

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

RONI MARCON

**O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
DIGITAL:
UMA ANÁLISE DAS FINTECHS E DO IMPACTO NAS ATUAIS ESTRUTURAS DE
*BACKOFFICE***

**Porto Alegre RS
2018**

RONI MARCON

O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
DIGITAL:
UMA ANÁLISE DAS FINTECHS E DO IMPACTO NAS ATUAIS ESTRUTURAS DE
BACKOFFICE

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo

Porto Alegre RS

2018

M321c Marcon, Roni

O centro de serviços compartilhados na instituição financeira digital : uma análise das *fintechs* e do impacto nas atuais estruturas de *backoffice* / por Roni Marcon. – 2018.
89 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2018.

Orientação: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo.

1. *Fintech*. 2. *Backoffice*. 3. Digital. 4. Centros de Serviços Compartilhados. I. Título.

CDU 658.012.65

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

RONI MARCON

O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
DIGITAL:
UMA ANÁLISE DAS FINTECHS E DO IMPACTO NAS ATUAIS ESTRUTURAS DE
BACKOFFICE

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo

Aprovado em ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo

Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Me. César Gioda Bochi

Dedico este trabalho à minha esposa Daniela e aos nossos filhos João Luiz, de quem foram furtadas horas de brincadeiras ao longo deste mestrado e Maria Luiza, ainda no ventre materno e prestes a se juntar a nós em nossa maravilhosa aventura chamada família.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares que me incentivaram e souberam compreender minhas longas ausências por conta da dedicação aos estudos. Muito obrigado por aceitarem as horas, os finais de semana e até mesmo as férias dedicadas a este trabalho.

Ao Sicredi, empresa cooperativa que contribuiu para a minha participação neste programa de mestrado. Agradecimento extensivo aos colegas de trabalho que apoiaram esta jornada, me incentivando e encorajando para seguir em frente.

Aos professores que nos brindaram com momentos intensos de reflexão e dinâmicas capazes de propiciar a construção de conhecimento. Por nos terem recomendado para leitura artigos atuais e de altíssima qualidade, permitindo-nos o acesso ao que há de melhor em cada uma das disciplinas abordadas.

Ao meu orientador neste trabalho, Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo, pelas valiosas contribuições durante as entrevistas, por sua disponibilidade para inúmeras conversas, pelo zelo em ler as várias versões produzidas e a cada uma delas apontar os itens a serem melhorados e ainda mais por servir como fonte de incentivo para o aperfeiçoamento em cada uma das etapas.

Aos doutores Francisco Antônio Mesquita Zanini e Luís Felipe Maldaner e ao mestre César Gioda Bochi, por suas avaliações, contribuições para o enriquecimento deste trabalho e pelas sugestões de grande valia para a construção dos questionários submetidos aos experts.

Aos experts, executivos que dedicaram horas de seu tempo respondendo os questionamentos e discutindo os temas centrais desta dissertação, contribuindo para ratificar ou mesmo contrapor aspectos obtidos ao longo da revisão de literatura. Suas participações enriqueceram a profundidade dos resultados alcançados.

Aos professores da Universidade de Poitiers que em suas vindas ao Brasil ou durante as aulas presenciais na França, trouxeram riqueza de conhecimento e um olhar diferenciado alicerçado em suas experiências e atuação profissional em universidades e empresas europeias.

Aos colegas da turma, parceiros de tantos trabalhos e que ao longo das aulas e da viagem de estudos, revelaram que bem mais que a construção de um grande time, edificamos ao longo deste tempo de convivência grandes amizades.

Em especial à minha esposa e meu filho, que com compreensão e amor, propiciaram mais este passo ao longo da minha jornada de desenvolvimento.

“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode, de qualquer forma você está certo” Henry Ford

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender as principais tendências e qual o novo papel das estruturas operacionais (*backoffice*) das instituições financeiras com a chegada das *fintechs*. De natureza qualitativa, a pesquisa aqui apresentada é exploratória quanto aos fins, tratando-se de pesquisa bibliográfica quanto aos meios de investigação. A técnica adotada para análise dos dados foi a de análise de conteúdo dos materiais pesquisados e ao final a pesquisa foi complementada com painel de experts visando dar maior acurácia aos resultados alcançados. Uma das principais constatações da busca por tendências para o setor é a de que bancos e cooperativas de crédito precisam transformar a si mesmos por suas próprias ações e inovações antes que sejam forçadamente afetados pelas inovações dos outros. Os resultados da pesquisa demonstram as principais diferenças entre *fintechs* e instituições financeiras tradicionais, com destaque para custo por transação, desintermediação e estruturas de *backoffice*. São abordados os riscos que as *fintechs* representam para bancos e cooperativas de crédito com destaque para a necessidade de estabelecimento de parcerias como melhor caminho para ambos. Tanto a análise de literatura, quanto às opiniões dos experts apontam para a continuidade das estruturas de Centros de Serviços Compartilhados, porém com profundas transformações. Para suportar estas transformações a cultura das empresas, de seus colaboradores e gestores precisa mudar, para isso são exigidas novas competências alinhadas a transformação digital em curso. As principais contribuições desse trabalho são a entrega para o meio acadêmico de estudo que relaciona *fintechs* com CSC e suas tendências, enquanto para o meio profissional o trabalho entrega importantes tendências a serem observadas na condução das empresas e áreas. São aspectos ligados às competências individuais e de gestão, adoção de novas tecnologias e a clareza de saber quais são os serviços que tendem a deixar de existir ou mudar com maior profundidade.

Palavras-chave: *Fintech*. *Backoffice*. Centros de Serviços Compartilhados. Digital.

ABSTRACT

This paper aims to understand the main trends and the new role of financial institutions backoffice with the arrival of fintechs. Of qualitative nature, the research presented here is exploratory in terms of the ends, being a bibliographical research as to the means of investigation. The technique used to analyze the data was to analyze the content of the researched materials and at the end the research was complemented with a panel of experts aiming to give greater accuracy to the results achieved. One of the key findings of the industry trend is that banks and credit unions need to transform themselves by their own actions and innovations before they are forcibly affected by the innovations of others. The results of the research demonstrate the main differences between Fintech and traditional financial institutions, especially cost per transaction, disintermediation and backoffice. Are highlighted the risks that fintechs represent for banks and credit unions, highlighting the need to establish partnerships as the best way for both. Both the literature review and the experts' opinions point to the continuity of CSC structures, but with profound transformations. To support these transformations the culture of companies, their employees and managers needs to change, for these new skills are required aligned to the ongoing digital transformation. The main contributions of this work are the delivery to the academic environment of study that relates fintechs with CSC and its tendencies, while for the professional medium the work delivers important tendencies to be observed in the conduction of the companies and areas. These are aspects related to individual and management skills, the adoption of new technologies and the clarity of knowing which services tend to cease to exist or change in greater depth.

Keywords: *Fintech. Backoffice. Shared Service Centers. Digital.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de valor do setor bancário	30
Figura 2 - Cenário futuro da cadeia de valor do setor bancário.....	31
Figura 3 - <i>Fintechs</i> brasileiras por setor.....	35
Figura 4 - Três modelos que os bancos normalmente utilizam para sua transformação digital.....	37
Figura 5 - Destaques nas transações entre Canais.....	40
Figura 6 - Grau de diferença entre bancos e <i>fintechs</i>	52
Figura 7 - Concordância dos experts quanto aos riscos representados pelas <i>fintechs</i> para bancos e cooperativas de crédito.....	55
Figura 8 - Opiniões dos experts agrupadas por categoria.....	58
Figura 9 - Opiniões dos experts por serviço.....	58
Figura 10 - Opiniões dos experts por serviço de maneira individual.....	61
Figura 11 - A estratégia digital de uma empresa depende da plataforma operacional.....	63
Figura 12 - Diferentes velocidades das mudanças.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisas na Internet sobre os temas de interesse	19
Gráfico 2 - Publicações quanto ao método.....	26
Gráfico 3 - Empresas <i>fintech</i> fundadas por ano.....	33
Gráfico 4 - Volume de investimentos em <i>fintechs</i> (US\$).....	34
Gráfico 5 - Evolução das Transações por Canais.....	39
Gráfico 6 - Evolução da Participação das Transações por Grupo de Canais.....	40
Gráfico 7 - Rápida penetração de canais digitais vs canais tradicionais.....	41
Gráfico 8 - Revisões de literatura sobre CSC no período.....	46
Gráfico 9 - Perfil dos experts entrevistados.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Serviços Compartilhados versus Terceirização.....	23
Quadro 2 - Motivos para formar um CSC.....	24

LISTA DE SIGLAS

ABFINTECHS	Associação Brasileira de <i>Fintechs</i>
ABSC	Associação Brasileira de Serviços Compartilhados
BACEN	Banco Central do Brasil
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CBS	<i>Core Banking Solutions</i>
CSC	Centros de serviços compartilhados
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CFMI	<i>Customer-Oriented Financial Market Infrastructure</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EFMA	<i>European Financial Management Association</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
Fintech	<i>Financial Technology</i>
FMI	<i>Financial Market Infrastructure</i>
FTE	<i>Full-time equivalent</i>
IMF	<i>International Monetary Fund</i>
IT	<i>Information Technology</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
POS	<i>Point Of Sale ou Point Of Service</i>
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SCIR	<i>Center for Information Systems Research</i>
SMACIT	<i>Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things</i>
SSC	<i>Shared Service Centers</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema	16
1.2 Problema de pesquisa	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4. Justificativa.....	17
1.5. Breve descrição do Método.....	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 Centros de Serviços Compartilhados.....	21
2.2 <i>Fintechs</i> : o que são e aspectos favoráveis ao seu surgimento	28
2.3 Números e tendências das <i>fintechs</i>	32
2.4 Prováveis modelos de desenvolvimento digital.....	36
2.5 Canais de relacionamento	38
2.6 Regulamentação do setor.....	42
3 MÉTODO DE PESQUISA	44
3.1 Delineamento da pesquisa	44
3.2 Técnicas e procedimentos de coletas de dados	45
3.3 Participantes da pesquisa	47
3.4 Tratamento e análise de dados	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 Importantes diferenças entre bancos e <i>fintechs</i>	51
4.2 Complementares ou concorrentes	54
4.3 CSC devem permanecer mesmo com a chegada das <i>fintechs</i>	56
4.4 Para uma nova cultura, novas competências.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 Limitações deste trabalho	73
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	74
REFERÊNCIAS	75
ANEXO A - OBJETIVOS DA ABSC	79
ANEXO B – ILUSTRAÇÃO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DIGITAL E HIERARQUIA	80

ANEXO C – FIGURA ORIGINAL EM INGLÊS	81
ANEXO D -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	82
ANEXO E - QUESTIONÁRIO	83
ANEXO F - CARTA DE ANUÊNCIA.....	89

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, as diferentes condições de concorrência e a dinâmica dos mercados, as empresas vêm buscando formas de tornar suas operações cada vez mais eficientes. Neste sentido muitas das grandes organizações, tem investido em Centros de Serviços compartilhados – CSC (*Shared Service Centers – SSC*) tendo como principais objetivos corporativos a redução de custos obtida com a padronização, a qualidade e os ganhos de escala. (RUDZIONIENE; SAKALAIUSKIENE, 2014).

Centros de Serviços Compartilhados (CSC) tem por finalidade centralizar os serviços administrativos e operacionais que não tenham suas atividades como foco principal da empresa e não estão diretamente ligados às estratégias do negócio. Esse modelo de serviços é uma oportunidade de as empresas alcançarem a redução de custos, maior agilidade na execução dos processos, com mensuração de qualidade e aumento de desempenho(AFFONSO, 2010).

Uma evidência da importância que o tema tem assumido foi a criação em 2015 da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados, cujos objetivos estão descritos no anexo A.

A concorrência e a necessidade de operações mais eficientes nas empresas faz com que a centralização de atividades em CSC¹, seja muitas vezes vista como uma opção estratégica. Analisar as vantagens e desvantagens das centralizações e suas consequências, constitui uma importante forma de avaliar a viabilidade destas decisões.

De acordo com Miller (1999), os CSC tiveram início no começo da década de 1990 nos Estados Unidos da América em grandes empresas como *General Eletric, Digital Equipment, Johnson e Johnson e American Express* com o intuito de reorganizar suas atividades de modo a suportar suas operações em unidades de negócios descentralizadas. Ainda segundo Miller (1999), nos anos seguintes, surgiram os primeiros CSC da Europa. Entre as empresas pioneiras, destacaram-se *Electrolux, Polaroid, Shell e Whirlpool*. Desde então, este movimento de criação de CSC vem ganhando força ao redor do mundo.

Ao mesmo tempo, as organizações estão passando por significativas transformações ao longo das últimas décadas por conta da evolução da tecnologia da informação. A indústria financeira vem se destacando neste sentido pela crescente e

¹ Ao longo de todo o trabalho a expressão CSC representará a expressão Centros de Serviços Compartilhados no plural.

intensa aplicação de tecnologia em seus negócios. Mais recentemente, o que tem chamado a atenção são as instituições financeiras digitais, aquelas com origem em tecnologia e mundialmente conhecidas como *Fintechs*. Para Puschmann (2017), o nome *Fintech* é a junção de *Fin (ancial)* e *Tech (nology)*. Assim, o termo *Financial Technology*, ou simplesmente *Fintech*, evidencia uma transformação significativa no setor financeiro, pois é a tecnologia da informação que estaria induzindo a mudança de todo um segmento.

No Brasil, a baixa concorrência representada pela concentração do mercado financeiro em quatro grandes bancos, constitui importante oportunidade para as *fintechs* ocuparem espaço no setor com soluções que agreguem maior conveniência, comunidade e eficiência na relação com seus usuários.

Neste trabalho abordam-se os Centros de Serviços Compartilhados, tentando entender como será sua atuação com a chegada das novas instituições financeiras oriundas de áreas de tecnologia da informação (*Fintechs*). Para efeitos de contextualização e embasamento, são abordadas as principais características dos CSC de modo geral, tanto no âmbito nacional quanto internacional, o foco, porém será nos CSC de empresas nacionais, principalmente do segmento de serviços e financeiro.

Ao mesmo tempo, são abordados o surgimento, o desenvolvimento e a estrutura das *fintechs*. Por tratar-se de um tema mundial, são consideradas as tendências e características de maneira ampla e explorando literaturas de diferentes países e continentes, uma vez que de maneira geral as *fintechs* tem características parecidas independentemente da região em que estejam estabelecidas.

Ainda para fins de delimitação, o foco deste trabalho tanto para CSC quanto para *fintechs* é a partir do ano de 2008, pois de acordo com Bunea; Kogan e Stolin (2016), as *fintechs* emergiram a partir da crise de 2008-2009, desde quando passaram a atrair atenção, investimentos e clientes. Como o trabalho pretende entender sobre tendências para o CSC nas instituições financeiras, busca-se entender perspectivas para os próximos anos dos CSC destas empresas.

Os CSC possuem uma ampla e variada gama de serviços prestados, tais como: Recursos Humanos, Contas a Pagar, Compras, Contabilidade, Análise de Crédito, Fiscal, Atividades de TI, Atendimento a Clientes e Colaboradores, abertura de contas, entre outras áreas de operações com papel de *BackOffice*. Este trabalho em suas etapas conclusivas direciona-se apenas para aqueles serviços que com o

aprofundamento deste estudo demonstrarem apresentar maiores alterações a partir das transformações da indústria financeira com o advento das *fintechs*.

1.1 Tema

O tema deste trabalho são as transformações nas estruturas de *BackOffice*² das instituições financeiras com a chegada das empresas financeiras digitais (*Fintechs*).

1.2 Problema de pesquisa

Diante do recente cenário com elevado número de criação de *fintechs*, popularização da internet e do exponencial crescimento da utilização de smartphones, as instituições financeiras tradicionais mudaram sua postura em relação ao mercado e quanto à necessidade ou não de mudar. Em relatório recente publicado por EFMA (European Financial Management Association) em parceria com GARTNER (empresa de consultoria fundada em 1979) e denominado DIGITAL Business in Banking (2017, p.4), apresentam-se importantes constatações quanto à mudança de pensamento dos representantes de instituições financeiras em relação às transformações que estão em curso.

Então, a demanda dos bancos mudou de 'Diga-nos por que precisamos mudar?' Para 'Conte-nos como podemos mudar'. A necessidade de mudar é um dado - agora é tudo sobre a melhor forma de alcançá-lo.

Constatado, então, que as grandes empresas entenderam que os negócios digitais não são mais uma opção ou uma escolha e sim um fato dado, os desafios passam a ser com relação a qual a melhor maneira de fazer isso. Apresentam-se então variáveis como prazo, custo, pessoas capacitadas, estratégia, comunicação, bem como as estruturas comercial e operacional mais adequadas a serem adotadas.

Dentro deste cenário, as instituições financeiras têm diante de si decisões estratégicas importantes a serem tomadas, principalmente no tocante às transformações em suas estruturas organizacionais.

² *Backoffice* são aqueles serviços operacionais ou administrativos que são realizados não diretamente para os clientes. Um exemplo são as áreas de Recursos Humanos das empresas.

Apresentados todos estes elementos, tem-se um cenário em que a mudança é inevitável, ou por que não dizer, vital. Compreender os possíveis modelos e tendências, constitui, portanto, elemento importante de tomada de decisão para executivos que se encontrem a frente de instituições deste segmento.

Isto posto, chega-se ao problema de pesquisa deste trabalho que é: Quais são as principais tendências para as estruturas de *backoffice* nas instituições financeiras com a chegada das *fintechs*?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Entender as principais tendências para as estruturas operacionais (*backoffice*) das instituições financeiras com a chegada das *fintechs*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Comparar instituição Financeira Tradicional e Instituição Financeira Digital (*Fintech*);
- b) Mapear os principais serviços desenvolvidos em CSC das instituições financeiras tradicionais e seus benefícios;
- c) Entender como os CSC deverão se preparar, quais serão suas transformações e quais deverão ser suas características para suportar a transformação no mercado financeiro iniciada pelas *fintechs*.
- d) Entender qual o novo papel das estruturas de CSC das instituições financeiras com a chegada das *fintechs*.

1.4. Justificativa

Por se tratar de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, o trabalho aborda um tema com relevância e aplicabilidade para o mercado atual do segmento de atuação profissional do autor.

Conforme escrito por Rudzioniene; Sakalauskiene (2014), os Centros de Serviços Compartilhados tem se destacado como um dos temas mais discutidos

recentemente, o que demonstra a relevância do tema, tanto que cada vez mais empresas tem adotado este modelo em suas operações internas ou através de *outsourcing*³.

Esta busca crescente por eficiência em suas operações geralmente leva ao encontro do que já dizia Miller (1999, p.46) em um dos artigos seminais sobre o tema, "...a centralização de serviços em Centros de Serviços Compartilhados minimiza a necessidade de trabalhadores e reduz custos, além de outros benefícios".

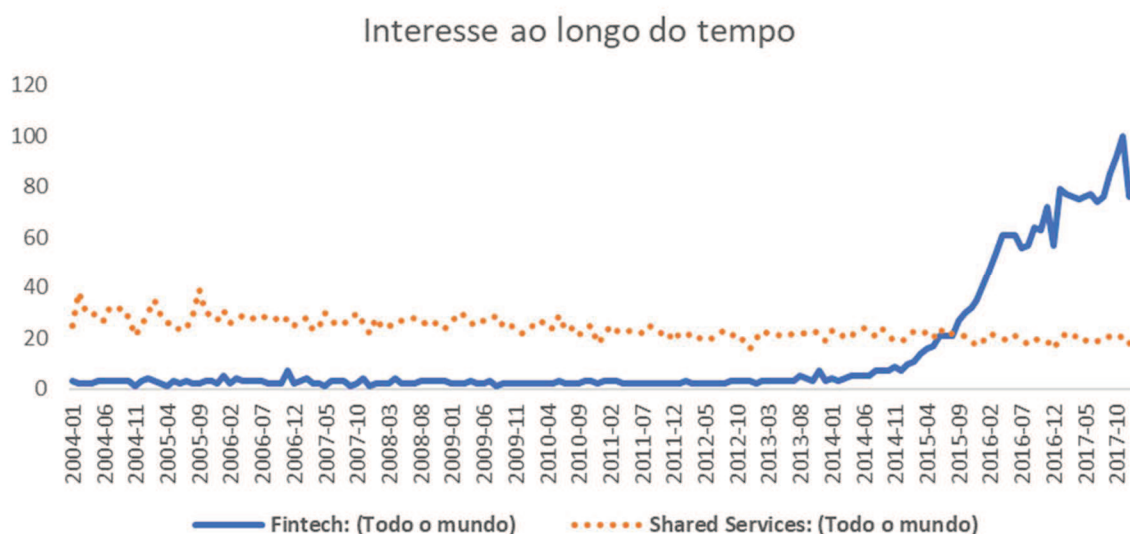
Instituições financeiras tradicionais, como bancos e cooperativas de crédito, estão entre as empresas que perseguem operações mais enxutas e eficientes. Em Meinen e Port (2014, p.232) encontra-se a descrição do que seria a postura sistêmica ideal para cooperativas de crédito. "Valer-se adequadamente dos benefícios do ganho de escala, da economia de escopo e da sinergia entre as diferentes entidades do sistema associado".

Ocorre que o surgimento das *fintechs* no mercado, aparentemente tem provocado bastante preocupação entre as instituições e executivos deste setor, uma vez que esta nova modalidade do que podemos chamar de instituições financeiras digitais aparenta ser uma ameaça às instituições financeiras tradicionais, tanto que muitos bancos e cooperativas tem corrido para lançar suas versões digitais.

A prova de que este tema tem adquirido um interesse exponencial nos últimos anos é o que pode ser observado nos gráficos extraídos da ferramenta *Google Trends*. Ao fazer um cruzamento dos temas de interesse para esta dissertação, verifica-se conforme abaixo que o tema CSC tem uma relativa estabilidade enquanto o tema *fintech* cresce exponencialmente a partir de 2014, ou seja, sendo uma forte justificativa para trabalhar o cruzamento destes dois temas, já que são muito discutidos e um deles vem despertando elevado crescimento do ponto de vista de tendência.

³ *Outsourcing* é quando uma organização contrata outra empresa para desenvolver uma área ou atividade desta organização.

Gráfico 1 - Pesquisas na Internet sobre os temas de interesse.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *Google Trends* (2018).

Como aluno matriculado em mestrado profissional e, ao mesmo tempo, atuando profissionalmente em um CSC de Instituição Financeira, o autor está diretamente inserido no contexto dos temas abordados neste trabalho, uma vez que a empresa em que atua possui um projeto dedicado à criação de seu modelo digital em andamento, ou seja, a instituição está se transformando, seguindo o movimento das *fintechs*, e faz-se necessário entender como prestador de serviços internos desta instituição, qual será o papel do CSC neste novo cenário. Afinal o CSC precisará estar preparado para suportar, do ponto de vista de operações, as transformações no modelo de negócios da instituição.

Neste sentido, pretende-se com este trabalho contribuir ativamente com a organização em seu processo de transformação e crescimento.

1.5. Breve descrição do Método

Este item apresenta, de maneira sintética, a metodologia adotada para a execução deste trabalho a fim de alcançar os objetivos anteriormente descritos. De acordo com Vergara (2013, p.4) “há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores”, mas ela propõe dois critérios básicos: Quanto aos fins e quanto aos meios.

De natureza Qualitativa, a pesquisa aqui apresentada é exploratória quanto aos fins, tratando-se de Pesquisa Bibliográfica quanto aos meios de investigação. A técnica adotada para análise dos dados foi a de Análise de Conteúdo dos materiais pesquisados e ao final a pesquisa foi complementada com Painel de *Experts*⁴ visando dar maior acurácia aos resultados alcançados.

⁴ Palavra inglesa que se refere às pessoas com um alto nível de conhecimento ou habilidade relacionada a um determinado assunto ou atividade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho divide-se em dois temas principais. O primeiro deles é o estudo dos Centros de Serviços Compartilhados, sua importância, modelos e evolução, enquanto o segundo trata das empresas conhecidas como *Fintechs*. A partir deste caminho teórico, aborda-se as tendências e os desafios de atuar no papel de CSC capaz de suportar os novos modelos de negócios contemporâneos e suas estratégias comerciais.

2.1 Centros de Serviços Compartilhados

Ao longo dos últimos anos, as estruturas de CSC adquiriram significativa importância entre empresas de diversos segmentos e as principais razões para este crescimento estão ligadas aos ganhos de eficiência. Para melhor embasamento, apresentam-se em ordem cronológica as contribuições dos principais autores acerca de CSC.

Com a integração das economias europeias, as empresas multinacionais precisavam reduzir seus custos com contabilidade e outras atividades de *BackOffice* que haviam crescido. Neste contexto, os CSC tiveram papel muito importante para melhorar a eficiência dos custos e dos serviços oferecidos. Para isso são determinantes a padronização, o adequado desenho de processos e pessoas capacitadas para atuar como facilitadores e também auxiliando na criação e acompanhamento de controles e indicadores (MILLER, 1999).

Já Griffith; Abramovsky e Sako (2004) trazem uma vasta reflexão sobre os aspectos relativos a centralização de serviços interna, via *outsourcing* ou *offshoring*⁵. As pedras fundamentais para capturar o máximo de valor de qualquer uma dessas escolhas são: ter uma filosofia voltada para a cadeia de valor de serviços e para a cadeia de valor dos processos de negócio. Os autores também deixaram ao final de seu artigo, importantes questionamentos para pesquisas futuras, tais como as análises dos impactos das centralizações de serviços em questões como: empregos nas regiões de origem, negócios e inovações nestes serviços.

⁵ *Offshoring* é o modelo de realocação de processos de negócio de um país para outro.

Em revisão de literatura feita por Schulz e Brenner (2010, p.210), os centros de serviços compartilhados tem as seguintes características:

Consolidam processos dentro do grupo, entregam processos de suporte, tem nos cortes em custos um de seus principais atributos para implementação; focam em atender os clientes internos nas organizações; estão alinhados com as melhores práticas de mercado e concorrentes; são como uma unidade separada das demais dentro da organização, atuando como um negócio independente de prestação de serviços.

De acordo com Lazarevic e Petkovic (2012), pesquisas demonstram que os CSC continuavam crescendo e se apresentando como uma importante opção, não somente para grandes mas também para médias empresas que busquem melhorar seus resultados. O conceito vem sendo explorado também por setores militares e governamentais, uma vez que melhora a relação de custos e benefícios, além de entregar uma prestação de serviços de elevada qualidade, através de profissionais especializados.

Os autores ainda destacam uma comparação resumida entre CSC e *Outsourcing*. De modo mais amplo, observa-se que enquanto os benefícios do outsourcing são mais imediatos, nos CSC obtém-se benefícios mais estruturantes e duradouros. A participação direta das áreas de processos, o compartilhamento de experiências entre as áreas e a maior disseminação da cultura de eficiência operacional figuram entre os motivos que contribuem para a implantação de CSC em detrimento da terceirização (Quadro 1).

Quadro 1: Serviços Compartilhados *versus* Terceirização.

Aspectos Organizacionais	Serviços Compartilhados	Terceirização
Estrutura organizacional geral	Rede com centro de serviços compartilhados	Relações bilaterais
Estratégia	Economia de custos a longo prazo e compartilhamento de conhecimento	Economia de custos a curto prazo
Compartilhamento de riscos entre parceiros	Sim	Não
Coordenação da reengenharia do processo e padronização do processo	Sim	Não
Redução de processos duplicados	Sim	Não
Compartilhamento de conhecimento entre parceiros	Sim	Não
Controle centralizado (políticas uniformes)	Sim	Não
Mudança dos recursos humanos	Reestruturação e reciclagem	Redução no número de empregados

Fonte: Lazarevic e Petkovic (2012, p. 64, Tradução nossa)

Ainda os autores apresentam os principais motivos para implementação de CSC do ponto de vista estratégico, técnico e econômico. Destacam-se, além dos benefícios relacionados a custos, controles e qualidade, aspectos como a expansão na adoção de boas práticas dentro da empresa, padronização de plataformas, controles mais centralizados e por sua vez maior segurança (Quadro 2).

Quadro 2: Motivos para formar um CSC.

Motivos estratégicos e operacionais	Motivos Políticos	Motivos técnicos	Motivos econômicos
Alta qualidade de serviços e habilidades; Concentração de inovação e novas tecnologias; Compartilhamento de risco; Padronização de processos; Expansão e adoção de boas práticas; Redução da complexidade operacional.	Aumento de credibilidade; Resolução de conflitos internos; Aumento de controle e supervisão.	Concentração de conhecimento tecnológico e acesso a projetos; Redução das performances individuais nas organizações; Nível de serviços mais alto; Concentração de experiência; Padronização de plataformas e aplicações; Melhor proteção e autorização centralizada de informações	Controle e gerenciamento de custos; Habilidades de controle financeiro; Avaliação e controle de custos; Economia de escopo e escala; Redução de equipe e consolidação de sistemas.

Fonte: Lazarevic e Petkovic (2012, p. 64, Tradução nossa)

Os principais temas estratégicos a serem discutidos antes da implementação de um CSC são economia de custos, aumento de qualidade e redução de riscos. Estes não podem deixar de estar conectados com a definição prévia de qual deverá ser o escopo do CSC (RUDZIONIENE; SAKALAUSKIENE, 2014).

As autoras destacam em seu artigo que o elemento mais importante da implementação de um CSC para as empresas é o aumento no valor do negócio como um todo, visto que a empresa se torna mais especializada e dinâmica com suas áreas de negócios livres para se desenvolver sabendo que estão bem suportadas pelo CSC.

O aumento do valor do negócio consiste em: um novo arranjo de papéis entre parceiros de negócios com um foco claro em apoiar e desafiar o lado comercial da empresa. Facilidade de implementação de novos sistemas com um CSC que opera em uma plataforma

comum de planejamento de recursos empresariais. Melhor escalonamento dos recursos em relação ao crescimento e aquisições.

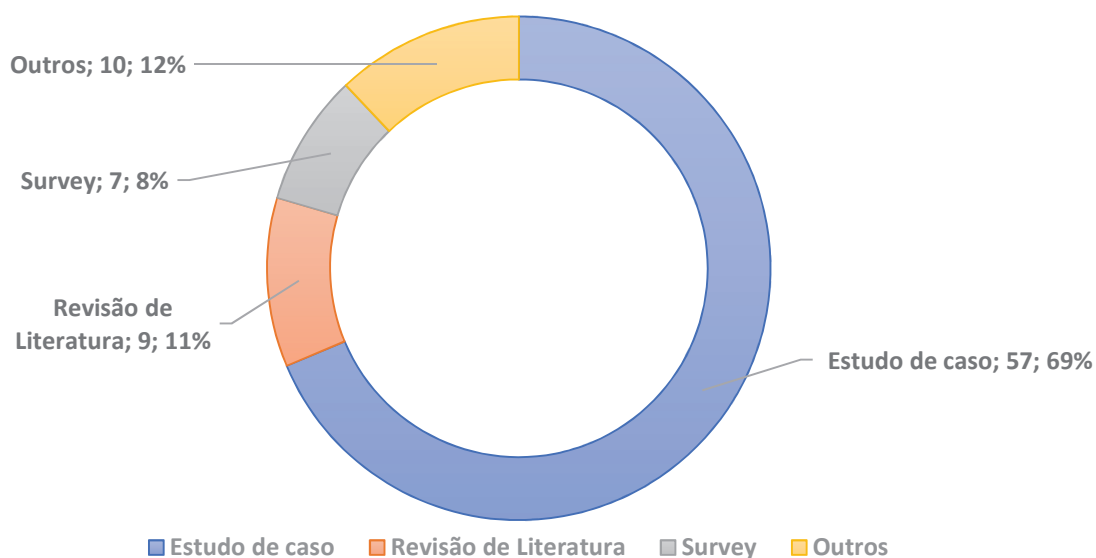
Destacam ainda, em ordem decrescente de importância, a economia de custos, o aumento nos controles e a elevação no nível de qualidade nos serviços. (RUDZIONIENE; SAKALAUŠKIENE, 2014, p.50 e 60).

Do ponto de vista de revisão de literatura, a grande contribuição de Rudzioniene e Sakalauskiene (2014, p.57), é a sintetização de importantes artigos sobre o tema desde 1999 até 2012. Esta revisão de literatura é bastante interessante para que se possa perceber as opiniões dos diferentes autores ao longo do tempo e como elas se completam. A publicação passa por Muller (1999) onde o CSC é descrito como “...back-office consolidado para uma empresa multinacional que se destina a realizar trabalhos orientados para transações a um custo favorável”, em Bergeron (2003) tem-se que “O modelo de serviços compartilhados é basicamente sobre otimizar pessoas, capital, tempo e outros recursos corporativos”. Já Abramovsky, Griffith e Sako (2004) descrevem que “...acontece quando uma empresa organiza uma atividade em uma unidade especializada...”, em Borman (2008) afirma-se que o CSC se constitui “...a fim de atender múltiplos parceiros internos, com menor custo e com níveis de serviço mais elevados, com o objetivo comum de encantar clientes externos e aumentar o valor corporativo”, enquanto Knol e Sol (2011) o definem como “capaz de reduzir custos e melhorar a qualidade através da entrega de serviços especializados e de valor agregado em toda a organização” e, por fim, Petkovic e Lazarevic (2012) descrevem que “historicamente, a concentração de recursos, tanto humanos como materiais, no nível organizacional superior está associada às práticas de empresas amplamente diversificadas e fragmentadas”.

Mais recentemente, Richter e Brühl (2017) também apresentam extensa revisão de literatura sobre CSCs, na qual foram analisados 83 trabalhos acadêmicos, publicados em 55 fontes. São publicações distribuídas entre os anos de 1981 e 2015, sendo que 52 dos 83 trabalhos foram publicados entre 2010 e 2015.

Por terem avaliado uma grande quantidade de literaturas, os autores conseguiram chegar à algumas conclusões interessantes sobre o que foi publicado sobre SSC naquele período. Uma das observações feita por eles é quanto ao método utilizado para cada um dos estudos publicados. Concluiu-se que os estudos de caso são o método utilizado em praticamente 70% dos trabalhos sobre CSC, seguidos por revisões de literatura e *surveys*.

Gráfico 2: Publicações quanto ao método.



Elaborado pelo autor com dados de (Richter e Brühl, 2017, p.32).

Também com base em suas análises, os autores chegaram à conclusão que sob a ótica de abordagem utilizada, as produções sobre o tema podem ser classificadas sob quatro perspectivas.

A primeira delas é a que agrupa trabalhos voltados para o entendimento dos fatores determinantes para a constituição de CSC por empresas públicas ou privadas. Aproximadamente a metade dos 83 trabalhos analisados estão dentro desta perspectiva.

Identificou-se que os principais motivos que levam às empresas a constituir ou terceirizar atividades em um CSC são motivos de natureza econômica (redução de custos) seguidos por motivos de natureza estratégica (aumento da qualidade dos serviços e avanço nos processos). Também foi possível identificar pontos críticos para o sucesso na transferência de atividades para o CSC, como por exemplo a necessária colaboração entre o CSC e as áreas de negócios bem como a padronização das atividades.

As análises também demonstram que 20% dos estudos focaram empresas privadas, 62% focaram empresas do setor público e 18% empresas de ambos os setores.

A segunda perspectiva é a que agrupa trabalhos orientados pela ótica de processos dentro da qual foram classificados um quarto dos trabalhos analisados. Trata-se de estudos sobre processos de negócios e as transformações destes ao longo do estabelecimento de CSC nas empresas.

A terceira perspectiva agrupa trabalhos orientados pelas relações entre os CSC e seus clientes internos, desta vez sob uma ótica de controles. Os trabalhos distinguem-se em três abordagens específicas: Governança, mecanismos de monitoramento e controle e gerenciamento e estratégia. Nesta terceira perspectiva encontram-se trabalhos que discutem a importância do cliente desempenhando um papel de controle de serviços e transações, além de ajudar a projetar a governança entre o CSC, os clientes internos e a alta direção das empresas.

A quarta e última perspectiva identificada é aquela que reúne trabalhos orientados para resultados. Pode-se dizer que não há tantos trabalhos dentro desta perspectiva (cerca de 10% de todos os analisados) e ainda se percebeu que não há um consenso entre eles quanto aos resultados da implementação do CSC. Observou-se, por exemplo, que a fase de implementação dos CSC é pouco explorada, que os resultados pós implementação são geralmente baseados nas percepções dos próprios gestores, além de opiniões contraditórias sobre a redução de custos e melhoria dos serviços prestados.

De qualquer modo, apesar de existirem discussões acerca dos reais resultados com a implantação de CSC, a extensa maioria dos autores e publicações defendem como sendo inquestionável o ganho de eficiência em custos, processos e qualidade com a centralização de serviços em CSC nas empresas. Prova disso é a extensa utilização de CSC em todo o mundo pelas maiores empresas de diferentes setores, como descrito em Richter e Brühl (2017, p.26), “Mais de 75% das empresas Fortune 500⁶ estabeleceram modelos de serviços compartilhados com o objetivo de ganhar desempenho superior, com economia de custos e aprimoramentos de serviços”.

⁶ Classificação feita pela Revista Fortune das 500 maiores corporações do mundo, conforme sua receita.

2.2 *Fintechs*: o que são e aspectos favoráveis ao seu surgimento

Ao longo do tempo, o encontro do conhecimento com a criatividade vem dando forma às novas tecnologias. A inovação tem transformado mercados, empresas e a própria forma como consumidores e fornecedores se relacionam. Em sua teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter define que a invenção é a criação de um novo artefato que pode ou não ter relevância econômica. A invenção só se torna uma inovação se ela for transformada em uma mercadoria ou em uma nova forma de produzir mercadoria, e que seja explorada economicamente.

Neste sentido, a aplicação da tecnologia da informação tem sido responsável por uma completa mudança no universo digital. A *Apple* é um grande exemplo de transformação. Com a disseminação do mp3, dispositivos móveis (*iPod*, *iPad*) e da criação de mercados digitais (*iTunes*, *App Store*), ela transformou completamente a relação dos consumidores com os *softwares*, bem como a forma como se ouve música. Vale lembrar que o que transforma de fato é a aplicação e não somente a criação de uma nova tecnologia em si. Prova disso é que quem de fato inovou no mercado dos computadores pessoais foi a *Xerox* em seu centro de pesquisas na Califórnia, mas a alta direção da empresa decidiu não priorizar essas novas descobertas e manter seu foco no segmento de impressão. A *Apple* aplicou essas descobertas e, como se sabe, transformou o mercado tornando-se uma gigante do setor (BRYANT, 2003).

No setor financeiro, as evoluções tecnológicas foram muitas ao longo da história, mas dentre estas, algumas merecem destaque especial pelo seu poder de transformação e os consequentes impactos no segmento bancário, principalmente no modo como as pessoas se relacionam com suas instituições financeiras.

A expressão “*Financial technology*” ou “*FinTech*” surgiu no início da década de 1990, através de um projeto denominado Consórcio de Tecnologia de Serviços Financeiros iniciado pelo Citigroup⁷ para facilitar esforços de cooperação tecnológica entre empresas de diferentes setores (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015).

⁷ *Citigroup* é uma empresa de serviços financeiros global especializada em soluções bancárias e financeiras. <https://www.forbes.com/companies/citigroup/>

O termo *Fintech* é comumente associado a outra palavra bastante comum neste meio que é *startup*. Isto se dá porque de maneira geral todas as *fintechs* são ou foram *startups*. Segundo Cavalheiro (2015, p. 6),

Da expressão em inglês 'começar do zero', *startups* são as empresas que partem de uma ideia diferente com potencial de fazer dinheiro em pouco tempo e baixo investimento, ou seja, inovação com alto potencial de rentabilidade e escalabilidade, mas alto risco.

Já os autores Dhar e Stein (2016, p.3) definem *fintech* como:

Inovações do setor financeiro envolvendo modelos de negócios habilitados para tecnologia que podem facilitar a desintermediação, revolucionar a forma como as empresas existentes criam e entregam produtos e serviços, abordam problemas de privacidade, regulamentação e aplicação da lei, fornecem novas entradas para empreendedorismo e oportunidades de crescimento inclusivo.

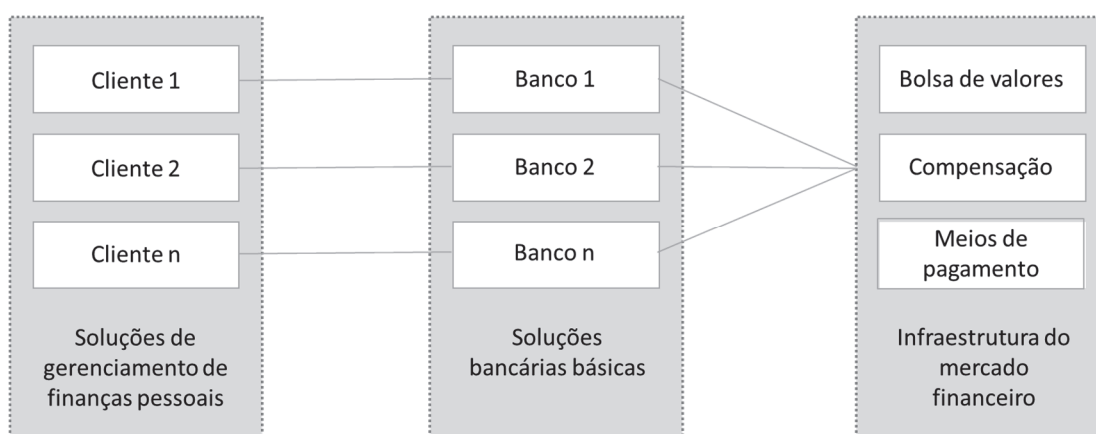
No entanto, segundo Arner; Barberis e Buckley (2015), o termo *Fintech* é um termo novo em um negócio velho. O emprego de tecnologia em instituições financeiras já é tradicional desde a primeira metade do século XIX quando, com o advento do telégrafo, ocorreu a primeira grande revolução tecnológica no setor. A segunda e talvez a mais importante inovação oriunda do emprego de tecnologia neste setor foi a invenção dos caixas automáticos (Do inglês ATM: *Automatic Teller Machine*) na década de 1960. Essa invenção realmente trouxe uma mudança na forma com que as pessoas passaram a se relacionar com suas agências bancárias. De fato, essa mudança permitiu que elas não precisassem mais ir até sua agência para realizar saques como no modelo tradicional até então. Pode-se dizer, portanto, que já há bastante tempo a conveniência constitui um elemento de grande importância e cada vez mais relevante para os consumidores.

Como o mercado financeiro é basicamente um mercado de informações, suportado por sistemas e processos que asseguram a integridade e segurança destas, os bancos ao longo do tempo sempre fizeram altos investimentos em tecnologia. Estes investimentos associados aos portes das instituições transformaram as suas estratégias, sua forma de atuação e até mesmo a forma de se relacionarem com seus clientes. Grandes bancos investiram pesado em *ATM's*, que assumiram um número maior que o próprio número de agências destas instituições, investindo na capilaridade e facilidade de acesso para seus usuários. Já bancos menores, com menor capacidade de investimento e ou expansão, adotaram estratégias mais focadas

em proximidade, relacionamento de confiança e interações pessoais (ALT; PUSCHMANN, 2012).

No mesmo artigo, tem-se as transformações que podem ser percebidas na cadeia de valor da indústria bancária. Inicialmente, na figura 1 apresenta-se a cadeia de valor tradicional do setor bancário, onde diferentes usuários podem acessar diferentes bancos. Esses bancos, por sua vez, através de suas soluções bancárias realizam a intermediação entre usuários e as infraestruturas do setor financeiro (investimentos, transferências, pagamentos etc.).

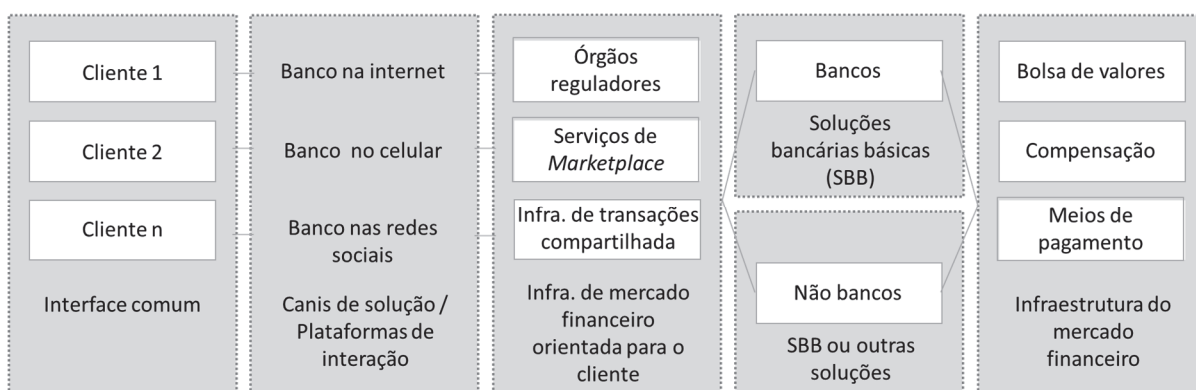
Figura 1: Cadeia de valor do setor bancário.



Fonte:Alt; Puschmann (2012, p.206, Tradução nossa).

Analisando as figuras 1 e 2, pode-se perceber que com a evolução tecnológica surgem neste mercado empresas (*fintechs*) que não são necessariamente bancos e que podem inclusive não utilizar soluções bancárias tradicionais. Assim mesmo, essas empresas participarão deste mercado, relacionando-se com clientes e órgãos reguladores, interferindo e podendo modificar de maneira considerável o setor como um todo.

Figura 2: Cenário futuro da cadeia de valor do setor bancário.



Fonte: Alt; Puschmann (2012, p.206, Tradução nossa).

Segundo os autores Alt e Puschmann (2012, p.213), são quatro os fatores determinantes para a transformação da infraestrutura do mercado financeiro orientado para os clientes: “Crises no setor, o comportamento dos clientes, o ambiente de desenvolvimento da tecnologia e o crescimento de empresas financeiras digitais (*fintechs*)”.

A crise financeira de 2008 teve papel importante para que as instituições financeiras voltassem suas atenções para a necessidade de serem mais eficientes, principalmente após os aprendizados obtidos durante aquele período.

Enquanto isso, o ambiente de desenvolvimento de tecnologias tem se tornado cada vez mais promissor, por uma série de fatores associados que vão desde a popularização dos computadores pessoais, da internet e, mais recentemente, dos *smartphones*. Todos esses elementos também têm provocado consideráveis alterações no comportamento dos clientes, seu modo de se relacionar e de consumir.

Para Haddad e Hornuf (2016), alguns aspectos influenciam o ambiente para o surgimento, ou não, de *fintechs*. Destaca-se o desenvolvimento tecnológico de um país, principalmente o acesso a dispositivos móveis como *smartphones*, que aliado a uma força de trabalho capacitada, contribui positivamente para o desenvolvimento dessas empresas. Por outro lado, quando mais sólido for o setor bancário tradicional em um país, menor será o surgimento e crescimento de *fintechs*. Por fim, sugerem os autores que o surgimento dessas não deveria ficar desprovido de legislação e incentivos para seu desenvolvimento.

Como percebe-se, muitos fatores externos influenciam o processo de inovação, mas não se deve deixar de observar que há também nas empresas fatores internos

relevantes que contribuem para este processo. De acordo com Santos (2014, p.12 apud TIDD, RESSANT e PAVITT, 2005, p. 468):

Uma organização inovadora implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permita que a inovação prospere.

Em seu artigo sobre o mBank⁸, Santos (2014) destaca os cinco valores essenciais da instituição, definidos por ela em 2015: empatia com o cliente, olhar para o futuro, simplificação, engajamento e profissionalismo. São valores como os anteriormente listados que estão transformando o mercado financeiro e que tem contribuído para o surgimento de novos modelos de negócio, mais leves, ágeis e engajados, como é o caso das *fintechs*.

Já Bunea; Kogan e Stolin (2016) abordam uma outra face deste tema, uma vez que para os bancos tradicionais as *fintechs* tendem a representar uma ameaça, à medida que podem absorver uma fatia importante de seus negócios ou até mesmo substituí-los no médio ou longo prazo. Por isso, os autores fizeram uma análise buscando menções explícitas sobre a ameaça da concorrência das *fintechs* nos relatórios anuais de bancos norte-americanos. O resultado da investigação mostrou que apesar de gestores de instituições financeiras admitirem a ameaça, esta não é mencionada na grande maioria dos relatórios analisados. A causa de os bancos não registrarem as *fintechs* como uma ameaça em seus relatórios anuais não é precisa. Entre as hipóteses possíveis, está o fato de que o reconhecimento da ameaça poderia ter reflexos no valor das ações destes bancos, ou poderia atrair ainda mais investidores para estas novas empresas, ou ainda por que os grandes bancos talvez não as reconheçam como uma ameaça de fato.

2.3 Números e tendências das *fintechs*

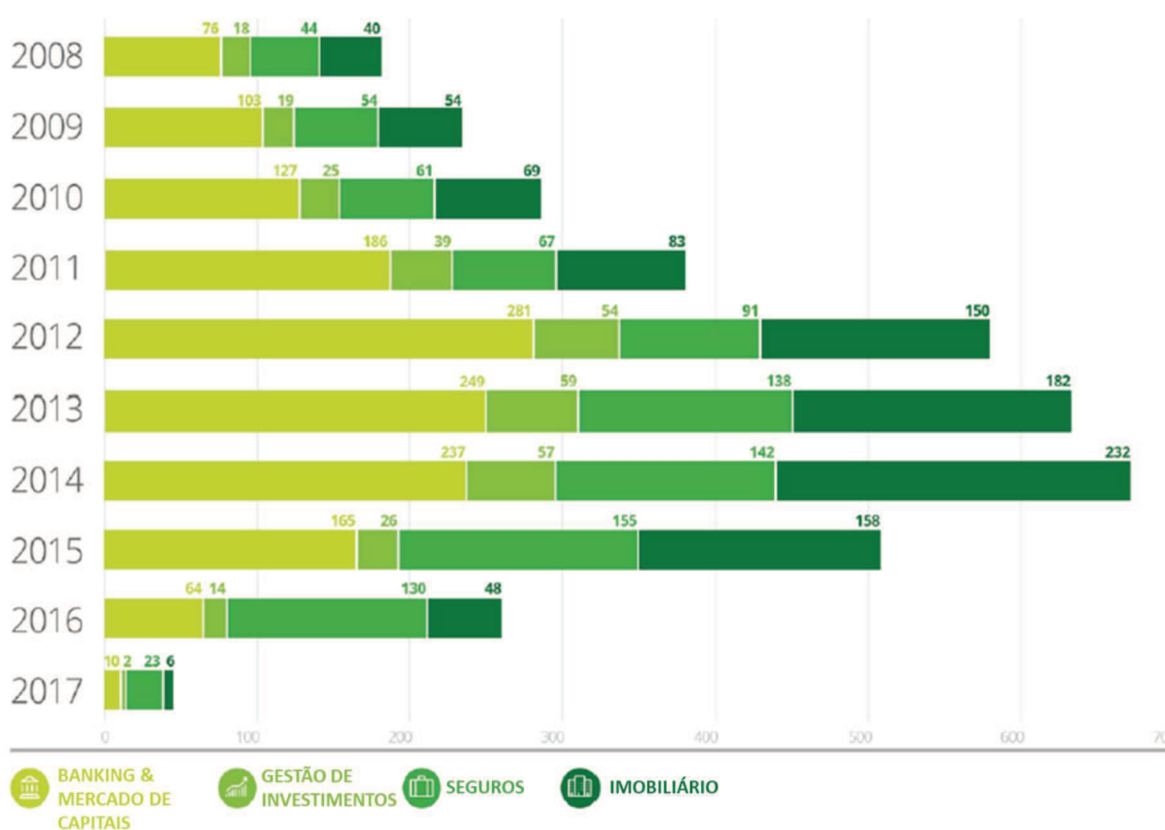
Passados alguns anos de exponencial crescimento na criação de *fintechs*, pode-se observar distintos comportamentos dentre os diversos segmentos em que estas tem atuado. Além disso, de modo geral, a partir de 2015 observa-se uma significativa redução na criação destas.

⁸ O mBank é um banco polonês, o primeiro a tornar-se digital naquele país.

A fatia relativa a seguros, por exemplo, é que se mantém com o maior número de *fintechs* ainda sendo criadas e é a que tem apresentado menor queda neste indicador. Há que se observar, contudo, que as *fintechs* voltadas para seguros iniciaram a ser criadas de maneira tardia em relação as demais.

O gráfico 3 apresenta o número de *fintechs* criadas ano a ano entre 2008 e 2017⁹ (ECKENRODE; FRIEDMAN, 2017, p.3).

Gráfico 3: Empresas *fintech* fundadas por ano.



Fonte: *Fintech by the numbers*. (ECKENRODE; FRIEDMAN, 2017, p.3).

De acordo com os autores, o segmento que teve o maior número de *fintechs* criadas foi o segmento de pagamentos, seguido pelo segmento de depósitos e remessas de valores. A explicação é que o segmento de meios de pagamento é um dos mais rentáveis e promissores dentro do universo financeiro.

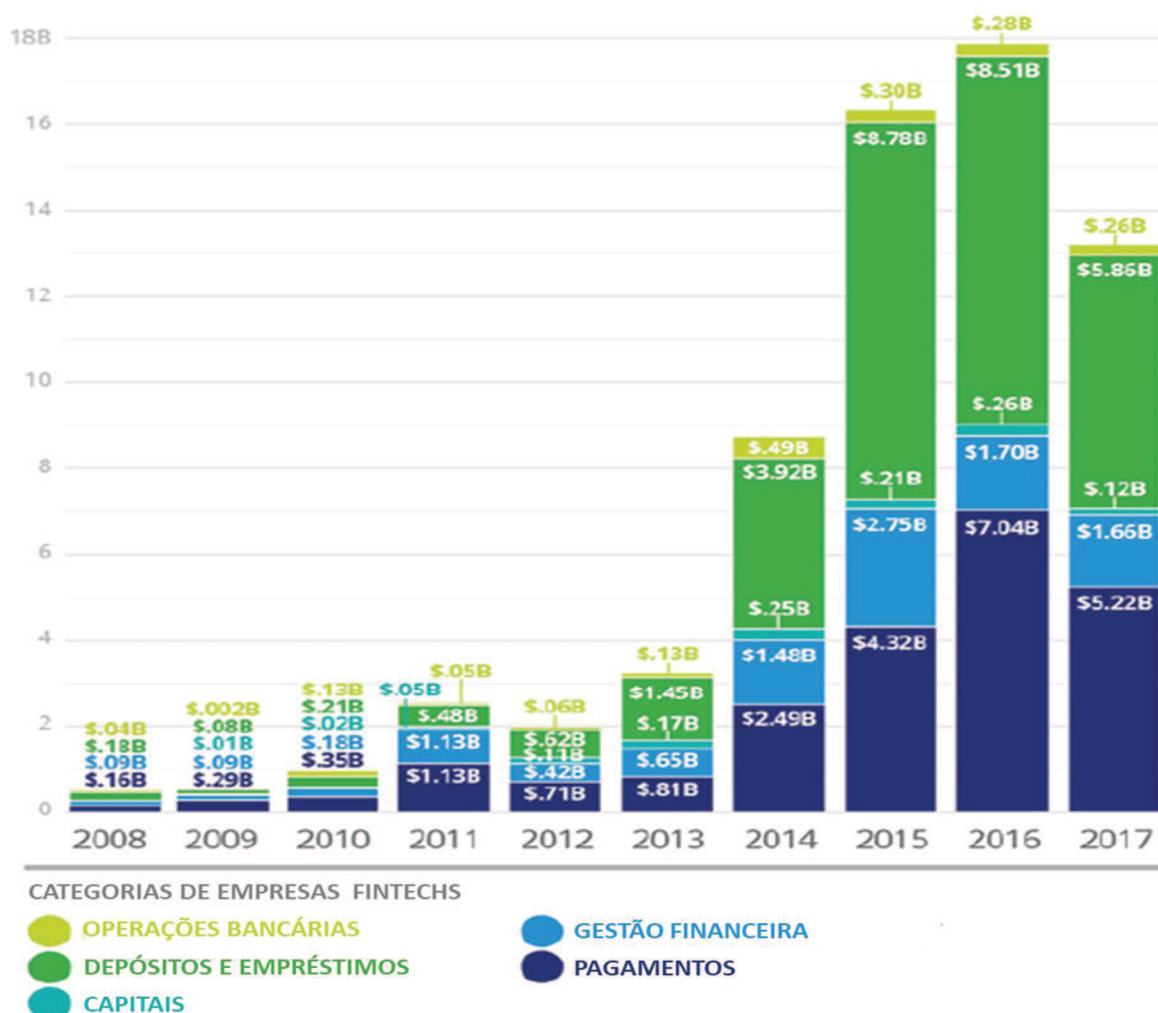
Outro setor que merece destaque é o das *fintechs* voltadas para gerenciamento de investimentos. Neste caso o que chama a atenção não é somente a quantidade de *fintechs* criadas para esta finalidade, mas sim a adoção de tecnologia de ponta com a

⁹ Para o ano de 2017 foram considerados os primeiros nove meses do ano.

utilização intensiva de robôs orientadores, que auxiliem os usuários nas tomadas de decisões.

Não se pode, porém, pensar que somente por que a quantidade de *fintechs* sendo criadas ano a ano tem caído que o setor está passando por desaquecimento. No gráfico 4, Eckenrode e Friedman (2017) demonstram que apesar da redução no número de *fintechs* criadas ao longo dos últimos anos, o valores investidos (em bilhões de dólares) desde 2013 tem crescido de maneira constante e expressiva, sendo que o ano de 2017¹⁰ passa a dar sinais de uma estabilização no volume de investimentos.

Gráfico 4: Volume de investimentos em *fintechs* (US\$).



Fonte: *Fintech by the numbers*. (ECKENRODE; FRIEDMAN, 2017, p.3)¹¹.

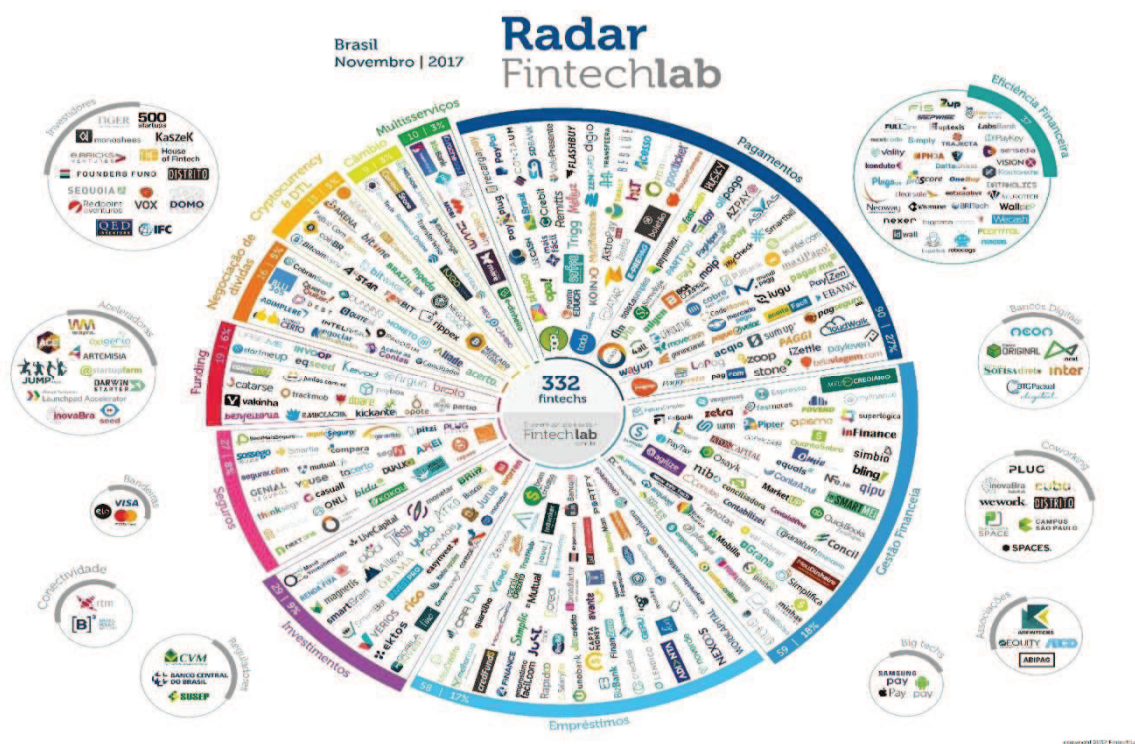
¹⁰ Os dados de 2017 representam somente os primeiros nove meses do ano.

¹¹ Para o ano de 2017 foram considerados os primeiros nove meses do ano.

No Brasil, de acordo com o Radar FintechLab (2017) o número de *fintechs* ainda vem crescendo de maneira bastante acentuada (36%) em relação à edição anterior, mas já começa a dar sinais de amadurecimento. O relatório revela que foram fechadas dezoito *fintechs* em comparação ao relatório anterior emitido em fevereiro de 2017. O que chamou a atenção foi a elevada quantidade em relação às edições anteriores onde o número de encerramentos era de uma ou no máximo duas por período. Ainda segundo a publicação, estas empresas não fecharam por falta de investimentos ou suporte adequado, mas sim porque perceberam que sua ideia/proposta não se demonstrou viável.

Segundo a publicação, o setor no Brasil é composto por 332 *fintechs* assim distribuídas: 90(27%) de pagamentos, 59(18%) de gestão financeira, 58(17%) de empréstimos, 29(9%) de investimentos, 27(8%) de seguros, 19(6%) de funding¹², 16(5%) de negociação de dívidas, 15(5%) de criptomoedas¹³, 9(3%) de câmbio e 10(3%) de multisserviços.

Figura 3: *Fintechs* brasileiras por setor.



Fonte: <http://fintechlab.com.br>

¹² Captação de recursos.

¹³ Moedas virtuais que se utilizam de criptografia para assegurar sua segurança.

Além de observar-se em diferentes publicações sinais de amadurecimento na quantidade de *fintechs* que vem sendo abertas e até mesmo um aumento nos fechamentos destas, existem algumas sinalizações de que os próprios bancos, que até então vem sendo ameaçados pelas *fintechs*, tenham começado a fazer o caminho inverso, representando ameaça para as *fintechs* com suas versões de bancos digitais.

São casos como o da Zelle, empresa de pagamentos P2P lançada por um consórcio de bancos norte-americanos que somente no primeiro semestre de 2017 processou 100 milhões de pagamentos. Indo ainda mais além, existem exemplos de empresas do segmento bancário que estão migrando seu escopo de atuação para o desenvolvimento de softwares que também oferecem serviços bancários, como é o caso da Capital One.

Por fim, temos em Eckenrode e Friedman (2017, p.17) uma importante observação quanto a um novo movimento que começa a acontecer. Trata-se de instituições financeiras tradicionais que investem em suas versões digitais e com elas passam a ameaçar algumas *fintechs*.

‘Assim, as FinTech [empresas], que estavam interrompendo o setor bancário, estão sendo interrompidas pelo setor bancário, o que é uma interessante rotação de eventos. É um bom exemplo de interruptores que estão sendo interrompidos’.

2.4 Prováveis modelos de desenvolvimento digital

Além das *fintechs*, que já nascem digitais, no relatório proveniente de Congresso realizado em outubro de 2017 em Roma na Itália, elaborado pelo BCG(Boston Consulting Group) em conjunto com o EFMA e intitulado *DIGITAL Transformation Observatory* (2017, P.28), tem-se uma sugestão de três modelos possíveis de serem seguidos pelas empresas na elaboração de suas estratégias digitais. Na ilustração a seguir, apresentam-se estes três modelos e evidencia-se que todos eles, com exceção de parte do último, são sustentados por Centros de Serviços compartilhados.

Figura 4: Três modelos que os bancos normalmente utilizam para sua transformação digital.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em DIGITAL Transformation Observatory (2017, p.28).

O primeiro modelo apresentado é o BaU¹⁴ seguido do símbolo +(mais). A utilização de BaU+ na ilustração representa uma adição em relação às atividades normalmente realizadas por aquela unidade de negócios, pois agora o negócio Digital foi incorporado às atividades daquele setor e/ou empresa.

O segundo modelo insere o Digital como mais uma linha de negócios dentro da organização, ou seja, as demais unidades de negócios permanecem inalteradas e existe a criação de uma nova unidade específica para a finalidade digital. Todas, porém permanecem dentro da mesma estrutura.

Já o terceiro modelo, este sim traz uma ruptura ao segmentar o Digital como sendo uma entidade completamente separada dos demais negócios da organização, sendo inclusive a única não sustentada por um CSC.

Independente de qual seja a estratégia a ser seguida e suas consequentes estruturas, esta decisão precisa ser tomada e há que ser de maneira rápida. Em estudo recente do EFMA em parceria com o GARTNER (“Digital Business in Banken”,

¹⁴ Da expressão em inglês “*Business As Usual*”, o BaU é o trabalho realizado pelas equipes, unidades de negócio ou empresas como parte de sua prática de trabalho diária padrão.

2017) demonstrou-se que 90% dos entrevistados entendem que tornar-se-ão bancos abertos nos próximos três anos. É preciso ter ao menos noção de que bancos abertos já vão além da discussão entre *fintechs* e/ou bancos digitais. Bancos abertos são estruturas em que os dados dos clientes poderão ser compartilhados (literalmente abertos) e o poder de escolha e de migração dos clientes de acordo com seus propósitos, qualidade nos atendimentos e serviços tendem a ser exponencialmente crescentes.

Mas e as estruturas de *backoffice*, as operações das empresas do setor financeiro, estão preparadas para suportar a velocidade e a grandeza das modificações que se descortinam à sua frente?

Pesquisa realizada pela BCG EFMA(“BCG_EFMA_Digital Transformation Observatory”, 2017) demonstra que as grandes iniciativas de digitalização do front-office ainda não estão sendo acompanhadas na mesma velocidade pelo desenvolvimento do *backoffice*. Observações como esta reforçam o objeto deste trabalho quanto a necessidade de entendimento e adaptação dos CSC às transformações que estão em curso com a criação de *fintechs* e empresas cada vez mais digitais.

Em síntese, os bancos e cooperativas de crédito precisarão entender e saber tirar vantagens das novas tendências, sendo este o primeiro passo para sobreviver no novo mercado que está se criando, mercado este que combina serviços financeiros com a nova realidade de vida diária dos consumidores. Ou seja, precisam estar adaptados e ser capazes de suportar o comércio digital.(MAROUS, 2017).

2.5 Canais de relacionamento

Já a bastante tempo o formato dos canais de relacionamento dos bancos com seus clientes vem se transformando. Nas últimas décadas, os clientes cada vez mais têm migrado para opções de autoatendimento. Inicialmente, essa migração foi mais pelo incentivo dos bancos que queriam ganhar eficiência com a migração para canais de transações mais baratas, mas com o passar do tempo a conveniência falou mais alto e os usuários cada vez mais buscam por simplificação, praticidade e segurança.

Assim temos em (FEBRABAN, 2017).

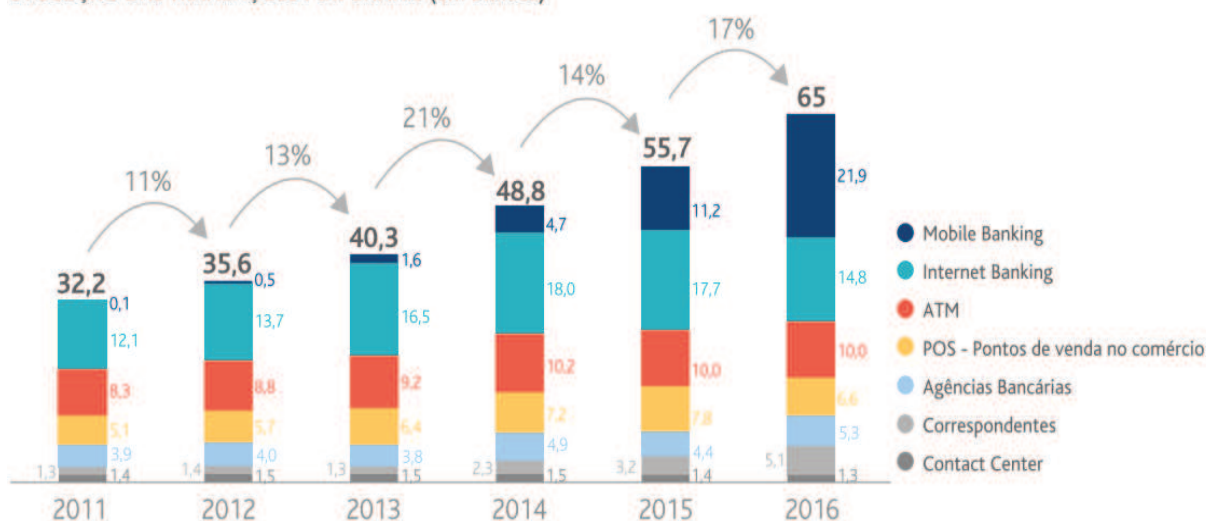
A transformação digital é construída por duas correntes em sintonia, com o consumidor indicando suas necessidades e desejos, e os bancos reforçando o seu papel de provedor de recursos e serviços

financeiros em tempo real e com segurança. Esse processo cria um círculo que se retroalimenta e aperfeiçoa as relações.

No Brasil, como pode ser visto no gráfico 5, nos últimos anos evidencia-se exponencial crescimento na utilização de canais eletrônicos demonstrando a preferência dos consumidores por este tipo de canal. Pode-se também observar que, no ano de 2016, o Canal Mobile Banking¹⁵ assumiu a primeira posição em transações, superando o Internet Banking que já a alguns anos era o canal mais utilizado pelos clientes.

Gráfico 5: Evolução das Transações por Canais.

EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES POR CANAIS (em bilhões)



FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2017

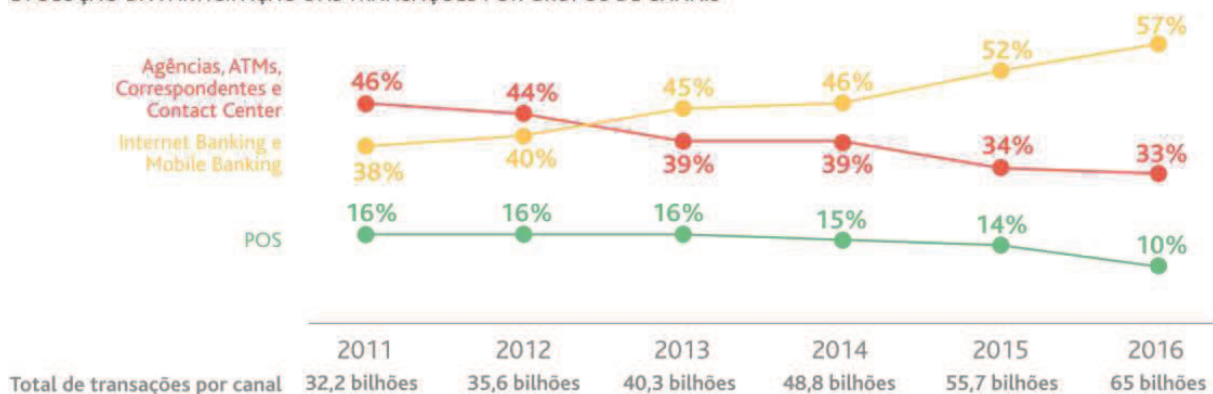
Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017 (2017, p.12).

Tem-se também a evolução dos canais de maneira agrupada, onde observa-se o expressivo crescimento das transações em canais eletrônicos. Quando somados, Mobile e Internet Banking representam 57% de todas as transações. Enquanto isso, canais tradicionais como POS (*Point of Sale*) tem demonstrado decréscimo no número de transações.

¹⁵ Banco móvel (às vezes utilizado o termo em inglês mobile banking) são ferramentas que disponibilizam alguns serviços tipicamente bancários através de dispositivos móveis, como um celular.

Gráfico 6: Evolução da Participação das Transações por Grupo de Canais.

EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS TRANSAÇÕES POR GRUPOS DE CANAIS



FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2017

Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017 (2017, p.13).

Avaliar esse crescimento no período recente faz com que se tenha a real dimensão da grandeza dos números do setor e da sua evolução no Brasil, conforme mostra a Figura 6. É possível observar a preferência dos usuários pelo canal Mobile Banking, que do ano de 2015 para 2016 passou de 60 milhões para 505 milhões de transferências, ou seja, 741,6% de crescimento em um ano neste tipo de transação.

Figura 5: Destaques nas transações entre Canais.

Mobile Banking

Consultas de saldos

7,3 bilhões

17,5 bilhões



2015



2016

Transferências

60 milhões

505 milhões



2015



2016

Pagamentos de contas

341 milhões

468 milhões



2015



2016

Internet Banking

Consultas de saldos

6,5 bilhões

6 bilhões



2015



2016

Transferências

269 milhões

516 milhões



2015



2016

Pagamentos de contas

1,2 bilhão

1,4 bilhão



2015



2016

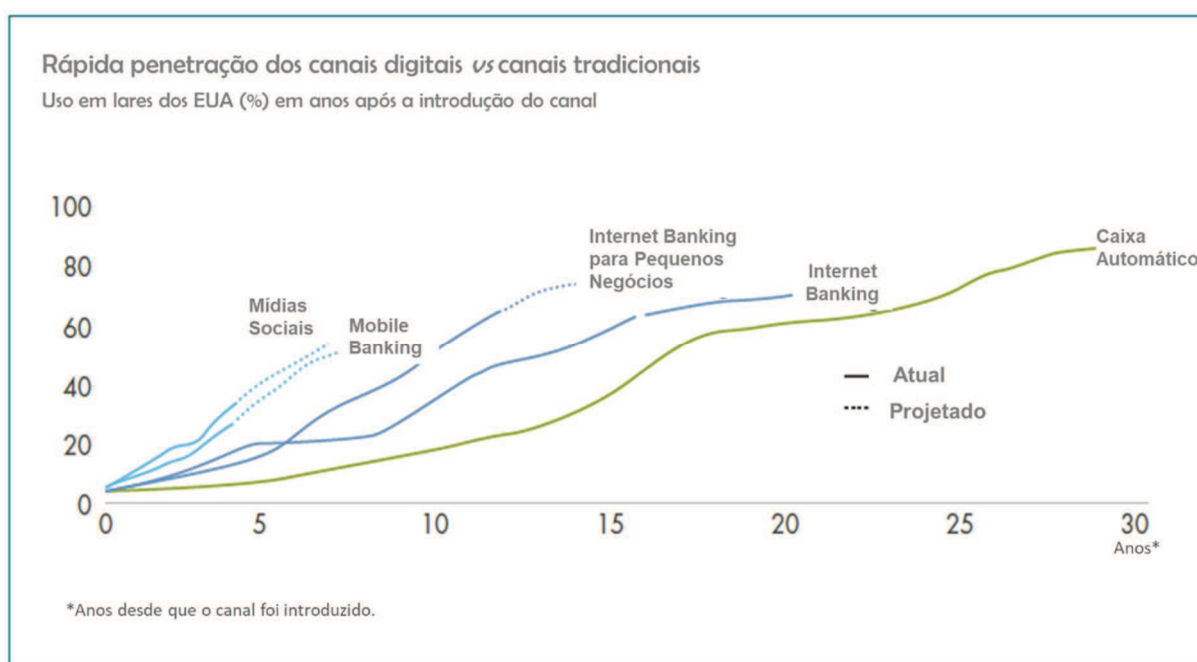
FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2017

Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017 (2017, p.19).

Esse crescimento está associado à popularização do uso de smartphones, ao crescimento da cobertura por sinal de internet para este tipo de dispositivo e ao crescente desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos de instituições financeiras que tem ajudado a deixar este canal cada vez mais atraente, prático e confiável (FEBRABAN, 2017).

Semelhante análise mostra que não é só no Brasil que os canais digitais são preferência para os consumidores. Em EFMA (“Efma Review 2018”, 2018, p.54), percebe-se a diferença na evolução da utilização dos canais desde o seu lançamento. No gráfico 7 ilustra-se a evolução da utilização, por exemplo, do ATM que foi lançado a aproximadamente 30 anos e que revolucionou a maneira de relacionar-se com os bancos. Vê-se, no entanto, que canais digitais lançados muitos anos mais tarde, vem sendo adotados pelos usuários de maneira bem mais acentuada.

Gráfico 7: Rápida penetração de canais digitais vs canais tradicionais.



Fonte: EFMA (“Efma Review 2018”, 2018, p.54).

Esse cenário favorável para os canais digitais, contribui para o desenvolvimento de *fintechs*, uma vez que encontram um ambiente significativamente favorável para que se instalem e consigam espaço entre os usuários ávidos por mobilidade, novidades, conveniência e baixo custo.

2.6 Regulamentação do setor

Depois da resolução nº 2.025, de 24 de novembro de 1993, que funciona como uma consolidação das normas relativas à abertura, manutenção e movimentação de contas de depósitos e da Lei Nº 12.683, de 9 de julho de 2012, que torna mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro, a mais importante para os temas abordados nesta dissertação, é a recém chegada Resolução Nº 4.480, de 25 de Abril de 2016 pois constitui um marco fundamental para o setor, ao dispor sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico.

Esta resolução trouxe elementos importantes, tanto para as instituições financeiras quanto para os usuários, pois estabelece em seu Art.1:

Os requisitos a serem observados pelas instituições financeiras e pelas demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na abertura e no encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico. RESOLUÇÃO Nº 4.480, DE 25 DE ABRIL DE 2016.

Na sequência, a mesma resolução também define o que são meios eletrônicos para fins deste documento, bem como explicita uma possibilidade muito importante que é a admissão da utilização de assinatura digital ou a coleta de assinatura por meio de dispositivos eletrônicos com a finalidade de atender disposições de resoluções anteriores do próprio Banco Central do Brasil.

Importante destacar que para contas abertas por meio eletrônico, é assegurado aos usuários a possibilidade de realizar o encerramento desta também por meio eletrônico. Essa resolução, mais atualizada, reforça aspectos de regulações anteriores e dá destaque à aspectos relevantes que demonstram a preocupação do Banco Central com a importância de alguns temas, como podemos ver no Art. 3º:

Na abertura de conta de depósitos por meio eletrônico, as instituições mencionadas no art. 1º devem adotar procedimentos e controles que permitam confirmar e garantir a identidade do proponente, a autenticidade das informações exigidas, bem como adequar os procedimentos relativos à prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, inclusive mediante confrontação das informações com as disponíveis em bancos de dados de caráter público ou privado.

Trata-se de um passo importante para regulamentar este novo modelo de negócios digital em que os clientes não querem mais se locomover até uma agência física para realizar sua adesão e principalmente suas transações. É a força da

conveniência já percebida pelas instituições tradicionais e pelas *fintechs* e que precisa também ser acompanhada pelas normas legais.

Bem mais que regular, é importante que os órgãos oficiais criem condições para que instituições e consumidores tenham segurança jurídica para desenvolver esse mercado de maneira adequada para ambos e também para que o Banco Central tenha condições de fiscalizar, prevenindo crimes, abusos e eventuais desvios que possam ser criados pelo novo modelo baseado em meios eletrônicos.

Em resumo, o setor público precisa acompanhar a velocidade com que se desenvolvem a tecnologia e os movimentos das pessoas e das empresas. Já existem exemplos neste sentido onde a cooperação vem dando frutos. Em Cingapura, três bancos digitais em parceria com associações de bancos e o governo local viabilizaram a *PayNow*, ferramenta que permite o envio e recebimento de recursos de um banco para outro utilizando o número do celular como identificação ou o próprio documento de identidade oficial regulado pelo governo local. (“Digital Business in Banken”, 2017).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesse capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta dos dados, a descrição dos experts participantes e, por fim, a forma como foram tratados e analisados os dados. A metodologia escolhida para este trabalho funcionou como ferramental que conduziu o pesquisador até as respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos neste trabalho.

Um mesmo objeto ou fenômeno pode ser matéria de observação tanto para o cientista quanto para o homem comum; o que leva um ao conhecimento científico e outro ao vulgar ou popular é a forma de observação. (MARKONI; LAKATOS, 2010).

3.1 Delineamento da pesquisa

De natureza qualitativa, a pesquisa aqui apresentada segue os critérios básicos descritos em Vergara (2013), sendo exploratória quanto aos fins.

A pesquisa qualitativa foi adotada para que se pudesse explorar com profundidade os motivadores e as tendências envolvidas no tema pesquisado. Segundo Gil (1996), as pesquisas exploratórias permitem maior proximidade com o problema, tornando-o mais explícito e tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

De acordo com Markoni e Lakatos (2010), as pesquisas exploratórias tem como principais finalidades: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, e modificar e clarificar conceitos.

Devido à sua facilidade de examinar os assuntos em profundidade, a pesquisa qualitativa fornece uma ferramenta única para estudar o que está por trás ou subjacente a uma decisão, atitude, comportamento ou outros fenômenos. Também permite que as associações que ocorrem no pensamento ou ação das pessoas - e o significado que elas têm para as pessoas - sejam identificadas. (RITCHIE; LEWIS, 2003, p.28).

Ainda Ritchie e Lewis (2003, p.2) afirmam não existir um caminho único e correto de fazer pesquisa qualitativa. Os métodos utilizados dependem de vários elementos envolvidos e constituem uma mescla de filosofia, objetivos da pesquisa, participantes, patrocinadores e ainda os públicos relevantes para a aplicação dessa.

3.2 Técnicas e procedimentos de coletas de dados

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para levantar de maneira abrangente os dados necessários para atender os objetivos desse trabalho. Considerando-se a busca pelo entendimento de tendências no setor que possam auxiliar executivos de maneira prática em suas tomadas de decisão, evidenciou-se importante complementar os resultados advindos da pesquisa bibliográfica com a submissão de questionamentos a um grupo de *experts* do setor, através de aplicação de entrevistas semiestruturadas, tornando os resultados desse trabalho mais sólidos e aderentes à realidade do mercado.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica teve início no início de 2017, sendo concluída em fevereiro de 2018. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2018, foram realizadas as entrevistas com os experts e as análises e consolidações dos resultados.

Foram diversas as fontes consultadas durante o processo de busca e revisão de literatura. Em sua etapa inicial, após a definição do tema a ser pesquisado, o autor utilizou-se de ferramentas de busca como Google *Scholar*¹⁶, portal de periódicos CAPES¹⁷, Google¹⁸ e a biblioteca da universidade¹⁹ para localização de grande parte dos arquivos.

Os temas principais buscados durante esta etapa e que permaneceram como centrais durante o trabalho foram: Centros de Serviços Compartilhados e *Fintechs*. À medida que o trabalho foi se desenvolvendo, outros temas foram se mostrando necessários e, portanto, também foram pesquisados em bibliografia: Legislação do setor, inovação, competências, liderança, canais de atendimento e metodologia de pesquisa.

¹⁶ <https://scholar.google.com.br/>

¹⁷ www.periodicos.capes.gov.br/

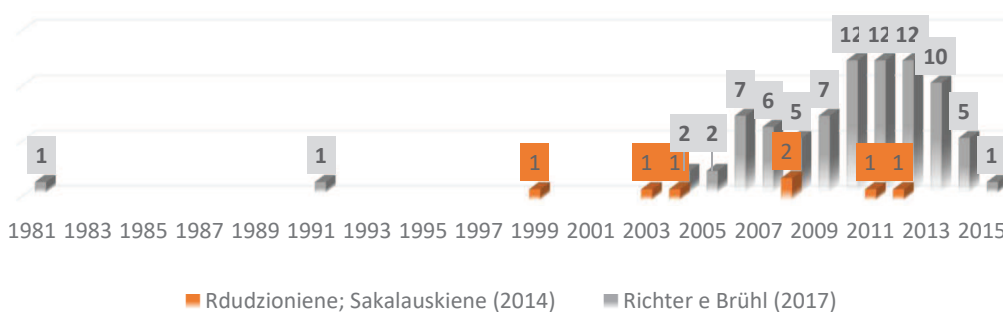
¹⁸ <https://www.google.com.br/>

¹⁹ <http://unisinov.br/biblioteca/>

Observe-se que, por tratar-se de temas bastante atuais e de abrangência mundial, cerca de 90% do conteúdo analisado estava em língua inglesa.

Durante a revisão de literaturas sobre CSC, entre todas as publicações pesquisadas e lidas, foram encontradas duas obras que mereceram especial atenção. Trata-se de revisões de literatura muito completas sobre as principais contribuições de diferentes autores ao longo dos últimos 25 anos, onde foram analisadas 90 publicações sobre centros de serviços compartilhados, sendo 87 destas publicadas entre os anos de 2003 e 2015, conforme gráfico 8.

Gráfico 8: Revisões de literatura sobre CSC no período.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas revisões de literatura.

Enquanto isso, o tema *fintech*, central para esta dissertação, é repleto de publicações recentes, dentre as quais investigou-se aquelas contendo diferenças entre instituições financeiras tradicionais e *fintechs* e as inovações trazidas por estas em relação aos modelos tradicionais. Nesse levantamento bibliográfico também foram encontrados e analisados elementos relacionados a canais de relacionamento, tecnologia, comportamento do consumidor, cultura, competências e a velocidade das inovações ocorridas no setor. A revisão de literatura foi importante para a elaboração e refinamento do questionário submetido aos experts.

Uma ferramenta valiosa para a organização das literaturas, destaque de textos, citações, autores e referências foi o software *Mendeley*²⁰. Sua capacidade e facilidade para localização e referenciamento contribuíram para a construção do trabalho.

²⁰ <https://www.mendeley.com/>

Além da literatura, o trabalho contou com a realização de entrevistas com *experts*. Para a realização destas entrevistas, contactou-se previamente com cada um dos candidatos, explicando-lhes sobre a pesquisa, sobre o tema e convidando-os a participar. Todos eles concordaram com a participação e contribuição para a pesquisa.

Na sequência foi realizada conversa presencial ou telefônica apresentando o questionário detalhadamente aos entrevistados. Dada a extensão e abrangência dos questionamentos, foi dada aos entrevistados neste momento de apresentação detalhada das questões, a opção de realizar e gravar imediatamente a entrevista ou que eles respondessem através de formulário eletrônico e posteriormente remetessem ao autor as suas respostas escritas para cada uma das questões. Todos eles preferiram responder os questionamentos por escrito argumentando que assim poderiam fazê-lo com mais tempo e profundidade. Após o recebimento das respostas por escrito de cada *expert*, realizou-se contato com cada um deles agradecendo a participação e conversando um pouco sobre as respostas e esclarecendo eventuais dúvidas sobre elas. Novamente, alguns contatos foram presenciais e outros através de telefone, dependendo principalmente da distância e disponibilidades de cada um.

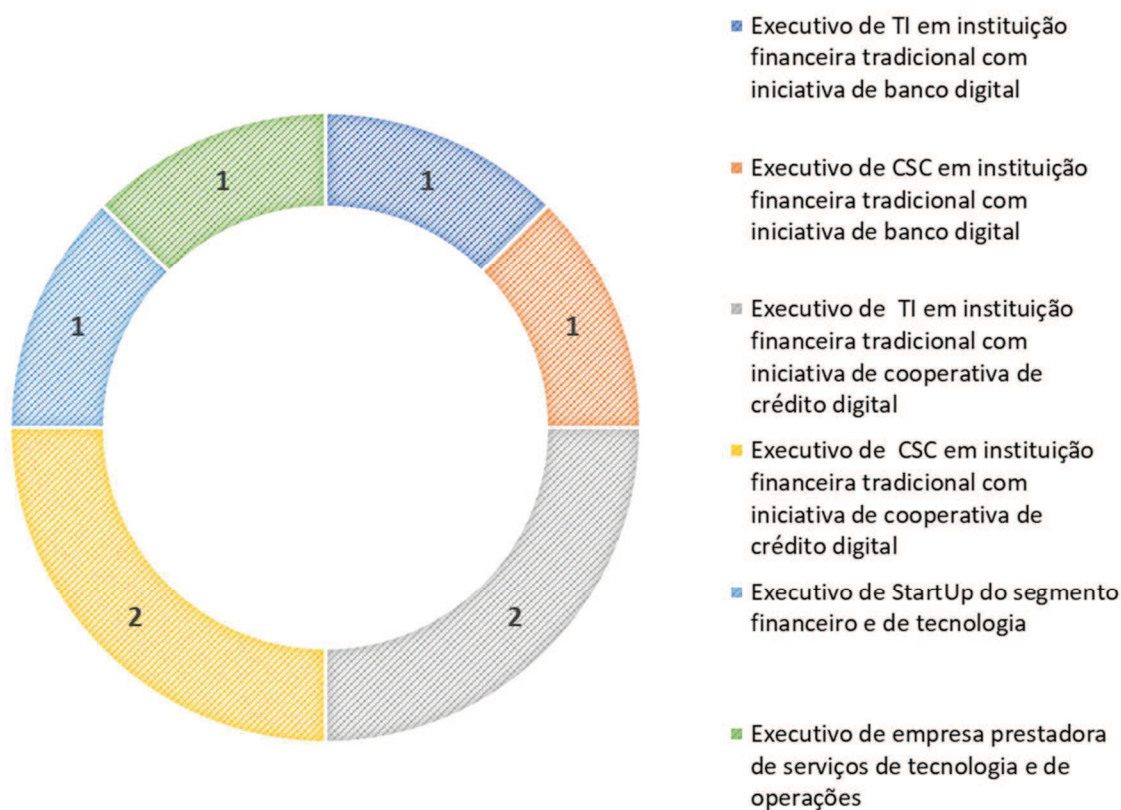
3.3 Participantes da pesquisa

A utilização de entrevistas com *experts* do setor, configura um elemento complementar para o trabalho aqui exposto, com a intenção de confrontar suas opiniões com os dados levantados na literatura, buscando ratificar ou mesmo retificar pontos importantes desta pesquisa.

Antes da escolha dos entrevistados, definiu-se o perfil desejado e o número de entrevistas. Quanto ao perfil a busca foi por executivos de instituições financeiras tradicionais como bancos e cooperativas de crédito, empresas com característica de banco digital ou *fintech* e de prestadores de serviços de tecnologia e ligados ao setor financeiro. Quanto a quantidade, buscava-se ao menos entrevistar um executivo de operações e um de tecnologia da informação de cada um dos três segmentos anteriormente descritos. Foram entrevistados executivos em três diferentes estados brasileiros.

De acordo Yaniv (2004, p.76) “apenas três a seis julgamentos podem ser suficientes para alcançar mais do que se pode obter com a média de um número maior de opiniões”. Ao todo foram entrevistados oito *experts*, conforme gráfico 9.

Gráfico 9: Perfil dos experts entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no perfil dos experts entrevistados.

É importante lembrar que apesar de todos os esforços para buscar o número e as características ideais para os entrevistados, ainda assim há que se considerar que suas opiniões são a expressão de seus conhecimentos.

A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, diz que ele consiste de crença, verdadeira e justificada. Em filosofia, mais especificamente em epistemologia, crença é um estado mental que pode ser verdadeiro ou falso. Ela representa o elemento subjetivo do conhecimento. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p.18).

Mais importante que a quantidade de experts é a variedade de seus perfis e a menor correlação possível entre eles. (BUDESCU; RANTILLA, 2000).

Dos oito entrevistados, três são executivos de operações, três atuam como executivos na área de tecnologia e dois atuam como executivos tanto de tecnologia quanto de operações.

A identidade das empresas, bem como a dos *experts* entrevistados foi tratada como confidencial desde o início da pesquisa para que eles pudessem ficar preservados e para que durante as entrevistas pudessem dar suas sinceras opiniões sobre os temas abordados, conforme descrito no TCLE disponível no anexo D. Como nem todas as empresas permitem que seus executivos opinem como representantes das mesmas, alguns optaram por dar sua entrevista de maneira autônoma, o que não diminui seu conhecimento sobre o setor em que atuam. A título de informação, cinco tiveram anuência de suas empresas para participar das pesquisas e três deles o fizeram de maneira autônoma.

Para aqueles que participaram como representantes de empresa, foi colhido consentimento desta através de carta de anuência (anexo F) e mais o TCLE do entrevistado e para os demais, somente o TCLE do entrevistado.

Tanto o projeto como um todo, quanto os modelos da carta de anuência e do TCLE foram submetidos e aprovados pelo comitê de ética da universidade, através de submissão realizada via Plataforma Brasil pelo endereço eletrônico <http://plataformabrasil.saude.gov.br>.

3.4 Tratamento e análise de dados

Os dados da literatura foram organizados através de utilização da ferramenta *Mendeley*, de pequenos blocos de notas adesivas e da ferramenta Microsoft Excel, onde foram digitados e organizados os resultados da revisão de bibliografia e das entrevistas com *experts*. Esta mesma ferramenta foi utilizada para a elaboração dos gráficos pelo autor.

Os conteúdos bibliográficos foram organizados inicialmente por tema e em ordem cronológica de publicação. Posteriormente foram reagrupados de maneira que melhor se conectassem entre si e de modo a dar melhor sentido à sequência lógica da pesquisa.

Durante o tratamento dos dados, tanto da literatura quanto das entrevistas, manteve-se o foco alinhado aos objetivos geral e específicos do trabalho. Para tanto a análise concentrou-se nas diferenças entre instituições financeiras tradicionais e *fintechs*, nas características e nos principais serviços prestados pelos CSC e na busca por pontos que representassem as tendências para os CSC de bancos e cooperativas de crédito com a chegada das *fintechs*.

A partir da literatura e das entrevistas, foi dada maior ênfase para aqueles serviços que de acordo com esta pesquisa tendem a ser mais impactos a partir das *fintechs*.

Na etapa de apresentação e análise dos resultados da pesquisa, procurou-se apresentar em cada uma das seções, primeiro uma análise detalhada das opiniões dos experts, com seus argumentos e na sequência dentro da própria seção, um diálogo destas opiniões e argumentos com o que foi coletado na revisão de literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na revisão de literatura explorada neste trabalho e em entrevistas realizadas com *experts* do setor, chega-se a alguns direcionadores no intuito de

contribuir para as decisões de executivos de instituições financeiras, principalmente aqueles à frente das áreas de Centros de Serviços Compartilhados.

O capítulo se divide em subcapítulos que foram pensados a partir dos objetivos deste trabalho e das descobertas feitas ao longo da pesquisa. Neles são destacadas as principais diferenças entre bancos e *fintechs*, são debatidos argumentos para considerá-las complementares ou concorrentes, são trazidos argumentos para a continuidade dos CSC mesmo com o advento das *fintechs* e é destacada a necessidade de novas competências que suportem a nova cultura digital das empresas.

4.1 Importantes diferenças entre bancos e *fintechs*

Além de todas as características das *fintechs* já expostas na revisão de literatura, os experts opinaram quanto às principais diferenças entre estas e as instituições financeiras tradicionais como bancos e cooperativas de crédito.

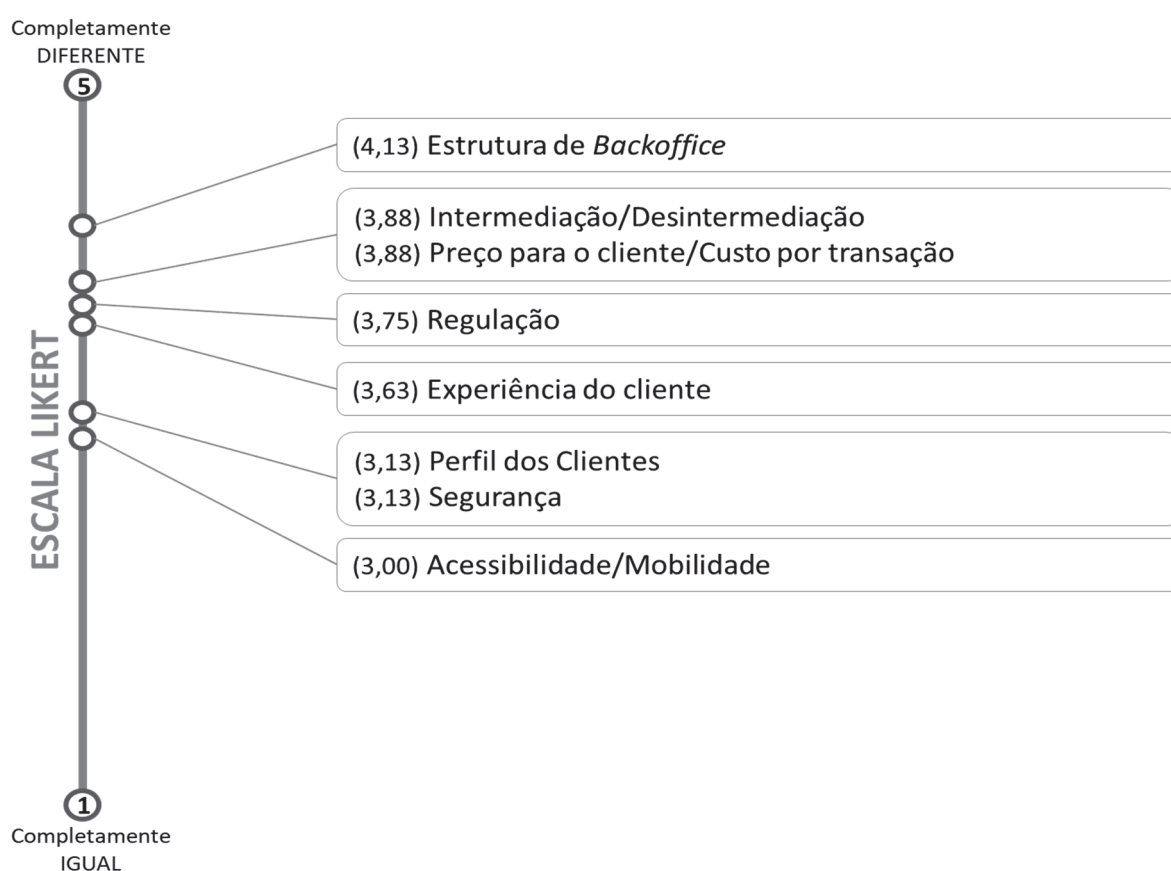
Numa escala de 1 a 5, os entrevistados apontaram a intensidade destas diferenças. Percebe-se pela figura 5, onde se apresentam as médias das respostas, que para eles a menor diferença está em acessibilidade/mobilidade. A princípio, parece estranho, mas segundo os experts, apesar de toda a tecnologia embarcada nas soluções das *fintechs*, as demais instituições têm em suas soluções de *mobile banking* funcionalidades que deixam estes canais altamente atraentes e significativamente semelhantes às *fintechs*.

Na outra extremidade encontram-se as estruturas de *backoffice*, onde segundo os experts reside a maior diferença. Não são poucos os fatores apontados para esta diferença, mas entre eles destaca-se o desenvolvimento de sistemas completamente novos, nascidos com o que há de mais moderno em tecnologias, bem diferente das instituições tradicionais que carregam sistemas legados já bastante defasados e que vem sendo adaptados ao longo dos anos, acabando por deixar um rastro de processos manuais de *BackOffice*.

As *fintechs*, por sua vez, por serem nativas deste universo de alta tecnologia, além de terem sistemas mais recentes e modernos, tem atuado dentro de determinados nichos e ofertando menor variedade de serviços, o que proporciona maior padronização de processos, reduzindo significativamente a necessidade de *backoffice*.

A menor necessidade de estruturas operacionais de *backoffice* tende a deixar as *fintechs* mais eficientes e, conseqüentemente, capazes de oferecer custos por transação significativamente menores do que as demais instituições. Também a adoção de novas tecnologias, moedas virtuais e o conceito *peer-to-peer*(P2P)²¹ propiciam transações diretas entre tomadores e investidores, reduzindo ou até eliminando a necessidade de intermediação, um dos papéis mais importantes das instituições financeiras convencionais até então.

Figura 6: Grau de diferença entre bancos e *fintechs*.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevistas com experts.

Ainda que na opinião dos *experts*, a experiência do cliente não figure entre as principais diferenças, eles apontam a agilidade, a especialização e a facilidade nas interações como grandes vantagens das *fintechs* em relação às demais instituições. Esta facilidade se dá pelo fato de que as *fintechs* já nascem com os recursos de

²¹ Expressão em inglês que se pode traduzir para ponto-a-ponto, onde computadores conectam-se sem a necessidade de um servidor entre eles. No universo financeiro, aplica-se à consumidores finais que podem transacionar entre si sem a intermediação financeira sendo feita por bancos, por exemplo.

*Omnichanne*²², o que para as instituições tradicionais ainda representa um desafio a ser superado, pois possuem diferentes sistemas para os diversos canais de atendimento e que em boa parte das vezes não conversam entre si.

Os bancos possuem vantagens destacadas na literatura quando se trata de produtos mais complexos e que precisem de conhecimentos e experiência mais aprofundados. De acordo com Románova e Kudinska (2016, p.31),

Os bancos tradicionais têm experiência de longo prazo na prestação de serviços financeiros e, portanto, têm acumulado os conhecimentos necessários, especialmente em áreas como a provisão de produtos financeiros complexos, hipotecas e empréstimos empresariais, gerenciamento de riscos, intermediação financeira, gestão de riqueza e outros serviços que pedem gerentes bancários altamente qualificados. Assim, os bancos têm uma vantagem comparativa importante no campo dos produtos e serviços intensivos em conhecimento.

Por outro lado, as *fintechs* possuem vantagens competitivas relativas a intensivo uso de tecnologia, padronização e processos mais leves que as deixam mais competitivas, ágeis e econômicas do que os bancos. Estas vantagens deveriam atrair as instituições tradicionais para movimentos de cooperação com as novas empresas digitais buscando complementar-se.

Resumidamente, instituições financeiras tradicionais são caracterizadas por confiança, credibilidade, segurança e solidez, sendo mais focadas e experientes em gestão de risco. Por outro lado, seus legados sistêmicos e estruturais as tornam mais burocráticas, lentas e caras. As *fintechs*, por sua vez, nascidas dentro de ambientes de inovação, sem silos internos e com estruturas mais horizontais são caracterizadas por sua agilidade, simplicidade e baixos custos. Sua cultura geralmente orientada por propósito deixa as *fintechs* mais transparentes, mas sua pouca experiência as torna mais vulneráveis, podendo algumas vezes serem vistas como menos seguras do que as instituições financeiras tradicionais. Isso pode ser observado em Moreira e Larghi (2017), onde evidencia-se com base em estudo da empresa mundial de consultoria Bain Company, que o número de clientes de bancos tradicionais dispostos a experimentar uma solução financeira de uma das gigantes de tecnologia como

²² Omnichannel é uma tendência do varejo de atender o consumidor em multicanais de maneira que ele nem perceba a diferença entre as lojas físicas e os atendimentos virtuais. Por exemplo, um atendimento pode começar através do telefone, ser continuado em uma agência física e ser acompanhado ou evoluir via internet banking ou mobile banking.

Google, Apple, Amazon e Facebook é significativamente maior quando comparado com as novatas do setor (*fintechs*).

4.2 Complementares ou concorrentes

O surgimento de empresas baseadas em tecnologia atuando no setor financeiro traz à tona importante questionamento quanto ao seu papel em relação às instituições tradicionais. Afinal, as *fintechs* são concorrentes, parceiras ou ambas?

Não há consenso entre os *experts* sobre a resposta para esta pergunta. Os posicionamentos são bastante distintos, conforme segue:

- Três dos oito entrevistados acreditam que sejam simplesmente concorrentes, uma vez que sob a ótica do cliente podem oferecer praticamente os mesmos serviços e assim disputar participação de mercado.
- Dentre os demais, outros três acreditam que sejam complementares, podendo, contudo, vir a ser concorrentes. Um dos entrevistados pensa que são concorrentes, mas podendo se complementar e, por fim, um deles defende que bancos e *fintechs* são ao mesmo tempo concorrentes e complementares.

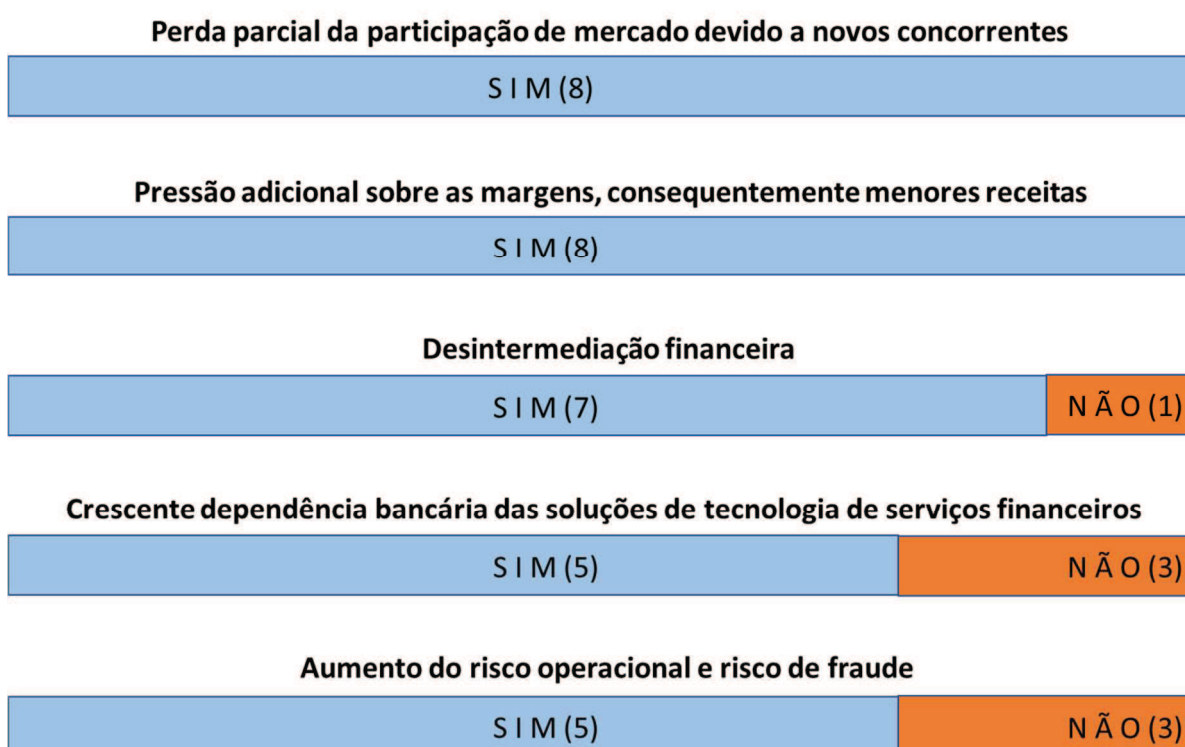
Somente em uma coisa todos eles concordam, instituições financeiras tradicionais e *fintechs*, mesmo que se complementem, sempre podem ser vistas como concorrentes.

Quando perguntados sobre os riscos que as *fintechs* representam para as instituições financeiras tradicionais, os *experts* responderam para uma lista de riscos baseados na literatura, quais eles entendiam como risco para bancos e cooperativas de crédito e quais eles não entendiam como risco, como mostra a figura 7. Todos eles concordam que quanto a perda parcial de participação no mercado e pressão adicional sobre as margens com redução de receitas, as *fintechs* representam risco real. Sete dos oito entrevistados acreditam que as *fintechs* trazem consigo o risco de desintermediação financeira através da utilização de plataformas P2P.

A maioria deles também acredita que as *fintechs* significam risco de dependência bancária das soluções de tecnologia e aumento de risco operacional e de fraude. Uma justificativa seria a utilização de tecnologia mais avançada e leve que a das instituições financeiras tradicionais, imprimindo maior agilidade aos processos

como um todo, forçando as demais instituições a gerar e entregar soluções mais rápidas para satisfazer o mercado. Esta agilidade nas instituições tradicionais poderá ser construída às custas de aumento de *backoffice*, redução de qualidade e criação de dependência com fornecedores de tecnologia.

Figura 7: Concordância dos experts quanto aos riscos representados pelas *fintechs* para bancos e cooperativas de crédito.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevistas com experts.

Um aspecto importante apontado durante os questionamentos com os experts foi quanto a concorrência não das *fintechs*, mas sim de gigantes de outros setores que podem vir a ameaçar as instituições financeiras tradicionais, trata-se de empresas como Facebook, WhatsApp e Google, por exemplo.

Também na literatura, encontra-se outro elemento valioso aportado por essas gigantes da internet na relação cliente / empresa. De acordo com Marous (2017, p.38),

Sobre colocar o cliente em primeiro lugar, a era digital está obrigando as instituições financeiras a tomarem as medidas adequadas. Com as melhores experiências de usuários oferecidas pelas grandes empresas de tecnologia (Google, Amazon, Facebook e Apple), o consumidor tem uma referência contra a qual podem comparar o seu banco ou cooperativa de crédito.

Assim sendo, empresas mundialmente conhecidas e utilizadas por milhões, às vezes bilhões de usuários, que entregam uma experiência de primeira classe para seus usuários, quando entrarem com força no mercado financeiro terão potencial que deve ser considerado com bastante atenção pelas instituições tradicionais. Stepien e Baernstein (2018, p.54) ratificam o aumento da competição com a entrada de novos agentes no mercado financeiro, antes dominado essencialmente por bancos.

A concorrência no setor bancário europeu de varejo está se intensificando, com a pressão de reguladores, clientes e uma nova classe de concorrentes que inclui fintechs, varejistas, empresas de tecnologia e operadores de telecomunicações.

Por outro lado, os bancos e cooperativas de crédito possuem uma vantagem competitiva valiosa, eles representam a indústria da confiança. Estas instituições carregam consigo farta tradição de regulação e controles, conseguindo suprir de maneira mais adequada a necessidade de seus clientes de se sentirem seguros. (STEPIEN; BAERNSTEIN, 2018).

Apesar de todas as características de concorrência vistas até aqui, segundo os mesmos autores, os bancos devem parar de ver as *fintechs* como concorrentes e iniciar imediatamente a construção de alianças inteligentes para que ambos ganhem e juntos possam entregar melhores serviços para os clientes em geral, no que os autores chamam de um casamento de conveniências.

Ratificando a importância de criar alianças estratégicas e reforçar a complementaridade entre instituições tradicionais e *fintechs*, vê-se em Românova e Kudinska (2016, p. 31) que:

Especialistas acreditam que a longo prazo, deve ser dada alta prioridade para a digitalização dos bancos tradicionais. Isso permitirá criar oportunidades de desafio para garantir o desenvolvimento futuro dos bancos. Assim, pode-se concluir que as empresas FinTech e os bancos tradicionais ao mesmo tempo podem ser concorrentes e parceiros, mas a cooperação é essencial para os bancos e pode ser mutuamente benéfica.

4.3 CSC devem permanecer mesmo com a chegada das *fintechs*

Quando levado ao painel de experts o questionamento quanto se haverá ou não *backoffice* nas *fintechs*, sete dos oito entrevistados responderam que sim. Ainda assim, o único entrevistado que respondeu que não haverá, na sequência da resposta

admite que um *backoffice* mínimo será necessário, ou seja, todos eles concordam que mesmo com grandes modificações, haverá sim *backoffice* nas *fintechs*.

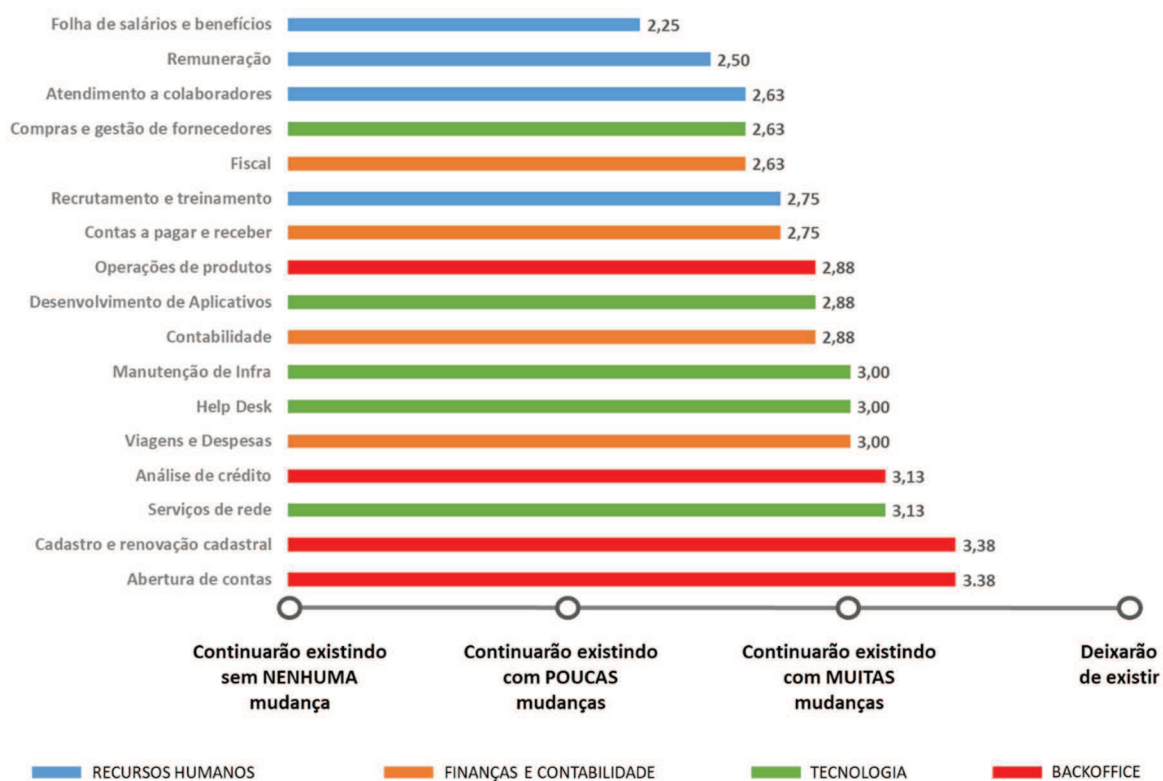
Perguntou-se então por que existirão estruturas de retaguarda operacional em empresas altamente tecnológicas como é o caso das *fintechs*? Segundo os entrevistados, por maiores que sejam os níveis de automação haverá ainda assim a necessidade de estruturas operacionais que suportem os serviços prestados e ajudem a assegurar a sua qualidade. Estas estruturas tendem a ser menores do que são atualmente, mas ainda assim necessárias e importantes principalmente para atender a complexibilidade e a sensibilidade de tudo o que envolve as instituições financeiras e todas as regulações que as cercam. Esta necessidade de *backoffice* se dará principalmente para atender os serviços mais específicos e os produtos e serviços que forem mais customizados.

Quando indagados sobre como serão então essas estruturas, a resposta é de que elas serão híbridas, mesclando ambientes altamente automatizados (RPA, Inteligência Artificial, *Chatbot*, *Blockchain*²³, Internet das coisas, etc.) com atividades mais operacionais que sustentam e operacionalizam o funcionamento e monitoramento dos negócios, os controles, a prevenção a fraudes e as atividades de suporte.

Buscando entender de maneira mais precisa quais serão os serviços e áreas que passarão por maiores transformações nos próximos anos, argui-se aos experts qual a sua opinião quanto a continuidade ou não de uma lista pré-determinada de dezessete serviços, que são os mais comumente realizados em centros de serviços compartilhados. Numa escala que foi de um ponto em que os serviços não sofrem mudança alguma até o ponto em que serão extintos, os experts manifestaram suas opiniões e o resultado por serviço apresenta-se na figura 8.

²³ Blockchain é uma tecnologia que visa a descentralização como medida de segurança. São bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado.

Figura 8: Opiniões dos experts por serviço.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas com experts

Na figura 9, observam-se os mesmos resultados da figura anterior, porém agrupados em quatro categorias de serviços, constituindo uma visão consolidada das tendências na opinião dos experts.

Figura 9: Opiniões dos experts agrupadas por categoria.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas com experts.

Quando abertas as categorias e expostos os resultados de maneira individual vê-se que existem dois serviços com maior potencial de mudança ou até mesmo extinção.

Trata-se dos serviços de Abertura de Contas e de Cadastro e Renovação Cadastral. São serviços que serão significativamente afetados pela aplicação de tecnologia na captura de informações e preenchimento de formulários pelos próprios usuários. Ainda a utilização de um universo de informações disponíveis em bancos de dados de programas, fontes abertas de dados, dados baseados em consumo e aplicativos tendem a proporcionar maior aderência e atualização dos dados dos usuários, mais do que a própria atualização formal que geralmente não é feita regularmente e faz com que grande parte dos cadastros das instituições estejam desatualizados. A evolução do tema *big data*²⁴ e as legislações mais modernas, que regulamentam de maneira mais adequada estes serviços, tendem a contribuir para que as mudanças ocorram de maneira mais acelerada e profunda. Isto sem falar em outras tecnologias ainda mais avançadas como a de reconhecimento facial, por exemplo.

Há também um outro serviço, Análise de Crédito, que de acordo com a opinião dos experts passará por sensível transformação. Assim como Abertura de Contas e Cadastro, a Análise de Crédito deverá ser altamente impactada pela automação advinda dos grandes conjuntos de dados que quando adequadamente trabalhados entregarão às instituições financeiras informações apuradas quanto ao comportamento, movimentações e capacidade de pagamento de seus clientes.

No campo da tecnologia também ocorrerão importantes mudanças, sobretudo nos serviços de rede, no atendimento de Help Desk²⁵ e manutenção de infraestrutura. Segundo os entrevistados, o armazenamento de dados em nuvem (*cloud computing*) deverá ser um dos principais motores de mudança em redes e infraestrutura. As atividades de *help desk* tendem a transformar-se com a disseminação de *Chatbot*'s²⁶,

²⁴ *Big Data* é o termo que descreve o imenso volume de dados – estruturados e não estruturados – que impactam os negócios no dia a dia. Mas o importante não é a quantidade de dados. É sim o que as empresas fazem com os dados que realmente importam. Fonte: <https://www.sas.com> › Home › SAS Insights › Big Data Insights.

²⁵ *Help desk* é um termo da língua inglesa que designa o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos, informática, telefonia e tecnologias de informação, ou pré e pós-vendas. Fonte: Wikipédia.

²⁶ Robôs de conversa capazes de interagir com usuários e responder perguntas feitas por eles. Um precursor é o A.L.I.C.E (Artificial Linguistic Internet Computer Entity). Fonte: Wikipédia.

*Machine Learning*²⁷ e Inteligência Artificial. A necessidade de atendentes humanos, telefones e longos tempos de espera deixarão de existir. As novas tecnologias anteriormente citadas tornarão os atendimentos muito mais ágeis e dinâmicos e somente as exceções é que precisarão ser atendidas de maneira convencional.

E as mudanças não param por aí. Os serviços como o de ressarcimento de Despesas e Viagens, também podem ter sua continuidade ameaçada. De modo muito similar ao descrito para os outros serviços nos parágrafos anteriores, a aplicação de novas ferramentas deve automatizar o modo como esse processo é feito em boa parte das empresas. É comum para que se possa ressarcir uma despesa de locomoção, ter que apresentar um recibo físico, muitas vezes assinado e carimbado para autorização. Este recibo precisa ser tratado pela área de despesas e viagens que conferirá, controlará, fará o crédito para o favorecido e assegurará que tudo está de acordo com as políticas da empresa. Nada disso será mais necessário. O deslocamento se dará utilizando aplicativos de viagens, enquanto parceria aplicativo/empresa e ferramentas tecnológicas cuidarão do restante com muito mais precisão do que da maneira tradicional. Será possível saber dados como data, horário, quem transportou, quem foi transportado e itinerário da viagem, tudo isso de forma simples e confiável. Evoluções como essas deixarão as empresas mais eficientes e os processos muito mais leves, bem diferente de como ainda acontece em muitas empresas em que o custo do processo de controle e pagamento de despesas e viagens pode custar mais caro que o próprio deslocamento.

As entrevistas revelaram quais serviços tendem a ser mais impactados pelas transformações em andamento no setor e que as mudanças não serão dadas somente por causa da chegada das *fintechs*, mas sim pela aplicação de uma gama de recursos tecnológicos altamente disruptivos já disponíveis e que em sua grande maioria estão tornando-se aplicáveis de fato através das *fintechs*, dando maior dinamismo e instigando a concorrência no setor.

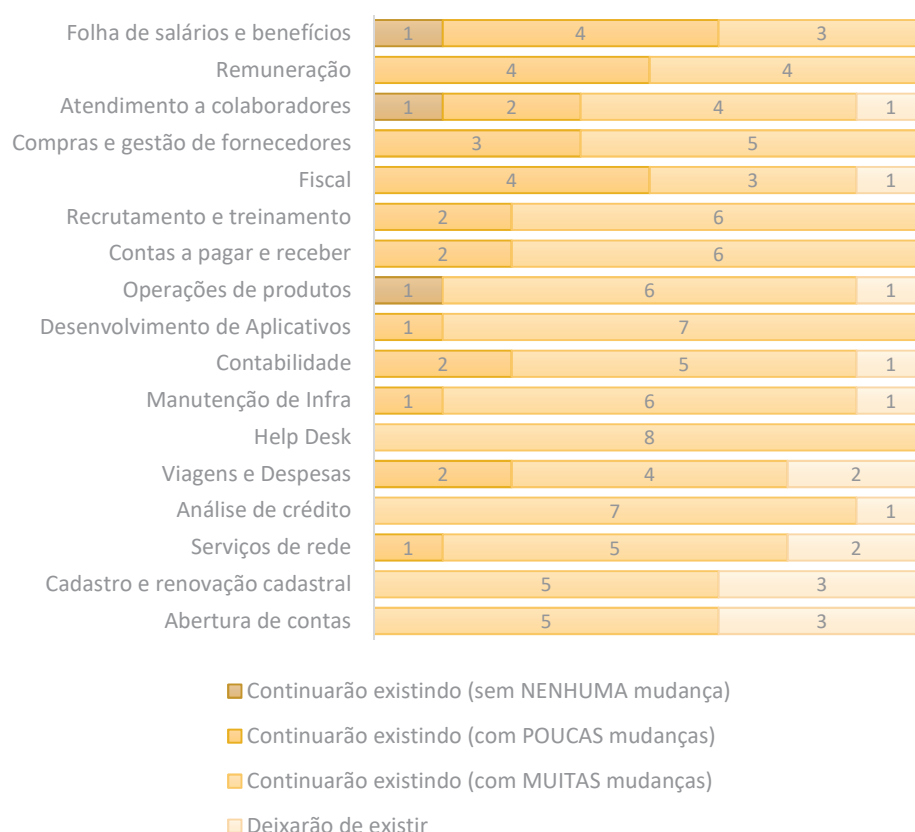
Analisando a figura 10 pode-se depreender outra informação interessante e que deve ser tomada em consideração com bastante atenção pelo setor. Embora o número de entrevistados seja relativamente pequeno, considerando serem *experts* no setor, suas opiniões são relevantes e merecem um olhar mais atento.

²⁷ O aprendizado automático, aprendizado de máquina (em inglês: "*machine learning*") ou aprendizagem automática é um subcampo da ciência da computação que evoluiu do estudo de reconhecimento de padrões e da teoria do aprendizado computacional em inteligência artificial.

Trata-se do fato de que dos dezessete serviços questionados, dez deles tiveram pelo menos um dos oito experts afirmando categoricamente que devem deixar de existir. E não é só isso, todos os serviços característicos de CSC abordados nas entrevistas, sem exceção, tiveram a grande maioria dos respondentes afirmando que estes continuarão existindo, porém com muitas mudanças em relação ao que são hoje.

As informações dos parágrafos anteriores fazem com que as entrevistas com *experts* ratifiquem e tragam mais luz para o que foi coletado na revisão de literatura, apresentando com um pouco mais de detalhes as potenciais mudanças que estão em curso.

Figura 10: Opiniões dos experts por serviço de maneira individual.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas com experts.

Percebe-se que de maneira muito convergente experts e literatura concordam que serão muitas as mudanças estimuladas pelo surgimento de empresas cada vez mais digitais e que estruturas de operações organizadas em CSC continuarão existindo e sendo muito importantes, porém mais enxutas.

Nesta busca por uma conexão entre as *fintechs* e as estruturas de *BackOffice*, há uma publicação do Centro de Estudos para Sistemas de Informação do MIT em conjunto com o BCG chamado: *Projetando Organizações Digitais*. Este estudo aborda as estratégias e desafios diante da ruptura digital e o que as empresas devem fazer para obter êxito com essas estratégias.

No estudo, os autores Ross Sebastian; Beath (2016) trazem um conjunto de tecnologias conhecido como SMACIT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things*), que transforma o ambiente de negócios e a forma de transacionar das empresas e indivíduos. As inovações e tecnologias são tão rápidas que mesmo inovando, a sustentação de uma vantagem competitiva por longo tempo ficará cada vez mais difícil.

O estudo aponta pontos fundamentais para a implantação bem-sucedida de negócios digitais, com destaque para a necessidade de uma plataforma operacional excelente, capacidade de inovar rapidamente e aptidão para reformulação organizacional contínua.

Segundo os autores, uma plataforma operacional excelente passa pelo compartilhamento padronizado e especializado e é imprescindível para sustentar a adoção de estratégias digitais, afinal desde a década de noventa, estas estruturas têm sido capazes de sustentar com escalabilidade e confiabilidade o crescimento das empresas.

Figura 11: A estratégia digital de uma empresa depende da plataforma operacional.



Fonte: Ross; Sebastian; Beath (2016, p.10).

Enfim é este o novo papel do CSC com a chegada das *fintechs*, ser a sustentação estratégica para os novos desafios de negócios das instituições, atuando de modo muito alinhado com o propósito da organização e tendo como uma de suas principais funções zelar pela experiência do usuário.

A importância das áreas de operações para a sustentação das estratégias de inovação no setor já podiam ser observadas em Alt; Puschmann (2012, p.213), onde se tratava a integração entre *front*²⁸, *middle*²⁹ e *backoffice* como uma vantagem competitiva para os bancos, dada a importância desta integração sob a ótica do conhecimento necessário para a elaboração de soluções financeiras inovadoras.

Conforme já descrito anteriormente, uma publicação conjunta entre EFMA e BCG, apresentou três caminhos possíveis para a estratégia digital das instituições

²⁸ Front Office são as áreas da empresa que atuam direto com os clientes, como a área comercial, por exemplo.

²⁹ Middle Office são as áreas da empresa que atuam como intermediárias, como gestores de risco e tecnologia, por exemplo.

financeiras. Apesar de serem bastante diferentes do ponto de vista de modelo de negócio, todos mantêm ou por que não dizer, reforçam a necessidade de sustentação por Centros de Serviços Compartilhados (*DIGITAL Transformation Observatory 2017*, P.28).

Românova e Kudinska (2016, p.34) reforçam a importância dos CSC, mas destacam que os recentes desenvolvimentos tecnológicos requerem que as instituições financeiras repensem suas estruturas de modo que as funções e os serviços de *backoffice* sejam cada vez mais padronizados.

Ainda de acordo com a executiva de inovação de um dos maiores bancos brasileiros em *EFMA Review 2018* (2018, p.25), novas tecnologias como por exemplo *blockchain* tem grande potencial de reduzir custos de *backoffice* aumentando a eficiência operacional. A afirmação da executiva remete para CSC mais enxutos e mais eficientes com a chegada e adoção de novas tecnologias.

Na mesma publicação *EFMA Review 2018* (2018, p.57), o vice-presidente de desenvolvimento corporativo de instituição financeira dos EUA, prevê a existência de dois segmentos, bancos que competirão em escala e bancos que competirão em qualidade de serviços especializados atuando em nichos. Possivelmente os bancos especializados em escala sirvam como *backoffice* para os demais bancos, podendo existir uma espécie de consolidação de serviços bancários.

4.4 Para uma nova cultura, novas competências

Existe consenso entre os *experts* quanto a importância dos CSC para as instituições financeiras, ainda mais no contexto de transformação tecnológica e de comportamento em curso. Esse consenso fica mais evidente quando se trata da necessidade de criatividade, capacidade de inovar e adaptação rápida aos cenários digitais.

Para suportar o movimento disruptivo liderado pelas *fintechs* e pela adoção de tecnologias de ponta por parte de empresas e consumidores, é crucial que a cultura dos CSC acompanhe a nova cultura das empresas e do mercado e isto somente será possível com capital humano capaz de acompanhar, conduzir e liderar todo este processo.

Um aspecto de significativa relevância trazido pelos *experts* durante as entrevistas, diz respeito à importância das Incubadoras e Parques Tecnológicos

ligados às universidades. Segundo eles esses ambientes de maneira geral constituem um ecossistema de inovação dentro do qual existem fatores que merecem especial atenção quanto ao desenvolvimento de talentos para o setor. Segundo os experts, nestes espaços a criatividade e a ideação encontram terreno fértil para surgir e se desenvolver, pois tratam-se de ambientes ligados ao universo acadêmico onde se reúnem infraestruturas adequadas, apoio a pesquisa, além de espaços de educação, investigação e mentoria propícios para o surgimento e retenção de talentos.

Duthoit et al (2015) sugerem que as atividades que mais crescem dentro das instituições financeiras são aquelas voltadas para consultoria, ou seja, com o crescimento da cultura do autoatendimento, o cliente quer muito mais a consultoria do que a realização da transação em si e as instituições financeiras estão e precisam estar cada vez mais atentas a esse comportamento.

Para tanto, as empresas precisarão buscar, desenvolver e reter profissionais com as competências adequadas.

Para Meira et al. (2017), não adianta simplesmente por uma capa digital nos serviços, eles precisam ser modificados de fato. Ocorre que uma transformação profunda requer muito mais que simples inserção de novas tecnologias, é necessário mudar a cultura das pessoas e a organização da empresa como um todo. É preciso reorganizar a governança de modo que todos trabalhem com foco na experiência do usuário/cliente.

Ser um negócio digital implica em mudar significativamente a experiência do cliente. Se o cliente não perceber essa melhora, é por que não existiu evolução verdadeira. Além disso, deve-se pensar em inovação orientada por propósito e pela experiência do cliente e não pelas próprias necessidades da empresa. Pensando em um serviço, como por exemplo o seguro de automóvel, percebe-se que ao longo do tempo ele teve a etapa de renovação do contrato praticamente automatizada/digitalizada enquanto a entrega do serviço na prática, quando de sua necessidade de utilização, continua a mesma tornando a experiência na maioria das vezes burocrática, lenta e cansativa. Será que as seguradoras acreditam que o que realmente importa para o cliente é renovar o contrato (MEIRA et al., 2017)?

Um bom exemplo de que as empresas estão mudando suas culturas, buscando propósito e inovando, mesmo que por falta de opção, é o da gigante mundial Ford Motors Co., um ícone da indústria automobilística por décadas, uma empresa com

aproximadamente 200 mil colaboradores que, segundo Jeff Schwartz et al. (2017, p.57), está em meio a uma transformação de cultura, propósito e modelo de negócios:

...está passando por uma transformação, com a missão de 'melhorar a vida das pessoas mudando a maneira como o mundo se move'. Com foco na inovação, a Ford está expandindo seu modelo de negócios para fortalecer e transformar seu principal negócio automotivo, enquanto cresce nas áreas de eletrificação veicular, autonomia e mobilidade.

Mas para que todas estas inovações e evoluções possam ser sustentadas e propagadas, os líderes das empresas precisarão estar atentos para que os diferentes setores evoluam na mesma velocidade e que a cultura se modifique para a empresa toda e não somente em determinados departamentos mais ligados à tecnologia e negócios.

Enquanto o investimento na digitalização das áreas comerciais tem rendido expansão em suas vendas no universo digital, os bancos continuam lutando para que suas áreas de *backoffice* acompanhem a mesma eficiência que o restante da empresa. Em “BCG_EFMA_Digital Transformation Observatory” (2017, p. 25) contata-se que ainda há espaço para aperfeiçoamento nos processos das áreas de *backoffice*, visto que as empresas com maior quantidade de interações no universo digital ainda estão longe de ter os mais elevados índices de eficiência operacional. Em resumo os bancos mais digitais ainda não são os bancos mais eficientes, pois segundo o relatório ainda dependem muito da contratação de pessoas no CSC para poder crescer sua capacidade de absorver o aumento no volume de transações.

Vê-se assim que a mudança de cultura nas empresas deverá se dar de maneira generalizada dentro delas próprias, bem como em suas cadeias de relacionamento com fornecedores e clientes e isso somente será possível com o desenvolvimento de novas competências, muito voltadas para inovação e tecnologia, em seus colaboradores e gestores.

Em Santos (2014, p.6), há duas afirmações importantes sobre cultura e inovação: “A cultura deve favorecer a inovação” e “ Os colaboradores devem procurar por novas oportunidades e encontrar novas formas de fazê-las, evitando o caminho tradicional”.

Neste sentido a postura dos líderes é de grande importância na condução das organizações, funcionando como indutores tanto das evoluções no campo dos modelos de negócios tanto quanto nos CSC e criando ambientes propícios para que

ocorram movimentos de transformação cultural nas empresas. “A liderança da empresa estabelece expectativas, desenvolve cultura radical de inovação, facilita mecanismos e desenvolve metas organizacionais e sistemas de recompensa.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p.410).

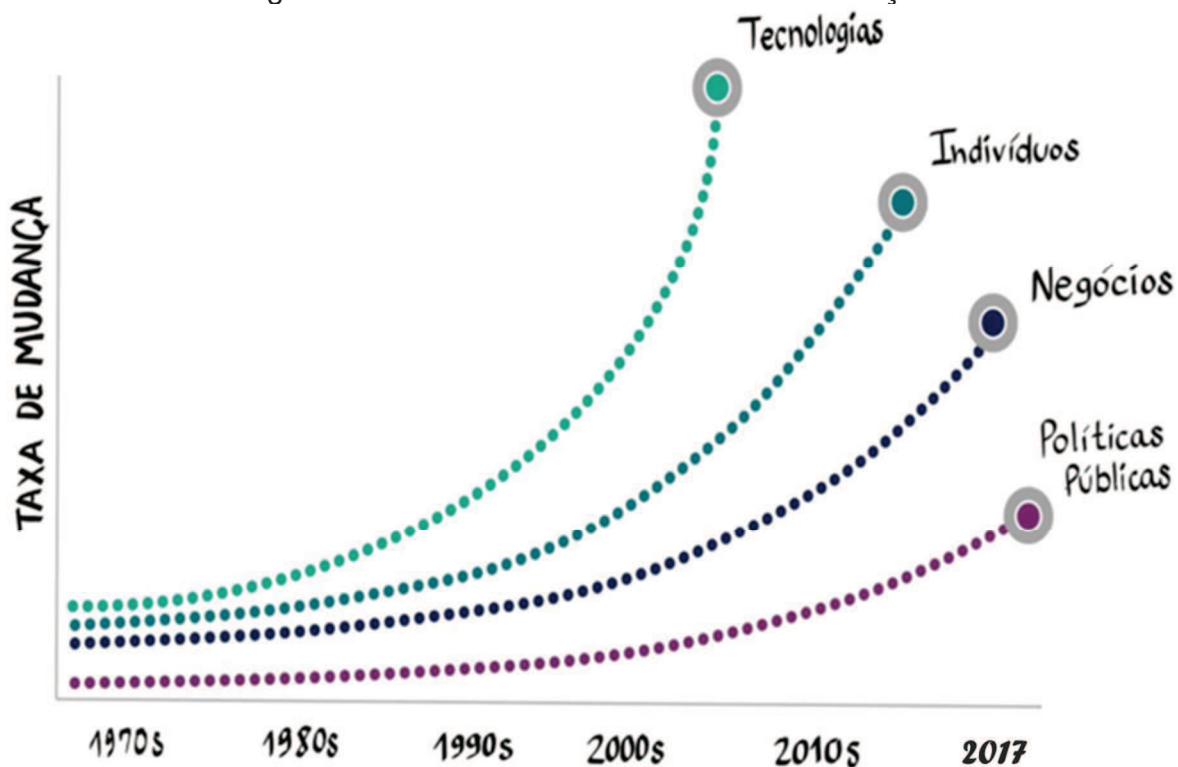
De modo mais ilustrativo, em "Digital Business in Banken" (2017) tem-se a descrição de importantes características para os ocupantes do mais alto cargo responsável pela área de tecnologia (C.I.O. - *chief information officer's*) de instituições financeiras para que possam promover uma adequada transição para estruturas digitais, acompanhando o movimento global de *fintechs* e *startups*. Segundo este material, eles precisam ajudar seus colegas a entender a importância do banco digital e das plataformas digitais, explicando o que são e os novos modelos de negócios e o que eles permitem. Por fim é preciso que mudem sua própria cultura adotando os traços de uma "mentalidade de liderança digital".

Ainda sobre o papel do líder, tem-se em Meira et al. (2017, p. 90, grifo do autor) que a criação de propósito e a busca pelo engajamento são as principais habilidades necessárias para os líderes atuais.

Enquanto estiver tentando, errando e aprendendo a redesenhar e reconstruir seu negócio digitalmente, invista no **principal papel do líder: criar propósito**, descobrir os grandes desafios que poderiam ser comuns a todos e gerar a energia que vai mover sua empreitada. **Líderes criam propósito** e, da energia gerada a partir daí, **criam engajamento**, que é a base para comunidades do negócio. Pessoas engajadas por um propósito são times naturais, auto-motivados.

Adicionalmente como provocação para o desenvolvimento de competências individuais e competências de liderança estão as diferentes velocidades com que tecnologias, pessoas, negócios e políticas públicas vem evoluindo ao longo do tempo, conforme ilustrado na figura 12.

Figura 12: Diferentes velocidades das mudanças.



Fonte: Meira et al. (2017, p. 22).

Como pôde-se observar nas opiniões dos experts e em diferentes fontes na literatura, um grande desafio para as lideranças é o desenvolvimento de talentos capazes de estimular e induzir a transformação da cultura e dos negócios ao seu redor a fim de acompanhar a evolução da tecnologia e das preferências dos clientes e usuários. Mais do que isso, será muito importante que surjam talentos capazes de liderar e influenciar o setor público para que siga neste mesmo caminho e em velocidade pelo menos parecida com as demais evoluções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção apresentam-se as considerações finais do estudo e são apontadas as contribuições desta pesquisa para o universo acadêmico e profissional, à luz dos objetivos propostos. Além disso, são apresentadas algumas limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

O objetivo geral deste estudo era o de entender as principais tendências e qual o novo papel das estruturas operacionais (*backoffice*) nas instituições financeiras com a chegada das *fintechs*.

Realizou-se extensa revisão de literatura que possibilitou coletar informações em diversos artigos, permitindo analisar com profundidade os temas. Na sequência, foram realizadas entrevistas com experts, o que viabilizou maior profundidade nas conclusões e ratificou as descobertas feitas na literatura.

Uma das principais constatações da busca por tendências para o setor é a de que bancos e cooperativas de crédito precisam transformar a si mesmos por suas próprias ações e inovações antes que sejam forçadamente afetados pelas inovações dos outros.

Não são poucas as diferenças entre as *fintechs* e as instituições financeiras tradicionais encontradas ao longo da realização deste estudo. De modo mais abrangente, constatou-se que de um lado estão bancos e cooperativas de crédito, capazes de entregar para seus clientes a sensação de segurança e credibilidade alicerçadas em décadas, às vezes séculos de solidez e tradição. Gestão de recursos financeiros, gestão de riscos e habilidade para atuação sob intensa regulação são pontos fortes destas instituições. Por outro lado, há uma nova geração de empresas que surgem com o diferencial de serem nativas do universo tecnológico atual. Suas soluções são mais leves, modernas e fáceis de customizar, pois diferentemente das instituições tradicionais, elas não possuem grandes legados sistêmicos e organizacionais para arrastar. Esse diferencial lhes imprime uma das principais distinções, a agilidade associada à praticidade.

Ainda tratando das diferenças, as *fintechs* tendem a operar com estruturas muito mais enxutas e eficientes que as instituições tradicionais, inclusive no *backoffice*, dadas as tecnologias e processos adotados. Estas características levam a outras diferenças como, menor preço para os consumidores e possibilidade de desintermediação financeira.

Este conjunto de diferenças representa riscos para as instituições financeiras tradicionais, com destaque para a perda parcial da participação de mercado devido a novos concorrentes e a pressão adicional sobre as margens, o que implica consequentemente menores receitas.

No campo dos CSC, conclui-se que o modelo de centralização de estruturas operacionais está consolidado tanto no setor financeiro quanto em outros setores. O maior benefício para as empresas com a centralização de seu *backoffice* numa estrutura de CSC é o aumento do valor do negócio como um todo. Esse aumento se dá pelo maior foco da empresa no seu propósito e na experiência do cliente, estando segura de que todo o operacional está sendo conduzido por estruturas especializadas que ainda propiciam outros benefícios como a redução de custos, padronização, automação de processos e aumento de qualidade.

Depreende-se, portanto, que o CSC permanece com papel fundamental dentro das empresas do setor financeiro, no entanto para que possa acompanhar a velocidade da inovação, é preciso que ele se transforme com intensidade suficiente para suportar a dinâmica dos negócios das empresas às quais serve. Se a cultura dos negócios está mudando, é preciso que a cultura do CSC também mude.

Uma vez que *fintechs* e outras *startups* adotam gestão guiada por propósito, seguindo filosofia em que o cliente é o centro de todas as atenções (*customer centric*), com os CSC não poderá ser diferente. Daí vem o novo papel do CSC para as instituições financeiras, continuar desempenhando sua função de plataforma operacional eficiente, com atuação muito alinhada com as áreas de negócios e o propósito da organização, tendo entre suas importantes atribuições, a de zelar pela experiência do usuário no desempenho de suas atividades. Para isso, os CSC precisarão reorganizar suas estruturas, tornar-se menos verticais, menos hierárquicos e mais ágeis. Precisam ter consciência de que grande parte dos serviços que são prestados atualmente deixarão de existir da forma como os conhecemos. Atividades repetitivas, que não exijam tomada de decisão serão banidas das estruturas. Serviços como abertura de contas, renovação de cadastro, conciliações contábeis, prestações de contas de viagens e análise de crédito tendem a ser automatizados. Áreas inteiras deixarão de existir. Daí a importância da preparação das empresas e seus executivos para que saibam conduzir esses movimentos da maneira mais adequada.

Cada vez mais, serão necessárias novas competências tanto para gestores quanto para colaboradores, isto porque as tarefas menos complexas serão

automatizadas com a adoção de modernas ferramentas de tecnologia. Não é uma questão de eliminar colaboradores, mas sim questão de preparar os times para os novos desafios que estão por vir.

Empresas cada vez mais digitais, instituições financeiras abertas, transações P2P, menor intermediação, utilização de tecnologias como robôs e inteligência artificial são temas que precisarão estar na pauta dos gestores, inclusive os do CSC, para que estejam preparados para aplicar e gerir tecnologias disruptivas e conduzir operações mais enxutas. Ainda assim, precisarão saber manter aquelas atividades operacionais que remanescerão por servirem à serviços mais customizados ou por sua complexidade e necessidade de tomada de decisão.

Observou-se no trabalho que a quantidade de novas *fintechs* abertas por ano vem dando sinais de diminuição. Também foram verificados exemplos de bancos com versões de banco digital, como o Zelle, semelhantes ou tão boas quanto às próprias *fintechs*. Percebeu-se que as instituições tradicionais e as *fintechs* podem atuar como concorrentes ou como complementares, mas que para ambas o melhor cenário é tentar a atuação conjunta estabelecendo parcerias.

Em alguns casos, instituições financeiras tradicionais se reinventaram passando a atuar como *fintechs*, porém dispendo de mais recursos, experiência e com grandes carteiras de clientes já estabelecidas. Nestes casos eles já nascem com milhões de clientes e as transações se multiplicam de maneira exponencial, fazendo com que eles que até então eram ameaçados pela chegada das *fintechs*, passem a ameaçá-las. Portanto, as instituições financeiras, até pouco tempo ameaçadas pela chegada das *fintechs*, estão agora atuando de modo a ameaçá-las.

Neste trabalho, foi possível constatar que em sua grande maioria as opiniões tanto dos experts quanto às obtidas com a revisão de literatura convergem. Experts e literatura consentem ao afirmar que:

- Agilidade, praticidade e conveniência são as principais características das *fintechs*.
- Cada vez mais as empresas têm se orientado por propósito e seu foco está na experiência dos usuários, posto que as tecnologias serão absorvidas rapidamente e a conquista e retenção dos clientes será através das experiências.
- O setor passa por profundas transformações e a inovação é constante e necessária para acompanhar a evolução do mercado.

- Todas essas transformações geram a necessidade de times com competências adequadas aos novos cenários.

Além disso, há grande convergência entre entrevistados e obras revisadas quanto ao otimismo em relação ao universo digital. As opiniões são focadas quase que exclusivamente nos aspectos positivos como velocidade, inovação, praticidade e menor custo, chegando a ser difícil encontrar significativas manifestações focadas nos possíveis aspectos negativos, exceto por alguns riscos que as *fintechs* representam para os bancos.

Já no campo das divergências entre as opiniões dos experts e às encontradas na literatura durante a construção deste trabalho, destacam-se:

- A não unanimidade quanto à importância estratégica das plataformas operacionais para a construção de modelos digitais. Apesar de haver concordância quanto à continuidade e relevância dos CSC, parte dos experts entende que mesmo sendo importantes não chegam a ter papel estratégico, embora estas estruturas cheguem a ser apresentadas como base estratégica para a construção de modelos digitais no setor, de acordo com a literatura.
- As divergências quanto aos riscos que as *fintechs* representam para as instituições financeiras tradicionais. Tanto a literatura, quanto experts tem opiniões distintas neste tema. Alguns as classificam como concorrentes e outros como parceiras. Entretanto há concordância em relação à importância de ambas juntarem forças e atuarem como complementares.

Por fim, de maneira consolidada, as principais contribuições desta pesquisa são:

- Para a comunidade acadêmica, embora seja vasta a literatura sobre CSC, assim como a literatura sobre *fintechs*, é muito raro encontrar trabalhos que relacionem os dois temas e abordem tendências para as estruturas de CSC neste novo contexto de inovação e tecnologia.
- Para os profissionais do setor, o trabalho entrega importantes tendências a serem observadas na condução de suas empresas e áreas. São aspectos ligados às competências individuais e de gestão, adoção de

novas tecnologias, clareza de quais são os serviços que tendem a deixar de existir ou mudar com maior profundidade.

- Ainda para executivos do setor, este estudo apresenta o alerta de que bem mais do que as *fintechs*, são as gigantes da internet (Google, Facebook, Amazon, Apple, etc.) que possuem o maior potencial de transformar o modelo atual e é também a elas que estes executivos precisam estar atentos, pois podem representar verdadeira concorrência e ameaça para os negócios de bancos e cooperativas de crédito.

5.1 Limitações deste trabalho

O estudo foi desenvolvido para que pudesse responder aos objetivos geral e específicos nele propostos, o que foi alcançado. Mesmo assim, existem elementos que poderiam ser mais explorados e que ao longo da pesquisa tiveram que ser suprimidos para manter o foco dentro do tema estipulado.

Conforme descrito na introdução, *fintechs* representam um assunto em ebulição com uma quantidade gigantesca de materiais ricos e atuais a serem explorados, no entanto este trabalho se deteve àquelas informações que pudessem ser conectadas aos objetivos do estudo. Isto quer dizer que alguns pontos importantes para o setor, poderiam eventualmente ter sido explorados com maior profundidade, mas como não eram centrais para esta pesquisa, foram abordados até os limites da delimitação do tema.

Também, observou-se ao longo do trabalho que há uma espécie de ufanismo que envolve tanto CSC quanto *fintechs*, ou seja, são apresentados quase que somente aspectos positivos, benefícios e vantagens destes. As desvantagens, os problemas ou mesmo os efeitos colaterais aparecem muito pouco tanto na literatura quanto nas opiniões dos entrevistados, o que se reflete neste trabalho que conseqüentemente dá menos ênfase ao possível lado negativo de tudo isso.

Ainda, apesar da literatura que suporte o número de 6 a 10 experts como sendo um número adequado, entende-se que a pequena quantidade de entrevistados, mesmo em se tratando de experts no setor e que se tenha tentado buscar perfis distintos, pode representar limitação de profundidade e de diversidade.

Também constitui possível limitação para esta pesquisa a eventual parcialidade dos entrevistados, das obras pesquisadas e até mesmo do próprio autor, mesmo que de maneira involuntária.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

No decorrer do trabalho, alguns temas se mostraram importantes e bastante conectados com este estudo, mas por questões de foco e delimitação do tema não foram aprofundados. Estes, porém foram armazenados ao longo da pesquisa, criando uma espécie de estacionamento de ideias que aqui é apresentado na forma de inspiração para pesquisas futuras.

Realizar estudos com *fintechs* já instaladas e há mais tempo operando. Poderiam ser estudos de caso para entender com profundidade como funcionam, suas estruturas, bem como os principais erros e acertos desde a sua implantação. Além disso avaliar como está o *backoffice* delas e compará-lo com o de instituições financeiras tradicionais. Estes estudos poderiam aprofundar-se ainda por tipo *fintech*, ou seja, estudos de caso para meios de pagamento, seguros, investimentos e gestão financeira por exemplo.

Realizar estudo que diferencie *fintech* pura de bancos digitais, avaliando com profundidade se são diferentes ou não e se sim quais as principais peculiaridades de cada uma.

Quanto a CSC, apesar dos muitos estudos que apresentem os principais benefícios de sua constituição, sua ampla adoção e características, ainda existe uma importante discussão quanto aos efetivos resultados destas estruturas centralizadas, aspecto que Richter e Brül (2017) já apontavam como sendo uma oportunidade de estudos mais aprofundados.

Ainda um tema que gerou bastante curiosidade e que poderia ser cientificamente pesquisado é em relação à afirmação de que o CSC muitas vezes não consegue acompanhar a velocidade das inovações das áreas de negócios das empresas. Entender se de fato os CSC são mais lentos que as áreas comerciais à luz dos volumes de investimentos e projetos para modernização de cada um. Por exemplo: Se o CSC é mais lento por causa de sua cultura, sua estrutura ou porquê recebe menos investimentos para modernização?

REFERÊNCIAS

AFFONSO, H. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. Fumec, p.1-207, 2010.

ALT, R.; PUSCHMANN, T. **The rise of customer-oriented banking** - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, p. 1–13, 2012.

ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, R. P. **The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm?** *Georgetown Journal of International Law*, 2015. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2676553>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (ABSC). **Objetivos da ABSC.** São Paulo, [2017?]. Disponível em: <<https://www.abscweb.com/sobre>>. Acesso em: 1 maio 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 2025**, de 24 de novembro de 1993. Altera e consolida as normas relativas à abertura, manutenção e movimentação de contas de depósitos. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/43500/Res_2025_v7_P.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4480**, de 25 de abril de 2016. Dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico e dá outras providências. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50185/Res_4480_v2_P.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BCG_EFMA_Digital Transformation Observatory. 2017. Disponível em: <https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2017/552gg/BCG_Efma_Digital_Transformation_Observatory_2017.pdf>.

BRASIL. **Lei nº 9.613**, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.683**, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei no 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRYANT, S. E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 4, p. 32, 2003. Disponível em: <<http://jlo.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/107179190300900403%5Cnhttp://search.proquest.com.turing.library.northwestern.edu/docview/203133421?accountid=12861%5>>

Cn<http://media.proquest.com.turing.library.northwestern.edu/media/pq/classic/doc/370177241/fmt/pi/re>>.

BUDESCU, D. V; RANTILLA, A. K. **Confidence in aggregation of expert opinions**. Acta Psychologica, v. 104, p. 371–398, 2000.

BUNEA, S.; KOGAN, B.; STOLIN, D. **Banks vs . fintech**: At list , it ' s official. Forthcoming, Journal of Financial Transformation Abstract, p. 1–25, 2016.

CAVALHEIRO, C. M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil** : uma avaliação crítica. p. 0–197, 2015.

DHAR, V.; STEIN, R. M. **FinTech Platforms and Strategy**. p. 0–19, 2016.

DUTHOIT, C. et al. **Creating Digital Banks with a Human Touch**. Bcg, 2015. Disponível em: <<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-operational-excellence-retail-banking-2015-digital-banks-human-touch/>>.

EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION (EFMA). **Digital business in banking**. Paris, Nov. 2017. Disponível em: <[https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2017/2bbd/Efma_Gartner_report_171127_\(002\).pdf](https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2017/2bbd/Efma_Gartner_report_171127_(002).pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION (EFMA). **Efma Review 2018**. Paris, Fev. 2018. Disponível em: <https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2018/Efma_Review_2018.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION (EFMA). **Digital Transformation Observatory**. Roma, Oct. 2017. Disponível em: <https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2017/552gg/BCG_Efma_Digital_Transformation_Observatory_2017.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Ciab, p. 1–21, 2017. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf>>.

FINTECHLAB. **Radar FintechLab**. [S.l., 2017] Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2017/11/24/novo-radar-fintechlab-mostra-crescimento-de-36-no-numero-de-fintechs-do-brasil/>. Acesso em: 18 mar. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOOGLE TRENDS. Interesse ao longo do tempo. São Paulo, 2108, Disponível em : <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&q=shared%20services,fintech>. Acessado em:01 Jan. 2018.

GRIFFITH, R.; ABRAMOVSKY, L.; SAKO, M. **Offshoring of Business Services and its Impact on the UK Economy**. n. November, p. 1–36, 2004. Disponível em: <<http://discovery.ucl.ac.uk/14741/>>.

HADDAD, C.; HORNUF, L. **The Emergence of the Global Fintech Market: Economic and Technological Determinants**. Available at SSRN 2830124, p. 1–37, 2016.

JEFF SCHWARTZ, LAURENCE COLLINS, HEATHER STOCKTON, DARRYL WAGNER, B. W. **Rewriting the rules for the digital age**. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. 2017.

JIM ECKENRODE, SAM FRIEDMAN, D. **Fintech by the numbers**. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Roni/Downloads/us-dcfs-fintech-by-the-numbers-web.pdf>>.

LAZAREVIĆ, S.; PETKOVIĆ, M. **Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre**. Management (1820-0222), p. 55–67, 2012. Disponível em: <[10.7595/management.fon.2012.0024%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85171619&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85171619&site=ehost-live)>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAROUS, J. **Innovation in Retail Banking**. Efma, n. October, p. 44, 2017. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/wop/pennin/97-48.html>>.

MEIRA, S.; PRIMO, P.; WOLLHEIM, B.; ENCARNAÇÃO, B. **GENTE, DIGITAL: A grande transformação digital e seus impactos, para as pessoas, nos negócios**. p. 1–95, 2017.

MILLER, C. **A look at european shared service centers**. . [S.l: s.n.]. , 1999.

MOREIRA, Talita; LARGHI, Nathália. **Gigante de tecnologia ameaça bancos**. Jornal Valor Econômico, São Paulo, Dez. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/financas/5223329/gigante-de-tecnologia-ameaca-bancos>. Acesso em: 01. Jan. 2018.

PUSCHMANN, T. **Fintech**. Business & Information Systems Engineering, v. 59, n. 1, p. 69–76, 2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s12599-017-0464-6>>.

RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. **Shared service center research : A review of the past , present , and future**. European Management Journal, v. 35, p. 26–38, 2017.

RITCHIE, J. LEWIS, J. **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**, p. 1–336, 2003.

ROMÂNNOVA, I.; KUDINSKA, M. **Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity?** [S.l: s.n.], 2016. p. 21–35. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/S1569-375920160000098002>>. Acesso em: 7 set. 2017.

ROSS, J. W.; SEBASTIAN, I. M.; BEATH, C. **Projetando Organizações Digitais**. 2016.

RUDZIONIENE, K.; SAKALAUSKIENE, R. **Shared Service Center Factors and Return on Investment**. v. 1, n. 1, p. 55–62, 2014.

SANTOS, R. DOS. **Inovação orientada pelo Design** : a reinvenção do mBank na. p. 1–13, 2014.

SCHULZ, V.; BRENNER, W. **Characteristics of shared service centers**. Transforming Government: People, Process and Policy, v. 4, n. 3, p. 210–219, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com.eaccess.ub.tum.de/journals.htm?issn=1750-6166&volume=1&issue=4&articleid=1631527&show=html>>.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. [S.l: s.n.], 2009.

STEPIEN, K. A; BAERNSTEIN, A. **Efma review 2018**. Most, v. 98104, p. 524–530, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. [S.l: s.n.], 2005. Disponível em: <https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3001/1/%5BJoe_Tidd%2C_John_Bessant%2C_Keith_Pavitt%5D_Managing_In%28BookZZ.org%29.pdf>.

TORRES, Ricardo Lobato. **A inovação na teoria econômica**: uma revisão. Rio de Janeiro: 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YANIV, I. **The Benefit of Additional Opinions**. Current Directions in Psychological Science, v. 13, n. 2, p. 75–78, 2004.

ANEXO A - OBJETIVOS DA ABSC¹

- Influenciar na adequação da legislação brasileira para que promova a competitividade das empresas e de seus serviços compartilhados através de incentivos fiscais e da redução do custo Brasil;
- Representar os interesses das empresas e profissionais associados, frente aos setores público e privado;
- Desenvolver, organizar e disponibilizar o conteúdo disponível sobre serviços compartilhados;
- Criar condições que propiciem às suas associadas evoluírem nas atividades de prestação de serviços compartilhados através do desenvolvimento do modelo de Serviços Compartilhados, da modernização dos processos do setor e da promoção da atividade e do modelo de serviços compartilhados;
- Catalogar e promover a divulgação de informações e estatísticas sobre o tema, aumentando a abrangência dos dados e investindo no aprimoramento dos estudos realizados;
- Promover encontros entre os associados por meio de eventos e grupos de trabalhos, como nas áreas Financeira, Fiscal, Contábil, Recursos Humanos, dentre outras;
- Apoiar novas implementações de serviços compartilhados;
- Fomentar e contribuir na organização de cursos que contribuam para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos serviços compartilhados no país;
- Assessorar o poder público ou privado na implantação de áreas restritas no país que visem a implantação de locais que venham a ter benefícios fiscais e econômicos para as organizações públicas e privadas implantarem as suas unidades de serviços compartilhados.

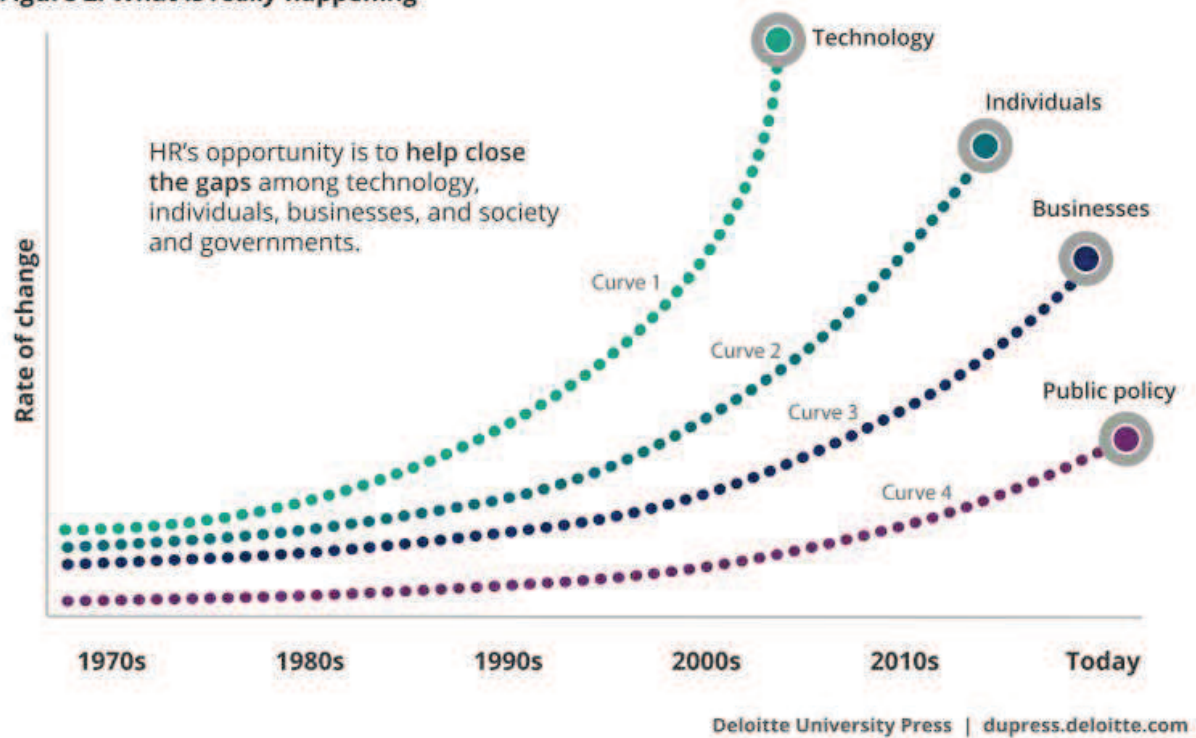
¹ Disponível em <https://www.abscweb.com/sobre> (Consulta realizada em 01 de maio de 2017).

ANEXO B – ILUSTRAÇÃO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DIGITAL E HIERARQUIA



Fonte: Meira et al. (2017, p.75)

ANEXO C – FIGURA ORIGINAL EM INGLÊS

Figure 2. What is *really* happening

Fonte: Meira et al. (2017, p. 22)².

² Figura original em inglês está em: *Rewriting the rules for the digital age*. Schwarts et al.(2017, p.4).

ANEXO D -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Meu nome é Roni Marcon, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos e realizo minha pesquisa sob orientação do Professor Doutor André Filipe Zago de Azevedo. A dissertação versa sobre O CSC NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIGITAL: UMA ANÁLISE DAS FINTECHS E SUAS ESTRUTURAS DE *BACKOFFICE* e pretende entender as principais tendências, o que muda e qual o novo papel das estruturas operacionais (*backoffice*) das instituições financeiras com a chegada das *fintechs*, visando garantir a qualidade, eficiência, escalabilidade e confiabilidade de suas operações. Parte do estudo será realizada através de entrevista, que se você permitir, será gravada e terá duração aproximada de uma hora, sendo que os dados obtidos serão utilizados única e exclusivamente para o presente estudo. Sua participação é voluntária e você poderá desistir da entrevista a qualquer momento, caso não se sinta confortável para responder as perguntas.

Os riscos de participação são mínimos, uma vez que sua identidade e das Instituições envolvidas serão preservadas, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os envolvidos nessa pesquisa. Você poderá solicitar informações sobre o andamento da pesquisa, bem como solicitar sua desistência de participação através do e-mail roni_dani@yahoo.com.br.

Sua participação é muito importante para a pesquisa e poderá contribuir para este trabalho e quem sabe para a criação de possíveis soluções às lacunas que possam surgir durante o estudo. Por fim, informo que este documento é assinado em duas vias, sendo que uma ficará em sua posse e a outra sob minha responsabilidade.

Roni Marcon

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

ANEXO E - QUESTIONÁRIO

PARTE 1

1. Considerando as principais diferenças entre instituições financeiras tradicionais e *fintechs*, em sua opinião avalie na lista abaixo o grau de diferença entre ambas, considerando uma escala de 1 a 5 onde 1 significa Completamente Igual e 5 significa Completamente Diferente.

a. Acessibilidade/Mobilidade

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

b. Estrutura de *BackOffice*

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

c. Experiência do cliente

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

d. Intermediação/Desintermediação

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

e. Perfil dos clientes

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

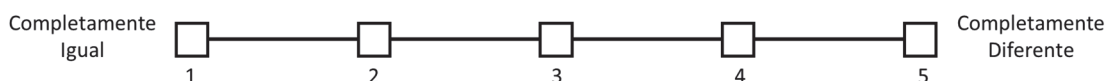
f. Preço para o cliente/Custo Por transação

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

g. Regulação

Completamente Igual 1 — 2 — 3 — 4 — 5 Completamente Diferente

h. Segurança



i. Outras diferenças que você queira destacar. Quais?

2. Bancos e *Fintechs* são concorrentes ou complementares? Explique.

3. Tentando entender quais são os principais riscos que as *fintechs* representam para bancos e cooperativas de crédito, você:

3.1 Concorda com a lista abaixo?

a) perda parcial da participação de mercado devido a novos concorrentes;
 Sim Não

b) pressão adicional sobre as margens, conseqüentemente menores receitas;
 Sim Não

c) aumento do risco operacional e risco de fraude;
 Sim Não

d) crescente dependência bancária das soluções de tecnologia de serviços financeiros;
 Sim Não

e) Desintermediação financeira.
 Sim Não

3.2 Entende que existem mais riscos não descritos nesta lista? Quais seriam?

3.3 Qual você considera o principal risco e por quê?

4. Na sua opinião haverá *backoffice* nas *fintechs*?

Sim

Não

4.1 Por que você acha que sim ou por que você acha que não.

4.2 Em caso afirmativo, como será?

PARTE 2

5. Você considera que um Centro de Serviços Compartilhados para uma instituição financeira é:

- (a) Muito Importante;
- (b) Importante;
- (c) pouco importante;
- (d) nada importante

5.1 Caso você considere muito importante, explique por quê.

6. Estruturas operacionais constituem um diferencial estratégico para as empresas deste setor?

- () Sim
- () Não

Por Quê?

7. Instituições financeiras precisam repensar suas estruturas com a chegada das *Fintechs*. Considerando esta afirmação, quais serão as principais transformações no *backoffice* das instituições financeiras tradicionais com a chegada das *fintechs*?

8. Nos CSC tradicionais, os principais serviços prestados estão listados abaixo. Na sua opinião, quais deles continuarão existindo com poucas mudanças, quais continuarão existindo, mas com mudanças profundas e quais deixarão de existir com o desenvolvimento das *fintechs*?

Agrupamento

Serviços

Agrupamento	Serviços	
FINANÇAS E CONTABILIDADE	Contas a pagar e receber	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Contabilidade	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Viagens e Despesas	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Fiscal	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
TECNOLOGIA	Help Desk	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Serviços de rede	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Manutenção de Infra	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Desenvolvimento de Aplicativos	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder
	Compras e gestão de fornecedores	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças) <input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças) <input type="checkbox"/> Deixarão de existir <input type="checkbox"/> Não sei responder

RECURSOS HUMANOS	Folha de salários e benefícios	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Atendimento a colaboradores	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Recrutamento e treinamento	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Remuneração	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
BACKOFFICE	Abertura de contas	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Cadastro e renovação cadastral	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Análise de crédito	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder
	Operações de produtos	<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (sem NENHUMA mudança)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com POUCAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Continuarão existindo (com MUITAS mudanças)
		<input type="checkbox"/> Deixarão de existir
		<input type="checkbox"/> Não sei responder

8.1 Em sua opinião, da lista acima, destaque os dois serviços que passarão por maior transformação e explique o porquê.

9. Qual o papel das incubadoras e parques tecnológicos, geralmente ligados a universidades, no desenvolvimento de fintechs?

ANEXO F - CARTA DE ANUÊNCIA

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do responsável pela instituição), abaixo assinado, neste ato representando a (nome da instituição), autorizo a realização do estudo intitulado “O CSC NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIGITAL: UMA ANÁLISE DAS FINTECHS E SUAS ESTRUTURAS DE *BACKOFFICE*”, a ser conduzido pelo pesquisador Roni Marcon, aluno do Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios – Nível Mestrado da UNISINOS, sob orientação do professor Dr. André Filipe Zago de Azevedo. Fui informado pelo responsável do estudo que o mesmo se propõe a entender as principais tendências, o que muda e qual o novo papel das estruturas operacionais (*backoffice*) das instituições financeiras com a chegada das fintechs, visando garantir a qualidade, eficiência, escalabilidade e confiabilidade de suas operações. Para tanto, será necessário entrevistar um executivo que tenha relação direta com fintechs e/ou instituições financeiras com iniciativas digitais, prestadores de serviços para este segmento, tais como empresas de tecnologia, *bureaus* de informações e/ou empresas de BPO/terceirização, bem como instituições de regulação, se possível.

Estamos cientes que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, de acordo com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) e somente serão utilizados para os fins da pesquisa.

Local e data.

Assinatura e carimbo do responsável institucional