

PROPOSTA DE MELHORIA NA ELABORAÇÃO DE CONTRATOS FUNDAMENTADA NO MAPEAMENTO BPMN

Santana da Silva, M. S.¹; Lima, M. X. V. F.¹; Oliveira Júnior, L. A.¹; Silva, M. do P.²

¹ Escola Politécnica e de Artes
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Goiânia-GO-Brasil

² Instituto Federal de Goiás
Senador Canedo - GOIÁS – Brasil

RESUMO:

Este trabalho apresenta um estudo aplicado em uma empresa de tecnologia, com o objetivo de propor a automatização do processo de elaboração de contratos. A partir do mapeamento do processo atual, utilizando a notação BPMN por meio da ferramenta Bizagi, foi possível identificar etapas críticas e oportunidades de melhoria. Com base nessa análise, definiu-se um escopo de automatização voltado à padronização, à redução de erros e ao aumento da eficiência operacional. O estudo contribui com subsídios relevantes para a tomada de decisões estratégicas relacionadas à transformação digital da organização.

Palavras-chave: automatização de processos; contratos; gestão por processos; transformação digital.

ABSTRACT:

This study presents a case applied in a technology company, aiming to propose the automation of the contract creation process. Based on the mapping of the current process using BPMN through the Bizagi platform, critical steps and improvement opportunities were identified. From this analysis, an automation scope was defined to promote standardization, reduce errors, and improve operational efficiency. The study contributes valuable input for strategic decision-making related to the organization's digital transformation.

Keywords: Process automation; contracts; process management; digital transformation.

1. Introdução

A transformação digital vem promovendo mudanças significativas nos modelos de gestão empresarial, sobretudo na maneira como os processos internos são executados. Em um cenário cada vez mais competitivo, caracterizado pela exigência por maior eficiência, agilidade e redução de erros, a automatização de processos se apresenta como uma estratégia essencial. Segundo a McKinsey (2023), empresas que automatizam rotinas administrativas podem reduzir em até 45% o tempo gasto em tarefas operacionais, otimizando recursos e elevando a produtividade.

No contexto corporativo, dois conceitos se destacam pela sua relevância: o CRM (Customer Relationship Management) e o CLM (Contract Lifecycle Management). O CRM refere-se à gestão do relacionamento com o cliente, integrando informações para otimizar atendimentos, vendas e fidelização do cliente. Já o CLM abrange todo o ciclo de vida dos contratos desde a sua criação até o encerramento sendo um processo crítico para garantir conformidade jurídica, eficiência documental e segurança nas negociações empresariais. De acordo com a Deloitte (2023), falhas no gerenciamento de contratos podem gerar perdas financeiras de até 9% da receita anual de uma organização.

Apesar da importância do tema, muitas empresas ainda realizam a elaboração de contratos de forma manual, o que pode acarretar atrasos, retrabalho, inconsistências e falhas de comunicação entre os setores. A ausência de padronização, somada à falta de integração entre departamentos, compromete a agilidade e a confiabilidade do processo. Nesse sentido, a automatização surge como uma alternativa estratégica para transformar um processo burocrático em uma rotina mais fluida, segura e eficiente.

Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo é propor um modelo de automatização para o processo de elaboração de contratos, em uma empresa do setor de meios de pagamento, localizada em Goiânia-GO. A proposta será fundamentada na análise do processo atual, utilizando ferramentas de modelagem e diagnóstico de processos. Neste sentido, definiram-se como objetivos específicos:

- Mapear o processo atual de elaboração de contratos para identificar falhas e oportunidades de melhoria;

- Apresentar o escopo da automatização do processo de elaboração de contratos para a sua implementação futura;
- Analisar criticamente as dificuldades e facilidades encontradas durante o mapeamento e definição da proposta de automatização.

A relevância do estudo está em contribuir com soluções práticas para a digitalização de processos administrativos, alinhando-se às diretrizes de inovação e transformação digital que hoje permeiam os mais diversos segmentos do mercado. O trabalho também se justifica pela escassez de estudos aplicados sobre a automatização contratual em organizações de médio porte, especialmente no contexto brasileiro, na qual muitas empresas ainda enfrentam barreiras tecnológicas e estruturais para a implantação de melhorias contínuas. Assim, espera-se que esta proposta sirva de base para implementação futura e para o fortalecimento da cultura de eficiência por meio da tecnologia.

2. Referencial teórico

A Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) é uma abordagem sistemática voltada para o entendimento, modelagem, análise e melhoria dos processos organizacionais. Segundo Dumas et al. (2018), o BPM busca alinhar os processos aos objetivos estratégicos da organização, promovendo ganhos de eficiência, rastreabilidade e controle. Harmon (2019) destaca que a adoção do BPM permite à organização compreender melhor como suas atividades operacionais se conectam, identificar gargalos e eliminar desperdícios.

A notação BPMN (Business Process Model and Notation) é o padrão mais difundido para modelagem de processos, reconhecido pelo Object Management Group (OMG, 2013). Ela tem como finalidade oferecer uma linguagem gráfica comum, compreensível por todos os envolvidos no processo, desde analistas técnicos até gestores e executores.

Para facilitar a compreensão dos elementos representados nos diagramas do processo mapeado, a Figura 1 apresenta as principais notações BPMN utilizadas neste estudo, acompanhadas de seus respectivos significados e funções no fluxo de processos modelado.

Figura 1: Tipos de notações BPMN

Representação	Elemento	Para que serve
	Evento de Início (Start Event)	Indica onde o processo começa. É o ponto inicial do fluxo e não possui nenhuma atividade antes dele. Representa o gatilho que dá início ao processo.
	Evento de Fim – Terminação (Terminate End Event)	Encerra o processo inteiro imediatamente , cancelando todas as outras atividades e fluxos paralelos ainda em andamento.
	Fim Normal (End Event)	Encerra somente a linha de fluxo que chegou até ele. Se houver caminhos paralelos, eles continuam normalmente.
	Gateway Paralelo (AND)	Serve para abrir ou juntar caminhos que acontecem ao mesmo tempo
	Gateway Exclusivo (XOR)	Serve para tomar uma decisão , onde apenas um caminho é seguido
	Objeto de Dados (Data Object)	Representa um documento, informação ou arquivo que é usado ou gerado em uma tarefa do processo. Indica que há dados envolvidos
	Anotação (Text Annotation)	Serve para adicionar explicações ou observações no diagrama. Ajuda a deixar o processo mais claro, mas não interfere no fluxo .
	Tarefa de Usuário (User Task)	Representa uma atividade que precisa ser realizada por uma pessoa , normalmente usando um sistema, formulário ou interface. Não é automática.
	Tarefa de Envio de Mensagem (Send Task)	Serve para enviar uma mensagem a outro sistema, pessoa ou processo. Representa uma atividade que dispara uma comunicação, como e-mail, notificação ou integração.
	Tarefa de Recebimento de Mensagem (Receive Task)	Representa uma atividade onde o processo aguarda e recebe uma mensagem de outro sistema, pessoa ou processo. Só avança depois que a mensagem chega.
	Fluxo de Sequência (Sequence Flow)	Indica a ordem das atividades no processo. Mostra qual passo vem depois do outro.
	Fluxo de Mensagem (Message Flow)	Representa a troca de mensagens entre pessoas, sistemas ou pools diferentes . Mostra comunicação entre participantes externos ao processo.

Fonte: Adaptado de SEGPLAN (2013)

Além da modelagem, destaca-se a importância dos sistemas de CRM (Customer Relationship Management), que são plataformas voltadas à gestão de relacionamento com clientes. Segundo Buttle e Maklan (2019), o CRM centraliza dados, acompanha interações e permite uma abordagem mais eficiente para negociações e vendas. No presente estudo, será abordada a utilização de uma ferramenta de CRM identificada como Plataforma S, preservando a identidade da empresa estudada.

O Contract Lifecycle Management (CLM), ou Gestão do Ciclo de Vida de Contratos, envolve as etapas de criação, negociação, aprovação, assinatura e arquivamento de contratos. De acordo com a Gartner (2022), a implementação de práticas de CLM possibilita maior controle, redução de riscos e agilidade nos processos jurídicos e administrativos relacionados à formalização de negócios.

Por fim, a automatização de processos administrativos vem sendo cada vez mais utilizada para otimizar tarefas repetitivas, reduzir falhas humanas e aumentar a produtividade. Davenport e Ronanki (2018) explicam que a automatização baseada em regras e integração de sistemas pode gerar ganhos significativos em processos padronizados, especialmente quando associada a plataformas low-code, ferramentas de CRM e gestão documental.

Esse conjunto de conceitos fornece a base teórica necessária para a compreensão dos elementos que serão discutidos e utilizados ao longo do trabalho, permitindo embasar de forma sólida a abordagem metodológica e tecnológica da proposta.

3. Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso aplicado, de abordagem qualitativa e com caráter exploratório, realizado em uma empresa do setor de serviços financeiros localizada em Goiânia dentro do período de 08 de agosto até 28 de novembro. O foco está no processo de elaboração de contratos, com o intuito de compreender seu funcionamento atual e oferecer subsídios para futura ação de automatização.

A pesquisa foi fundamentada na observação direta do ambiente organizacional e na análise das tarefas executadas nos setores responsáveis pela tratativa comercial. As atividades foram acompanhadas in loco, permitindo levantar informações essenciais sobre a sequência de tarefas, os documentos manipulados, os gargalos enfrentados e as

interações com os sistemas internos, especialmente com a plataforma de CRM utilizada, referida neste trabalho como “Plataforma S”.

Os dados levantados foram organizados e analisados de forma qualitativa, com o objetivo de identificar pontos de ineficiência e oportunidades de melhoria no fluxo de trabalho. A partir dessa base, foram conduzidas as seguintes etapas do projeto:

3.1. Mapeamento do processo atual

Com base nas informações obtidas por meio da observação das atividades, foi realizado o mapeamento completo do fluxo atual desde o interesse do cliente até a elaboração de contratos.

A representação do processo seguiu a notação BPMN e foi desenvolvida com o uso da ferramenta Bizagi Modeler. Essa modelagem permitiu uma visualização clara do funcionamento do processo na empresa.

Esta etapa buscou estruturar visualmente o processo como ele ocorre na prática, considerando a lógica sequencial, os responsáveis por cada etapa e os pontos de interação entre áreas.

3.2. Definição do escopo da automatização

Com o processo atual devidamente mapeado e compreendido, foi possível delimitar o escopo da futura automatização. A definição foi guiada pela análise das tarefas executadas, levando em consideração critérios como repetitividade, necessidade de validações humanas, frequência de execução e impacto na produtividade. O objetivo dessa etapa foi identificar o ponto do processo que seria mais adequado para automatizar no futuro, garantindo maior eficiência e padronização das atividades.

Com isso, utilizando como base o mapeamento do processo atual (AS-IS) e na análise das principais falhas e oportunidade de melhoria, foi desenvolvido o modelo proposto (TO-BE), utilizando também a notação BPMN. Essa modelagem tem o objetivo de representar uma versão aprimorada do processo de elaboração de contratos, considerando as etapas selecionadas para futura automatização. O modelo TO-BE serve como referência visual para o redesenho do fluxo de trabalho, orientando a futura implementação e decisões estratégicas.

3.3. Análise das dificuldades e facilidades do processo atual

Após o mapeamento e a definição do escopo, foi realizada uma análise das principais dificuldades e facilidades observadas na execução das tarefas. Essa análise procurou evidenciar os principais pontos de retrabalhos e atividades manuais que impactam negativamente no desempenho do processo, bem como destacar elementos que já apresentam um grau de organização ou automatização parcial. Essa visão foi essencial para fundamentar as decisões e interpretações que serão discutidas nos resultados.

4. Resultados e Discussões

A etapa de análise dos resultados teve como foco a interpretação crítica das informações levantadas durante a observação direta das atividades, no mapeamento do processo atual e na construção da proposta de automatização. A organização dos achados foi estruturada de forma a evidenciar, de maneira progressiva, o funcionamento do processo como é hoje (AS-IS), a oportunidade de melhoria, o escopo da automatização possível e, por fim, o modelo futuro sugerido (TO-BE). A seguir, cada uma dessas etapas é apresentada e discutida com base nos resultados obtidos e nas contribuições esperadas com a implementação da automatização.

4.1. Mapeamento do processo atual

O processo de elaboração de contratos foi mapeado utilizando a notação BPMN, permitindo uma visualização clara e estruturada das atividades envolvidas, dos responsáveis e das interações com sistemas e documentos. O diagrama modelado representa a sequência real de tarefas desempenhadas por três agentes principais: Cliente, Assistente Comercial e Comercial.

A análise do mapeamento permitiu identificar que o fluxo atual contém diversos pontos de vulnerabilidade, como excesso de etapas manuais e validações, duplicidade de tarefas e retrabalhos. Um exemplo é o processo de envio e conferência de documentos, que exige interação com diferentes plataformas contribuindo para atrasos e aumentando o risco de erro humano. O fluxo apresenta múltiplos pontos de decisão que, quando não bem gerenciados, resultam em paralisações e desvios de rota. Ainda, há sobrecarga operacional nas etapas de verificação e envio de propostas, demandando alto tempo e esforço dos colaboradores para concluir tarefas repetitivas.

A seguir (página 9) na Figura 2, encontra-se apresentado o mapeamento do processo de elaboração de contrato, conforme é realizado hoje (AS-IS).

4.2. Definição do escopo da automatização

Com base no mapeamento do processo atual, foi possível identificar etapas críticas que impactam diretamente na agilidade e na confiabilidade do fluxo de elaboração de contratos. A análise dessas atividades levou em conta aspectos como repetitividade, suscetibilidade a erros e dependência de validações manuais.

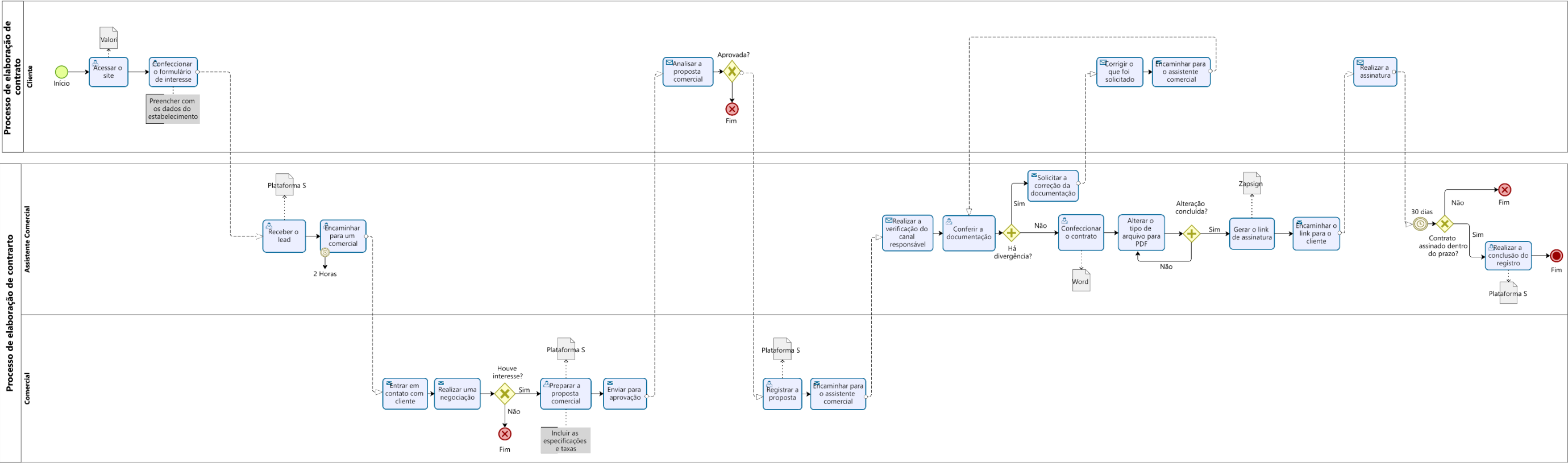
Dentre os pontos observados, o disparo dos contratos se destacou como uma das fases mais vulneráveis, por demandar ações manuais que, além de consumir tempo, aumentam o risco de falhas na comunicação com o cliente. Considerando esses fatores, definiu-se como prioridade do escopo de automatização a implementação de uma funcionalidade que permita o envio automático dos contratos, acionada a partir de regras previamente configuradas no sistema.

Essa proposta, apesar de pontual, foi considerada viável técnica e operacionalmente, por não exigir mudanças estruturais complexas e por ter potencial direto de impacto na produtividade da equipe e na experiência do cliente. O modelo proposto (TO-BE), construído com o apoio da ferramenta Bizagi, representa essa melhoria de forma visual, deixando claro o novo fluxo desejado com a inclusão do envio automatizado.

A automatização desta etapa específica tem como objetivo tornar o processo mais padronizado, reduzir retrabalhos e liberar tempo da equipe para atividades mais estratégicas. Ao mesmo tempo, o modelo TO-BE funciona como base para futuras evoluções, permitindo que a empresa avance gradualmente na digitalização de outras etapas do processo geral.

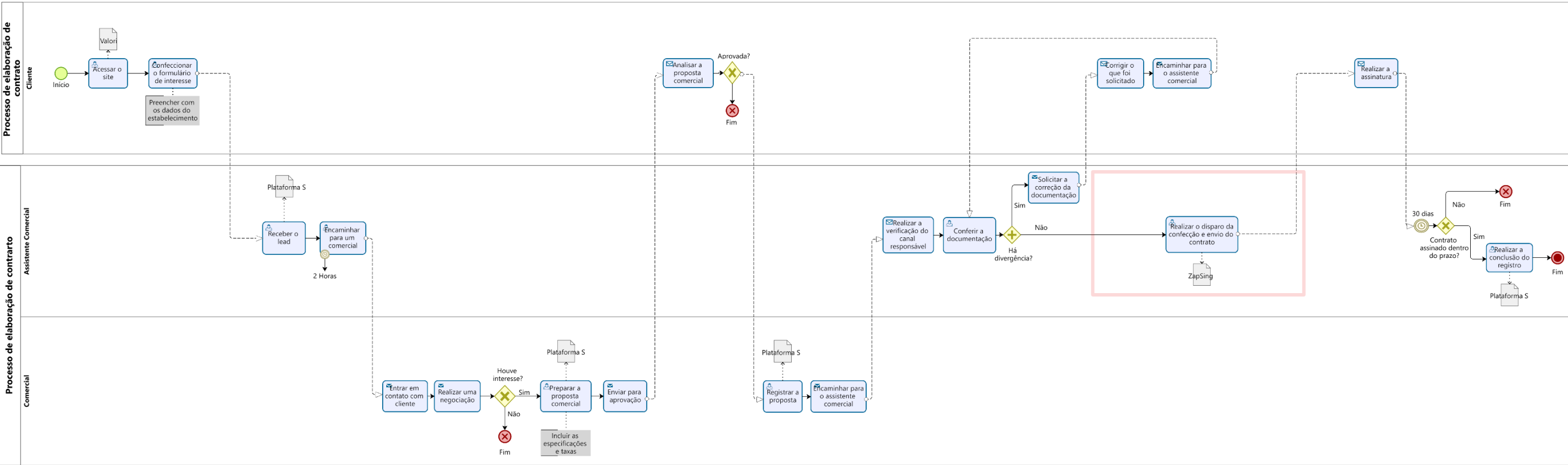
Na página 10, Figura 3, encontra-se apresentado o mapeamento do processo de elaboração de contrato, do cenário proposto (TO-BE)

Figura 2: Mapeamento BPMN do processo atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3: Mapeamento BPMN do processo proposto



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Análise das dificuldades e facilidades do processo atual

Durante a análise do processo, foi possível observar tanto facilidades quanto barreiras operacionais que impactam a eficiência da operação. Entre os aspectos facilitadores, destaca-se o fato de algumas tarefas já seguirem um fluxo bem definido e com regras de decisão clara e dados já preenchidos no CRM, o que diminui o tempo dos colaboradores envolvidos nesta etapa, facilita o disparo automático e favorece futuras implementações automatizadas.

Entretanto, também foram identificadas dificuldades relevantes, como a dependência excessiva de tarefas manuais, a necessidade de múltiplas validações humanas, e a ausência de integração entre plataformas utilizadas. O processo atual requer envolvimento constante de colaboradores para ações que poderiam ser automatizadas com uso de tecnologia fazendo com que eles percam muito tempo que poderiam realizar outras atividades importantes.

Outro fator observado é a existência de gargalos em etapas como conferência de documentação e retorno ao cliente em caso de divergência, que não seguem uma padronização clara. Essas fragilidades operacionais geram retrabalhos, atrasos e, consequentemente, aumento no tempo total de execução.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como finalidade analisar e propor melhorias para o processo de elaboração de contratos em uma empresa do setor de tecnologia. A partir do mapeamento detalhado do fluxo atual, sendo possível compreender como as etapas se organizam na prática e identificar pontos de fragilidade e levantar oportunidades concretas de automatização.

A representação do processo por meio da notação BPMN contribuiu para uma visualização mais clara das tarefas envolvidas, evidenciando gargalos associados à execução manual de etapas repetitivas. Nesse sentido, o estudo permitiu diagnosticar que a principal limitação estava concentrada na fase de disparo dos contratos, atividade que demanda atenção e controle, mas que até então era realizada de forma manual facilitando erros e atrasos.

Com base nessa análise, foi desenvolvido o modelo TO-BE, que apresenta uma versão otimizada do processo, com destaque para a automatização do envio dos contratos a partir de condições previamente estabelecidas. Essa modificação, ainda que pontual, representa um avanço importante, pois reduz o tempo de resposta e ações dos colaboradores, melhora a rastreabilidade das ações e contribui para uma rotina mais fluida e confiável.

Ao final, conclui-se que a proposta apresentada atende ao objetivo do trabalho, oferecendo à organização uma solução viável e tecnicamente fundamentada para aprimorar a etapa de elaboração contratual. Espera-se que esse primeiro passo favoreça, no futuro, a expansão da automatização para outras fases do processo, de forma gradual e estratégica.

Como sugestão para trabalhos futuros, destaca-se a possibilidade de ampliar a automatização para a etapa de análise dos documentos enviados pelos clientes, permitindo verificar automaticamente se estão completos e atendem aos critérios necessários. Essa evolução tende a reduzir o tempo gasto em conferências manuais, minimizar retrabalhos e aumentar a precisão das verificações, configurando um avanço natural e alinhado à proposta apresentada neste estudo.

6. Referências Bibliográficas

DELOITTE. **The Future of Contract Lifecycle Management**. Deloitte Insights, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Cham: Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

GARTNER. **Contract Lifecycle Management Market Guide**. Gartner Research, 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

HARMON, P. **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals**. 4. ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **The Automation Imperative: How Companies Can Transform for Efficiency**. McKinsey Global Institute, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 22 nov. 2025.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2**. 2013. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>. Acesso em: 22 nov. 2025.

BUTTLE, F.; MAKLAN, S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 4. ed. New York: Routledge, 2019.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. **Artificial Intelligence for the Real World**. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

GOIÁS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Manual de Modelagem de Processos com Bizagi Modeler**. Goiânia: SEGPLAN, 2013.