



*Embedded finance:*

**desafiar premissas para  
impulsionar o crescimento**

# Conteúdo

Introdução	3
Expansão do modelo de negócio bancário	5
Desafiando as principais atitudes	7
Os bancos sempre serão os donos da infraestrutura de pagamentos	9
Novos <i>players</i> não entrarão em empréstimos como fizeram com pagamentos	11
<i>Players</i> não financeiros não vão solicitar licenças bancárias	13
Os bancos continuarão a possuir a conta bancária principal e, portanto, o relacionamento com o cliente	14
Olhando para o futuro	15
Contatos	16



## Introdução

Antes limitado a serviços *white label*, como seguro de carro alugado e cartões de lojas, o *embedded finance* agora é fundamental para a inovação e o crescimento futuro do setor financeiro. Os casos de uso são abundantes: pagamentos ocultos no processo de compra em lojas e aplicativos on-line, seguro hiper-personalizado, pagamento instantâneo, propostas de crédito e uma infinidade de modelos de serviço *pay-per-use*.

Com a crescente integração de ferramentas de poupança, crédito, seguro e investimento em aplicativos ou sites não financeiros, de acordo com o Future Market Insights de 2023, o mercado de aplicações de *embedded finance* deverá crescer cinco vezes mais, de US\$ 54,3 bilhões em 2022 para US\$ 248,4 bilhões em 2032. Na América Latina, relatório da Research and Markets indica que a receita do mercado de *embedded finance* na região deve aumentar, anualmente, 27% até 2029 — chegando a US\$ 13,7 bilhões no final desse período.

A velocidade e escala da inovação no mercado criam uma oportunidade para os *players* tradicionais reconfigurarem seus modelos de negócios para alcançar novos crescimentos. Até agora, os novos aplicativos foram, em grande parte, impulsionados por um grupo de *players* e organizações não bancárias, que respondem ao apetite infindável dos consumidores por serviços financeiros sem atrito.

Bancos modernos sem agências e seguradoras digitalmente ágeis são apenas alguns dos *players* que buscam desafiar e democratizar os serviços financeiros tradicionais, desde a análise de crédito ao cheque especial. Os esquemas de “compre agora, pague depois” (*Buy now, pay later*, na sigla em inglês), que permitem aos clientes dividirem grandes compras em pagamentos menores, impulsionando a conversão para marcas de varejo, já são uma realidade no Brasil e estão crescendo em outros países. De acordo com o GlobalData de 2023, estima-se que esses modelos alcancem um volume global de transações de US\$ 596,7 bilhões até 2026, acima dos US\$ 141,8 bilhões atuais.

Outros *players* estão entrando em ação. Os habilitadores das fintechs, como aqueles que fornecem APIs, estão facilitando a comunicação cada vez mais complexa entre entidades financeiras e não financeiras. Mas o *embedded finance* apresenta, sem dúvida, a maior oportunidade para as plataformas das *big-techs* com alcance e liquidez financeira para fazer jogadas ousadas de integração.

Isso inclui ampliar seus ecossistemas de clientes, por meio de identidade digital e carteiras de pagamento – cujo número total é estimado em mais de US\$ 5,2 bilhões globalmente em 2026, acima dos US\$ 3,4 bilhões atuais, de acordo com os dados da Juniper Research. As plataformas mais ambiciosas, incluindo algumas fintechs, agora estão solicitando – e obtendo – licenças bancárias.



# Expansão do modelo de negócio bancário

As plataformas não bancárias, que servem como o principal *touchpoint* para os clientes por meio de uma variedade de aplicativos fáceis de usar, instantâneos e personalizáveis, estão impactando significativamente os modelos de negócios dos bancos. Em nosso relatório *Retail Banking 2025 and Beyond*, discutimos sobre novos caminhos que se desenvolveram no cenário de *embedded finance*, que fornecem aos consumidores uma experiência sem atrito com serviços financeiros.

Em contraste com o sistema bancário tradicional, em que um único detentor de licença integrado opera o processo de ponta a ponta, o *embedded finance* depende de várias funções e participantes distintos, incluindo plataformas, habilitadores e detentores de licença.

## Papéis-chave dos bancos tradicionais versus *embedded finance*

### Banco tradicional

#### **Titular da licença integrada:**

gerencia todo o processo desde o *back-end* financeiro, regulatório e técnico até a interação direta com o cliente.

### *Embedded finance*

**Plataformas:** serviços agregados entre provedores para oferecer uma rede de soluções interconectadas.

**Habilitadores:** fornecem infraestrutura de tecnologia e recursos de conectividade por meio de APIs e *banking-as-a-service* – BaaS.

**Titulares de licenças:** conectam as ofertas às plataformas para aumentar a distribuição e melhorar a retenção de clientes.

Alguns bancos já estão se movimentando para participar e fazer parceria com plataformas não bancárias. No entanto, eles devem considerar a pressão de preços que esses provedores podem exercer e avaliar os benefícios dessas parcerias. Ao se comprometer apenas a administrar a infraestrutura financeira de *back-office* para os parceiros do ecossistema, os bancos podem ficar com as atividades caras e difíceis relacionadas à regulamentação, resultando em menos contato com os usuários de seus produtos e serviços.

Estamos vendo os bancos abordarem essas questões ao abrirem suas próprias plataformas para instituições não bancárias ou se ramificando com seguros integrados e serviços de *concierge* em setores adjacentes, como viagens, mobilidade e muito mais.



# Desafiando as principais atitudes

É evidente que o *embedded finance* está desafiando a sabedoria convencional dos bancos, surfando em uma onda de tendências muito poderosas: a digitalização, o foco na centralidade do cliente e o poder dos ecossistemas. À medida que os aplicativos alcançam áreas antes dominadas pelo tradicional – pagamentos, empréstimos, poupança e licenças bancárias – as oportunidades e impactos para a transformação do modelo de negócios também se intensificaram.

O *embedded finance* está superando quatro suposições que prevaleceram em todo o setor por mais de uma década. Estas são:

- 1  
“Os bancos sempre serão os donos da infraestrutura de pagamentos.”
- 2  
“Novos participantes não entrarão em empréstimos como fizeram com pagamentos.”
- 3  
“*Players* não financeiros não solicitarão licenças bancárias.”
- 4  
“Os bancos continuarão a possuir a conta bancária principal e, portanto, o relacionamento com o cliente.”

Existem algumas boas razões para essas crenças. Os bancos são parte integrante das economias nacionais e regionais e, desde a crise financeira global, o número crescente de novas regras e regulamentos levou a uma sobrecarga em relação à conformidade, desviando o tempo e a atenção dos bancos de uma consideração de modelos de negócios de longo prazo. Em última análise, isso contribuiu para a inércia de alguns bancos, atrasando o progresso e a inovação em um momento em que os mais rápidos já estão construindo as ferramentas bancárias do futuro.

Ainda existem outros fatores que complicam as coisas. Em primeiro lugar, alguns bancos demoraram a reconhecer que os clientes estão muito mais ligados ao produto ou serviço que desejam e precisam (como mantimentos e uma casa) do que ao produto financeiro que os sustenta (como pagamentos e crédito imobiliário). Ao mesmo tempo, muitas projeções sobre o tamanho do *embedded finance* foram consideradas exageradas, o que tornou mais fácil ignorar os desenvolvimentos reais do mercado.

Por último, as inovações em serviços financeiros se desenvolvem de forma lenta e regional (com divergências significativas, como a explosão do Pix no Brasil e a lenta adoção de cartões de crédito na Alemanha). Portanto, era fácil subestimar o impacto que as *fintechs* e as *embedded applications* tinham no setor.

A persistência das quatro suposições enfatiza a necessidade de uma mudança de mentalidade. Para capitalizar a oportunidade de crescimento que o *embedded finance* representa, os bancos e outros *players* precisarão repensar seus modelos de negócios e redefinir como eles atuarão na evolução da jornada do cliente. O que se segue é uma análise dessas quatro suposições e como elas estão mudando diante de nossos olhos.





## Os bancos sempre serão os donos da infraestrutura de pagamentos

O campo de atuação dos pagamentos foi redefinido nos últimos 20 anos por novos *players*, com uma forte mudança para transações sem dinheiro e a necessidade de soluções de pagamento instantâneas e *cross-border* – entre outras tendências importantes. Apesar disso, os pagamentos são vistos pelos bancos tradicionais como relativamente seguros. Eles contam com sua reputação de intermediários financeiros confiáveis e melhor posicionados para lidar com o advento das moedas e carteiras digitais, pagamentos internacionais e crimes financeiros.

Nos próximos anos, estima-se que os pagamentos representem um terço da receita bancária e cerca de 90% dos dados úteis dos clientes. Mas, nessa batalha, os bancos emergiram como apenas um em uma série de *players* importantes. No Brasil, duas empresas lideram um cenário diversificado de empresas que realizam pagamentos e fornecem *gateways*. As grandes empresas de tecnologia também estão ativas nesse espaço em que dois *players* norte-americanos estabeleceram enormes bases de clientes no Brasil e no mundo.

O crescimento contínuo do *embedded finance* pode acelerar ainda mais a mudança dos bancos tradicionais em relação a pagamentos. Com o surgimento de provedores *decacorns* de serviços de pagamento (*Payment Service Providers*, na sigla em inglês) globais — empresas avaliadas em US\$ 10 bilhões ou mais — vemos *players* oferecendo melhores soluções para comerciantes e pagadores. Isso vai além de apenas incorporar o pagamento em transações abrangentes de maneira segura, diminuindo o atrito e a perda de conversão.

Um número maior de PSPs também está incorporando transações, reconciliações, análise de dados, fluxo de mercadorias e de retorno aos sistemas de contabilidade e finanças dos estabelecimentos comerciais — agregando valor significativo.

Os PSPs que oferecem serviços mais completos podem cobrar um preço mais alto por transação do que os bancos e ao mesmo tempo ganhar participação de mercado. Eles também estão obtendo acesso a grandes volumes de dados de clientes que podem enriquecer relacionamentos e impulsionar novas ofertas de produtos. Desse modo, novos *players* estão capturando de forma rápida oportunidades de receita e fluxos de dados.



## Novos *players* não entrarão em empréstimos como fizeram com pagamentos

Para muitos bancos, o crédito ao consumidor ou a empresas é a parte mais lucrativa do negócio. Muitos presumiram que os obstáculos regulatórios ou as preocupações com o risco iriam desencorajar novos *players* – mas isso se provou falso. As grandes empresas de tecnologia e grandes varejistas, que aderiram ao *embedded finance*, em grande parte por meio de pagamentos e ofertas de crédito de *white label*, estão expandindo para *embedded lending*. Isso envolve parcerias com bancos e emissores de cartão de crédito, aquisições estratégicas de fintechs ou mesmo bancos.

As ofertas de BNPL, feitas diretamente em plataformas on-line, devem atingir US\$ 437 bilhões globalmente até 2027, um aumento de 291% em relação aos US\$ 112 bilhões em 2022. No Brasil, esse tipo de pagamento já existe e só agora o resto do mundo começa a percorrer um caminho conhecido por nós, que lidamos bem com essas complexidades.

Grandes bancos de varejo e redes de cartão de crédito estão preparados para aproveitar as mudanças previstas na regulamentação do BNPL. Como esses empréstimos geralmente são oferecidos sem juros, eles não foram regulamentados da mesma maneira que outros produtos financeiros. No entanto, isso pode mudar, pois as entidades de proteção ao consumidor nos EUA, Reino Unido, Alemanha e outros países levantaram questões sobre o endividamento e a falta de transparência.

O *embedded lending* também está se mostrando vantajoso para clientes de outras instituições não financeiras. Os fornecedores de software, em particular, estão oferecendo serviços de *embedded finance*, aproveitando dados externos de clientes, modelos de decisão de última geração e tecnologia habilitada por API.

Os bancos tradicionais correm o risco de perder lugar no mercado de crédito para novos clientes, principalmente à medida que os empréstimos se tornam mais incorporados às jornadas de vendas do consumidor ou às operações de pequenas e médias empresas. Muitos desses novos *players*, especialmente da indústria de tecnologia, estão mudando a forma de determinar quem recebe crédito, com base em dados em vez de relatórios de crédito. Eles também estão oferecendo valor claro aos clientes, ajudando-os a crescer. Os bancos precisarão fazer mais do que apenas copiar produtos de BNPL para manter o ritmo e se atentar à pressão sobre as margens de juros, à medida que a fonte de crédito migra para longe.



# Players não financeiros não vão solicitar licenças bancárias

Em 2020, era comum ouvir a opinião de que as grandes empresas de tecnologia não buscavam licenças bancárias, porque os líderes da área temiam que isso fosse um risco muito grande. De fato, a resposta dos reguladores está sendo trabalhada e pode exigir cooperação internacional. No entanto, muitos *players* da tecnologia já possuem uma forma de licença bancária na Europa, conhecida como instituição de moeda eletrônica (*Electronic Money Institution*, na sigla em inglês), que permite emitir dinheiro eletrônico – e sinaliza sua intenção de entrar em ambientes financeiros regulamentados.

Os bancos acreditam que têm vantagens inerentes em termos de escala, confiança do cliente e conhecimento regulatório e, portanto, são qualificados de maneira única para o licenciamento completo. Mas essa suposição está mudando. Além de possíveis incursões de *big-techs*, o número de *fintechs* com licença bancária no espaço *embedded finance* está crescendo. No Reino Unido, os reguladores concederam duas licenças bancárias para as *fintechs* em 2022. Muitas delas fazem parte de uma mudança mais ampla em direção a ecossistemas de serviços financeiros que têm o potencial de desintermediar os bancos.

Os executivos do setor bancário devem considerar como sua instituição pode permanecer relevante e lucrativa se mais *fintechs*, especialmente *big-techs*, obtiverem licenças bancárias. Alguns dos principais desafios de conformidade, como o “conheça seu cliente” (*Know Your Customer*, na sigla em inglês), estão se tornando mais gerenciáveis graças ao bom uso de inteligência artificial, e os reguladores estão começando a perceber isso.

À medida que as soluções de *compliance* baseadas em dados se tornam mais comuns, *fintechs* e *big-techs*, que se destacam em aproveitar essas informações, podem encontrar alguns obstáculos para alcançar a conformidade mesmo com os requisitos regulatórios mais simples. E as recompensas potenciais de um cenário em que o vencedor leva tudo podem se tornar grandes o suficiente para encorajar uma mudança total no setor bancário regulado.

## Os bancos continuarão a possuir a conta bancária principal e, portanto, o relacionamento com o cliente

A conta bancária principal não deve ser subestimada. O uso de *embedded finance* costuma ser interpretado como complementar às atividades bancárias principais ou apenas para alcançar novos clientes. A suposição é que os bancos, por serem proprietários da conta principal, manterão sua função com sua base de clientes.

As contas bancárias oferecem uma fonte importante de dados do cliente. Elas são atraentes para uma variedade de novos entrantes, que podem usar essas informações para melhorar a entrega sem atrito de seus produtos e serviços. À medida que eles se acostumam com pagamentos vinculados a um número de celular – com menor interação com a conta bancária na transação – o cenário está construído para disrupções futuras.

Os *players* financeiros que esperam que as *fintechs* e as *big-techs* recuem de seus esforços para entrar ou ganhar participação no mercado de serviços financeiros provavelmente ficarão desapontados. Os fabricantes de filmes eram céticos em relação à fotografia digital, e os fabricantes de câmeras digitais não acreditavam que as dos celulares seriam "boas o suficiente" – ambas as suposições se mostraram erradas. A fotografia ainda está forte, mas as tecnologias usadas para criá-la, e as empresas que as produzem mudaram drasticamente. Nas próximas décadas, os bancos podem trilhar um caminho semelhante e ocupar um papel muito diferente no sistema financeiro.

O que pode interromper essa tendência é uma intervenção radical no mercado por parte de legisladores e reguladores. Exploramos esse cenário e por que provavelmente não acontecerá no curto prazo em nosso trabalho recente sobre o futuro do banco de varejo.

Os bancos devem examinar o custo de não fazer nada *versus* preparar seus negócios para enfrentar os desafios impostos pelo *embedded finance*. Especialmente devido às pressões no setor, fazer os investimentos certos pode aumentar a competitividade, desde o aumento do foco no cliente até o aprimoramento do uso de dados e o incentivo à eficiência, levando a operações mais simples.

# Olhando para o futuro

A empolgação em torno do *embedded finance* está crescendo – e superando a sabedoria convencional dos bancos. Em outros artigos desta série, exploraremos algumas ações concretas que os bancos e outras instituições financeiras devem considerar ao transformar seus negócios para cumprir a promessa do *embedded finance*, mergulhando profundamente em uma nova estrutura de gerenciamento de risco nesses ecossistemas.

## Sobre a publicação

Este conteúdo faz parte de uma série de três artigos, produzidos pela PwC Global em parceria com a PwC Brasil, que busca oferecer insights sobre casos de uso de *embedded finance*, incluindo ecossistemas de negócios emergentes.

# Contatos



## Lindomar Schmoller

Sócio e Líder de Serviços Financeiros da PwC Brasil

[lindomar.schmoller@pwc.com](mailto:lindomar.schmoller@pwc.com)



## Willer Marcondes

Sócio Strategy& Brasil e líder de estratégia para Serviços Financeiros

[willer.marcondes@pwc.com](mailto:willer.marcondes@pwc.com)



## Catarina Lyra

Diretora na Prática de Transformação em Serviços Financeiros da PwC Brasil

[catarina.lyra@pwc.com](mailto:catarina.lyra@pwc.com)



[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.