externo e interno, além de analisar e contribuir para a compreensão de novas tendências, descontinuidades e surpresas no que diz respeito a produtos e serviços (JÚNIA MARIA, 2012).

O planejamento organizacional vai além do processo formal de planejamento estratégico, abrangendo um conjunto de atividades de planejamento em todos os níveis da organização. Existem diferentes abordagens sobre as etapas que compõem o processo de planejamento estratégico, segundo Ana Cláudia (2002), a divisão do processo é realizada em quatro fases: diagnóstico estratégico, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle da estratégia, considerando que essas etapas são interdependentes e contínuas.

Modelos de Maturidade no Planejamento Estratégico

Os modelos de maturidade do planejamento estratégico, conforme Livia (2023), são empregados para uma avaliação comparativa das ações e, desse modo, priorizar um plano de melhorias. Os níveis de maturidade representam um percurso para o processo de evolução, indicam quais ações devem ser implementadas para que se alcance cada nível, ilustrando o progresso da melhoria em toda a organização.

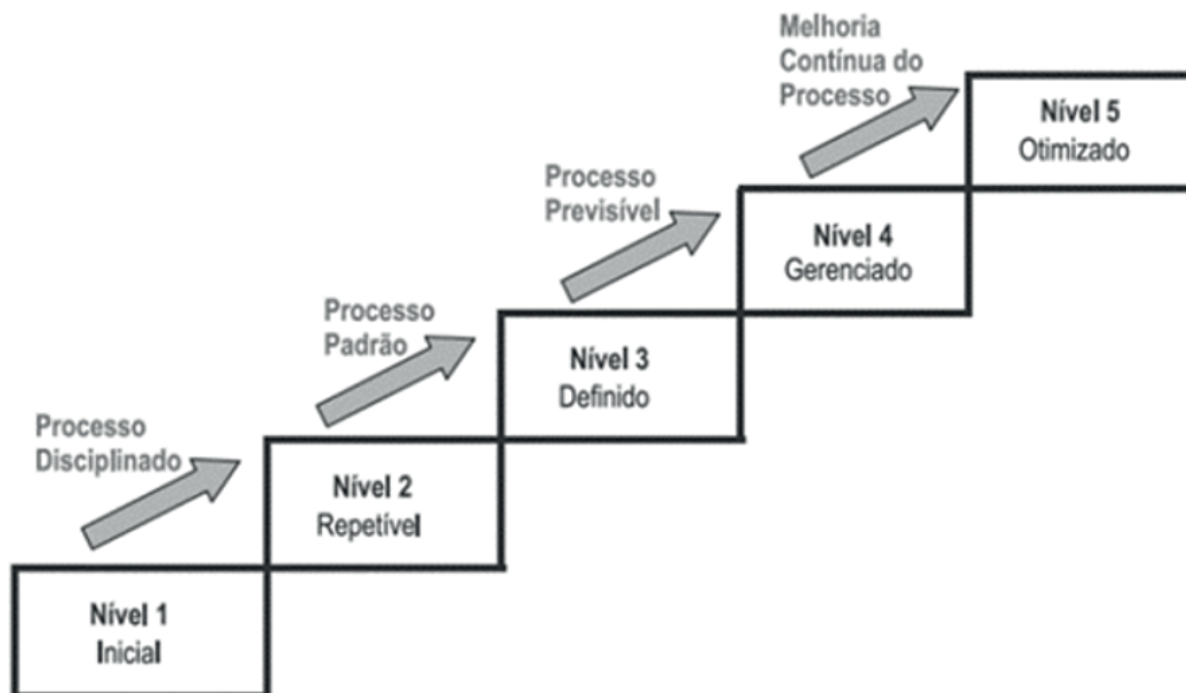
Cada estágio de maturidade pode ser avaliado, o que pode ser realizado por meio da elaboração de uma lista de verificação com elementos que definem cada um desses estágios. Cada nível abrange um conjunto de metas que devem ser cumpridas, as quais, quando atingidas, de acordo com Livia (2023), resultam em um aumento na capacidade do processo e, conseqüentemente, na maturidade da organização.

Já para Santos et al. (2010), os modelos de maturidade são caracterizados como ferramentas de comparação e avaliação de processos na busca pela melhoria necessária para aumentar a capacidade e competência da organização. Gabryelczyk (2016) complementa que os modelos de maturidade são utilizados como uma forma de mensuração de desempenho e de maturidade, seja em processos, em áreas funcionais específicas ou na organização como um todo.

A maioria dos modelos de maturidade consoante Livia (2023), fundamenta-se no CMM® (*Capability Maturity Model*) (Figura 1, a seguir) criado pelo SEI (*Software Engineering Institute*) e apesar de historicamente o CMM® tenha sido criado para avaliar empresas de software

que seriam contratadas pelas Forças Armadas dos EUA para projetos militares, observou-se que seus princípios, aplicados integralmente ou de forma adaptada, estão sendo utilizados em diversos segmentos e organizações. Este modelo é formado por cinco níveis progressivos de maturidade: 1 – Inicial, 2 – Repetível, 3 – Definido, 4 – Gerenciado e 5– Otimizado.

Figura 1 - Modelo CMM® (Capability Maturity Model Integration)



Fonte: Lopes (2023).

É importante destacar que o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) evoluiu para a versão 3.0, lançada em 2023 pelo ISACA, a qual incorporou novas áreas de foco, incluindo gestão e qualidade de dados, resiliência digital e trabalho remoto/híbrido, além de fortalecer a integração com práticas de cibersegurança e agilidade organizacional (ISACA, 2023). Essa atualização amplia o escopo de aplicação do modelo, que deixa de ser restrito à engenharia de software e consolida-se como uma estrutura de referência para diferentes setores, inclusive a administração pública, favorecendo o alinhamento da maturidade de processos às exigências da transformação digital.

Direcionado para a gestão estratégica, há o modelo SMMM™ (*Strategic Management Maturity Model*), criado pelo BSI (*Balanced Scorecard Institute*), que é o mais reconhecido e tem como base o CMM®. (*Capability Maturity Model*) Foi desenvolvido para oferecer às organizações uma avaliação do nível de maturidade nesse processo estratégico. Este modelo de maturidade concentra-se na análise da eficácia da gestão estratégica na organização, por meio de cinco níveis, visando oito dimensões (SILVA, 2017).

Figura 2 - Dimensões e níveis de maturidade em gestão estratégica

Dimensões

- Liderança
- Cultura e Valores
- Pensamento Estratégico e Planejamento
- Alinhamento
- Mensuração de Desempenho
- Gestão de Desempenho
- Melhoria de Processos
- Sustentabilidade em Gestão Estratégica

Níveis de Maturidade



Fonte: Silva (2017).

Mais recentemente, o *Strategic Management Maturity Model (SMMM™)* tem sido revisitado em pesquisas sobre planejamento estratégico, especialmente nos contextos de transformação digital e governança pública. Estudos recentes apontam a incorporação de novas práticas, como a análise de dados em tempo real, a integração de métricas de ESG e o uso de ferramentas analíticas preditivas (GABRYELCZYK, 2015; BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2023).

O modelo mantém sua estrutura em oito dimensões essenciais: liderança, cultura e valores, pensamento e planejamento estratégico, alinhamento, medição de desempenho, gestão de desempenho, melhoria de processos e sustentabilidade, cada uma delas avaliada em cinco níveis de maturidade conforme descrição na Figura 2 (BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2023; SILVA, 2017). Essas dimensões refletem a complementaridade entre eficiência operacional (*fazer as coisas corretamente*) e eficácia estratégica (*fazer as coisas certas*), garantindo que a gestão não se limite à execução de processos, mas assegure também a coerência entre visão, valores organizacionais e resultados estratégicos (BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2023).

De acordo com o *Strategic Management Maturity Model (SMMM™)* o nível de maturidade de uma organização indica o grau de formalização e integração da gestão estratégica em suas práticas e processos:

Nível 1: Ad Hoc e Estático, as entidades nesse nível não executam a administração estratégica de forma formal. O planejamento costuma se concentrar apenas em ações táticas e operacionais de maneira pontual e desordenada, sendo frequentemente conduzido pela alta direção de forma isolada. Os líderes não se dedicam a estratégias de longo prazo, gastando a maior parte de seu tempo em atividades operacionais e questões de curtíssimo prazo.

Nível 2: Reativo as organizações nesse nível utilizam alguns aspectos eficazes de administração estratégica, mas de maneira inconsistente e com resultados limitados. O planejamento não é rigoroso, ocorrendo de forma reativa ou apenas para satisfazer algum líder temporariamente. Essas instituições podem avaliar o desempenho e usá-lo, possivelmente, para punir seus colaboradores com baixo rendimento. Essa avaliação de desempenho, geralmente, é realizada por indivíduos e visa atender a uma atividade política habitual, não sendo tratada com seriedade.

Nível 3: Estruturado e Proativo: As organizações nesse nível possuem estruturas e processos formais para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica. Essa atividade acontece de maneira contínua e está sujeita a aprimoramentos ao longo do tempo. Os indicadores estão parcialmente alinhados com a estratégia, e a responsabilidade dos colaboradores é tratada com seriedade.

Nível 4: Gerenciado e Focado - As organizações desse nível são orientadas pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente empregados para executar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo, e a mensuração e a cultura de responsabilidade contribuem para o êxito estratégico da organização.

Nível 5: Melhoria Contínua As organizações desse nível possuem o processo de gestão estratégica profundamente incorporado em suas culturas e em um estado de aprimoramento contínuo. Isso significa que, à medida que o desempenho é avaliado, as organizações buscam, primeiramente, analisar como se saiu em relação aos objetivos estratégicos e, em segundo lugar, quão eficaz é o planejamento estratégico e a gestão de processos, ajustando-os conforme necessário.

Embora o processo de gestão estratégica aconteça em ritmos e de maneiras distintas nas organizações, Kaplan e Norton (2000; 2021) constataram a presença de princípios comuns das organizações orientadas para a estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais por meio de mapas estratégicos; alinhar a organização à estratégia, promovendo sinergia entre serviços compartilhados e unidades de negócio; transformar a estratégia em tarefa de todos, disseminando a consciência estratégica com o uso de *scorecards* pessoais e contracheques equilibrados; converter a estratégia em processo contínuo, conectando orçamentos e estratégias por meio de sistemas de informação e aprendizado estratégico; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, estimulando a governança e fortalecendo o sistema gerencial estratégico. Estudos recentes reforçam essa perspectiva, destacando o papel do *Balanced Scorecard* na era digital, com integração a métricas de ESG, análises em tempo real e ferramentas preditivas baseadas em IA (KAPLAN; NORTON, 2021; BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2023).

O *Balanced Scorecard* (BSC) complementa essa abordagem ao conectar objetivos estratégicos às métricas de desempenho, integrando planejamento, execução e aprendizado organizacional em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ele permite alinhar metas de curto e longo prazo, reforçar a cultura de responsabilidade e apoiar a melhoria contínua (KAPLAN; NORTON, 2000), facilitando que a organização avance nos níveis de maturidade do SMMM™ e do CMM®.

Além do CMMI e do SMMM™, a literatura apresenta outros modelos de maturidade que dialogam com o planejamento estratégico e a gestão organizacional. Entre eles, destaca-se o *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Kerzner (2019), que avalia o nível de excelência em

gestão de projetos a partir de cinco estágios de desenvolvimento organizacional: Nível 1 – Linguagem Comum, em que a organização busca estabelecer termos e conceitos compartilhados; Nível 2 – Processos Comuns, caracterizado pela padronização inicial de processos de gestão de projetos; Nível 3 – Metodologia Singular, no qual a organização adota uma abordagem consistente e unificada para gerenciamento de projetos; Nível 4 – Benchmarking, que envolve comparação de práticas com padrões de excelência do setor; e Nível 5 – Melhoria Contínua, em que a organização institucionaliza ciclos de aprendizado e aprimoramento constante na gestão de projetos (KERZNER, 2019).

Outro modelo relevante é o *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, desenvolvido pelo *Project Management Institute (PMI)*, cujo propósito é fornecer um referencial sistemático para que organizações avaliem sua maturidade em relação às melhores práticas globais de gestão de projetos organizacionais (FABBRO; TONCHIA, 2021). Desenvolvido entre 1998 e 2013, em sua terceira edição (PMI, 2013), o OPM3 apresenta contribuições significativas, incluindo a redução das lacunas entre estratégias organizacionais e projetos individuais por meio da aplicação estruturada dos princípios e práticas de gerenciamento de projetos; a promoção de compreensão aprofundada sobre métodos validados e melhores práticas em gestão de projetos; a capacidade de avaliar com precisão quais práticas e competências de gerenciamento devem ser adotadas ou evitadas; o suporte na identificação de práticas recomendadas e recursos críticos a serem implementados; e o direcionamento para melhorias em áreas estratégicas do portfólio, programas ou gestão de projetos, mediante priorização e planejamento estruturado (PMI, 2013).

Mais recentemente, os Modelos de Maturidade Digital (GARTNER, 2025; CAPGEMINI, 2024) têm ganhado destaque, pois incorporam dimensões de transformação digital, governança de dados, análise em tempo real e inovação organizacional. Também se observa a aplicação crescente dos *Agile Maturity Models*, que avaliam a adoção de práticas ágeis e a capacidade de resposta das organizações em contextos de alta incerteza (DINGSOYR et al., 2019). Esses modelos complementam a análise tradicional ao integrar elementos de flexibilidade, inovação e tecnologia, refletindo as demandas contemporâneas da gestão pública e privada.

Em síntese, as organizações apresentam diferentes graus de maturidade em relação à gestão estratégica. Algumas operam de forma desorganizada, sem planejamento formal, focando em tarefas pontuais; outras adotam práticas estratégicas de forma inconsistente e reativa. À medida que evoluem, passam a implementar processos formais, contínuos e integrados, incorporando a gestão estratégica à cultura organizacional. Nas organizações mais maduras, os processos são avaliados e aprimorados constantemente, promovendo excelência, aprendizado contínuo e vantagem competitiva sustentável.

Setor Funerário

De acordo Lillian (2016), o mercado funerário é composto por diversas atividades que vão desde a venda de planos de auxílio funeral até o comércio varejista de artigos para velórios. O setor funerário, que antes era apenas secundário no trato com a morte, desorganizado nas questões que envolviam os produtos, serviços e legislações, vem apresentando um faturamento crescente.

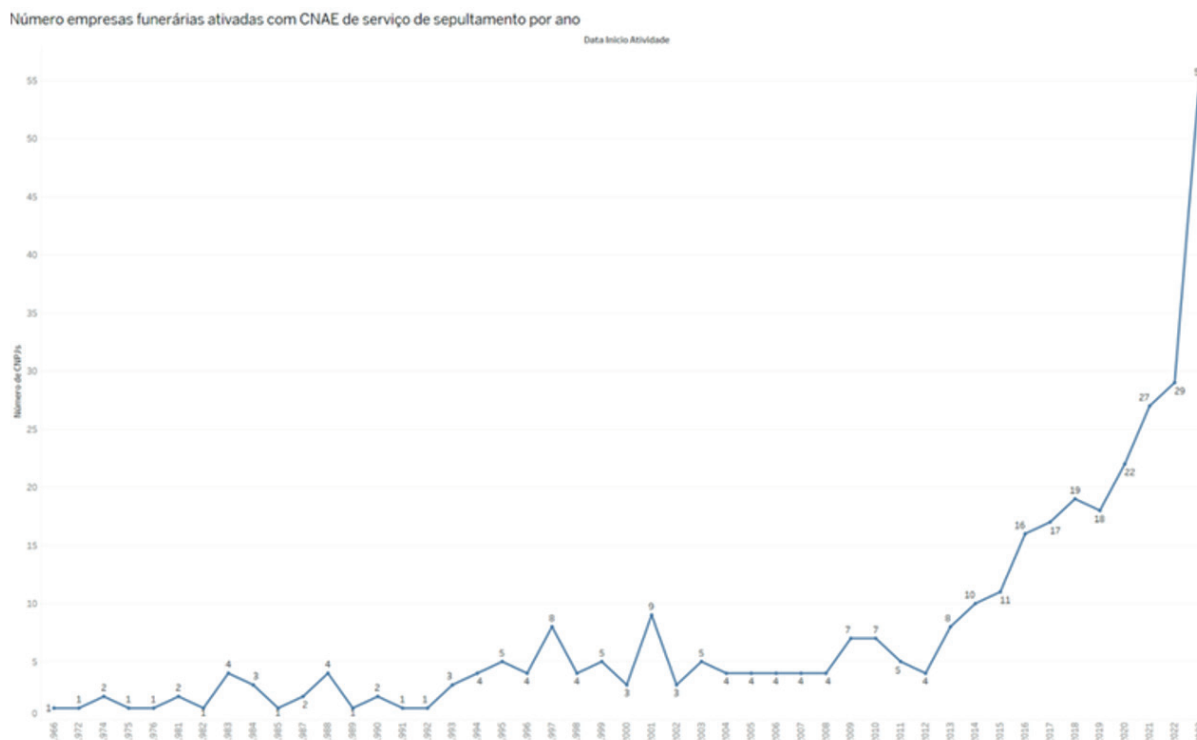
No Brasil, o serviço funerário surgiu com uma natureza pública e é regulamentado pelo governo. De acordo com Maria e Ferreira (2023), embora a atribuição constitucional confira aos municípios a responsabilidade pelo serviço funerário, esse setor foi desenvolvido quase que exclusivamente pelo setor privado. Assim, o que distingue este setor de outros é que ele depende da aprovação do poder público para se expandir.

Por isso, as entidades sociais estão sujeitas aos controles municipais, operando como autarquias e até departamentos dentro das prefeituras. Há municípios que escolhem pela terceirização dos serviços funerários, por meio de licitações públicas. O mercado funerário se estrutura por meio de sindicatos e associações. A primeira associação, criada em 1998, foi a Associação Brasileira de Empresas e Diretores do Setor Funerário (ABREDIF), responsável pela mediação da regulamentação do setor junto ao governo e aos municípios.

As normas sanitárias, municipais ou estaduais, assim como as legislações ambientais, ao longo dos anos, demandaram um comprometimento cada vez mais técnico do setor funerário. Consoante Santos (2019), o crescimento do mercado funerário no Brasil, não está diretamente relacionado ao aumento no número de falecimentos, esse setor se expande em razão da diversificação e modernização dos serviços e produtos oferecidos.

Abaixo encontra-se o gráfico com os números de empresas do ramo funerário com dados que foram coletados no site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) por meio do CNAE (Classificação Nacional das Atividades Econômicas) do serviço de sepultamento por ano.

Gráfico 1 - Número de funerárias por CNAE de serviço de sepultamento por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O setor está em crescimento em razão de sua habilidade de se integrar a outros segmentos e de estabelecer estratégias de consumo e produção contemporâneas e competitivas, de acordo com o Gráfico 1, anterior.

Dessa forma, o setor funerário brasileiro elaborou, conforme Santos (2019), táticas de consolidação, as quais se mostraram essenciais para a atualização do segmento funerário, tanto para sua expansão como um mercado que oferece novos produtos, dialogando com as novas exigências sociais, quanto para aumentar seu capital político.

Além disso, as empresas passaram a oferecer diversos serviços adicionais que incluem o transporte, a assistência ao sepultamento, a cremação, a consultoria jurídica, o auxílio psicológico, entre outros. Assim, o setor ampliou sua atuação, indo além da simples lógica de sepultar o corpo, o que impulsionou seu crescimento.

No entanto, Kerzner (2020) alerta que muitos planos estratégicos fracassam devido a fatores como a negligência na compreensão dos elementos ambientais que influenciam a visão da alta gestão, pesquisas inadequadas antes da aprovação de projetos, escopo mal definido, falta de adesão de executivos e partes interessadas desde o início, má governança durante a execução, superestimação das competências necessárias, falhas na gestão de mudanças e estimativas incorretas de prazos e custos, entre outros aspectos que comprometem a eficácia estratégica. Esses riscos reforçam a importância de um planejamento estruturado, alinhado à realidade do setor e considerando suas particularidades regulatórias e de mercado.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

A presente pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório, adotando a abordagem de estudo de caso único. Segundo Yin (2001), esse método permite uma investigação aprofundada, proporcionando conhecimento detalhado sobre a experiência analisada. A escolha desse tipo de estudo justifica-se pela necessidade de compreender, de maneira aprofundada, a maturidade do planejamento estratégico e seus impactos nos processos organizacionais de uma holding do setor funerário.

A abordagem qualitativa foi selecionada por possibilitar, conforme Oliveira et al. (2020), a participação ativa do pesquisador na construção do conhecimento, interpretando os dados em função do contexto. Esses dados refletem significados e relações criadas pelos indivíduos a partir de suas experiências, sendo essencial coletar informações que sustentem os objetivos da pesquisa. O caráter exploratório, de acordo com Yin (2001), decorre do fato de o tema ser pouco estudado, servindo como base para investigações futuras.

A escolha da organização considerou critérios de atuação no estado do Ceará e de ter implantado o planejamento estratégico há, no mínimo, três anos. Optou-se pela *holding* que administra os Cemitérios Memorial Vale da Saudade (CMVS), atualmente denominada Centro de Serviço Compartilhado. Fundada em 2013, em Recife (PE), a empresa destaca-se pelo conceito de cemitério parque, que integra amplas áreas verdes ao espaço de luto. Com presença consolidada em três estados do Nordeste, expandiu suas operações para Salvador (2015), João Pessoa (2018) e Campina Grande (2019). Em 2017, estruturou-se como *holding* para coordenar operações e planejar expansão a novos mercados. Sua missão é proporcionar tranquilidade e conforto emocional, pautando-se em valores como dignidade, ética, transparência, comprometimento e compaixão, buscando consolidar-se como referência em serviços póstumos, com foco na qualidade e na melhoria contínua.

Coleta dos dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias. Entre as fontes secundárias, foram analisados documentos internos da empresa, como relatórios de gestão, registros de planejamento estratégico e outros materiais que proporcionaram um panorama sobre a evolução e o estado atual dos processos estratégicos. Esses documentos foram fundamentais para contextualizar o estudo e orientar a elaboração das entrevistas.

Os instrumentos de coleta de dados primários utilizados foram a entrevista semiestruturada e o questionário aplicado via *Google Forms*, ambos adaptados do modelo teórico de avaliação da maturidade do planejamento estratégico proposto por Livia (2023) e previamente validados pela Conselheira Administrativa da *holding*.

A amostra foi composta por participantes-chave da organização, selecionados com base em sua visão estratégica e abrangente dos processos organizacionais, qualificando-os para fornecer informações relevantes sobre a maturidade do planejamento estratégico, conforme detalhado na Tabela 1:

Tabela 1: Identificação da amostra

Cargos	Nº Entrevistados	Nº de Respondentes Questionário
Analista de Marketing	---	01
Gerente da Qualidade	01	01
Conselheira	01	01
Gerente Financeiro	01	---
Gerente de RH	01	---
Coordenador de RH	---	01
Gerente de Controladoria	01	---
Coordenadora da Qualidade	---	01
Coordenadora de Unidade	---	01
Gerente de Unidade	---	02
Gerente Regional de Operações	01	01
Total	06	09

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Para avaliar o grau de maturidade das práticas de planejamento estratégico, adotou-se o modelo teórico de Livia (2023), baseado no CMM® (*Capability Maturity Model*) do *Software Engineering Institute* (SEI) e no SMMM™ (*Strategic Management Maturity Model*) do *Balanced Scorecard Institute* (BSI). Este modelo é estruturado em quatro fases: diagnóstico, planejamento, implementação e controle, cada uma com atividades específicas que orientam a avaliação do processo estratégico.

Na fase de **diagnóstico**, busca-se definir ou validar a visão, missão e valores da organização, além de analisar detalhadamente o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), utilizando ferramentas como análise SWOT e PESTEL. O objetivo é fornecer compreensão abrangente do contexto organizacional e embasar decisões estratégicas.

A fase de **planejamento** envolve o estabelecimento de objetivos estratégicos e metas organizacionais, bem como a formulação de estratégias que orientarão as

ações futuras. É fundamental que os objetivos sejam mensuráveis e alinhados à missão da organização, utilizando-se, por exemplo, o Balanced Scorecard para equilibrar indicadores financeiros e não financeiros. Planos de ação detalhados, definindo recursos, prazos e responsabilidades, também são elaborados.

Na fase de **implementação**, os planos estratégicos são executados, desdobrando-se em ações operacionais. É essencial garantir o envolvimento e o comprometimento dos diferentes níveis organizacionais, assegurando que as estratégias definidas sejam aplicadas na prática. Elementos como alocação de recursos, gerenciamento de mudanças e comunicação clara são fundamentais nesta etapa.

A fase de **controle** abrange monitoramento e avaliação contínua do desempenho organizacional, permitindo medir o progresso em relação aos objetivos estratégicos, identificar desvios e adotar medidas corretivas oportunas. Além disso, possibilita a retroalimentação do processo, ajustando o planejamento estratégico às mudanças internas e externas, garantindo sua relevância e eficácia.

A maturidade do planejamento estratégico é avaliada em uma escala de 1 a 5, sendo que o nível 1 indica ausência de práticas formais de planejamento estratégico. Os níveis 2 a 4 representam uma evolução progressiva em termos de formalização, padronização, alinhamento e integração das práticas ao longo do tempo, demonstrando um avanço gradual na gestão estratégica da organização. Por fim, o nível 5 reflete a adoção de práticas altamente estruturadas, formalizadas e plenamente integradas ao cotidiano organizacional, permitindo que a empresa mantenha consistência e eficácia na execução de suas estratégias.

Quadro 1: Modelo de Maturidade baseado no CMM® e SMMM™

Etapa	Atividade	Nível da Maturidade
DIAGNÓSTICO	DEFINIR OU CONFIRMAR VISÃO, MISSÃO E VALORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Definem, porém, não através de um ciclo de processo de PE. 3. Definem parcialmente a atividade. 4. Definem através do processo de PE, mas não são revisitados nos ciclos. 5. Definem através do processo de PE e são analisados a cada novo ciclo.
	ANALISAR AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Analisam o ambiente, porém não relacionados ao processo PE. 3. Analisam apenas um dos ambientes formalmente. 4. Analisam formalmente ambos os ambientes. 5. Analisam formalmente ambos os ambientes utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.

PLANEJAMENTO	ESTABELECEER OBJETIVOS E METAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Estabelecem objetivos e metas, porém não relacionados ao processo PE. 3. Estabelecem objetivos e metas, porém sem apresentar mensuração para cumprimento. 4. Estabelecem objetivos e metas mensuráveis. 5. Estabelecem objetivos e metas mensuráveis utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
	FORMULAR ESTRATÉGIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Formulam estratégias, porém não relacionadas ao processo de PE. 3. Formulam estratégias informalmente. 4. Formulam as estratégias de acordo com o processo de PE. 5. Formulam estratégias utilizando de melhores práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
PLANEJAMENTO	DESENVOLVER E DESDOBRAR PLANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade 2. Criam e desdobram Planos, porém não relacionados ao processo de PE. 3. Criam Planos e desdobram parcialmente para os demais níveis. 4. Criam e desdobram os Planos para os demais níveis. 5. Criam e desdobram os Planos para os demais níveis utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
	IMPLEMENTAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Implementam os planos, porém não relacionados ao processo PE. 3. Implementam parcialmente os Planos. 4. Implementam os Planos. 5. Implementam os Planos utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
IMPLEMENTAÇÃO	IMPLEMENTAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Implementam os planos, porém não relacionados ao processo PE. 3. Implementam parcialmente os Planos. 4. Implementam os Planos. 5. Implementam os Planos utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
	IMPLEMENTAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Implementam os planos, porém não relacionados ao processo PE. 3. Implementam parcialmente os Planos. 4. Implementam os Planos. 5. Implementam os Planos utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
CONTROLE	AVALIAR E MONITORAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Avaliam e monitoram a implantação, porém não relacionado ao processo de PE. 3. Avaliam e monitoram a implantação parcialmente. 4. Avaliam, monitoram e comparam com o planejado. 5. Avaliam, monitoram e comparam com o planejado utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.
	CORRIGIR E MELHORAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam a atividade. 2. Corrigem e/ou melhoram, porém não relacionado ao processo de PE. 3. Corrigem o Plano 4. Corrigem o Plano e implantam melhorias. 5. Corrigem o Plano e implantam melhorias utilizando de práticas e/ou ferramentas que auxiliam o atingimento do objetivo da atividade.

ANÁLISE SITUACIONAL E ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa. Primeiramente, aborda-se a implementação do planejamento estratégico, com destaque às metodologias aplicadas. Em seguida, são analisados os dados coletados, avaliando o nível de maturidade e o uso de ferramentas e práticas. Posteriormente, apresentam-se gráficos segmentados por atividades e dimensões. Por fim, discute-se os resultados obtidos.

Contexto do Planejamento Estratégico e metodologias aplicadas

Em 2017, o Cemitério Memorial Vale da Saudade formalizou a adoção de seu planejamento estratégico por meio da consultoria Gomes de Matos, consolidando um processo de gestão alinhado à missão, visão e valores organizacionais. Desde então, o planejamento estratégico é revisado anualmente em dezembro, sob a supervisão da área de qualidade, envolvendo gestores e coordenadores em um processo colaborativo que se estende por dois a três dias de reuniões estratégicas.

O planejamento é estruturado com base na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), realizada anualmente, e na definição de alternativas estratégicas, que são desdobradas em objetivos e metas para cada setor. Para monitoramento e controle, são utilizadas ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC), que organiza as metas em quatro perspectivas — financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado/crescimento, além do PDCA (Plan, Do, Check, Act ou Planejar, Executar, Verificar, Agir), garantindo ajustes contínuos e acompanhamento dos indicadores de desempenho (KPIs - Key Performance Indicators).

O processo se inicia com a revisão dos resultados do ano anterior, seguido da definição de novos objetivos e metas. A empresa elabora contratos de resultados em conjunto com a diretoria, garantindo que cada objetivo estratégico seja desdobrado em ações específicas para as equipes, assegurando execução eficaz. As Unidades Gerenciais Básicas (UGBs) participam ativamente da implementação, gestão dos indicadores e execução das tarefas diárias, com apoio de metodologias como o programa 5S e auditorias internas conduzidas pela área de qualidade. Atualmente, o acompanhamento é realizado de forma manual, por meio de planilhas, relatórios e reuniões presenciais. As reuniões de resultados financeiros e econômicos passaram a incorporar o uso de dashboards como ferramenta de apoio à apresentação e análise das informações

Todavia, revisões trimestrais e semestrais permitem ajustes das metas e estratégias conforme mudanças no ambiente interno e externo, garantindo alinhamento contínuo entre as ações da empresa e seu planejamento estratégico. Dessa forma, o processo assegura acompanhamento detalhado, correção de desvios, adaptação ágil às mudanças e manutenção da coerência com os objetivos organizacionais ao longo do ano.

Análise dos Resultados

Apresenta-se aqui a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas e da aplicação do questionário, fundamentada no referencial teórico da pesquisa e alinhada aos modelos propostos para avaliação da maturidade no processo de planejamento estratégico, descritos no Capítulo 2. O estudo fundamentou-se nos modelos CMM® (Capability Maturity Model)

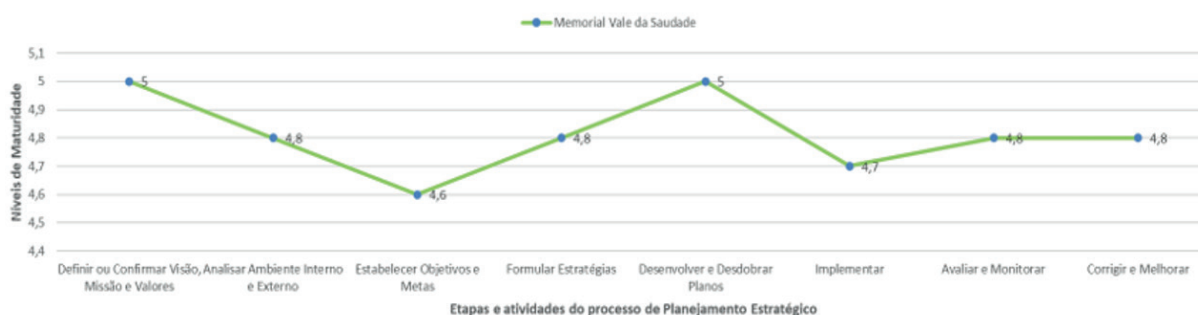
e SMMM™ (Strategic Management Maturity Model) para a avaliação da maturidade no processo de planejamento estratégico.

Observou-se que o planejamento estratégico da holding dos Cemitérios Memorial Vale da Saudade converge com o pensamento de Oliveira (2013), que enfatiza a importância dos impactos do ambiente externo nos negócios. A empresa adota a análise SWOT como ferramenta central para mapear e mitigar tais impactos em suas ações, além de aplicar, de forma contínua, padrões de excelência em suas operações.

Verificou-se uma forte correlação entre a sequência de atividades realizadas no planejamento estratégico da empresa e os modelos teóricos empregados neste estudo, especificamente o CMM® e o SMMM™. Tais modelos refletem tanto a literatura quanto as práticas predominantes no mercado. De maneira geral, constatou-se que a empresa segue as quatro etapas clássicas do processo de planejamento estratégico: diagnóstico, planejamento, implementação e controle, juntamente com atividades correlatas, aproximando-se do modelo descrito por Ana Cláudia (2002).

Os resultados deste estudo comprovam que os modelos aplicados fornecem uma avaliação rigorosa dos níveis de maturidade do planejamento estratégico, como proposto por Silva (2017), sendo instrumento eficiente para o alcance do proposto nesta pesquisa. Similarmente aos achados de Lívia (2023), os dados revelam uma ordem sequencial nas atividades de planejamento estratégico, com a maturidade sendo mais avançada nas fases iniciais de diagnóstico e planejamento, seguida pela etapa de controle e apresentando menor desenvolvimento na etapa de implementação, como se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2: Classificação do nível da maturidade no processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Dimensão Diagnóstico

A empresa atingiu maturidade máxima (nível 5) na definição de visão, missão e valores, estabelecidos antes do planejamento formal em 2017. Contudo, a ausência de revisões periódicas pode comprometer a adaptabilidade estratégica. Na análise do ambiente interno e externo, alcançou-se nível 4,8, utilizando a análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, orientando esforços para melhoria do desempenho e definição de estratégias.

Dimensão Planejamento

O nível médio de maturidade foi 4,8, com destaque para 4,6 em objetivos e metas, 4,8 em formulação de estratégias e 5,0 no desdobramento de planos operacionais. A partir da análise SWOT, são definidos objetivos e estratégias, desdobrados em iniciativas táticas, formalizadas

por contratos de resultados. A metodologia Balanced Scorecard (BSC) é utilizada para alinhar e monitorar metas nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, promovendo melhoria contínua por meio do acompanhamento dos KPIs.

Dimensão Implementação

Classificada em nível 4,7, a implementação ocorre via contratos de resultados que responsabilizam gestores por metas específicas. O PDCA é a principal ferramenta para execução e monitoramento, complementado pela análise de causa-raiz e metodologia 5S, que asseguram organização e eficiência operacional.

Dimensão Controle

A atividade de Avaliar e Monitorar obteve nível 4,8, com monitoramento estruturado e apresentação trimestral de resultados à diretoria. Porém, a falta de ferramentas avançadas, como dashboards automatizados e softwares de business intelligence, limita a precisão do controle. A integração de dashboards interativos e soluções de inteligência artificial poderia potencializar o monitoramento, antecipar tendências e oferecer análises preditivas mais ricas, articulando tecnologia e gestão de forma mais estratégica.

A etapa de Corrigir e Melhorar também alcançou 4,8, realizada em reuniões trimestrais que possibilitam ajustes nas metas e estratégias. Recomenda-se incorporar técnicas preditivas para agilizar e aprimorar o ciclo de melhoria contínua.

Discussão dos Resultados

Os dados indicam que o planejamento estratégico da empresa é estruturado e sistemático, organizado em quatro etapas principais que garantem alinhamento às demandas organizacionais e do mercado. Os gráficos apresentados detalham os níveis de maturidade, evidenciando pontos fortes e oportunidades para aprimoramento.

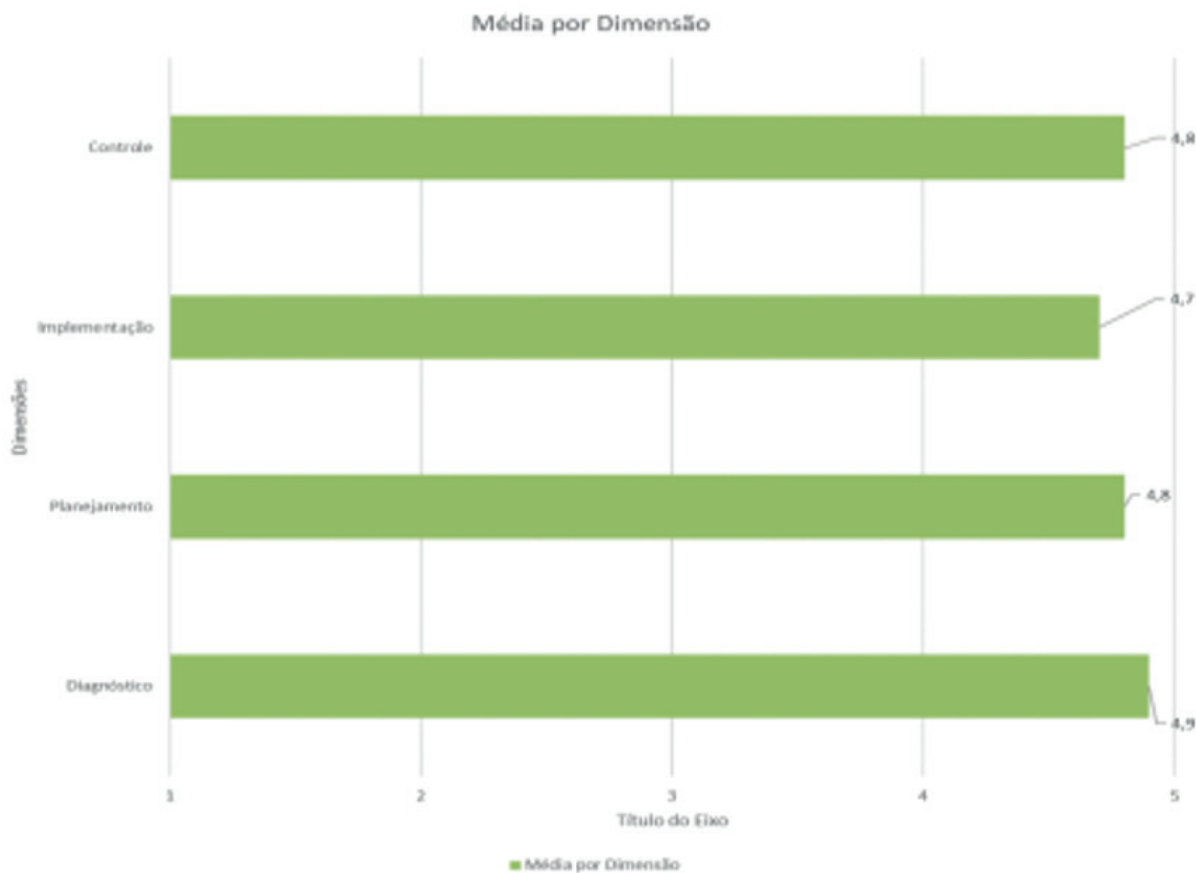
O Gráfico 3, a seguir, apresenta o nível de maturidade por dimensão, evidenciando alto grau na etapa de Diagnóstico, com médias de 4,9 para “Definir ou Confirmar Visão, Missão e Valores” e 4,8 para “Analisar Ambiente Interno e Externo”, refletindo clareza estratégica e boa compreensão do contexto de atuação. Ainda assim, o uso de ferramentas de análise mais avançadas poderia ampliar a qualidade das avaliações.

Na etapa de Planejamento, observa-se variação nos níveis: “Estabelecer Objetivos e Metas” obteve média de 4,6, sugerindo espaço para maior clareza e sistematização, enquanto “Formular Estratégias” e “Desenvolver e Desdobrar Planos” registraram 4,8 e 5,0, respectivamente, indicando forte capacidade de detalhamento e alinhamento das ações.

A Implementação apresentou nível 4,7, revelando que a empresa possui boa capacidade para colocar os planos estratégicos em prática, embora limitada pela ausência de ferramentas específicas de suporte. Esse nível sugere que a utilização de tecnologias específicas e mecanismos de gestão mais sofisticados poderia elevar a eficiência desta fase, permitindo que as ações sejam executadas de forma mais eficaz.

A fase de Controle registrou médias de 4,8 e 4,9 nas atividades de avaliação, monitoramento e correção, evidenciando processos consolidados para ajustes contínuos. A adoção articulada de IA e dashboards avançados poderia otimizar esse processo, garantindo análises mais profundas e respostas ainda mais ágeis às mudanças.

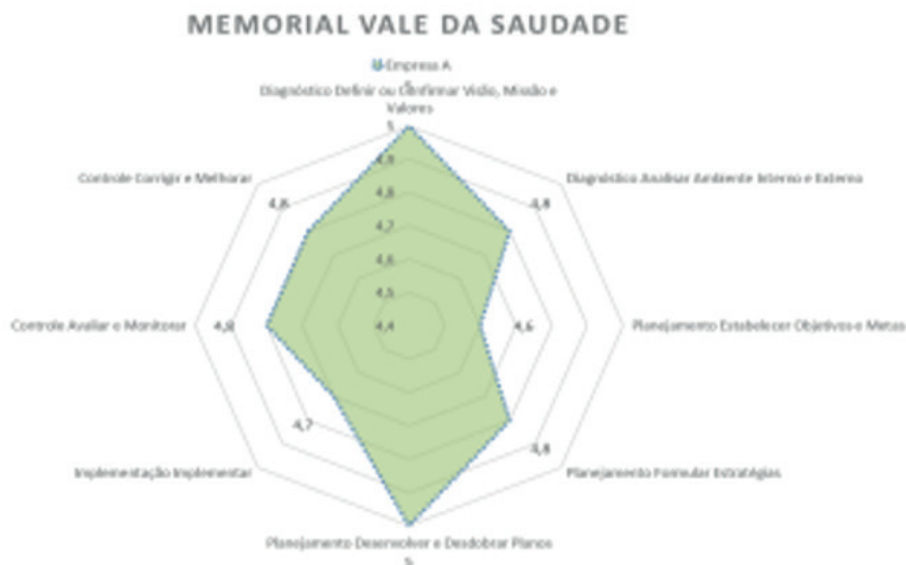
Gráfico 3 - Nível por dimensão da maturidade no processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Gráfico 4 aprofunda a análise, detalhando cada atividade das quatro etapas principais do planejamento estratégico. Confirma as mesmas áreas de destaque e de atenção observadas no Gráfico 3, oferecendo uma visão mais minuciosa das forças e dos pontos a melhorar.

Gráfico 4 - Nível da maturidade por Atividades no processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Na fase de Diagnóstico, especialmente na definição de Visão, Missão e Valores, observa-se alta maturidade, o que contribui para a clareza e o direcionamento das etapas seguintes. Na fase de Planejamento, a variação de maturidade decorre da menor clareza na definição de objetivos e metas iniciais. Apesar disso, a atividade de “Desenvolver e Descobrir Planos” mostra alto nível de maturidade, evidenciando capacidade de estruturar planos de maneira detalhada e coesa.

A Implementação mantém maturidade satisfatória, mas a falta de ferramentas e tecnologias específicas reduz a efetividade da etapa. A fase de Controle apresenta consistência nos altos níveis de maturidade, sustentadas por processos robustos de monitoramento e correção, embora práticas de automação possam tornar o processo mais ágil e preciso, ampliando a proatividade nas ações corretivas e de melhoria.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

O estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade do planejamento estratégico na organização do setor funerário Memorial Vale da Saudade. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicados questionários com a participação de seis entrevistados e nove respondentes, todos envolvidos no processo de planejamento estratégico da empresa. A pesquisa evidenciou que, embora se trate de um setor tradicional, a organização apresenta um planejamento estratégico estruturado e sistemático, dividido em quatro etapas principais, com envolvimento de diferentes níveis hierárquicos, evidenciando alinhamento entre as decisões estratégicas e a operação cotidiana.

Na fase de diagnóstico, a empresa demonstrou elevada maturidade na definição de visão, missão e valores, bem como na análise do ambiente interno e externo, utilizando a análise SWOT como ferramenta central. Essa clareza estratégica contribui significativamente para orientar as etapas subsequentes do planejamento. Entretanto, a ausência de revisões periódicas e o uso limitado de ferramentas analíticas avançadas indicam oportunidades de aprimoramento, especialmente na coleta e interpretação de dados de mercado mais complexos, que poderiam fornecer subsídios ainda mais precisos para a tomada de decisões.

Durante a etapa de planejamento, observou-se uma variação nos níveis de maturidade, principalmente na definição de objetivos e metas, enquanto a formulação de estratégias e o desdobramento de planos operacionais apresentaram maior consistência. A utilização do Balanced Scorecard (BSC) e de contratos de resultados demonstra forte capacidade de detalhamento e alinhamento das ações, garantindo que as iniciativas estejam conectadas aos objetivos estratégicos. A maior sistematização na definição inicial de objetivos contribuiria para um alinhamento ainda mais sólido de todo o planejamento, ampliando a integração entre estratégias e operações.

A fase de implementação apresentou níveis satisfatórios de maturidade, com a aplicação do PDCA, análise de causa-raiz e metodologia 5S para execução e monitoramento das iniciativas. Contudo, a inclusão de ferramentas tecnológicas avançadas poderia otimizar a execução, garantindo maior agilidade, precisão e acompanhamento contínuo das metas estabelecidas. Na fase de controle, o monitoramento e a correção das ações demonstraram alto grau de maturidade, sustentados por reuniões periódicas de avaliação e apresentação de resultados à diretoria. A adoção de dashboards automatizados e soluções de inteligência artificial poderia ampliar a capacidade de análise preditiva, permitindo respostas mais rápidas às mudanças e antecipação de oportunidades ou riscos.

Dessa forma, conclui-se que a empresa possui um planejamento estratégico sólido, estruturado e em consonância com modelos teóricos reconhecidos, mas ainda apresenta oportunidades de melhoria nas fases de definição de objetivos, implementação e controle, principalmente relacionadas à adoção de ferramentas tecnológicas e práticas analíticas mais avançadas. Recomenda-se, portanto, que a organização invista em revisões periódicas da visão, missão e valores, além da incorporação de tecnologias de suporte à execução e ao monitoramento estratégico, como dashboards interativos e soluções de inteligência artificial. A implementação dessas recomendações permitirá que a empresa eleve seu nível de maturidade em planejamento estratégico, aumente a eficiência operacional e reforce sua capacidade de adaptação a mudanças ambientais, mantendo-se competitiva e preparada para os desafios futuros do setor funerário.

Por fim, em termos de contribuição acadêmica, este estudo preenche uma lacuna ao explorar o uso de metodologias de planejamento estratégico no setor funerário, um segmento que, apesar de sua relevância, carece de investigações mais aprofundadas. Razão pela qual, sugere-se que futuras pesquisas explorem como a digitalização e a automação dos processos podem influenciar outras empresas do setor, permitindo uma análise comparativa que identifique boas práticas. Estudos longitudinais também poderiam avaliar o impacto dessas tecnologias na competitividade e sustentabilidade organizacional, consolidando o uso de tecnologias emergentes como um diferencial estratégico.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. The Strategic Management Maturity Model™. Balanced Scorecard Institute, 24 jul. 2023. Disponível em: <https://balancedscorecard.org/blog/the-strategic-management-maturity-model/>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília/DF: Gráfica do Senado Federal, 1988.
- CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE. Digital Mastery: How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years. Paris: Capgemini Research Institute, 2024. Disponível em: <https://www.capgemini.com/research>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- DINGSOYR, Torgeir; FALESSI, Davide; POWER, Ken. Agile development at scale: the next frontier. IEEE software, v. 36, n. 2, p. 30-38, 2019.
- FABBRO, Elisa; TONCHIA, Stefano. Modelos de maturidade em gestão de projetos: Revisão de literatura e novos desenvolvimentos. The Journal of Modern Project Management , v. 8, n. 3, 2021.
- FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. A implantação do planejamento estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- GARTNER. Use Strategic Planning to Set a Clear Direction for Enterprise Success. 2025. Disponível: <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning?> Acesso em: 20 ago. 2025.
- GONÇALVES, Márcio Pereira. Análise da maturidade em planejamento estratégico de SI/TI em institutos federais de ensino com base no MMPE-SI/TI (Gov) / Márcio Pereira Gonçalves. – 2021.
- ISACA. ISACA Updates CMMI Model with Three New Domains That Help Organizations Improve Quality and Performance. 2023. Disponível em: <https://www.isaca.org/about-us/newsroom/press-releases/2023/isaca-updates-cmmi-model-with-three-new-domains-that-help-organizations-improve-quality>. Acesso em: 19 ago. 2025.

- JARDIM, Maria Chaves; FERREIRA, Sidnei. O Mercado Da Morte No Brasil: Propaganda, Serviços e Produtos que negam a morte e se aproximam da vida. Revista do PPGCSUFRB – Novos Olhares Sociais | Vol.6-n.1-2023.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotem o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; MCMILLAN, David. Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. Harvard Business Review, v. 3, 2021.
- KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Bookman editora, 2020.
- LOPES, Livia de Faria. Processo de planejamento estratégico em empresas da construção civil de edificações. 2023. 1 recurso online (140 p.) Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/12079>. Acesso em: 25 set. 2024.
- MINTZBERG, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, D.de P.R. (2013). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas (31a ed.).São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa?. In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.
- OLIVEIRA, S., G.; SARAMAGO DE OLIVEIRA, G.; DA SILVA, M. M. ESTUDO DE CASO ÚNICO: UMA ESTRATÉGIA DE PESQUISA. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 78-90, 25 dez. 2021.
- PARISI, C. Planejamento e controle. In C. Parisi & E. Megliorini (Orgs.). Contabilidade Gerencial (cap 5.) São Paulo:Atlas. 2011.
- PINTO, Lilian Silva. Tem que pagar pra nascer, tem que pagar pra viver, tem que pagar pra morrer : mercado funerário e distinção sócia. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, 2016.
- PMI – Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Newtown Square, PA: PMI, 2013.
- ROBBINS, S. P. O Processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- SANTOS, Sidnei Ferreira. A construção social do mercado funerário no Brasil: agentes, instituições e estratégias de negócios. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), 2019.
- SILVA, Alan Costa Carneiro. Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais.2017. Dissertação (mestrado) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017, Campinas, SP
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós - Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. STAKE, R. The Case study method in social inquiry. Educational Researcher, v.7, n.2, p.5-8, 1978.