

PROCESSOS USUAIS DE UMA FINTECH DE MEIOS DE PAGAMENTO: UM ESTUDO DE CASO

Maciel, R. G.¹, D'Oliveira, J. L. P.¹ Rocha, S. M.¹, De Moraes, E. T. V.¹

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

RESUMO: Este trabalho analisa três processos críticos de uma fintech de meios de pagamento: *onboarding* de colaboradores, KYC/KYB e o Plano de Continuidade de Negócios (PCN). A partir das ferramentas SIPOC, BPMN e MFV, foram identificados gargalos manuais, retrabalhos e riscos regulatórios. Os resultados mostram ineficiências no *onboarding* e no KYC/KYB devido a etapas manuais e falhas de comunicação, enquanto o PCN carece de governança estruturada para testes e revisões. Conclui-se que automação, padronização e maior integração entre áreas são essenciais para melhorar a eficiência e a conformidade regulatória.

Palavras-chave: *Fintech*; Processos; *Onboarding*; KYC; Plano de Continuidade de Negócios.

ABSTRACT: *This study analyzes three critical processes of a payment-services fintech: employee onboarding, KYC/KYB, and the Business Continuity Plan (BCP). Using SIPOC, BPMN, and VSM, the research identified manual bottlenecks, rework, and regulatory risks. Results show inefficiencies in onboarding and KYC/KYB due to manual steps and communication gaps, while the BCP lacks structured governance for testing and revisions. It concludes that automation, standardization, and stronger interdepartmental integration are essential to improve efficiency and regulatory compliance.*

Keywords: *Fintech*; Processes; *Onboarding*; KYC; Business Continuity Plan.

1. Introdução

O crescimento das tecnologias digitais tem transformado profundamente o sistema financeiro mundial, impulsionando o surgimento de novos modelos de negócios baseados em inovação, automação e escalabilidade. Nesse cenário, as *fintechs* consolidaram-se como agentes essenciais para a modernização dos serviços financeiros, oferecendo soluções mais ágeis, eficientes e acessíveis quando comparadas ao sistema bancário tradicional. No Brasil, esse movimento ganhou força devido à agenda regulatória promovida pelo Banco Central, que estruturou diretrizes específicas para fomentar a competitividade, garantir a segurança das operações e ampliar a oferta de meios de pagamento digitais. Como resultado, o setor tornou-se um dos mais dinâmicos e regulados do país, exigindo maturidade operacional e aderência a normas cada vez mais rigorosas.

Apesar do avanço tecnológico e das oportunidades associadas ao setor, as *fintechs* operam em um ambiente permeado por desafios significativos que afetam diretamente sua eficiência e sustentabilidade. Entre eles, destacam-se as ineficiências operacionais, que podem gerar retrabalhos, atrasos e falhas na experiência do cliente; os riscos inerentes ao processamento de transações financeiras, que exigem controles rigorosos e monitoramento constante; as exigências regulatórias, que estabelecem padrões estritos de identificação de clientes, segurança cibernética e continuidade de negócios; e a criticidade dos processos internos, que precisam atuar de forma integrada para garantir confiabilidade e conformidade. Esses fatores configuram o problema central desta pesquisa: como processos críticos em uma *fintech* de meios de pagamento podem ser analisados, compreendidos e aprimorados a partir das ferramentas da Engenharia de Produção, considerando as pressões simultâneas de eficiência, risco e regulação.

A relevância científica e prática deste estudo reside no fato de que, embora as *fintechs* estejam em expansão acelerada no Brasil, ainda há escassez de estudos que abordem seus processos operacionais sob a ótica integrada da gestão de processos, da eficiência operacional e da conformidade regulatória. Assim, compreender como esses processos são estruturados, quais gargalos apresentam e de que forma podem ser otimizados contribui tanto para o avanço do conhecimento acadêmico quanto para a aplicação prática na rotina das organizações. Além disso, trata-se de um segmento no qual falhas operacionais podem gerar impactos de grandes proporções, como interrupção de serviços, fraudes, incidentes regulatórios e perda de confiança do mercado.

Para atender a essa necessidade, o estudo delimita sua análise a três processos considerados estratégicos e sensíveis para a operação de qualquer *fintech* de meios de pagamento: o *onboarding* de colaboradores, o processo de KYC/KYB e o Plano de Continuidade de Negócios (PCN). O *onboarding* foi escolhido por representar a porta de entrada dos profissionais na cultura, normas e fluxos críticos da empresa, influenciando diretamente a sua produtividade e aderência às políticas internas. O KYC/KYB, por sua vez, é um dos processos mais regulados do setor, fundamental para a prevenção à lavagem de dinheiro, mitigação de riscos e credenciamento seguro de clientes e parceiros. Já o PCN é essencial para garantir a resiliência operacional da organização, assegurando que as atividades críticas sejam mantidas mesmo diante de incidentes ou falhas estruturais. A escolha desses três processos decorre tanto de sua importância regulatória quanto da experiência prática vivenciada durante o estágio na área de governança da empresa analisada, o que possibilitou observação direta, acesso às rotinas internas e compreensão aprofundada dos desafios enfrentados.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho é analisar os processos operacionais de uma *fintech* de meios de pagamento — especificamente *onboarding* de colaboradores, KYC/KYB e Plano de Continuidade de Negócios — identificando ineficiências, gargalos, riscos e oportunidades de melhoria a partir das ferramentas da Engenharia de Produção.

Os objetivos específicos são:

- Mapear cada processo utilizando SIPOC, BPMN e MFV, a fim de compreender sua estrutura e funcionamento.
- Avaliar a aderência dos processos às normas regulatórias aplicáveis ao setor.
- Identificar etapas que agregam valor e pontos de desperdício ou retrabalho.
- Propor melhorias que aumentem a eficiência operacional, reduzam riscos e fortaleçam a conformidade da organização.

2. Referencial teórico

2.1 *Fintechs* e Meios de Pagamento

As *fintechs* são empresas que combinam tecnologia e serviços financeiros para oferecer soluções mais ágeis, acessíveis e eficientes. Segundo Dornelas (2021), seu diferencial está na capacidade de inovar, reduzir custos e simplificar operações tradicionalmente bancárias. No Brasil, o setor cresceu impulsionado pelo Banco Central, que fortaleceu a modernização regulatória e ampliou a digitalização dos meios de pagamento.

Nesse ambiente, *fintechs* de meios de pagamento assumem funções críticas como credenciamento de estabelecimentos, captura de transações, prevenção a fraudes e segurança das operações (BACEN, 2023). Por atuarem com dados sensíveis e transações financeiras, são fortemente reguladas por normas como:

- **Lei 9.613/1998** – prevenção à lavagem de dinheiro;
- **Circular BACEN 3.978/2020** – diretrizes de KYC/KYB;
- **Resolução CMN 4.658/2018** – segurança cibernética e Plano de Continuidade de Negócios.

Esses referenciais influenciam diretamente a estruturação dos processos analisados neste estudo: *onboarding*, KYC/KYB e PCN.

2.2 Gestão de Processos de Negócio (BPM)

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) visa mapear, analisar e melhorar processos organizacionais de forma contínua. Conforme o BPM CBOK (ABPMP, 2019), o BPM apoia organizações na estruturação de fluxos eficientes, padronizados e alinhados à estratégia. Em setores regulados, como *fintechs*, essa abordagem é essencial para garantir rastreabilidade, conformidade e redução de riscos.

Hammer (2021) afirma que processos transversais com múltiplas interfaces — caso do *onboarding*, KYC/KYB e PCN — exigem modelagem clara para reduzir falhas, atrasos e retrabalhos. Santos e Bruhn (2020) complementam que o mapeamento de processos aumenta a maturidade organizacional ao fornecer visão integrada ponta a ponta.

2.3 Ferramentas de Análise de Processos

2.3.1 SIPOC

O SIPOC fornece uma visão macro do processo, identificando fornecedores, entradas, etapas principais, saídas e clientes. De acordo com Slack et al. (2020), ele facilita a compreensão inicial de processos interdepartamentais e orienta análises mais profundas. É especialmente útil em processos que envolvem diversas áreas, como os estudados aqui.

2.3.2 BPMN

A BPMN (*Business Process Model and Notation*) é o padrão internacional para modelagem de processos. Padronizada pela OMG (2022), ela representa graficamente atividades, eventos e decisões, permitindo identificar gargalos, pontos de espera, retrabalhos e falhas de comunicação entre áreas.

2.3.3 MFV / VSM

O Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV), segundo Rother e Shook (2020), permite identificar atividades que agregam valor (VA) e que não agregam valor (NVA), revelando desperdícios como esperas, duplicidades e esforços manuais desnecessários. Em *fintechs*, onde processos exigem precisão e rapidez, essa ferramenta é fundamental para reduzir gargalos e melhorar eficiência operacional.

2.4 Processos Críticos em *Fintechs*

2.4.1 Onboarding

O *onboarding* é responsável por integrar colaboradores às normas, ferramentas e rotinas da empresa. Para organizações que lidam com dados sensíveis, essa etapa é determinante para produtividade, segurança interna e conformidade. A falta de padronização pode gerar riscos de acesso indevido ou falhas operacionais.

2.4.2 KYC/KYB

O processo de identificação e verificação de clientes/parceiros é uma exigência central das normas de prevenção à lavagem de dinheiro (Lei 9.613/1998 e Circular 3.978/2020). Envolve conferência documental, consultas em listas restritivas e análises de risco. Por se tratar de um processo altamente regulado, qualquer falha gera riscos financeiros, operacionais e regulatórios.

2.4.3 Plano de Continuidade de Negócios (PCN)

O PCN assegura que a empresa mantenha suas operações críticas diante de incidentes, conforme Resolução 4.658/2018 e ISO 22301. Em *fintechs*, falhas de continuidade podem gerar indisponibilidade de transações, perda de confiança e descumprimento regulatório.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca solucionar problemas práticos relacionados à eficiência operacional e à conformidade regulatória dos processos críticos de uma *fintech* de meios de pagamento. Possui abordagem qualitativa, dado que se baseia na interpretação de documentos, fluxos operacionais e entrevistas, priorizando a compreensão do fenômeno em seu contexto real. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve, mapeia e analisa processos organizacionais sem manipulação de variáveis. O método escolhido foi o estudo de caso, conforme Yin (2020), por permitir análise profunda e contextualizada de fenômenos complexos dentro de uma organização específica.

3.2 Fonte dos Dados

As informações utilizadas na pesquisa foram obtidas por três fontes principais:

- Documentos internos disponibilizados pela *fintech*, incluindo políticas, fluxos operacionais, manuais, registros de governança e procedimentos das áreas de Compliance, Recursos Humanos, Tecnologia e Operações;
- Entrevistas informais e observação direta, realizadas durante o estágio na área de Governança, com colaboradores das áreas envolvidas nos processos analisados (Comercial, Compliance, RH, TI e Operações);
- Sistemas internos, manuais regulatórios e referenciais normativos, especialmente aqueles relacionados ao BACEN, CMN e normas aplicáveis ao setor de meios de pagamento.

A coleta ocorreu entre março e agosto de 2025, período em que o pesquisador esteve inserido nas atividades da empresa, permitindo observação prática e acompanhamento dos fluxos.

3.3 Procedimentos Metodológicos

A condução da pesquisa seguiu os seguintes procedimentos:

a) Coleta e análise dos dados operacionais

Foram analisados documentos institucionais, fluxos internos e registros dos setores responsáveis pelos processos de *onboarding*, KYC/KYB e PCN. As entrevistas informais complementaram a compreensão sobre atividades, gargalos e interações entre áreas.

b) Construção dos modelos SIPOC

Para cada um dos três processos, foi elaborado um modelo SIPOC com o objetivo de delimitar fornecedores, entradas, etapas principais, saídas e clientes internos. Essa etapa permitiu compreender a visão macro dos processos e identificar fronteiras organizacionais.

c) Modelagem em BPMN

Com base nos dados levantados, foram construídos fluxos detalhados em BPMN 2.0, evidenciando atividades, responsáveis, eventos, gateways e dependências entre áreas. A modelagem permitiu visualizar gargalos, redundâncias e etapas que dependem de validações manuais.

d) Construção do MFV (Mapeamento de Fluxo de Valor)

Foi elaborado um MFV para cada processo, classificando atividades em etapas que agregam valor e que não agregam valor (VA / NVA), conforme a filosofia *Lean*. Essa análise auxiliou na identificação de desperdícios, retrabalhos e oportunidades de melhoria. Embora o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) tradicionalmente inclua a mensuração de tempos de ciclo, tempos de espera e proporção VA/NVA, neste estudo não foi possível realizar essa mensuração de forma precisa. Isso ocorreu devido à ausência de registros

históricos consolidados e à inexistência, na empresa analisada, de indicadores formais de tempo para as etapas dos processos de *onboarding*, KYC/KYB e PCN. Assim, o MFV foi aplicado com foco na identificação qualitativa das etapas que agregam ou não agregam valor, dado que esse nível de análise ainda permite visualizar gargalos, retrabalhos e oportunidades de automação. A escolha por não medir tempos não compromete os objetivos da pesquisa, mas constitui uma limitação metodológica a ser explorada em estudos futuros, caso haja disponibilidade de dados mais robustos.

e) Critério de seleção dos três processos

Os processos foram selecionados com base em três critérios:

- Criticidade operacional — processos que impactam diretamente funcionamento, segurança e continuidade do negócio;
- Relevância regulatória — processos que possuem exigências normativas obrigatórias do BACEN, CMN e legislações aplicáveis;
- Acesso e observação prática — processos acompanhados diretamente durante o estágio, permitindo coleta de informações confiáveis.

f) Validação dos modelos com a empresa

Os modelos SIPOC, BPMN e MFV foram revisados com colaboradores das áreas responsáveis, garantindo aderência às práticas internas e precisão na representação dos fluxos.

4. Resultados e Discussão

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos três processos selecionados — *Onboarding*, KYC/KYB e Plano de Continuidade de Negócios (PCN) — a partir das ferramentas SIPOC, BPMN e MFV. A análise permitiu identificar gargalos, ineficiências, riscos regulatórios e oportunidades de melhoria, conectando os achados com a literatura e com as exigências normativas aplicáveis ao setor de meios de pagamento.

4.1 Processo de *Onboarding* de Colaboradores

SIPOC do *Onboarding*

A aplicação do SIPOC permitiu compreender o processo em uma visão macro, identificando os principais envolvidos, entradas críticas e entregas essenciais. Segundo Slack et al. (2020), o SIPOC é uma ferramenta eficaz para delimitar processos interfuncionais, pois revela as interfaces entre áreas e evita a fragmentação de responsabilidades. O BPM CBOK (ABPMP, 2019) reforça que processos como *onboarding* dependem fortemente da articulação entre RH, TI e gestores, e que a etapa de mapeamento macro é indispensável antes da modelagem detalhada. Hammer (2021) destaca que processos transversais tendem a apresentar falhas de comunicação quando não há clareza sobre fronteiras e papéis — algo que o SIPOC ajuda a evitar.

Tabela 1: SIPOC do Processo de *Onboarding*

Elemento	Descrição
Suppliers	Recursos Humanos, Gestores da Área
Inputs	Dados cadastrais, documentos pessoais, agenda de integração
Process	Recebimento dos dados → Validação → Agendamento → Integração → Treinamentos → Configuração de acessos → Entrega de equipamentos
Outputs	Colaborador integrado e apto
Customers	Gestor direto, áreas operacionais, colaborador

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

Fluxo BPMN do *Onboarding*

O fluxo BPMN (em anexo na página 15) do *onboarding* evidenciou pontos de espera, etapas manuais e duplicidade de comunicações entre áreas. Verificou-se atraso na liberação de acessos, dependência de múltiplos departamentos e retrabalhos decorrentes de dados cadastrais incompletos. A modelagem demonstrou que, embora

o processo funcione, ainda é fortemente dependente de interações manuais e troca de mensagens descentralizadas.

MFV do *Onboarding*

O Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) expôs a proporção entre atividades que agregam valor (VA) e atividades que não agregam valor (NVA), mas são necessárias para o cumprimento de políticas internas.

Tabela 2: MFV do Processo de *Onboarding*

Atividade	Classificação	Observação
Recebimento de informações	NVA	Comunicação manual e suscetível a falhas
Agendamento da integração	NVA	Gera tempo de espera; passível de automação
Apresentação institucional	VA	Alinha cultura, normas e expectativas
Treinamentos iniciais	VA	Essencial ao desempenho e produtividade
Configuração de acessos	NVA	Manual, complexa e sujeita a retrabalhos
Entrega de equipamentos	VA	Contribui para a prontidão operacional
Feedback final	VA	Melhora adaptação e reduz rotatividade

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

Discussão dos Achados do *Onboarding*

O processo apresenta boa estrutura, porém dependência elevada de ações manuais. A literatura reforça que atividades repetitivas e baseadas em múltiplas áreas precisam ser padronizadas ou automatizadas para reduzir desperdícios (Slack et al., 2020; Hammer, 2021). O MFV evidenciou que as etapas NVA representam parte significativa do processo e aumentam o tempo de ciclo. A falta de integração entre RH, TI e áreas requisitantes aumenta riscos operacionais e compromete a experiência do colaborador.

4.2 Processo de *Know Your Client/ KnowYour Bussiness*

SIPOC do KYC/KYB

O SIPOC deste processo destacou sua natureza crítica e regulatória, envolvendo Comercial, Jurídico e Compliance. As entradas incluem documentos cadastrais, formulários e consultas a bases externas. O processo termina com um relatório de risco e uma decisão de aprovação.

Tabela 3: SIPOC do Processo de KYC/KYB

Elemento	Descrição
Suppliers	Área Comercial, Cliente, Jurídico
Inputs	Documentos cadastrais, formulários, bases restritivas
Processo	Receber documentos → Validar → Consultar listas → Analisar risco → Aprovar ou rejeitar
Outputs	Relatório de risco, decisão final
Customers	Compliance e Comercial

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

Fluxo BPMN do KYC/KYB

O fluxo BPMN (em anexo na página 15) demonstrou um processo robusto do ponto de vista regulatório, porém com elevado volume de tarefas manuais. Houve destaque para:

- dependência da área Comercial para envio correto das informações;
- necessidade de validação documental detalhada;
- consultas externas (listas restritivas, PEPs, sanções);
- retrabalho quando há inconsistências.

MFV do KYC/KYB

O MFV revelou equilíbrio entre etapas VA essenciais para conformidade e etapas NVA obrigatórias devido à legislação.

Tabela 4: MFV do Processo de *KYC/KYB*

Atividade	Classificação	Observação
Conferência documental	NVA	Manual e repetitiva
Validação documental	VA	Exigência da Circular 3.978/2020
Consulta a listas restritivas	VA	Reduz risco de fraude e lavagem de dinheiro
Consolidação das informações	NVA	Etapa manual passível de automação
Análise de risco	VA	Decisiva para exposição ao risco
Comunicação com o cliente	NVA	Repetitiva e manual
Monitoramento contínuo	VA	Obrigatório para auditorias futuras

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

Discussão dos Achados do KYC/KYB

A análise confirma que o processo é altamente aderente à legislação (Lei 9.613/1998; Circular 3.978/2020), porém pouco eficiente operacionalmente. Os achados se alinham à literatura de Hammer (2021), que afirma que processos críticos baseados em verificações humanas são vulneráveis a atrasos e falhas. A automação surge como solução para reduzir NVA e dar velocidade ao credenciamento.

4.3 Plano de Continuidade de Negócios

SIPOC do PCN

O SIPOC evidenciou a interação entre Diretoria, TI e áreas críticas, bem como a sequência fundamental de elaboração, testes e revisão.

Tabela 5: SIPOC do Processo de PCN

Elemento	Descrição
Suppliers	Diretoria, TI, Gestores
Inputs	Matriz de riscos, processos críticos, normas
Processo	Identificação de riscos → Elaboração do plano → Testes → Revisão
Outputs	PCN atualizado, relatórios de testes
Customers	Comitê de Crise, Diretoria

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

MFV do PCN

A análise de valor mostrou predominância de atividades VA, já que continuidade de negócios é atividade estratégica.

Tabela 6: MFV do Processo de PCN

Atividade	Classificação	Observação
Identificação de processos críticos	VA	Define prioridades operacionais
Levantamento de riscos	VA	Fundamentado na ISO 22301
Estratégias de continuidade	VA	Delineia ações práticas
Documentação do PCN	NVA	Burocrática, porém necessária
Testes	VA	Avaliam eficácia das ações
Revisões periódicas	NVA	Manual; exige governança
Comunicação	VA	Essencial em incidentes

(Fonte: Elaboração própria 2025.)

Discussão sobre o fluxo do processo de PCN

O PCN apresenta boa aderência à Resolução 4.658/2018 e à ISO 22301, mas carece de sistematização e governança em seu ciclo de revisões. A ausência de ferramenta de controle dificulta versionamento e rastreabilidade. Santos e Bruhn

(2020) reforçam que continuidade de negócios deve ser tratada como processo estratégico, o que é parcialmente atendido, mas ainda com espaço para maturidade maior.

5. Conclusão

O presente estudo analisou três processos críticos de uma *fintech* de meios de pagamento — *onboarding* de colaboradores, KYC/KYB e Plano de Continuidade de Negócios (PCN) — utilizando SIPOC, BPMN, MFV, fundamentos de BPM e a legislação aplicável. Os objetivos foram atendidos, pois os processos foram mapeados, avaliados quanto à eficiência e comparados às exigências regulatórias e à literatura.

A análise identificou gargalos, retrabalhos e etapas sem valor, sobretudo no *onboarding* e no KYC/KYB. No *onboarding*, observou-se forte dependência de tarefas manuais e múltiplas áreas, gerando atrasos. No KYC/KYB, o volume de verificações manuais elevou o tempo de credenciamento e o risco de inconsistências. No PCN, apesar da aderência normativa, verificou-se baixa sistematização no ciclo de testes e revisões.

Entre as melhorias sugeridas estão maior automação, uso de sistemas integrados, padronização de *checklists*, centralização das informações e monitoramento contínuo dos processos. Tais ações podem elevar a eficiência, segurança e conformidade regulatória.

O estudo contribui ao evidenciar pontos críticos, apoiar ações gerenciais e demonstrar a aplicabilidade integrada de SIPOC, BPMN e MFV em ambientes regulados. Também destaca a importância de alinhar eficiência operacional às normas do setor financeiro. As limitações incluem acesso restrito a dados e o foco em três processos, o que reduz a generalização, mas gera insights relevantes.

Sugere-se, para pesquisas futuras, expandir a análise para outros processos organizacionais e aprofundar indicadores quantitativos, incluindo impactos da automação e uso de IA em rotinas regulatórias. Conclui-se que a análise forneceu visão fundamentada dos processos estudados, identificando oportunidades de melhoria e reforçando o papel da gestão de processos em ambientes digitais e regulados.

Figura 1: BPMN do processo de *onboarding* de colaborador

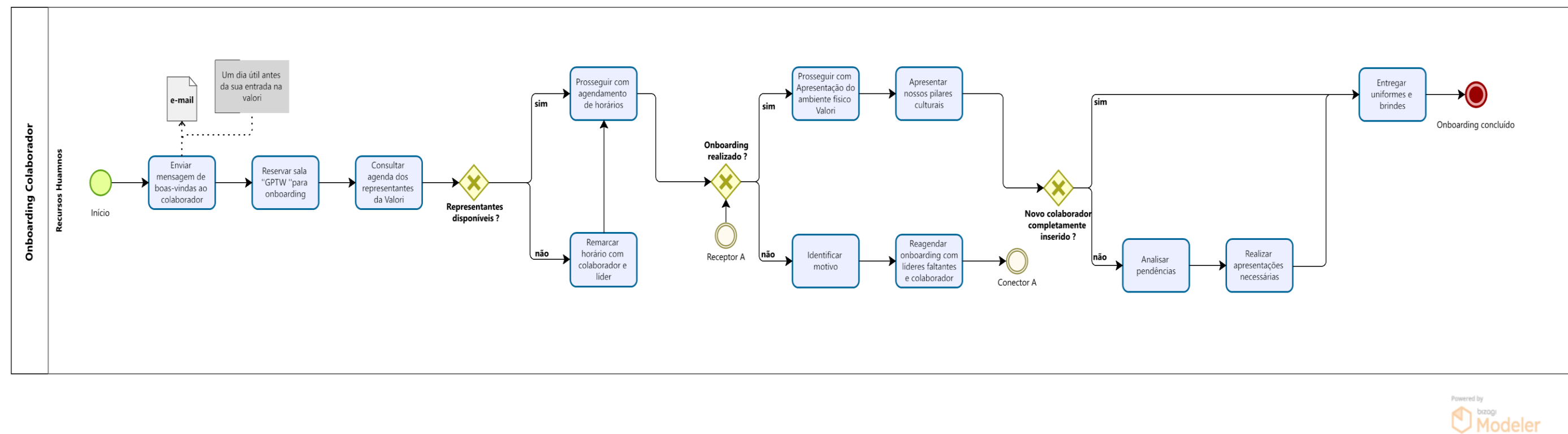
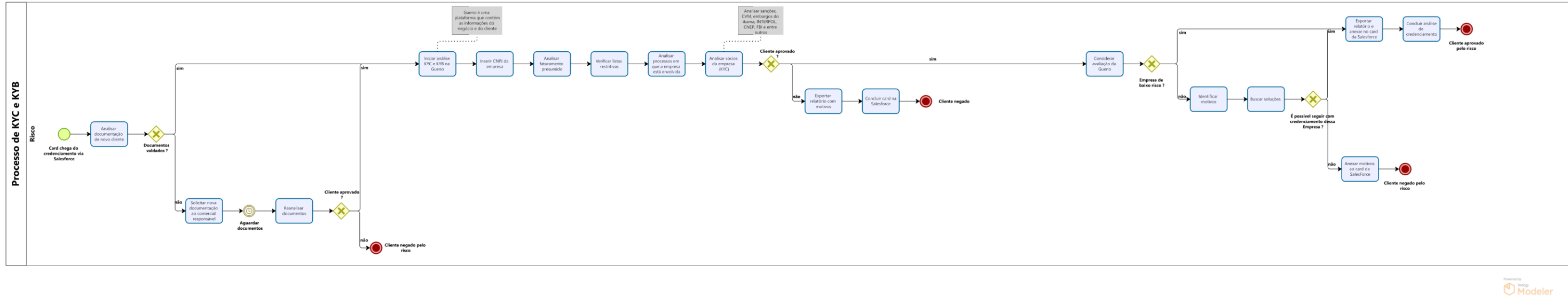


Figura 2: BPMN do processo de *Know Your Client / Know Your Bussiness*



(Fonte: Elaboração própria 2025.)

6. Referências Bibliográficas

1. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 3.978**, de 23 de janeiro de 2020. Dispõe sobre a política, procedimentos e controles internos para prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Brasília, 2020.
2. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 4.658**, de 26 de abril de 2018. Dispõe sobre a política de segurança cibernética e os requisitos para contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados. Brasília, 2018.
3. BRASIL. **Lei nº 9.613**, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de lavagem de dinheiro e prevenção à utilização do sistema financeiro para ilícitos. Diário Oficial da União, Brasília, 1998.
4. *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 22301:2019 – Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. Genebra: ISO, 2019.
5. ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 4. ed. *Association of Business Process Management Professionals*, 2019.
6. HAMMER, Michael. **Reengenharia: Revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2021.
7. SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
8. OMG – *Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN) – Version 2.0*. Boston, 2011.
9. ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a Enxergar: Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: *Lean Institute Brasil*, 2020.
10. DORNELAS, José C. **Empreendedorismo e inovação no setor financeiro: o papel das fintechs**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 2, 2021.
11. SANTOS, R.; BRUHN, N. **Business continuity in digital environments: an overview based on ISO 22301**. *Journal of Information Security*, v. 9, n. 3, 2020.
12. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2018.
13. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: Trabalhos acadêmicos – Apresentação**. Rio de Janeiro, 2011.



Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Pontifical Catholic University of Goiás
Av. Universitária, 1069, Setor Universitário
Caixa Postal 86 - CEP 74.605-010
Goiânia - Goiás - Brasil

RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O estudante Raniery Gomes Maciel do Curso de

Engenharia de Produção matrícula 2020.2.0037.0003-6,
telefone: 62991999950 e-mail

ranierygomesmaciel@hotmail.com, na qualidade de titular dos direitos
autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do Autor), autoriza
a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho
de Conclusão de Curso intitulado PROCESSOS USUAIS DE UMA FINTECH DE
MEIOS DE PAGAMENTO: UM ESTUDO DE CASO

_____, gratuitamente, sem ressarcimento dos
direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio
eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto(PDF);
Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV,
AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela
internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de
graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 16 de Dezembro de 2026.

Assinatura do autor: Raniery Gomes

Nome completo do autor: Raniery Gomes Maciel

Assinatura do professor-orientador: _____

Nome completo do professor-orientador:

Escola Politécnica e de Artes - setembro de 2025