



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALINNE STEPHANY DE ARAÚJO CRUZ**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE ATENDIMENTO DE UM  
CEMITÉRIO NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE-PB**

**Campina Grande  
2025**

ALINNE STEPHANY DE ARAÚJO CRUZ

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE ATENDIMENTO DE UM  
CEMITÉRIO NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação  
/Departamento do Curso de  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de bacharelado em  
Administração.

**Orientadora: Janine Silva Nascimento Cunha**

**CAMPINA GRANDE  
2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C955m Cruz, Alinne Stephany de Araujo.

Mapeamento de processos no setor de atendimento de um cemitério no município de Campina Grande-PB. [manuscrito] / Alinne Stephany de Araujo Cruz. - 2025.

50 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Dra. Janine Silva Nascimento Cunha, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Mapeamento de processos. 2. Gargalos. 3. Prestação de serviço. 4. Qualidade no atendimento. I. Título

21. ed. CDD 658.83

ALINNE STEPHANY DE ARAUJO CRUZ

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE ATENDIMENTO DE UM  
CEMITÉRIO NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Bacharela em Administração

Aprovada em: 10/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Hannah de Oliveira Santos Bezerra** (\*\*\*.442.864-\*\*), em **28/06/2025 10:40:30** com chave **74eb8770542511f0883706adb0a3afce**.
- **Janine Silva Nascimento Cunha** (\*\*\*.272.854-\*\*), em **27/06/2025 11:31:07** com chave **5d3f50a6536311f093421a7cc27eb1f9**.
- **Brunno Fernandes da Silva Gaião** (\*\*\*.390.244-\*\*), em **27/06/2025 11:50:08** com chave **05587cca536611f0bb8e1a1c3150b54b**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Folha de Aprovação do Projeto Final

**Data da Emissão:** 04/08/2025

**Código de Autenticação:** f99199



À minha mãe, por todo apoio e dedicação,  
pelo exemplo de coragem, e pelo  
companheirismo, que tornaram minha vida  
mais leve. Com todo amor, te dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir crescer e vivenciar a vida de maneira graciosa. Sem Ele, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço à minha mãe, por todo o amor, paciência e dedicação que sempre me ofereceu, durante toda a minha trajetória. Sem ela, eu não estaria aqui.

Agradeço ao meu pai, por todo o suporte e incentivo, que foram fundamentais para que eu pudesse chegar até este momento.

Agradeço à minha família e aos meus amigos, Beatriz, Paulo e Kaio, que estiveram ao meu lado durante a graduação. Vocês foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Sem vocês, eu certamente teria desistido.

Agradeço especialmente a Felipe Santana, por ser a peça-chave na minha evolução profissional e pessoal. Obrigada por todo o apoio e gentileza.

Agradeço aos gestores da organização, que abriram as portas para que a pesquisa acadêmica fosse realizada, e aos colaboradores que se uniram para apoiar este projeto.

Por fim, agradeço a todos que cruzaram meu caminho. Cada um contribuiu para o meu aprendizado e desenvolvimento. Muito obrigada.

*“Estratégia sem tática é o caminho mais lento à vitória. Tática sem estratégia é o barulho antes da derrota.”*

(Sun Tzu)

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo mapear e analisar os processos do setor de atendimento de um cemitério parque particular localizado na cidade de Campina Grande – PB. Através de um estudo de caso, sob uma abordagem qualitativa e descritiva, buscou-se compreender como as atividades são executadas, identificar gargalos e propor melhorias operacionais. A metodologia adotada envolveu reuniões com os colaboradores envolvidos, observação direta e a utilização da ferramenta Bizagi para modelagem dos serviços. A análise dos dados coletados permitiu visualizar com clareza os gargalos e as etapas que demandam maior atenção no atendimento ao público em momentos delicados. Os resultados obtidos revelaram oportunidades de padronização, maior eficiência no atendimento e redução de retrabalho. Concluiu-se que a gestão por processos, quando aplicada de forma estratégica, pode transformar positivamente a experiência dos usuários e a rotina dos colaboradores em ambientes sensíveis como o setor funerário.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos; gargalos; prestação de serviço; qualidade no atendimento.

## **ABSTRACT**

This Final Paper aims to map the service processes of the Bosque da Paz Cemetery, located in the city of Campina Grande, Paraíba, Brazil. Using a qualitative and descriptive approach, the study seeks to understand how activities are carried out, identify bottlenecks, and propose operational improvements. The methodology included interviews with employees, direct observation, and the use of the Bizagi tool for modeling burial and cremation processes. The process analysis enabled a clear visualization of critical points and steps that require greater attention when serving the public in sensitive situations. The results revealed opportunities for standardization, increased efficiency in customer service, and reduction of rework. It is concluded that process management, when strategically applied, can positively transform both the user experience and the daily routine of employees in funeral service environments.

**Keywords:** Process mapping; bottlenecks; service delivery; quality of service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definição de processo.....	14
Figura 2 - Estrutura do processo.....	18
Figura 3 - Exemplo de Fluxograma.....	20
Figura 4 - Símbolos definidos pela ASME.....	21
Figura 5- Exemplo do método SIPOC.....	22
Figura 6: Atendimento inicial.....	33
Figura 7: Verificações no contrato.....	34
Figura 8: Preparação para velório.....	35
Figura 9: Finalização do atendimento.....	36
Figura 10: Identificação do tipo de cremação.....	37
Figura 11: Comunicação sobre o serviço.....	38
Figura 12: Liberação para o serviço.....	39
Figura 13: Finalização.....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Legendas dos símbolos Bizagi Modeler.....	28
Quadro 2 - Síntese dos resultados.....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 PROCESSO.....	14
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....	15
2.3 CLASSIFICAÇÕES E ESTRUTURA DE PROCESSO.....	17
2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	18
2.5 FLUXOGRAMA.....	20
2.6 SIPOC.....	21
2.7 GARGALOS.....	23
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>28</b>
4.1 SEPULTAMENTO.....	29
4.1.1 Primeira Etapa: Atendimento Inicial.....	29
4.1.2 Segunda etapa: verificações no contrato.....	33
4.1.3 Terceira etapa: preparação para velório.....	34
4.1.4 Quarta etapa: finalização do atendimento.....	36
4.2 CREMAÇÃO.....	37
4.2.1 Primeira etapa: identificação do tipo de cremação.....	37
4.2.2 Segunda etapa: Comunicação sobre o serviço.....	38
4.2.3 Terceira etapa: liberação para o serviço.....	38
4.2.4 Quarta etapa: finalização.....	40
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	40
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, o avanço acelerado da tecnologia impulsionou o desenvolvimento organizacional e aumentou a competitividade entre empresas que buscam atrair e fidelizar clientes, além de fortalecer suas marcas no mercado. Por consequência, surgem clientes que se adequam à velocidade desse desenvolvimento, se tornando cada vez mais exigentes. Por isso, o sucesso da gestão organizacional depende diretamente do conhecimento e domínio sobre os processos internos da empresa. A evolução organizacional só é possível quando se conhece o que realmente agrega valor ao cliente, permitindo decisões mais estratégicas e eficazes (Porter, 1985; Kotler e Keller, 2012)

A procura por melhoria contínua é uma das atividades fundamentais para a sobrevivência da organização (Slack et al., 2008), sendo assim, é necessário o aperfeiçoamento frequente dos serviços que são prestados tanto no âmbito organizacional público quanto no privado. Assim como citam Kir e Erdogan (2021), a era da digitalização em que vivemos exige que as empresas sejam ágeis e responsivas. Além disso, o alinhamento entre os processos internos e os objetivos estratégicos é um dos principais fatores que influenciam a competitividade das organizações (Souza, 2014). Pimentel (2022) também enfatiza que a falta de visão sobre os processos macro pode ser a origem de crises organizacionais. Sem clareza sobre a cadeia de atividades da organização, torna-se extremamente difícil gerar valor e realizar uma gestão eficiente.

A parte crucial de qualquer organização, independente do seu porte, seja ela pública ou privada, é o atendimento ao cliente. O cliente é o responsável pela existência da organização, e a qualidade do atendimento oferecido a ele pode definir sua permanência ou afastamento. O autor Ron Zemke, em seu livro *Atendimento Nota 10*, afirma: “As companhias que privilegiam o atendimento de alta qualidade acabavam se transformando em empresas melhores” (Zemke, 2008, p. 8).

Diante da exposta importância sobre processos e atendimento, foi levantado o questionamento: “Quais lacunas poderiam ser encontradas nos processos em um setor de atendimento de um cemitério parque, em Campina Grande?”. Por isso, este trabalho tem como objetivo principal mapear e analisar os processos do setor de atendimento de um cemitério parque particular localizado na cidade de Campina Grande – PB. Visando alcançar o objetivo principal, estabeleceu-se três objetivos

específicos: identificar lacunas nos processos, sugerir melhorias e elaborar um fluxograma que permita a padronização e a elevação da qualidade nos serviços de atendimentos prestados.

A empresa que é objeto deste estudo será chamada pelo nome fictício “Bosque da Paz”, a fim de preservar as informações da mesma. A organização foi fundada em 2005 e surgiu como pioneira na região, sendo um dos primeiros cemitério-parque do interior do nordeste e que também fornece o serviço de cremação. Faz parte de um grupo empresarial que é composto por uma empresa de assistência funerária e uma floricultura, todos sob uma gestão unificada familiar.

O ramo funerário, também chamado de *death care* (cuidados com a morte), se refere às empresas que são responsáveis por todo o serviço pós morte de uma pessoa, como serviços de cremação, velórios, cerimônias e memoriais. O setor de serviços funerários tem apresentado um crescimento expressivo nos últimos anos. Segundo pesquisa da Zurik Advisors, divulgada pela revista InfoMoney, o mercado funerário no Brasil movimentava algo em torno de R\$ 13 bilhões por ano. E a previsão é que seu valor global aumente de US\$ 127,83 bilhões em 2024 para US\$ 138,74 bilhões em 2025, refletindo uma taxa de crescimento anual composta de 8,5%. Esse avanço pode ser explicado por causa do crescimento acelerado da população mundial, do aumento na ocorrência de acidentes e ao desenvolvimento econômico em mercados emergentes (The Business Research Company, 2024).

Apesar da relevância social do setor funerário, este ainda enfrenta expressiva resistência tanto no campo social quanto no meio acadêmico. Observa-se que a temática da morte, do luto e dos processos funerários é frequentemente evitada, sendo considerada um tabu em diversos contextos culturais. Esse fenômeno resulta em uma visível marginalização do ramo funerário enquanto objeto de estudo científico. Como destaca Simões (2011), há uma escassez de investigações voltadas à compreensão dos trabalhadores que atuam diretamente com a morte, como os agentes funerários, sendo esses profissionais frequentemente estigmatizados pela natureza da atividade que exercem. Tal estigmatização reforça a invisibilidade do setor e limita o avanço de práticas de gestão e inovação organizacional no segmento.

A autora argumenta que o silêncio acadêmico em torno desse campo está diretamente relacionado à dificuldade social de lidar com a morte como parte

integrante da vida. Em muitos casos, as práticas funerárias são reduzidas a questões operacionais ou religiosas, sem o devido aprofundamento nas suas dimensões humanas, institucionais e organizacionais. Isso reforça a necessidade de romper com as barreiras simbólicas que impedem o desenvolvimento de pesquisas e políticas voltadas à melhoria da qualidade e da humanização dos serviços funerários.

Ao observar esta lacuna existente no âmbito acadêmico a respeito do tema e da área escolhida, foi identificado a oportunidade de explorar os benefícios e vantagens que um mapeamento de processos aplicado traria para a gestão de qualidade de um cemitério, assim, justificando a relevância desse trabalho. De acordo com os pontos levantados, explorar o mapeamento de processos neste contexto representa não apenas uma inovação organizacional, mas também uma contribuição para um campo que está em constante crescimento e é pouco estudado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO

Enoki (2006) afirma que “não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo para provê-los”. Naturalmente, surge a indagação do que exatamente seria um processo. A *Oxford English Dictionary* (2017) define a palavra "processo" como “aquilo que continua; uma ação contínua, ou uma série de ações ou eventos”. Trazendo esse conceito para o âmbito de gestão, processo é uma série de atividades que estão interligadas por fatores em comum. Cada processo tem características particulares e suas funcionalidades dentro de uma visão macro da organização, sendo assim, ao encontrar a melhor maneira de realizar o processo, ou seja, tornar o processo cada vez mais eficiente, a organização consegue obter uma vantagem competitiva no mercado. E assim como é pontuado por Harrington (1993, p.33) “tudo o que fazemos ou em que estamos envolvidos é um processo”. De acordo com a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2018), os processos transformam insumos/entradas em saídas/produtos ou serviços que agregam valor à experiência do cliente, como demonstra a figura abaixo:

Figura 1 - Definição de processo



Fonte: FNQ - Fundação Nacional de Qualidade (2018)

Identifica-se então um padrão de sequência de atividades cujo objetivo está voltado para agregação de valor e geração de resultados satisfatórios. Ao observar a

figura 1, podemos concluir que um processo pode ser composto de entradas, saídas, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que finalizam em uma estrutura para oferecer serviços e produtos.

A sociedade vive envolta de organizações desde o nascimento, então podemos perceber que sem processos, não haveria possibilidade de existência de organizações, como diz Ferreira (2013), “o que faz a Administração funcionar, é o processo gerencial”.

Gonçalves (2000) também conceitua que:

O processo é um conceito fundamental nos projetos dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

É imprescindível perceber a necessidade de controle dos processos e a importância de sua influência dentro das organizações, para entender que a má gestão de processos afeta negativamente a organização e pode levá-la ao fracasso.

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Podemos definir gestão de processos como um conglomerado de práticas que tem por objetivo uma evolução contínua dos processos organizacionais de uma corporação ou instituição (UNISC, 2020). Segundo Tessari (2008):

O surgimento de organizações orientadas por seus processos talvez seja um marco na administração de empresas, uma mudança de paradigma. Antes disso, o foco era na estruturação funcional, que provocava uma grande especialização dos colaboradores e uma visão compartimentada do funcionamento de toda organização, gerando diversos conflitos e ineficiências.

Negreiros (2023) pontua que a inexistência de ferramentas adequadas de gestão causa desorganização dos procedimentos específicos para cada tipo de manifestação, comprometendo a uniformidade das ações, dificulta o andamento dos processos e reduz a agilidade na solução das demandas, afetando diretamente a eficácia do serviço oferecido. Gonçalves (2000) pontua que várias empresas têm o desejo de organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. O desafio torna-se ainda maior, quando se trata de uma organização de médio porte, com gestão familiar, já que não possuem um gerenciamento ideal dos processos que ocorrem dentro da empresa.

Há um desafio ainda maior quando se trata de empresas que são prestadoras de serviço, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades. (Gonçalves, 2000).

A gestão em processos foi incluída como um dos fundamentos da ISO - *International Standardization Organization* 9001, que é uma norma elaborada por um comitê técnico, a qual define e certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade. Neste documento é possível encontrar meios de padronização e implantação de gestão. Empresas certificadas com a ISO 9001 oferecem ao cliente a confiabilidade de que seus produtos são produzidos de forma consistente, objetivando adquirir qualidade, segundo o que foi estabelecido pela empresa.

Ao obter o certificado da ISO 9001, a empresa será competente para utilizar a ferramenta chamada ciclo PDCA, sigla em inglês (*plan, do, check e action*) que significa: planejar, realizar, conferir e agir. Desde que a gestão em processos foi incluída na ISO 9001, o assunto vem ganhando notoriedade no mercado mundial, e várias organizações passaram a ter a preocupação em controlar os seus processos, mapeá-los, nomeá-los, moldá-los, e supervisionar os resultados obtidos que este modelo de gestão oferece.

Pode também ser chamada pela sigla BPM - *Business Process Management* que traduzindo do inglês em seu sentido literal significa “gestão de processos de negócios”, e é conceituado por Brocke e Roseman (2013) como um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais.

A gestão de negócio não trata de um processo qualquer da organização, mas sim sobre os processos que são voltados para atender ao cliente e suas necessidades, que agregam para a entrega de valores da organização (Neves; Ferreira; Parreiras, 2020). Segundo Reijers (2021), quando as organizações dão atenção aos seus processos de negócio do início ao fim, elas obtêm um desempenho melhor do que quando não o fazem.

Há uma grande relevância quando tratamos de gestão de processos, ela permite que o administrador conheça seu negócio melhor, já que ele consegue visualizar toda a cadeia de atividade realizada até o seu produto ou serviço final. Para Alvarenga Netto (2015), gestão por processo objetiva um constante aprimoramento das etapas organizacionais, voltado para simplificação nos

processos, tendo sempre em mente a obtenção de mais valor ao produto ou serviço para o cliente.

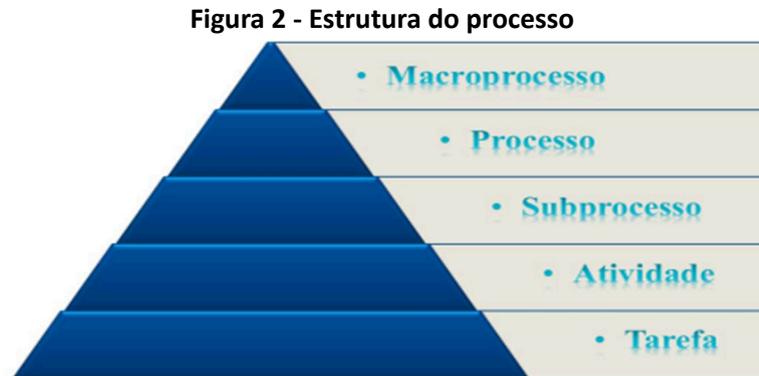
Também colabora para que os processos sejam bem definidos e por consequência, se tornem mais claros e precisos, oferecendo a possibilidade de controle e melhoria contínua de acordo com a estratégia estabelecida pela organização além de padronização de seus fluxos de atividade.

### 2.3 CLASSIFICAÇÕES E ESTRUTURA DE PROCESSO

De acordo com Valle e Oliveira (2009) e Costa, Dias e Couto (2018), os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias principais: processos gerenciais, processos primários e processos de apoio ou suporte. Os processos gerenciais referem-se ao planejamento estratégico e orçamentário da organização, com foco na definição e alcance de metas, além de serem responsáveis pela mensuração de indicadores de desempenho. Já os processos primários, também chamados de finalísticos, correspondem às atividades que envolvem diretamente a geração de produtos ou serviços, sendo essenciais para o funcionamento das rotinas operacionais e estando alinhados aos objetivos institucionais. Por fim, os processos de apoio ou suporte são aqueles que sustentam os processos finalísticos, oferecendo os recursos necessários para a execução eficiente das atividades principais. Exemplos comuns incluem os setores de Tecnologia da Informação, manutenção e almoxarifado. Todas essas definições seguem a perspectiva apresentada pelos autores citados.

Em contrapartida, Ferreira (2013) classifica os processos por níveis e o autor faz a seguinte divisão: macroprocessos, processos ou subprocessos. O autor sugere que os macroprocessos devem ser entendidos como um conjunto de processos essenciais ou estratégicos para alcançar os objetivos da organização. Esses processos estão diretamente relacionados com fornecedores e clientes, e concentram-se na elaboração de soluções que atendam às necessidades dos clientes. Já sobre os processos, o autor define como um grupo de atividades que estão inter-relacionadas e que modificam insumos em produtos ou serviços de valor para um determinado cliente ou grupo de usuários. Quanto aos subprocessos, é destacado que eles se caracterizam como um grupo de atividades fundamentais para a boa atuação dos processos, e em casos mais complexos e detalhados, ainda podem-se pormenorizar em tarefas.

Também há um detalhamento feito por Harrington (1993), quanto à estrutura de processo organizacional. É detalhada pelos seguintes níveis: macroprocesso, processo, subprocesso, atividades, tarefas, como representa a figura abaixo:



Fonte: Manual de Gestão por Processos – IFSE (2018).

Em suma, o macroprocesso é o nível máximo de processo dentro de uma empresa e representa uma visão geral de como ela deve funcionar. Já o processo, como foi descrito mais acima, é um compilado de atividades que estão inter-relacionadas a quais agregam valor às entradas (insumos) da organização, para entregar saídas (produto/serviço) ao cliente. Um subprocesso é um pouco mais específico, são atividades interligadas que contribui para um objetivo organizacional, a missão a qual o processo é voltado. Atividades são operações situadas dentro do processo (ou subprocesso) que tem como objetivo realizar um resultado em específico. E por fim, as tarefas, que é menor nível dentro da hierarquia processual de uma organização, que trata da parte mais detalhada, como a rotina a ser executada, é um elemento individual que consta dentro das atividades. (Costa; Dias; Couto, 2018).

## 2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Os processos que ocorrem dentro das organizações nem sempre são claros e bem delimitados. E segundo Pradella et al. (2012), o mapeamento traz uma análise crítica do processo, podendo ser analisado e otimizado. “Mapeamento de processos é uma técnica utilizada para identificar, compreender e documentar os processos de uma organização, descrevendo suas atividades, fluxos de trabalho, responsáveis, entradas e saídas, com o objetivo de melhorar sua eficiência e eficácia.” (Gonçalves, 2000, p. 134).

O mapeamento de processo se mostrou uma excelente ferramenta de gestão, utiliza-se de diagramas de fluxo de trabalho (e todos os aparatos, como textos de apoio) para descrever cada etapa fundamental em seus processos de negócio (Hunt, 1996). Segundo Hunt (1996), é necessário a identificação do processo e seus problemas e então, modular como ela deveria ser. Nessa linha de pensamento, o mapeamento de processos funciona como uma forma de organizar e traduzir o conhecimento da empresa, mostrando de maneira clara como as atividades, operações ou processos acontecem no dia a dia (Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021, p. 61).

O mapeamento permite a captura do momento em formato de documentação, utilizando técnicas isoladas ou em conjunto para elencar todos os elementos a qual o processo dispõe (Azevedo, 2016). O mapeamento permite uma visão detalhada dos processos e da ordem que eles acontecem, e por consequência, se torna mais visível as lacunas existentes entre eles, e o surgimento de dificuldades mediante ao processo nos evidencia seus reais problemas.

Segundo Souza (2014), a metodologia MAMP - Metodologia de Análise e Melhoria de Processos tem como base as regras semelhantes ao ciclo PDCA (ou Ciclo de Deming) que é baseado em quatro etapas: *Plan* (planejamento), *Do* (fazer, desenvolver), *Check* (checagem) e *Action* (Agir), e é utilizado para obter um ciclo de checagem e melhoria contínua, sempre alinhado com os objetivos institucionais.

Varvakis et al. (2018) explicam que o mapeamento e a representação gráfica de processos não devem ser vistos como o objetivo final da gestão de processos, mas sim como ferramentas que auxiliam na compreensão mais clara de como os processos funcionam. Os autores também pontuam a importância do mapeamento não só conter a representação visual, mas também de obedecer a ordem em que acontecem. Paiva et al. (2022, p.20) destaca que “o mapeamento fornece uma visão do estado atual do processo, permitindo que se identifiquem os pontos de melhoria para construção do fluxo futuro.”

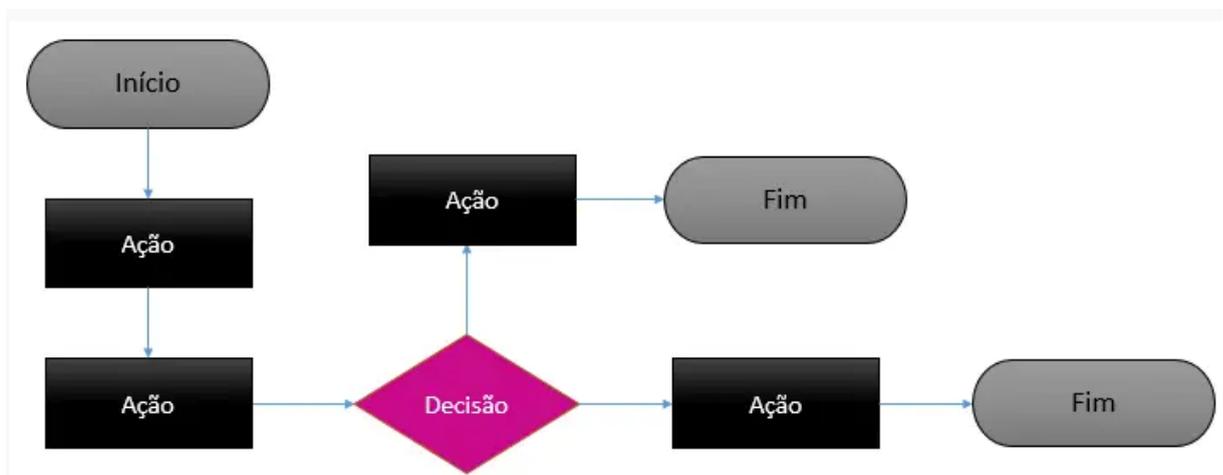
O mapeamento de processos proporciona uma melhor perspectiva do fluxo das atividades, facilitando a identificação de gargalos, abrindo oportunidade para ações de correção eficazes e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. (Teixeira, 2013).

## 2.5 FLUXOGRAMA

Uma das mais utilizadas representações gráficas para gerenciamento de processos é o fluxograma. De acordo com Azevedo (2016), o fluxograma é uma técnica que utiliza símbolos padronizados para representar graficamente as etapas de um processo, facilitando sua compreensão e análise. É descrito de uma forma mais simplificada e por intermédio de figuras padronizadas, de forma vertical ou horizontal. Varvakis et al. (2018) afirmam que o fluxograma funciona como uma representação visual do processo, permitindo esclarecer os detalhes de como ele é executado na prática.

Os processos não têm suas características totalmente representadas no fluxograma, mas são capazes de oferecer uma melhor visão sistemática dos processos pelos funcionários da organização (Junior; Ssucuglia, 2011). Há também suas vantagens, como aponta Amaral (2019), como o aumento da produtividade e qualidade nos processos produtivos, além de outros benefícios como o entendimento dos processos e análise de melhoria.

**Figura 3 - Exemplo de Fluxograma**



Fonte: Castro (2021).

No ano de 1947, foi definido pela ASME – *American Society of Mechanical Engineers*, os símbolos que hoje são utilizados no fluxograma, que estão representados na figura 4:

Figura 4 - Símbolos definidos pela ASME

	Operação.
	Transporte
	Inspeção
	Espera
	Estocagem / Armazenamento

Fonte: Ribeiro, Fernandes e Almeida, 2010

## 2.6 SIPOC

No contexto da gestão por processos, é fundamental dispor de ferramentas que possibilitem uma visão clara e estruturada do fluxo de atividades organizacionais. Uma dessas ferramentas é o SIPOC, acrônimo em inglês para *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers* (fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes). Segundo Coutinho (2011), é uma ferramenta mais completa, a qual demonstra a relação que há entre fornecedores, entradas, saídas e os consumidores dentro de um processo. Segundo Coutinho (2011), o modelo SIPOC também é utilizado para identificar todas as variáveis envolvidas no sistema produtivo, além de empregar a matriz de causa e efeito, que auxilia na compreensão da relação entre as entradas e as saídas do processo. De acordo com Sydle (2020), o significado das siglas são:

**Suppliers:** são os fornecedores do processo, como pessoas e departamentos que geram a demanda.

**Inputs:** são as entradas ou insumos para a execução do processo. Podem ser materiais, pessoas, máquinas, sistemas, informações ou qualquer outra coisa para que o processo inicie corretamente.

**Process:** processo é o fluxo de atividades em si.

**Outputs:** são as saídas ou os resultados e entregas após a evolução do processo. Além do produto ou serviço gerado, as saídas também são documentos, dados, decisões e qualquer item que possa resultar de um processo.

**Customers:** clientes são aqueles que recebem as saídas.

Santos (2015) especifica algumas instruções simples de como realizar o mapeamento utilizando a ferramenta SIPOC, dividindo em algumas etapas e expõe em estrutura de passo a passo do que deve ser feito para que seja realizado com clareza.

Figura 5- Exemplo do método SIPOC



Fonte: CARAMELO (2021)

O objetivo principal dessa ferramenta é identificar as etapas que são críticas, ou seja, etapas fundamentais para o objetivo da empresa em questão ser alcançado. O SIPOC oferece também uma visão clara e específica do escopo do trabalho para todos os envolvidos nos procedimentos, e como afirma Teles et al. (2021), pode aguçar e facilitar a percepção de imprecisões e desperdícios entre os processos da organização. Ao utilizar a ferramenta SIPOC, é necessário ter alguns cuidados para evitar equívocos durante o processo de mapeamento. Segundo Santos (2015), existem três pontos relevantes e fundamentais para utilizar esta ferramenta, que é definir a pessoa que será responsável pelo processo desde seu início até seu final; definir claramente os pontos de início e do fim do processo e delimitar as fronteiras do processo.

Além de contribuir para a visualização clara dos processos, a ferramenta SIPOC também abre caminho para a identificação de falhas e limitações operacionais. É nesse contexto que se destaca a importância de compreender os

gargalos - pontos críticos que comprometem o desempenho do processo como um todo e que, uma vez mapeados, permitem intervenções mais precisas e eficientes.

## 2.7 GARGALOS

Os gargalos são pontos identificados ao longo do processo que precisam de atenção. Quanto a isso, o aclamado autor Goldratt (1992) conceitua um gargalo como um recurso cuja capacidade é igual ou menor do que o solicitado, e que a capacidade produtiva geral está condicionada à capacidade deste gargalo. É como se o processo todo se desenvolvesse no ritmo do elo mais fraco. Pessoa e Cabral (2005), definem gargalo como “qualquer obstáculo no sistema produtivo que restringe e determina o seu desempenho e a sua capacidade de obter uma maior rentabilidade.” Como afirma Ribeiro (2018, p.29) “é importante conhecer e entender estas restrições para ajustar o processo em função da capacidade máxima do sistema.”

Os gargalos são limitações que acontecem dentro do processo produtivo e podem comprometer o fluxo das atividades, influenciando na desenvoltura da operação. Essas limitações podem acontecer de várias formas e em qualquer elo da cadeia produtiva, como pessoas, máquinas ou sistemas, podendo gerar atrasos, retrabalhos e desperdícios. É essencial a identificação e eliminação desses gargalos para manter a produtividade, garantir as entregas no prazo e aumentar a competitividade da empresa no mercado (Cirius Quality, 2025).

De acordo com Bicheno e Holweg (2008), os desperdícios em prestação de serviços podem ser classificados de diversas formas. Um deles são os atrasos, que ocorrem quando há demora na entrega do serviço, gerando tempo de espera para o cliente. Outro tipo são as atividades e controles redundantes, que envolvem o lançamento de dados já registrados anteriormente ou a realização de tarefas que poderiam ser feitas de maneira integrada. Também se destacam os movimentos e transportes desnecessários, caracterizados pelo deslocamento excessivo de informações ou pessoas, comprometendo a eficiência operacional (Bicheno; Holweg, 2008).

Ainda de acordo com os autores, a comunicação deficiente é também um desperdício comum, pois a ausência de clareza pode gerar perda de tempo,

confusão nos procedimentos e propagação de informações imprecisas. A gestão ineficaz também contribui para perdas, manifestando-se através de inventários incorretos, estoques desajustados, falhas na entrega do que foi solicitado e má administração de pessoas, equipamentos e materiais (Bicheno; Holweg, 2008).

Há ainda a perda de oportunidade, que se refere à dificuldade em atrair ou manter clientes, muitas vezes por falta de inovação. Por fim, os erros operacionais, como falhas e omissões, levam à necessidade de retrabalho, perda de clientes e problemas no pacote de serviços oferecido (Bicheno; Holweg, 2008).

Liker e Meier (2006) destacam que a perda gerada pelo tempo de espera, como no caso de ligações que demoram a ser atendidas ou concluídas, e a perda associada aos processos, que se refere à realização de etapas desnecessárias que não agregam valor ao serviço.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo se discute a metodologia aplicada neste estudo a ser apresentado. Antes, Gerhardt e Silveira (2009) definiu a pesquisa como sendo:

[...] atividade nuclear da Ciência. Ela possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar. A pesquisa é um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real. A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.

Considerando as particularidades e subjetividades do setor de atendimento para prestação de serviço, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa, tendo em mente o conceito trazido por Gerhardt e Silveira (2009, p.34) sobre essa abordagem, pontuando que ela “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.”

A pesquisa foi realizada no ano de 2022, no mês de março à maio, in loco no ambiente administrativo do Cemitério Bosque da Paz, localizado na cidade de Campina Grande - Paraíba. O Cemitério em questão é uma empresa relativamente nova no mercado que surgiu em 2005 e em 2016 foi inaugurado o seu crematório. A empresa objeto desse estudo dispõe de 7.947 jazigos, com uma carteira de um pouco mais de 7 mil clientes e até o ano de 2025, consta com mais de 11 mil serviços de sepultamento executados e quase 400 cremações realizadas. Suas instalações trazem uma ruptura na imagem que a sociedade tem de um cemitério, como algo angustiante e triste. A arquitetura do cemitério traz a ideia dos jazigos como jardins, dispendo de cadeiras e praças para visitação. Em sua estrutura também encontramos 6 capelas para velório com salas íntimas para a família que desejar privacidade.

Foi observado que o setor de atendimento do cemitério possui contato direto com os seguintes setores: vendas, financeiro, limpeza e sepultadores. O setor de atendimento do cemitério Bosque da Paz é formado por 4 recepcionistas que atuam como plantonistas em escala 12x36, para que possa ser oferecido atendimento 24h.

São orientados através do coordenador de atendimento e sucesso do cliente que é o responsável pelo setor.

Quanto ao estudo, tem como objetivo mapear e analisar os processos do setor de atendimento de um cemitério parque particular localizado na cidade de Campina Grande – PB e neste sentido, verificou-se que esse modelo de pesquisa foi adequado por permitir a análise dentro de um contexto organizacional, possibilitando uma compreensão detalhada das práticas, rotinas e processos internos da organização estudada.

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso, considerando a pesquisa e análise feitas em um contexto da vida real e centrado em apenas uma organização, visando à exploração dos seus processos internos e análise após a aplicação das sugestões de melhorias no processo. Conforme Yin (2005), o estudo de caso é indicado quando se deseja investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas.

Quanto à coleta de dados, no ano de 2022 foram realizadas 5 reuniões, com duração de 2 horas cada, para identificar as atividades realizadas e seus meios, e uma reunião ocorrida durante o plantão das 6h às 18h, para observação e averiguação das rotinas e práticas diárias para confirmar dados coletados nas reuniões anteriores. As reuniões foram realizadas com os atendentes da recepção responsáveis pelo turno da manhã, que tinham mais acesso aos procedimentos e orientações a serem realizadas pelo cliente. Nessas reuniões, observou-se uma extrema dificuldade dos recepcionistas em identificar os processos do início ao fim, etapa por etapa. Os participantes da reunião relataram, com base em suas vivências e memórias, as atividades realizadas no atendimento ao público e os procedimentos internos adotados no dia a dia. O método utilizado foi exploratório e colaborativo: à medida que os funcionários iam se lembrando dos processos, as informações eram compartilhadas oralmente e registradas manualmente pelos autores deste trabalho. Essa dinâmica permitiu a reconstrução coletiva do fluxo de atividades, contribuindo para a identificação das etapas envolvidas no atendimento.

Durante as reuniões também foi feita uma análise documental dos relatórios impressos e dos documentos arquivados para identificar como era feito o arquivamento, considerando também formulários e planilhas fornecidos pela administração e utilizadas pelo setor de atendimento. A coleta de dados aconteceu também in loco, para garantir uma maior fidelidade na representação dos dados obtidos para o mapeamento. As técnicas utilizadas foram essenciais para a formulação e aplicação do mapeamento realizado.

Após a coleta, foram analisados os dados obtidos com a finalidade de identificar padrões, gargalos, pontos de melhoria e oportunidades de padronização nos processos. A partir das informações obtidas, os processos foram modelados utilizando a ferramenta Bizagi Modeler, que permitiu a criação de fluxogramas claros, padronizados e de fácil interpretação.

Ao final do estudo, as informações foram organizadas e transcritas em formato de manual, e disponibilizadas para consultas futuras e treinamentos de novos integrantes, com objetivo de melhorar e padronizar os processos no setor de atendimento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada in loco no setor de atendimento do cemitério engloba os quatro serviços fundamentais que são oferecidos na organização, citados anteriormente: o sepultamento, a cremação, a exumação e o traslado. Contudo, em virtude da semelhança que foi identificada entre os quatro processos, além de concluir sobre os mesmos gargalos, será exposto apenas dois dos serviços que são os principais: o sepultamento e a cremação.

Com o objetivo de facilitar a compreensão das figuras utilizadas na apresentação dos resultados — representadas por meio de fluxogramas — será disponibilizado um quadro explicativo (ver Quadro 1) contendo a descrição de cada símbolo utilizado no software Bizagi Modeler, responsável pela construção desses fluxogramas. Essa abordagem visa proporcionar uma leitura mais clara e objetiva das informações. De acordo com Varvakis et al. (2018), trata-se de uma ferramenta eficaz para esclarecer os detalhes de como os processos são executados na prática.

**Quadro 1** - Legendas dos símbolos Bizagi Modeler.

Símbolos	Legenda	Símbolos	Legenda
	Simboliza o início do processo, a ação inicial.		Tomada de decisão.
	Indica uma atividade paralela a outra, interdependentes.		Simboliza o envio de informações.
	Processo.		Lacuna de tempo.
	Subprocesso.		Indica o fim do processo, seria o evento final.
	Fluxo do processo.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## 4.1 SEPULTAMENTO

O processo de sepultamento divide-se em 4 etapas: atendimento inicial, verificação no contrato, preparação para velório e finalização do atendimento.

### 4.1.1 Primeira Etapa: Atendimento Inicial

A primeira etapa do processo inicia-se com o contato do cliente com a empresa para solicitar o serviço de sepultamento. Este primeiro contato pode ser realizado por meio de quatro números de telefone disponíveis para ligação e um número de aplicativo de mensagem (WhatsApp). É justamente nesse momento inicial que identificamos o primeiro gargalo no processo: a utilização de múltiplos canais de atendimento.

As quatro linhas telefônicas disponibilizadas para ligações, além do atendimento via Whatsapp e o atendimento presencial, geraram diversas desvantagens para o setor de atendimento. Entre os principais pontos negativos, destaca-se a sobrecarga dos atendentes, que precisam dividir sua atenção entre diferentes meios de comunicação, e essa constante troca de foco entre canais também pode impactar diretamente na produtividade do atendente, reduzindo a eficiência geral do atendimento, podendo comprometer a qualidade e a agilidade do atendimento. Esse achado está alinhado com os desperdícios na prestação de serviços elencados por Bicheno e Holweg (2008), entre eles os atrasos, que ocorrem quando há demora na entrega do serviço, gerando tempo de espera para o cliente.

Outro desafio relevante é a dificuldade em estabelecer prioridades de atendimento. Em situações emergenciais, como as orientações para sepultamento, é fundamental que haja uma triagem eficiente. Contudo, com tantos canais disponíveis, as demandas urgentes podem ser tratadas com a mesma prioridade que dúvidas simples, causando insatisfação no cliente de urgência. No entanto, esse deslocamento excessivo e desnecessário de informações ou pessoas, compromete a eficiência operacional (Bicheno; Holweg, 2008). A multiplicidade de canais também pode afetar negativamente a imagem da instituição, transmitindo uma sensação de desorganização e falta de preparo.

Do ponto de vista financeiro, manter diversas linhas telefônicas ativas, além de alocar pessoal suficiente para atender simultaneamente todos os canais, implica em um aumento dos custos operacionais. Ainda, há o risco de atendimento duplicado, quando um mesmo pedido é tratado por diferentes funcionários sem comunicação entre si, gerando retrabalho e confusão. Essas consequências negativas foram identificadas por Bicheno e Holweg (2008) quando afirmam que a comunicação deficiente é também um desperdício comum, pois a ausência de clareza pode gerar perda de tempo, confusão nos procedimentos e propagação de informações imprecisas.

Para resolver esse gargalo, foi sugerido a implementação de ferramenta para centralizar as ligações em uma central de atendimento, ocasionando a diminuição de quatro números de telefone para apenas um, colaborando para a triagem das ligações de forma mais eficiente. Além disso, foi sugerido a contratação de um auxiliar para a recepção, a fim de obter mais agilidade no atendimento. E para melhor controle e qualidade no atendimento por meios digitais, sugerimos a aplicação de uma plataforma de suporte ao cliente, a fim de melhorar o atendimento e monitoramento dos clientes via mensagens de texto. As sugestões foram recebidas e aplicadas.

Após o primeiro contato realizado pelo cliente, inicia-se a etapa de coleta de dados, que ocorre de forma simultânea à atualização do cadastro. Nessa etapa, é necessário reunir e confirmar informações essenciais do titular do contrato, como o nome, endereço e telefones de contato. Também devem ser coletados dados referentes ao falecido, tais como horário e local onde ocorrerá o velório, horário do sepultamento, além de outras informações pertinentes ao atendimento.

Os dados do cliente e as informações relativas ao serviço a ser prestado eram inicialmente registrados manualmente em um formulário impresso. Nos primeiros contatos, é comum que ainda não estejam definidas todas as informações, como o horário do velório ou do sepultamento, já que normalmente é acordado entre a família e é necessário um pouco mais de tempo para ser estabelecido, etapa essa caracterizada como “pré-agendamento”. Por esse motivo, o formulário manuscrito funcionava apenas como um registro provisório. Posteriormente, com a consolidação dos dados, essas informações eram inseridas manualmente em um relatório em

formato de planilha Excel, a fim de viabilizar a impressão do documento e a coleta da assinatura do titular, que autorizava formalmente a execução do serviço. Aqui, encontramos o segundo gargalo.

Identificamos que as mesmas informações eram preenchidas três vezes. O primeiro preenchimento acontecia de forma manuscrita em um formulário impresso, quando o cliente realizava o primeiro contato; o segundo, quando eram estabelecidas outras informações essenciais do serviço, em uma planilha no Excel; e por último, quando finalizado o serviço, era necessário incluir todas as (mesmas) informações no sistema de gestão da empresa. Caracterizando assim um esforço desnecessário de refazer uma atividade ou processo que foi executado de maneira incorreta na primeira tentativa, definido por Love et. al. (2000) como retrabalho.

O retrabalho gera desperdício do tempo do atendente, que poderia ser melhor aproveitado em outras atividades. Além disso, quanto mais vezes as informações são reescritas ou digitadas, maior a chance de ocorrerem erros de digitação, omissões ou inconsistências nos dados. Foi identificado que o uso de formulários impressos e planilhas manuais dificulta a organização, o arquivamento e a recuperação das informações, além de aumentar a chance de perda ou extravio de documentos.

A utilização de métodos manuais e não padronizados também pode transmitir uma imagem de informalidade ou falta de modernização, o que pode impactar negativamente a percepção do cliente. Além de gerar gastos desnecessários com materiais e mão de obra, prejudicando o andamento do projeto. Esses prejuízos podem incluir aumento dos custos, atrasos na entrega e queda na qualidade do produto final, conforme pontua Borges Neto (2018).

Para mitigar o gargalo encontrado, sugerimos alterações para que o formulário impresso fosse substituído por um formulário digital desde o primeiro contato com o cliente. Essa mudança traria um atendimento mais requintado e diminuiria uma das etapas da coleta de dados. Ou seja, a partir do primeiro contato, o atendimento já seria registrado de forma digital no sistema. E haveria a possibilidade de alteração futura, para aquelas informações essenciais que só são

confirmadas posteriormente. Para isso, contou-se com a colaboração da equipe de tecnologia da informação e foram feitos os ajustes.

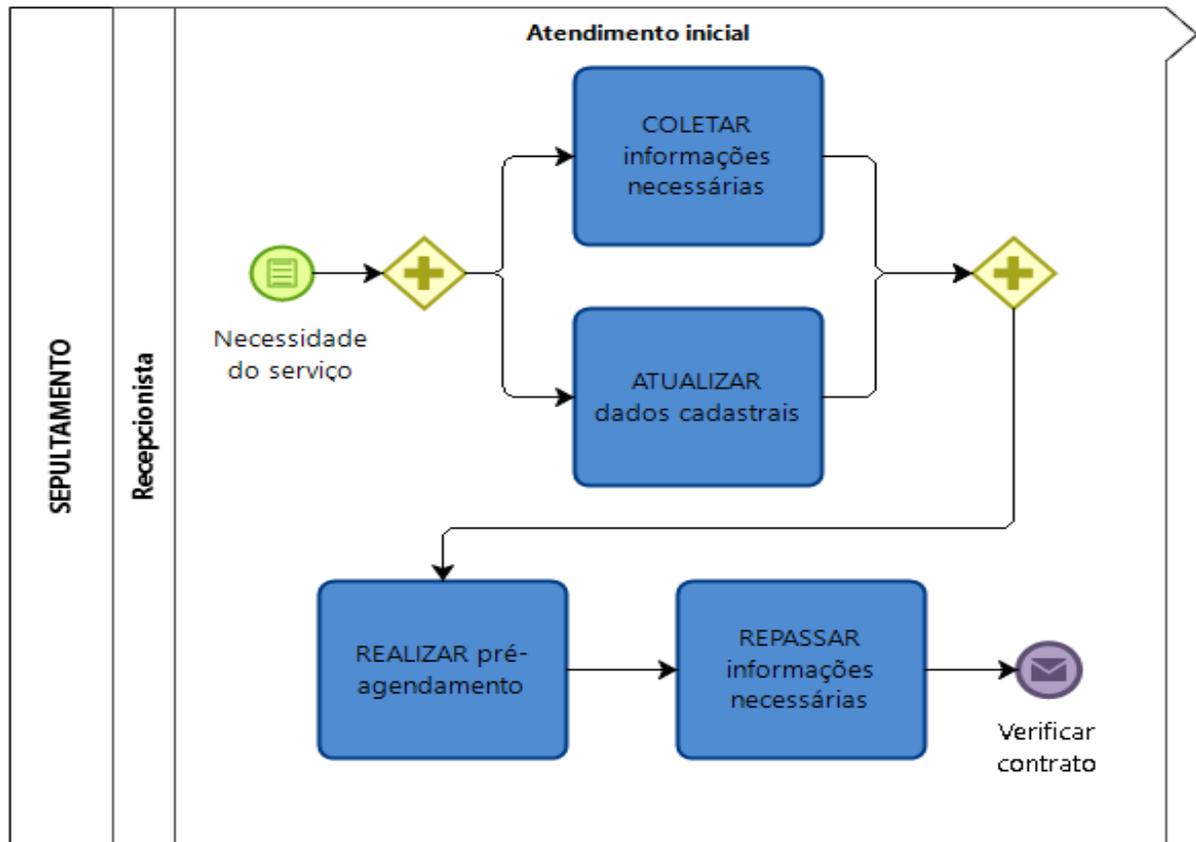
Na etapa do pré-agendamento, é reservada uma capela para velório se a família optar pelo velório nas capelas disponíveis do cemitério, e um horário para que o serviço de sepultamento seja realizado. Após o pré-agendamento, o cliente é instruído de como se deve proceder para dar continuidade ao procedimento acerca de documentações que irão ser solicitadas. Aqui, encontramos o terceiro gargalo.

Durante a análise do processo do atendimento, foi identificado que a etapa de orientação ao cliente sobre documentações e procedimentos não era padronizada. Cada recepcionista utilizava sua própria abordagem, linguagem e sequência de informações, sem seguir um roteiro ou protocolo unificado. Essa prática aumenta o risco de falha na comunicação com o cliente, podendo resultar em retrabalho (cliente pode voltar com dúvidas e precisar de uma nova explicação), gerando falta de credibilidade e causando uma experiência inconsistente ao cliente.

Segundo Galbraith (1995), a padronização busca não só evitar desperdícios e retrabalho ou reduzir as informações necessárias para executar as tarefas, mas facilitar a execução do processo sem depender tanto de coordenação. Por isso, após identificar o gargalo, recomendou-se a elaboração de um roteiro ou manual padronizado de atendimento a ser seguido por todos os atendentes, contendo linguagem clara, empática e objetiva, com todos os documentos necessários e passos do processo. Esse roteiro pode ser digital ou impresso e deve ser parte do treinamento da equipe já existente e de novos colaboradores.

Abaixo, a figura 6 representa o fluxo de processos da primeira etapa:

Figura 6: Atendimento inicial

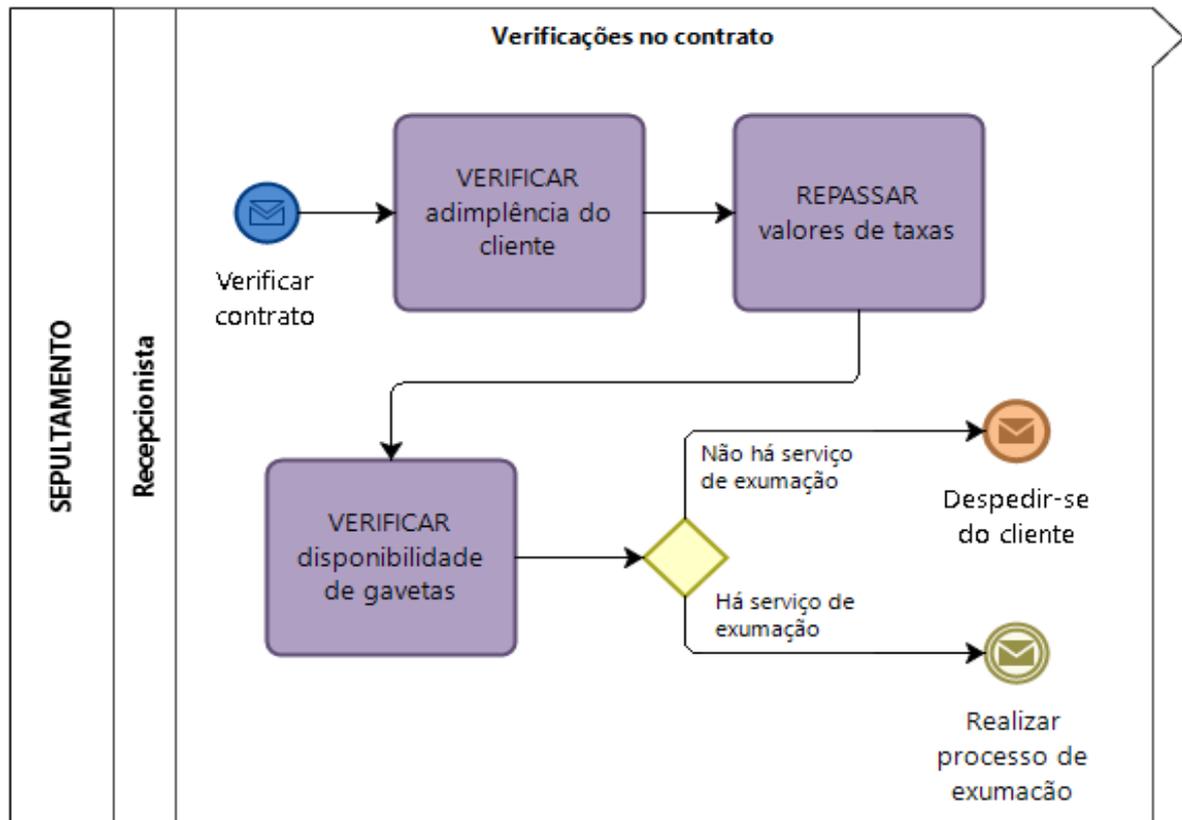


Fonte: Pesquisa autoral (2025)

#### 4.1.2 Segunda etapa: verificações no contrato

A figura 7 representa o fluxo de processos da segunda etapa:

Figura 7: Verificações no contrato



Fonte: Pesquisa autoral (2025)

A segunda etapa se inicia ao verificar o contrato do cliente, conforme os dados fornecidos pelo mesmo na etapa anterior. Neste processo é observado a adimplência do cliente e, em caso de inadimplência, o serviço só é prestado após quitação de débitos. O cliente é informado sobre valores que devem ser pagos sobre a taxa de serviço (abertura do jazigo e placa de identificação) e suas respectivas formas de pagamento.

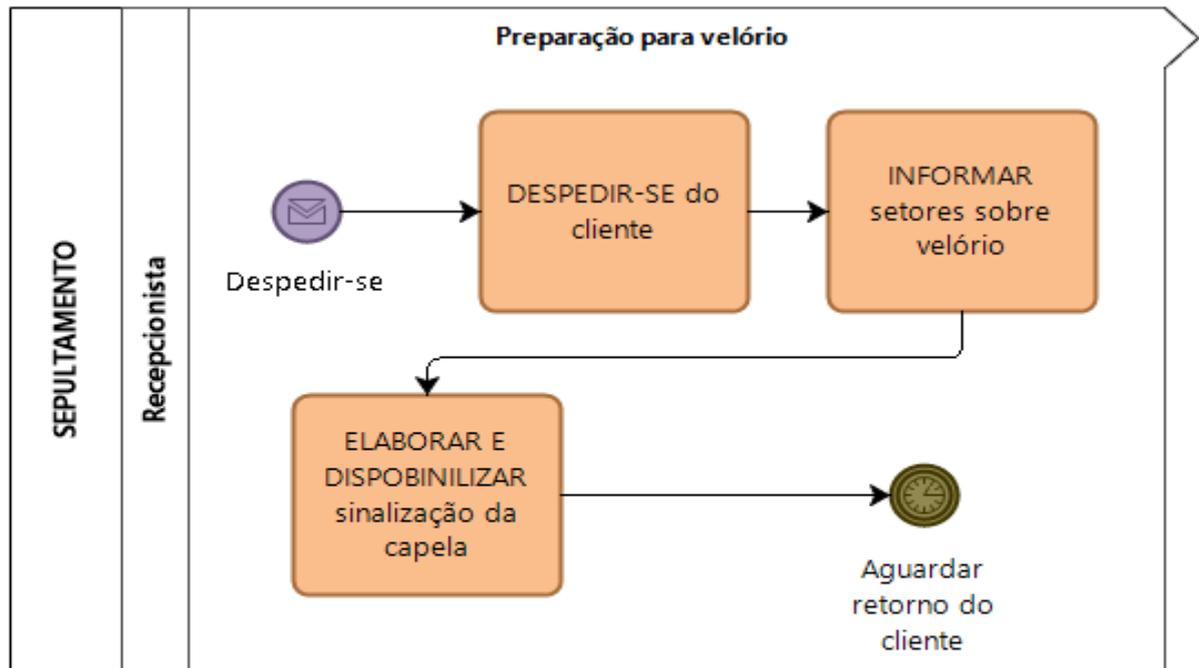
Após essa etapa, verifica-se a disponibilidade nas gavetas do jazigo referido e é informado ao cliente. Se houver necessidade de exumação, o processo engloba o serviço de exumação; caso não, é finalizado o atendimento temporariamente.

#### 4.1.3 Terceira etapa: preparação para velório

Conforme a figura 8 representa, esta etapa do processo ocorre após a finalização do atendimento, a partir da saída do cliente da empresa. Inicia-se a etapa de preparação para a chegada do velório e sepultamento E aqui encontramos o

quarto gargalo. Abaixo há a figura 8 representando o fluxo de processos da terceira etapa.

**Figura 8: Preparação para velório**



Fonte: Pesquisa autoral (2025)

A equipe de sepultadores, de limpeza e de portaria, devem estar alinhadas com os serviços agendados, para que se preparem para recebê-los e realizá-los. Contudo, identificamos que não havia comunicação direta com as equipes e a comunicação era feita verbalmente entre os funcionários. Essa falta de comunicação poderia causar desorganização quanto aos horários dos procedimentos, atrasando cerimônias e serviços de sepultamento, além de aumentar riscos operacionais como não abrir o jazigo correto à tempo para o sepultamento, atrasar a limpeza de capelas ou não liberar o acesso para o cortejo, por exemplo. Qualquer falha ou atraso em um momento tão delicado, é visto pela família como falta de respeito e pode gerar uma imagem negativa para o cemitério.

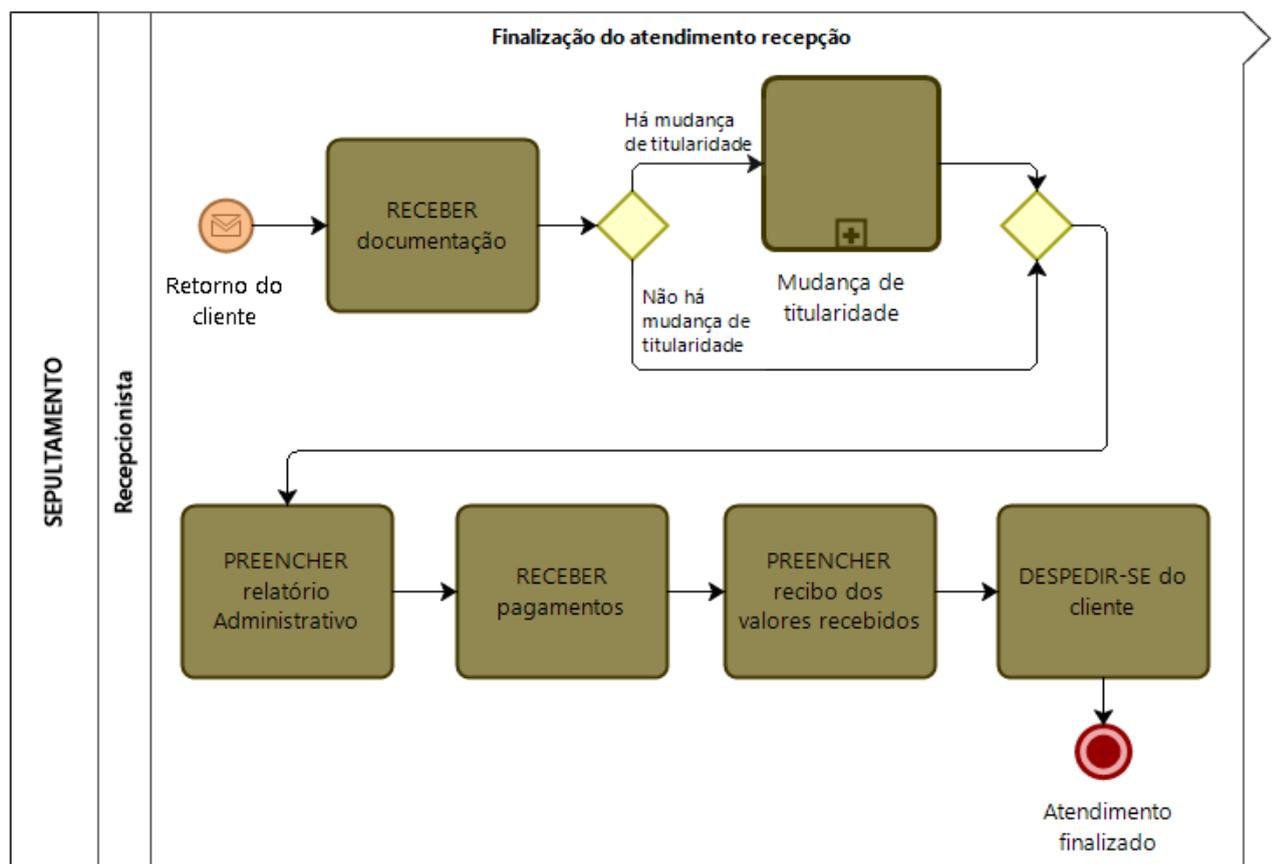
Vários dos problemas enfrentados pelas organizações estão ligados à ausência de uma comunicação eficaz ou às distorções que surgem durante esse processo. A comunicação precisa ser clara e, sempre que houver mudanças, é fundamental que seja refeita, garantindo que todos os envolvidos tenham acesso à mesma informação de forma precisa. (Castilhos de Araújo; Soares Simanski; Muller de Quevedo, 2012).

Para a resolução do quarto gargalo, sugeriu-se a implementação de um canal de comunicação direta entre os setores operacionais envolvidos, por meio da criação de um grupo específico em aplicativo de mensagens, como o WhatsApp. Assim, todos os setores ficavam cientes, ao mesmo tempo, dos serviços que seriam realizados. Essa iniciativa tem como objetivo agilizar o repasse de informações, garantir o alinhamento das equipes e minimizar falhas decorrentes da ausência de comunicação formal. Ao finalizar o repasse de informações com os setores envolvidos, é elaborada uma sinalização para que seja identificado a capela reservada, contendo o horário definido pela família para início do velório e para o sepultamento.

#### 4.1.4 Quarta etapa: finalização do atendimento

A figura 9 representa o fluxo de processos da quarta etapa, que inicia-se com o retorno do cliente até a empresa, portando os documentos necessários que lhe foram instruídos na primeira etapa.

Figura 9: Finalização do atendimento



Em caso do falecido ser o responsável do contrato, é realizada a troca de titularidade mediante documentação fornecida pelo substituto do titular. Em posse de toda documentação necessária, a recepcionista responsável imprime o relatório feito no Excel para receber assinatura do titular do contrato autorizando o serviço de sepultamento (caso essa assinatura não tenha ocorrido na primeira etapa). Após a coleta da assinatura do cliente, recebe-se o pagamento pelo serviço a ser realizado, entrega os recibos provenientes desses pagamentos e finaliza o processo ao despedir-se do cliente.

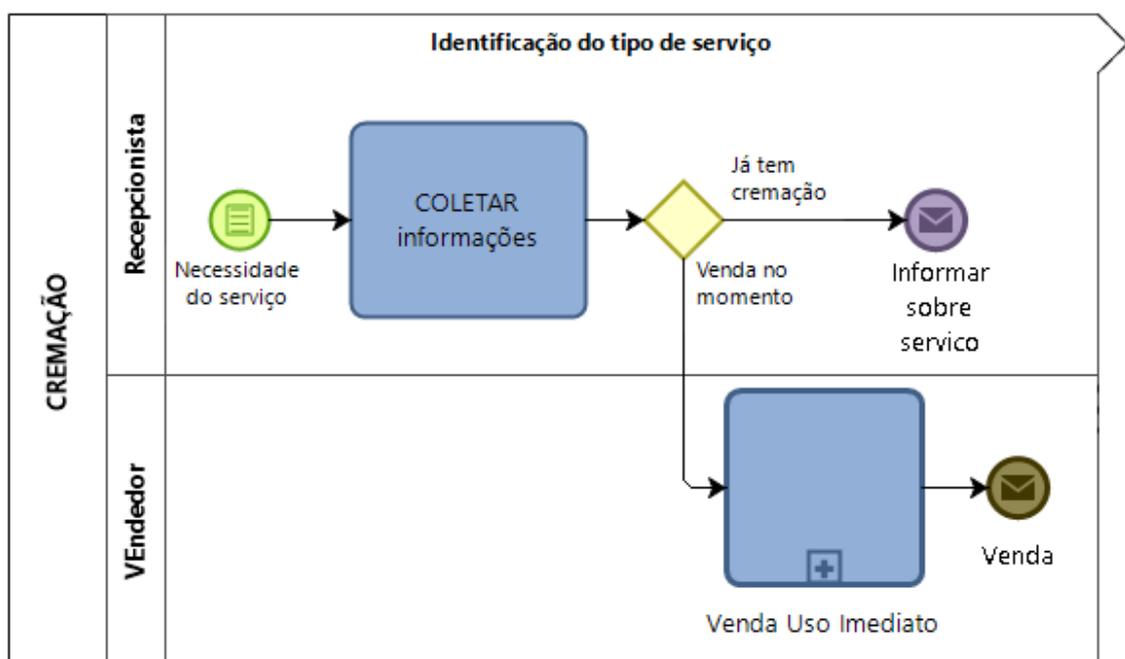
## 4.2 CREMAÇÃO

O processo de cremação também divide-se em 4 etapas: identificação do tipo de cremação, comunicação sobre o serviço, liberação para serviço e finalização. Abaixo encontra-se o fluxo de atividade de cada etapa.

### 4.2.1 Primeira etapa: identificação do tipo de cremação

A figura 10 apresenta o fluxo da primeira etapa do processo de cremação.

Figura 10: Identificação do tipo de cremação

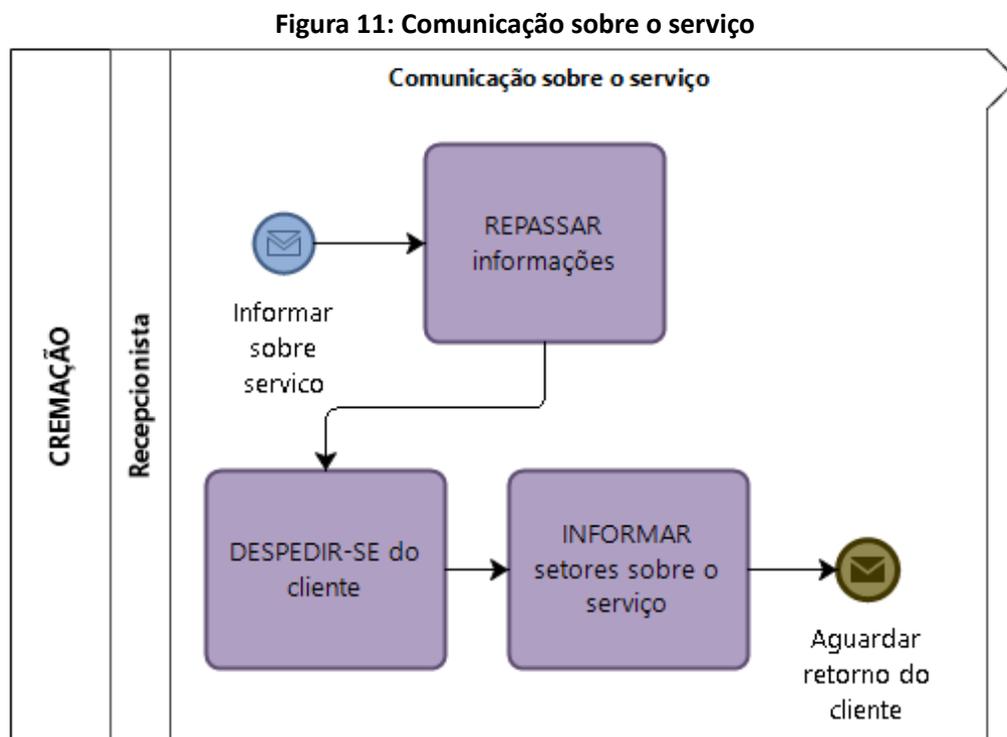


Fonte: Pesquisa autoral (2025)

Esta etapa inicia-se com o surgimento da necessidade do serviço de cremação. É necessário a coleta de informações para identificar se o falecido já havia expressado a vontade de ser cremado e se já havia adquirido o plano de cremação anteriormente. Caso não, o processo passa para o setor de vendas. Caso já tenha firmado o contrato anteriormente, é informado aos familiares sobre todas as etapas do serviço: velório, cerimônia de cremação e entrega de cinzas.

#### 4.2.2 Segunda etapa: Comunicação sobre o serviço

A figura 11 apresenta o fluxo da segunda etapa do processo de cremação.



Fonte: Pesquisa autoral (2025)

Após explicar como será feita a prestação de serviço, a recepcionista responsável por conduzir o atendimento irá orientar ao cliente sobre as documentações necessárias para a cremação e como obtê-las. Posteriormente a essa orientação, despede-se do cliente, e inicia-se a comunicação entre os setores responsáveis pelo andamento do processo de cremação, que são: bem-estar, sepultadores, e o cerimonialista.

#### 4.2.3 Terceira etapa: liberação para o serviço

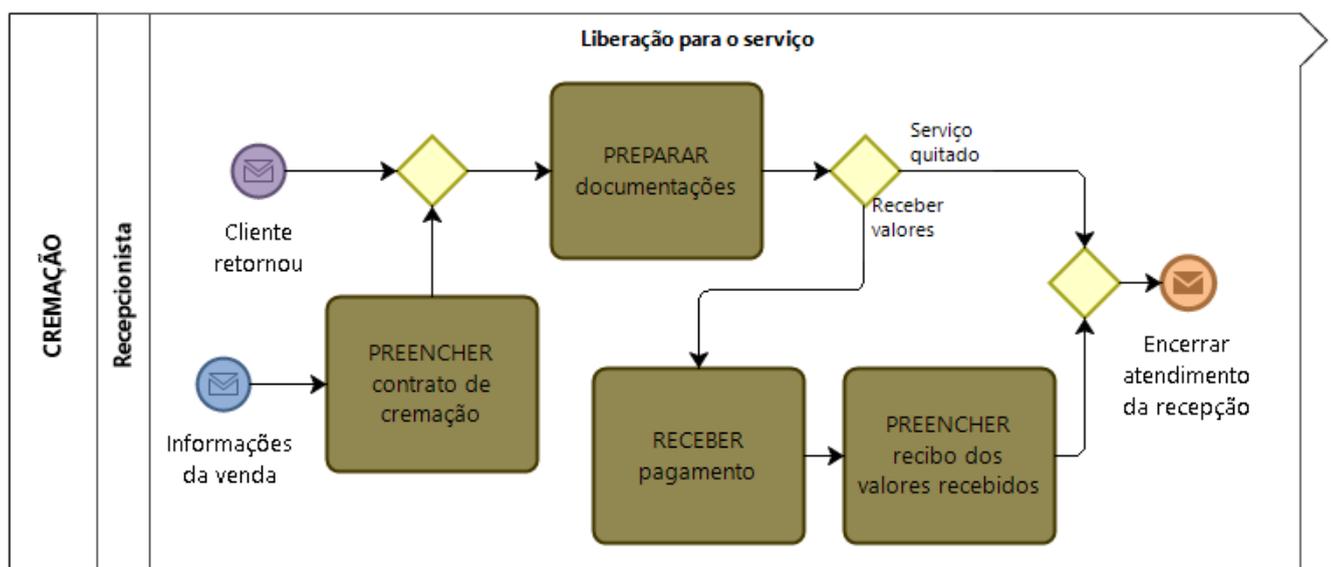
A figura 12 representa a terceira etapa, onde é realizada a liberação para serviço. Após o retorno do cliente ao cemitério ou após a finalização da venda, a recepcionista preenche o contrato de cremação de forma manual. Aqui encontramos um quinto gargalo no processo de atendimento. Foi identificado que o contrato estava disponível em um documento do Word com lacunas a serem preenchidas de forma manual, ou seja, a recepcionista procurava no documento as lacunas (espaços disponíveis para inserção de informação), deletava o espaço e preenchia com os dados coletados, inclusive as assinaturas.

A desvantagem desse processo é a perda de tempo do atendente, em procurar cada lacuna onde deve ser inserido uma nova informação, além de aumentar o risco de falha em digitação, ou até mesmo alteração em cláusulas escritas no documento. Além disso, esse processo demonstra um baixo nível de formalização, gerando uma imagem negativa para o cliente. Essa prática ainda resulta em falta de organização em arquivos, já que é impresso, não há como consultar em sistema os documentos e dados coletados da cremação.

Foi sugerido um modelo de preenchimento em “ficha”, a qual o atendente tem melhor visibilidade das informações que precisam ser preenchidas e ainda fica impedido de alterar as cláusulas contratuais.

Após essa etapa, é realizada a preparação e elaboração de documentos de valores jurídicos, que autorizam a família a cremar o falecido. Depois das questões documentais resolvidas, entra em pauta a parte financeira do serviço. O valor da cremação deve ser pago por completo antes do serviço, e assim, se encerra o atendimento.

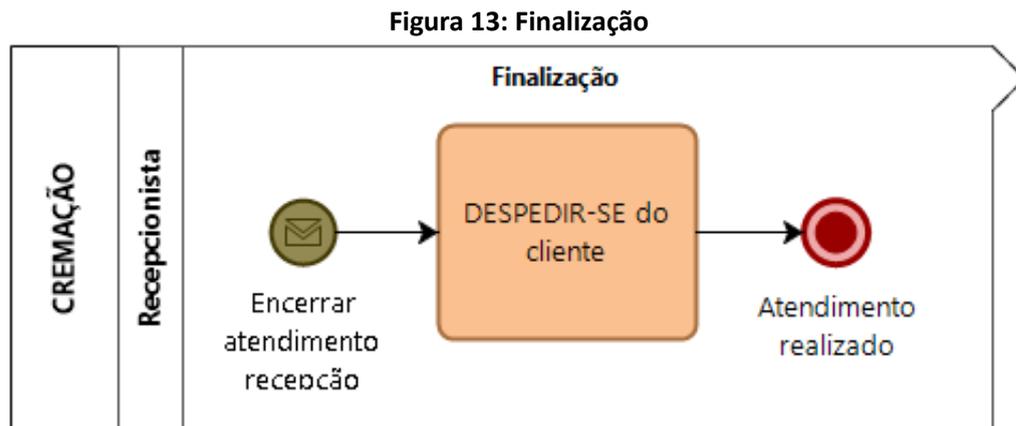
Figura 12: Liberação para o serviço



Fonte: Pesquisa autoral (2025)

#### 4.2.4 Quarta etapa: finalização

A quarta e última etapa do processo de cremação está representada pela figura 13, logo abaixo:



Fonte: Pesquisa autoral (2025)

A quarta e última etapa é realizada com a despedida do cliente, e informando-o como e quando será feita a retirada das cinzas.

### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Como cita Paiva et al (2022, p. 6), a “identificação dos pontos de melhoria é o primeiro passo para a construção de um sistema enxuto com alto valor agregado, para isso é necessário mais do que apenas ver, é necessário enxergar.” Quanto à proposição de melhorias, Hunt (1996) indicava que além da necessidade de identificar os processos e seus problemas, é preciso modular como ele deveria ser.

Objetivando facilitar a visualização dos resultados encontrados, foi elaborado um quadro com a síntese dos cinco gargalos encontrados e suas respectivas propostas de melhoria.

**Quadro 2** - Síntese dos resultados

GARGALO	DESCRIÇÃO	DESVANTAGEM	SUGESTÃO DE MELHORIA
G01	Quatro linhas telefônicas disponíveis, além de whatsapp e atendimento	Custo operacional alto; Falta de prioridade na ordem dos atendimentos; Clientes sem	Estabelecer Central de Atendimento; Contratação de um auxiliar; Implementação de um

<b>GARGALO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DESVANTAGEM</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
	presencial	retorno;	chat para triagem via Whatsapp.
G02	Retrabalho: preenchimento por três vezes das mesmas informações.	Desperdício de tempo; Aumento de risco operacionais; Baixa agilidade; Armazenamento e organização ineficientes.	Substituir formulário impresso por digital, utilizando modelos de preenchimento pré-programados com validação automática de campos.
G03	Falta de padronização no atendimento.	Aumento de risco de falha na comunicação; Baixa credibilidade com cliente; Ausência de padrão de qualidade.	Elaboração de um roteiro ou manual para consulta e treinamento de futuros novos colaboradores.
G04	Comunicação ineficiente entre equipes de sepultamento, limpeza e portaria.	Desorganização de horários; Aumento de riscos operacionais.	Implementação de um canal de comunicação direta - via WhatsApp, garantindo registros de horários e confirmações de leituras digitais, com um responsável principal pela comunicação intersetorial.
G05	Contrato redigido manualmente.	Armazenamento e organização ineficientes; Aumento de risco operacionais	Implantação de sistema de digitalização e preenchimento automatizado.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Segundo Hunt (1996), é importante identificar o processo e os problemas envolvidos, para depois conseguir planejar como ele deveria realmente funcionar. O mapeamento de processos ajuda a registrar o funcionamento atual, usando diferentes técnicas para listar os seus detalhes (Azevedo, 2016). Com isso, há uma vantagem de conseguir uma visão clara e detalhada da sequência das atividades estudadas, facilitando a identificação de falhas e empecilhos para uma maior efetividade do processo, além de revelar os reais problemas encontrados no mesmo.

A análise dos processos realizados no setor de atendimento do cemitério, por meio do mapeamento com o uso do software Bizagi Modeler, permitiu uma compreensão mais clara e detalhada das atividades desempenhadas e dos principais gargalos enfrentados pela equipe. O Quadro 2 sintetiza os cinco principais gargalos identificados, bem como suas respectivas desvantagens operacionais e sugestões de melhoria. Esses resultados revelam a presença de falhas que

comprometem a eficiência, a qualidade e a padronização dos serviços oferecidos à população.

O primeiro gargalo (G01) refere-se à limitação no número de linhas telefônicas disponíveis, agravada pela ausência de uma central de atendimento estruturada. Essa limitação impacta diretamente a comunicação com os usuários, gerando filas de espera, falta de retorno e insatisfação por parte dos familiares e responsáveis legais. A ausência de um sistema que priorize o atendimento e organize as demandas de forma eficiente resulta em desorganização e perda de produtividade. A proposta de implementação de uma Central de Atendimento visa não apenas resolver essa questão, mas também profissionalizar a gestão do atendimento.

O segundo gargalo (G02) evidencia um problema recorrente de retrabalho, especialmente na coleta de informações, que é realizada repetidamente em diferentes etapas do processo. Esse retrabalho implica desperdício de tempo, aumento do risco operacional e perda de agilidade no atendimento. A ausência de uma base de dados integrada e de formulários padronizados compromete a eficiência da operação. Como alternativa, propõe-se a substituição do formulário físico por modelos digitais pré-programados, com validação automática dos dados, o que reduziria significativamente a margem de erro e os custos operacionais.

O terceiro gargalo (G03) diz respeito à falta de padronização nas etapas de atendimento, o que acarreta falhas na comunicação entre os funcionários e os usuários, baixa credibilidade institucional e inconsistência nos serviços prestados. A carência de protocolos bem definidos prejudica a uniformidade do processo e torna a experiência do usuário instável. A sugestão de elaborar roteiros de atendimento e capacitar continuamente os colaboradores representa um avanço na busca pela excelência, promovendo uma atuação mais alinhada e eficaz.

O quarto gargalo (G04) envolve a comunicação ineficiente entre os membros da equipe, o que gera desorganização, atrasos, conflitos e aumento dos riscos operacionais. A ausência de um canal formal de troca de informações contribui para a fragmentação do serviço. Nesse contexto, a proposta de adoção de plataformas digitais de comunicação interna, como grupos de WhatsApp específicos ou

ferramentas mais robustas de gestão de equipe, tem o potencial de integrar os profissionais, assegurar o fluxo de informações e garantir o acompanhamento das demandas em tempo real.

Por fim, o quinto gargalo (G05) aborda a gestão inadequada dos contratos de manutenção, marcada por falhas no armazenamento e organização das informações. Esse cenário compromete o controle financeiro, a prestação de contas e o relacionamento com os clientes. A digitalização dos contratos e a implementação de um sistema de gestão documental surgem como soluções estratégicas para garantir maior segurança, rastreabilidade e acesso rápido às informações, promovendo transparência e eficiência.

Portanto, com base nos gargalos evidenciados e nas melhorias já implementadas, conclui-se que o mapeamento de processos não apenas possibilitou a identificação de falhas operacionais, mas também contribuiu para a formulação e execução de soluções eficazes e realistas. Quatro das cinco situações de melhoria foram implementadas na organização estudada. A utilização dessa abordagem mostrou-se estratégica para reestruturar o setor de atendimento, promovendo agilidade, organização e qualidade nos serviços. As ações adotadas reforçam a importância do monitoramento contínuo dos processos como prática essencial para a sustentabilidade das melhorias e para o aperfeiçoamento constante das atividades realizadas.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O mapeamento realizado no setor de atendimento do cemitério Bosque da Paz permitiu a identificação de cinco gargalos existentes no processo de atendimento e o revelou oportunidades de melhorias. Resgatando a questão de pesquisa e os objetivos deste trabalho, pode-se concluir que a pergunta foi respondida e os objetivos foram alcançados, pois (i) foram identificados lacunas no processo, (ii) foram propostas melhorias para cada um dos gargalos encontrados e (iii) foi elaborado um fluxograma que permitiu a padronização e treinamento de futuros novos colaboradores, concluindo o objetivo de mapear e analisar os processos do setor de atendimento de um cemitério parque particular, na cidade de Campina Grande - Paraíba.

O acompanhamento realizado durante a coleta de dados permitiu a identificação de processos que impediam o desempenho e tinham capacidade de melhoria. A elaboração do fluxograma dos processos também permitiu uma melhor visualização do fluxo do atendimento, de acordo com suas subjetividades e particularidades.

É importante destacar que ao longo da realização desta pesquisa, constatou-se que uma das maiores dificuldades enfrentadas no processo de mapeamento e padronização das atividades do setor de atendimento funerário foi a heterogeneidade dos atendimentos realizados. Apesar da importância de definir fluxos padronizados para promover eficiência, organização e previsibilidade nas atividades, observou-se que, nesse tipo de serviço, a máxima “cada caso é um caso” se aplica com intensidade. No contexto funerário, o atendimento aos familiares e responsáveis varia significativamente de acordo com diversos fatores, como o tempo de resposta emocional das famílias, a disponibilidade de documentação legal, a definição dos horários para velório e sepultamento, além da complexidade individual de cada situação. Enquanto alguns atendimentos são resolvidos de forma relativamente rápida, com todas as informações e decisões centralizadas em um único contato, outros demandam longos períodos, exigindo múltiplas interações ao longo de um mesmo dia para que se possa concluir o processo com a devida sensibilidade e conformidade legal. Essa característica impõe um desafio considerável à padronização rígida dos processos, visto que a natureza humana,

emocional e documental do serviço exige flexibilidade, escuta ativa e capacidade de adaptação por parte da equipe.

Esta pesquisa apresenta como limitação o seu foco. Além de ser exclusivo em apenas uma organização, não contempla outras áreas de atuação, como outros setores envolvidos no macroprocesso, a exemplo do setor de vendas e o setor financeiro. Além disso, os processos sofrem alterações e são aprimorados a todo momento, e como os dados foram coletados em um período específico, eles podem sofrer alterações ao longo do tempo, conforme mudanças realizadas na rotina organizacional ou na estrutura da mesma. Ainda foi observado como limitação, a falta de indicadores para controle das melhorias após as suas aplicações devido à restrições do tempo de pesquisa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se abranger o mapeamento de processos da mesma empresa que podem apresentar potenciais gargalos a serem melhorados. Bem como aplicar essa pesquisa em diferentes organizações de variados ramos do setor de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. Proposta definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 2015.

ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P.; MORAES, R. B. *Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento*. Revista do Instituto de Ciência da Informação da UFBA. Salvador, v. 15, n. 1/2, p. 53-73, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/rpa.v15i1/2.43036>. Acesso em: 23 jun. 2025.

AMARAL, Fábio. *Fluxograma de processo: o que é e como fazer*. [S. l.], 2021?. Disponível em: <https://gestaoprodutiva.com.br/fluxograma-processo/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

AZEVEDO, Irene C.G. *Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2016, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2016.

BICHENO, J.; HOLWEG, M. *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*. 4 ed. Buckingham: Picsie Books, 2008.

BORGES NETO, T. M. M. *Análise dos custos de retrabalho na construção civil*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/24874/1/2018\\_ThomeMoreiraBorgesNeto\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/24874/1/2018_ThomeMoreiraBorgesNeto_tcc.pdf). Acesso em: 01 jun. 2025.

CARAMELO, Vinícius. SIPOC: a ferramenta da qualidade para melhorar seus processos. [S.l.], 2022. Disponível em: <https://projepjr.com/sipoc/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

CASADO, F. L. et al. *Guia de mapeamento de processos*. 1. ed. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2017.

CASTILHOS DE ARAUJO, Denise; SOARES SIMANSKI, Elida Sandra; MULLER DE QUEVEDO, Daniela. *Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso*. BBR - Brazilian Business Review, Vitória: FUCAPE Business School, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

CASTRO, Bruna Amaral. *5 passos para criação de um fluxograma*. Zeev Blog, 2021. Disponível em: <https://zeev.it/blog/5-passos-para-criacao-de-um-fluxograma/>. Acesso em: 23 jun. 2025

COUTINHO, Marcelo N. S. *Aplicação do método DMAIC no processo de pintura de uma linha de montagem de ônibus*. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

EAD UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul. *Gestão de processos: o que é, benefícios e como funciona*. Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <https://ead.unisc.br/blog/gestao-de-processos>. Acesso em: 22 nov. 2022.

FERREIRA, André R. *Gestão de processos: módulo 3 - Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais*. Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, 2013.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. *Gestão por processos*. São Paulo: FNQ, 2018. Disponível em: [https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_6\\_gestao\\_por\\_processos\\_fnq.pdf](https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf). Acesso em: 5 mar. 2022.

GALBRAITH, J. R. *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, E. G. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. *A Meta: um processo de melhoria contínua*. 2. ed. São Paulo: Educator, 1992.

GONÇALVES, F. M. V.; FERNANDES, N. B.; SETIN, P. C.; CALVO, E. A. *Padronização de processos: estudo bibliográfico sobre sua aplicação, vantagens e desvantagens*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente, Presidente Prudente, 2020.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são todas iguais? Processos!*. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processos, que processos? *Revista de Administração de Empresas – R.A.E.*, São Paulo: FGV, v. 40, n. 1, p. 8-19, out./dez. 2000.

HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business*. New York: Wiley, 1996.

JÚNIOR, P. J.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)*. São Paulo: M. Books, 2011.

KIR, H.; ERDOGAN, N. A knowledge-intensive adaptive business process management framework. *Information Systems*, [S. l.], v. 94, 2021. Elsevier.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIKER, J. K.; MEIER, D. *The Toyota Way Fieldbook*. New York: McGraw-Hill Education, 2006.

LOVE, P. E. D.; MANDAL, P.; LI, H. Determining the causal structure of rework influences in construction. *Construction Management and Economics*, v. 17, n. 4, p. 505–517, 2000.

NEGREIROS, G. C. *Mapeamento de processos em ouvidorias públicas de Instituições Federais de ensino: um caminho para o aprimoramento da gestão da ouvidoria no campus Manaus centro do IFAM*. 2023. 110 f. Dissertação (Mestrado

Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Seropédica, 2023.

NEVES, M. E.; FERREIRA, E. P.; PARREIRAS, F. S. Modelos de Maturidade em Gestão por Processos de Negócios (BPM): um estudo terciário. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, João Pessoa, 2020.

PAIVA, L. C. F.; SANCHES JUNIOR, P. F.; DINIZ, L. dos S.; MARTINS, V. S. Mapeamento do fluxo de valor: aplicação prática em um processo interno de uma empresa de serviços. *Revista Foco*, v. 15, n. 4, 2022. DOI: 10.54751/revistafoco.v15n4-028.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

REIJERS, H. A. Business Process Management: the evolution of a discipline. *Computers in Industry*, [S. l.], v. 128, 2021. Elsevier.

RIBEIRO, Sildenir Alves. *Identificação de gargalos em processo de desenvolvimento de software: uma proposta baseada nos princípios da Teoria das Restrições*. 2018. 221 f. Tese (Doutorado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais, Rio de Janeiro, 2018.

SANTOS, Virgílio F. M. SIPOC: aprenda como melhorar seus processos com a ferramenta. *FM2S Educação e Consultoria*, 2015. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/como-fazer-um-sipoc>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SIMÕES, Júlia Moretto. O trabalho no serviço funerário: um estudo sobre os agentes funerários da cidade de São Paulo. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 145–163, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/PXpzDZmXLvNmTfdQmNJSS8v>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SOUZA, Daniele G. *Metodologia de mapeamento para gestão de processos*. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TELES, Raul R.; CAMPANHOLI, Gabriel A. C.; GRANJEIA, Gustavo S.; YAMAMURA, Murilo A. N. O uso da ferramenta SIPOC para mapeamento de processos: uma revisão da literatura. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – UNICAMP, 29., 2021, Campinas. *Anais...* Campinas: UNICAMP, 2021.

TESSARI, Rogério. *Gestão de processos de negócios: um estudo de caso da BPM em uma empresa do setor moveleiro*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

THE BUSINESS RESEARCH COMPANY. *Funeral services global market report 2024*. 2024. Disponível em: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/funeral-services-global-market-report>. Acesso em: 23 jun. 2025.

TOOGE, Rikardy. Mercado bilionário e consolidação: o avanço do death care no Brasil. *InfoMoney*, 5 abr. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/mercado-bilionario-e-consolidacao-o-avanco-do-death-care-no-brasil/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2013.

VARVAKIS, G.; DIAS, P.; NERES, W.; CARO, M. *Gerenciamento de processos*. Florianópolis: EGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, 2018.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=A846AgAAQBAJ>. Acesso em: 7 mar. 2022.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.