

**MELHORIA DOS PROCESSOS DE LIQUIDAÇÃO DE PAGAMENTOS EM
EMPRESAS DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS: UMA ABORDAGEM LEAN PARA
REDUÇÃO DE RISCOS E AUMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

*IMPROVEMENT OF PAYMENT CLEARING PROCESSES IN EMPLOYEE BENEFIT
MANAGEMENT COMPANIES: A LEAN APPROACH TO RISK REDUCTION AND
CUSTOMER SATISFACTION INCREASE*

GUILHERME ARRUDA NUNES DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CHRISTIANO COSTA ROCHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JOSÉ ROMUALDO DA COSTA FILHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao FAP UNINOVE.

MELHORIA DOS PROCESSOS DE LIQUIDAÇÃO DE PAGAMENTOS EM EMPRESAS DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS: UMA ABORDAGEM LEAN PARA REDUÇÃO DE RISCOS E AUMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Objetivo do estudo

O objetivo deste relato técnico foi apresentar o desenvolvimento de um projeto de melhoria nos processos de liquidação de pagamentos de uma empresa de gestão de benefícios aos estabelecimentos comerciais.

Relevância/originalidade

O estudo fornece aos praticantes uma abordagem para reduzir riscos e aumentar a satisfação do cliente em processos de liquidação de pagamentos. A originalidade está na utilização de intervenções Lean, oferecendo um modelo replicável para melhoria contínua em gestão de benefícios.

Metodologia/abordagem

Este relato está estruturado sob a metodologia de pesquisa qualitativa e participante. A pesquisa inclui entrevistas com profissionais diretamente e indiretamente envolvidos no processo, análise documental e observação direta e participante.

Principais resultados

Os resultados mostraram uma redução no saldo de pagamentos rejeitados e mitigação de riscos operacionais, de conformidade, de reputação e satisfação dos clientes.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este relato fundamenta conhecimento sobre o uso de ferramenta de mapeamento de fluxo de valor para redução de riscos. Essas abordagens auxiliarão pessoas em projetos de melhorias de processo em contextos de meios de pagamento.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo promove a eficiência e a transparência em processos de pagamento e melhora a satisfação do cliente ao reduzir riscos operacionais. Isso contribui para um ambiente de negócios mais justo e sustentável.

Palavras-chave: Fluxo de Valor, Meios de Pagamento, Gestão de Riscos, Liquidação de Pagamentos, Melhorias de Processo

IMPROVEMENT OF PAYMENT CLEARING PROCESSES IN EMPLOYEE BENEFIT MANAGEMENT COMPANIES: A LEAN APPROACH TO RISK REDUCTION AND CUSTOMER SATISFACTION INCREASE

Study purpose

The objective of this paper was to present the development of a project to improve the payment clearing processes of an employee benefits management company to merchants.

Relevance / originality

This study provides to practitioners an approach to reduce risks and increase customer satisfaction in payment clearing processes. The originality lies in the use of Lean interventions, offering a replicable model for continuous improvement in employee benefits management.

Methodology / approach

This paper is structured under a qualitative and participant research methodology. The research includes interviews with professionals directly and indirectly involved in the process, document analysis, and direct and participant observation.

Main results

The results presented a reduction in the amount of uncleared payments transactions and mitigation of operational, compliance, reputation, and customer satisfaction risks.

Theoretical / methodological contributions

This paper provides knowledge on the use of value stream mapping tools for risk reduction. The Lean approach presented can assist practitioners in process improvement projects in payment companies.

Social / management contributions

The study promotes efficiency and transparency in payment processes and improves customer satisfaction by reducing operational risks. This contributes to a fairer and more sustainable business environment.

Keywords: Value Stream, Payment Methods, Risk Management, Payment Clearing, Process Improvements

1 Introdução

Uma empresa que oferece o serviço de gestão de benefícios ao trabalhador, como vale-refeição ou vale-alimentação, tem a operação de seu negócio baseada em um arranjo de pagamentos (Mazzon & Hernandez, 2013). Um arranjo de pagamentos é um sistema ou conjunto de regras e procedimentos que permitem a transferência de recursos entre pagadores e recebedores (Brito & Brito, 2012), podendo ser classificados como abertos ou fechados (Tigre, 2006).

Os arranjos de pagamentos fechados possuem um sistema de pagamento restrito a um único emissor, como alguns cartões de vale-refeição e vale-alimentação que só podem ser usados na própria rede do emissor (Banco Central do Brasil, 2021). Quando uma empresa de gestão de benefícios opera desta forma, ela é responsável pela emissão do instrumento de pagamento, normalmente um cartão, pela gestão da conta e pelo credenciamento dos estabelecimentos comerciais que poderão capturar as transações (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços, 2020; Mazzon & Hernandez, 2013).

Desta forma, os principais participantes desse sistema são a empresa de gestão de benefícios, as empresas clientes, representadas por suas áreas de recursos humanos, os estabelecimentos comerciais, que aceitam esses cartões como forma de pagamento, e os consumidores, que são os portadores dos cartões. Para que uma transferência de recursos ocorra, são necessárias algumas condições. A empresa de gestão de benefícios precisa ser contratada por um departamento de recursos humanos, carregar o cartão dos portadores e garantir que o recurso contido neste cartão seja repassado ao estabelecimento comercial quando o consumidor utilizar o cartão nas POS (da sigla em inglês *Point of Sale*), conhecidas como maquininhas no estabelecimento comercial.

Neste contexto, reside a problemática deste relato técnico. Ao transferir os recursos dos pagadores, portadores do cartão, aos recebedores, estabelecimentos comerciais, a empresa de gestão de benefícios tem seus pagamentos rejeitados pelos bancos devido à não identificação dos dados bancários informados para pagamento. Este tipo de rejeição de pagamentos faz com que a empresa de gestão de benefícios acumule um saldo indevido em sua conta e se exponha a riscos operacionais, de conformidade, de reputação e, principalmente, de insatisfação de seus clientes. Isto acontece porque os clientes não estão recebendo o dinheiro que lhes é devido.

Desse modo, este relato técnico tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de um projeto de melhoria nos processos de liquidação de pagamentos da empresa de gestão de benefícios aos estabelecimentos comerciais.

O projeto adotou uma abordagem para aprimorar os processos da organização. Inicialmente, foi realizado o mapeamento e a revisão do fluxo de valor, permitindo identificar oportunidades de melhoria e eliminar desperdícios. Em seguida, foram propostas intervenções pontuais, visando obter ganhos e demonstrar o valor das iniciativas de aprimoramento de processos. Por fim, o redesenho de processos foi conduzido, buscando otimizar e transformar os processos de negócio. Como resultado, o projeto contribuiu para a redução do saldo de pagamentos rejeitados e a mitigação de riscos operacionais, de conformidade, de reputação e de satisfação de clientes.

Este relato técnico está dividido da seguinte forma: após esta introdução, será apresentada uma seção com um breve referencial teórico dos constructos deste relato. Na sequência, serão apresentados os métodos, seguido pelo contexto do projeto, finalizando com o tipo de intervenção e mecanismos adotados.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados de forma sumária os conceitos sobre Meios de Pagamento, Fluxo de Valor e Riscos.

2.1 Meios de Pagamento

O sistema Meio Eletrônico de Pagamentos permite que as instituições autorizadas realizem transferências de recursos financeiros em tempo real por meio de suas contas. Isso se dá num ciclo operacional prolongado, cuja finalidade é disponibilizar aos usuários informações em tempo real acerca de seus saldos (Triches & Bertoldi, 2006).

Para isso, segundo Triches e Bertoldi (2006), são definidos níveis específicos de operações como o carregamento de operações, autorizações e consultas. Assim, o operador de carregamento inicia as operações, que são verificadas e autorizadas. Essa autorização confirma o débito na conta da instituição solicitante e o crédito na conta da instituição beneficiária.

Contudo, é necessário certificar-se de que o estabelecimento em questão está pronto para conversar com esses sistemas para saber se uma transação foi concluída com sucesso ou não (Lima & Francisco, 2021), e aí sim considerar uma liquidação de pagamento efetivada.

2.2 Fluxo de Valor

O termo *Lean* foi popularizado por Womack *et al.* (1990) incorporando um sistema que utiliza menos insumos para criar produtos semelhantes ao sistema de produção em massa, mas oferecendo uma maior variedade de escolhas ao cliente final. Mas também, pode ser definido como o antídoto para o desperdício, ou fazer mais com menos (Womack & Jones, 2003).

O conceito *Lean* também é explicado através dos seus cinco princípios: (i) especificar valor, o valor pode ser definido apenas pelo cliente final; (ii) identificar o fluxo de valor, o fluxo de valor são todas as ações necessárias para levar um produto ao cliente; (iii) fluxo, fazer os passos que criam valor fluírem; (iv) puxar, deixar o cliente puxar o produto de você, venda um, faça um; e (v) buscar a perfeição, não há fim para o processo de reduzir tempo, espaço, custo e erros (Womack & Jones, 2003).

Por fim, identificar o fluxo de valor inclui o processo completo de adição de valor (e de não adição de valor), desde a concepção da necessidade até o recebimento do produto pelo consumidor. Neste sentido, há uma necessidade clara de remoção interna de desperdícios para toda a cadeia de suprimentos, e isto pode ser feito com ajuda de ferramentas de mapeamento de fluxo de valor (Hines & Rich, 1999).

2.3 Riscos

Os projetos existem em ambientes com vários graus de incerteza. A incerteza apresenta ameaças e oportunidades que as equipes de projeto exploram, avaliam e decidem como lidar (Perminova, Gustafsson, & Wikström, 2008). Os riscos podem ser caracterizado com um aspecto da incerteza (Zhang, 2011).

Um risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos negativos são chamados de ameaças e os riscos positivos são chamados de oportunidades. Todos os projetos apresentam riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de incerteza (PMI, 2021).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr (2014), a gestão de riscos influencia diretamente no sucesso dos projetos. Desta forma, a adoção de práticas robustas de gestão de riscos pode melhorar significativamente a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto, contribuindo para a entrega de resultados dentro dos prazos, do orçamento e com a qualidade esperada.

3 Metodologia

Este relato técnico foi elaborado de acordo com o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino *et al.* (2012) e Martens *et al.* (2021). O relato está estruturado sob a metodologia de pesquisa qualitativa e participante, utilizando-se de entrevistas com profissionais diretamente e indiretamente envolvidos no processo, análise de materiais e observação direta e participante.

De acordo com os pressupostos de Bauer e Gaskell (2017), uma pesquisa qualitativa não tem a preocupação com a representação de números, estatísticas, relações de causa e efeito, mas possui a finalidade de aprofundar na compreensão dos fenômenos. Este relato técnico apresentou os resultados obtidos com o mapeamento e a revisão do fluxo de valor, da proposição de intervenções pontuais para ganhos rápidos e do redesenho de processos, por meio do trabalho de uma equipe multidisciplinar de projeto.

Para a validação dos resultados, este relato técnico realizou uma análise de dados comparando o saldo anterior dos pagamentos rejeitados aos saldos posteriores às intervenções e mudanças de processo. O objetivo da análise foi verificar o resultado obtido e a eficiência das ações de intervenções dentro do fluxo atual, bem como as alterações processuais baseadas na análise do fluxo de valor.

4 Análise e discussão dos resultados

A seguir, serão apresentadas a caracterização da organização e do projeto analisado onde este relato técnico foi realizado.

4.1 Caracterização da organização

A empresa é uma Instituição de Pagamentos (IP) de grande porte, que atua no mercado de soluções de pagamentos e gestão de benefícios ao trabalhador. A empresa atua principalmente no fornecimento do serviço de gestão de cartões de benefícios como vale-refeição e vale-alimentação. Cartões estes que as empresas clientes, por meio de seus recursos humanos, oferecem aos seus colaboradores.

Desde 2018, a empresa passa por um processo de transformação digital e de adoção de metodologias ágeis no processo de gerenciamento de seus projetos. Além dos desafios culturais típicos desta jornada, como cultura enraizada do uso do modelo tradicional (Gonçalves *et al.*, 2021) e a necessidade de rápida mudança na mentalidade (Gonçalves *et al.*, 2023), a empresa enfrenta o desafio estratégico de manter a centralidade no cliente e a eficiência em um mercado competitivo, marcado por mudanças regulatórias e o surgimento de novos competidores.

4.2 Caracterização do projeto analisado

O projeto analisado para a elaboração deste relato técnico consistiu na revisão do fluxo de valor de pagamento aos clientes estabelecimentos comerciais (ECs). O objetivo foi desenvolver um projeto para a melhoria no processo de liquidação de pagamentos aos clientes ECs, a fim de aumentar a eficiência operacional nesta etapa da jornada e, conseqüentemente, melhorar a satisfação desses clientes.

Por meio da utilização da ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor (*Value Stream Mapping - VSM*), estabeleceram-se os seguintes processos para a realização do projeto: (i) desenho do estado atual, com todo o fluxo de informações e processos, e análise de ganhos rápidos; (ii) desenho do estado futuro, com a forma ideal onde os processos tornam-se mais eficientes e geram menos retrabalho; (iii) definição de um plano para transformar o estado atual no estado futuro, por meio da reestruturação de processos.

Este projeto do relato técnico foi liderado pela equipe de gestão de projetos de finanças e incluiu uma equipe multidisciplinar com representantes das áreas de negócios, tecnologia, operações e jurídico. A Tabela 1 apresenta o time que conduziu o projeto objeto deste estudo.

Tabela 1 - Lista dos envolvidos no projeto

Descrição	Cargo	Área da empresa
IN01	Analista Pleno	Projetos

IN02	Analista Pleno	Operações
IN03	Coordenador	Operações
IN04	Advogado Sênior	Jurídico
IN05	Analista Pleno	Liquidação
IN06	Coordenador	Liquidação
IN07	Analista Sênior	Negócios
IN08	Especialista I	Negócios
IN09	Coordenador	Negócios
IN10	Coordenador	Tecnologia

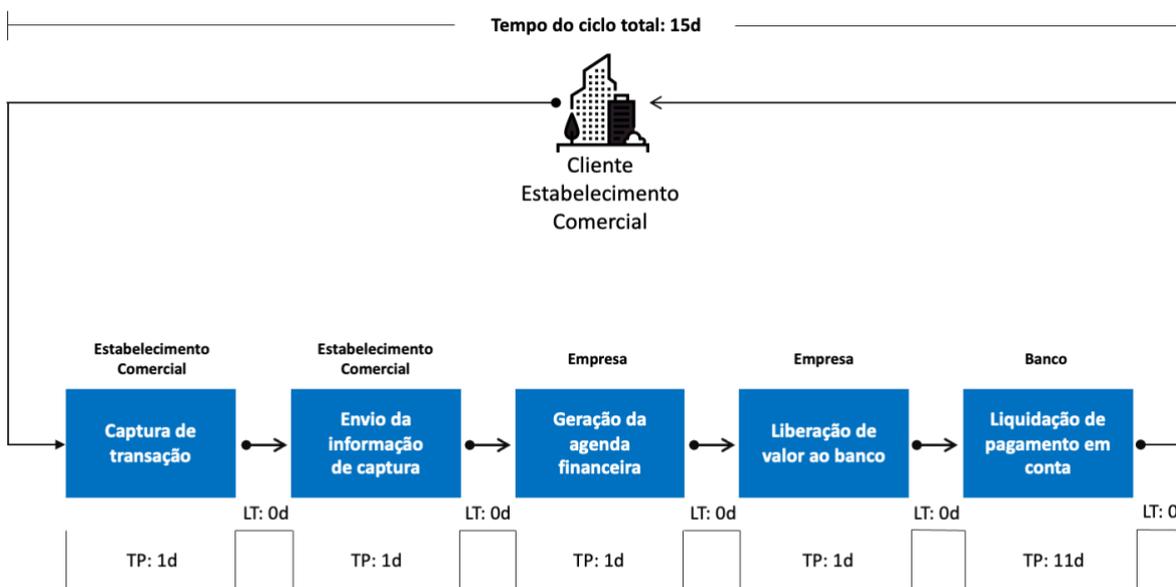
Nota. Esta tabela mostra os cargos e áreas das pessoas da equipe do projeto.

Para a realização do projeto, a empresa objeto de estudo enfrentou um grande desafio para gerenciar a comunicação durante o mapeamento dos processos e a implementação de melhorias. Por fim, outro desafio relacionava-se ao processo de gestão de riscos, uma vez que o aumento no saldo de pagamentos rejeitados pode causar impactos operacionais, de conformidade e de reputação.

4.3 Tipo de Intervenção e Mecanismos adotados

À medida que o saldo de pagamentos rejeitados crescia progressivamente, as diversas ações corretivas realizadas pelas áreas de negócios e operações não tiveram efeito ao longo de seis meses de observação. Dessa forma, o time de projetos de finanças tomou a iniciativa de tratar o problema de maneira mais sistêmica e projetizada, estabelecendo a abertura de um projeto.

A partir de então, iniciou-se a construção do desenho do estado atual (i), com uma equipe multidisciplinar elaborando um mapa do fluxo de valor. Este mapa, demonstrado na **Figura 1 - Estado atual do fluxo de valor de pagamentos aos estabelecimentos comerciais**



d: dias
TP: Tempo do processo
LT: Tempo de espera

Nota. Esta tabela mostra o ciclo de pagamentos aos estabelecimentos comerciais com duração de 15 dias, e o tempo médio do processo de liquidação com os bancos com duração de 11 dias.

Figura 1, foi usado para identificar todas as etapas do processo, fluxo de informações, e direcionar a coleta de dados a respeito das principais causas de rejeição de pagamentos registradas.

Em posse dessas informações, recorreu-se a um fornecedor de serviços de validação de dados bancários para aprofundamento e entendimento das causas de rejeição, e, após esta análise, verificou-se que 85% das causas de rejeição eram oriundas de erro de cadastro. Elas dividiam-se em: (i) 12% erro de digitação no cadastro da conta, (ii) 74% conta localizada divergente da cadastrada, e (iii) 14% conta inexistente.

Decidiu-se então focar as intervenções nas causas (i) erro de digitação no cadastro da conta e (ii) conta localizada divergente da cadastrada, pois a causa (iii) conta inexistente, apesar de apresentar uma representatividade percentualmente próxima a (i) erro de digitação no cadastro da conta, segundo análise do time do projeto e especialistas, apresentava menos insumos para ações de melhorias imediatas. Portanto, a partir deste ponto, as ações descritas serão referentes apenas às causas (i) erro de digitação no cadastro da conta e (ii) conta localizada divergente da cadastrada.

À medida que os riscos aumentaram com o crescimento do saldo de rejeitados, a equipe de projeto entendeu que antes de propor uma solução definitiva, baseada no desenho do estado futuro, era necessário aplicar algum tipo de solução a curto prazo. Este tipo de abordagem visava reduzir os riscos, demonstrar progresso na resolução do problema e aumentar a confiança das partes interessadas na estratégia de melhoria e no processo de mudança.

Para a causa (i) erro de digitação no cadastro da conta, implementamos uma solução que consistia na validação dos dados bancários através de testes de pequenos valores, como 0,01 centavo, verificando se a conta sugerida estava correta antes de realizar a liquidação completa.

Já para a causa (ii) conta localizada divergente da cadastrada, adotamos um protocolo de disparo de comunicação ao EC, informando que havia valores rejeitados por conta localizada divergente da cadastrada e instrução de regularização. Este procedimento determinava o envio de três avisos via e-mail, a cada três dias, e em caso de falta de retorno, uma última comunicação dez dias depois do primeiro aviso, informando que o pagamento seria feito a outra conta ativa vinculada ao CNPJ do cliente.

Em paralelo a isso, foi proposto o desenho do estado futuro (iii) com proposta de solução sustentável e única para as duas causas raízes. O desenho do estado futuro é apresentado na Figura 2.

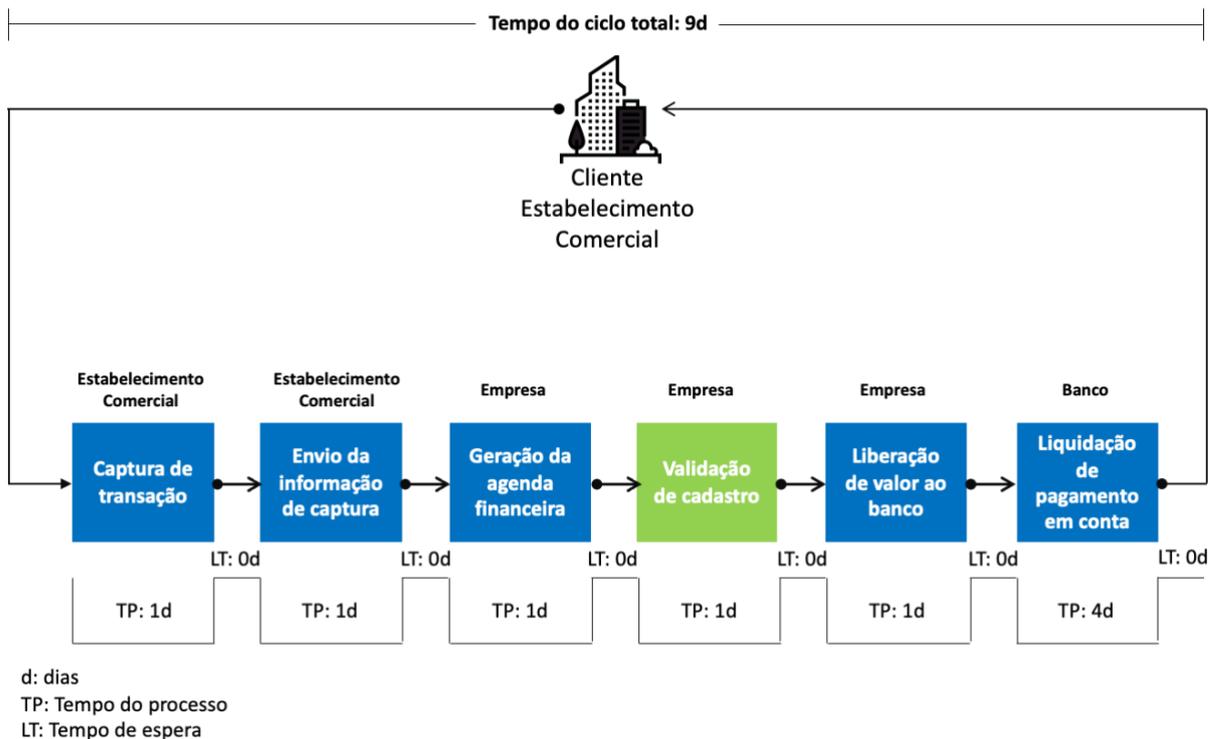


Figura 2 - Estado futuro do fluxo de valor de pagamentos aos estabelecimentos comerciais

Nota. Esta tabela mostra o redesenho do ciclo de pagamentos aos estabelecimentos comerciais, com a redução de quinze para nove dias no tempo total, mesmo com a adição de um processo de validação de cadastro.

4.4 Apresentação dos resultados e análises

Pelo fato de o projeto aqui relatado envolver riscos operacionais, de conformidade e de reputação, as ações a curto prazo foram executadas em ondas. Isto possibilitou que a execução acontecesse em ambiente controlado, com possibilidade de ajustes caso necessário e que os ganhos fossem demonstrados imediatamente, gerando mais confiança em relação ao que estava sendo implementado. Embora, não tenha havido necessidade de ajuste de rota.

Primeiramente, serão expostos os resultados das soluções de ganhos rápidos aplicadas às causas (i) erro de digitação no cadastro da conta e (ii) conta localizada divergente da cadastrada. Em seguida, discutiremos a implementação da solução definitiva proposta no desenho do estado futuro.

Na primeira onda da ação a curto prazo para a causa (i) erro de digitação no cadastro da conta, foi utilizado metade da base de pagamentos rejeitados, e obtivemos uma taxa de efetividade de 15%, ou seja, corrigimos erros de digitação no cadastro com uma efetividade maior que os 12% identificados nas análises de causa raiz. Entretanto, quando feita a segunda onda, como o restante da base, a efetividade teve um desempenho inferior à primeira, com 8% de efetividade, ficando a média das ações próximas aos 12% encontrados na fase de análise de causa raiz.

Em relação à (ii) conta localizada divergente da cadastrada, antes do início do disparo dos comunicados, foi necessária uma revisão nos contratos com os ECs. Esta ação prévia foi recomendada pelo jurídico e compliance, para garantirmos que os pagamentos efetuados em outra conta do mesmo CNPJ teriam efeito legal de liquidação e real redução nos pagamentos pendentes.

Desta forma, após envio de novo termo de aceite, passamos a realizar os comunicados seguidos de pagamentos, com uma taxa de efetividade de 21% de redução no saldo de

rejeitados. Esta taxa de efetividade, considerada baixa em relação aos 74% da causa raiz, reflete a necessidade de amadurecimento do processo.

A soma das taxas de efetividade das ações (i) erro de digitação no cadastro da conta e (ii) conta localizada divergente da cadastrada foi de 44%, reduzindo, portanto, 62 milhões do saldo de pagamentos rejeitados, o que é o equivalente a este percentual. Esta ação também teve efeito positivo no *Net Promoter Score (NPS)*, elevando em 2,1 pontos percentuais esta nota que mede o percentual de recomendação do cliente ECs em relação ao serviço prestado pela empresa alvo deste relato técnico.

Assim sendo, o novo fluxo de valor dos pagamentos aos ECs teve uma redução de seis dias no seu tempo médio total de duração, após a inclusão de uma etapa de validação de cadastro. Esta redução deve-se à etapa de validação prévia de cadastro ter reduzido em sete dias o tempo médio de espera para efetivação de liquidação.

Por fim, além de servir como uma referência prática, este estudo contribui para a teoria e prática da gestão de riscos e fluxos de valor em contextos de meios de pagamento, oferecendo insights valiosos para praticantes que enfrentam desafios semelhantes. Este relato técnico também reforça o aprendizado do pensamento *Lean*, a respeito da redução de desperdícios (Womack & Jones, 2003), e da influência positiva da gestão de riscos no sucesso de um projeto (Carvalho & Rabechini Jr, 2014).

5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

O desenvolvimento do projeto de melhoria nos processos de liquidação de pagamentos da empresa de gestão de benefícios aos estabelecimentos comerciais demonstrou ser capaz de atingir o objetivo proposto neste relato técnico. Por meio de uma abordagem que envolveu o mapeamento do fluxo de valor atual, a identificação de oportunidades de melhoria e a proposição de intervenções para ganhos, foi possível obter resultados. O redesenho dos processos, baseado nas análises realizadas e nas práticas do mercado, permitiu a otimização das atividades, a eliminação de desperdícios e a redução do tempo de ciclo.

Como consequência das ações implementadas, houve uma redução no saldo de pagamentos rejeitados, que passaram de 140 milhões para 62 milhões, representando uma queda 55%. Essa melhoria teve um impacto no fluxo de caixa da empresa e na sua capacidade de honrar os compromissos com os estabelecimentos comerciais parceiros. Além disso, a mitigação dos riscos operacionais, de conformidade e de reputação foi alcançada através da revisão e do aprimoramento dos controles internos, da adequação às normas regulatórias e da melhoria na comunicação com os clientes.

Outro resultado do projeto foi o incremento na satisfação dos clientes, mensurado através do *Net Promoter Score (NPS)*. O NPS, que antes do projeto era de 42,8, atingiu 44,9 após a implementação das melhorias, evidenciando um aumento de 2,1 pontos percentuais na percepção dos estabelecimentos comerciais em relação aos serviços prestados pela empresa. Esse *feedback* reforça a importância de considerar a voz do cliente e de buscar a entrega de valor.

O projeto mostrou-se um exemplo de aplicação dos princípios do pensamento *Lean* (Womack & Jones, 2003) e das práticas de gestão de riscos (Carvalho & Rabechini Jr, 2014). A utilização de ferramentas como o Mapeamento de Fluxo de Valor (Hines & Rich, 1999) permitiu a visualização dos processos e a identificação de gargalos e desperdícios. As ações de ganhos, como a validação dos dados bancários através de testes de valores (0,01 centavo) e o pagamento a outra conta ativa vinculada ao CNPJ do cliente, demonstraram a eficácia de intervenções pontuais e focadas na resolução de problemas.

A redução dos riscos operacionais, de conformidade, de reputação e a melhoria da satisfação dos clientes evidenciam o resultado da abordagem adotada no projeto. No entanto, é

fundamental que a empresa mantenha o compromisso com a melhoria contínua e com a busca pela excelência operacional.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de análises comparativas entre diferentes ferramentas e abordagens de melhoria contínua, a fim de identificar as mais adequadas para o contexto da organização. Além disso, a investigação da influência de aspectos de comunicação e culturais nos resultados de projetos de melhoria de processos pode fornecer *insights* sobre a gestão da mudança e a sustentabilidade das melhorias implementadas. Por fim, estudos que avaliem os impactos a longo prazo de iniciativas de redesenho de processos podem contribuir para a compreensão dos fatores de sucesso e dos desafios enfrentados pela empresa na busca pela excelência na gestão de benefícios.

Referências

- Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços. (2020). Arranjos de pagamento fechados: Entenda como funcionam. Recuperado de https://api.abecs.org.br/wp-content/uploads/2020/08/54676_1331759_Inst_ABECS_Cartilha_Meio_Pag_20_21x148.pdf
- Banco Central do Brasil. (2021). Arranjos de pagamento. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidade financeira/arranjos pagamento>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes Limitada.
- Brito, A. M., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Junior, R. (2014). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Gonçalves, M. L. do A., da Silva, R. A. C., Silva, E. A. C., & Penha, R. (2021). Processo de transformação ágil em uma empresa brasileira de Telecom. *Revista De Gestão E Projetos*, 12(1), 70–94. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i1.17801>
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMR230075. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>
- Hines, P. and Rich, N. (1997), "The seven value stream mapping tools", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 46-64. <https://doi.org/10.1108/01443579710157989>
- Hines, P., Rich, N. & Esain, A. (1999), "Value stream mapping: A distribution industry application", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 60-77. <https://doi.org/10.1108/14635779910258157>
- Lima, H., & De Rezende Francisco, E. (2021). Revolução nos meios de pagamento digitais. *GV-EXECUTIVO*, 20(1), 22-25. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83454>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

- Mazzon, J. A., & Hernandez, J. M. da C. (2013). Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 67-80. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100007>
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
- PMI. (2021). Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition (1 edition). Project Management Institute.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Elsevier.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Triches, D., & Bertoldi, A. (2006). A evolução do sistema de pagamentos brasileiro: uma abordagem comparada com os países selecionados no período 1995-2003. *Revista De Economia Contemporânea*, 10(2), 299–322. <https://doi.org/10.1590/S1415-98482006000200004>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Banish waste and create wealth in your corporation. Recuperado de http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/James.
- Zhang, H. (2011). Two schools of risk analysis: A review of past research on project risk. *Project Management Journal*, 42(4), 5-18. <https://doi.org/10.1002/pmj.20250>