



*Embedded finance:*

Quatro prioridades para  
impulsionar a transformação  
do ecossistema financeiro



# Conteúdo

|   |    |
|---|----|
| Introdução  | 3  |
| Redefina onde você pode agregar valor para os clientes                  | 5  |
| Defina sua jornada dentro da cadeia de valor do <i>embedded finance</i> | 6  |
| Invista em parcerias  | 9  |
| Crie tecnologia impecável e atualize dados e análises                   | 11 |
| Contatos  | 14 |

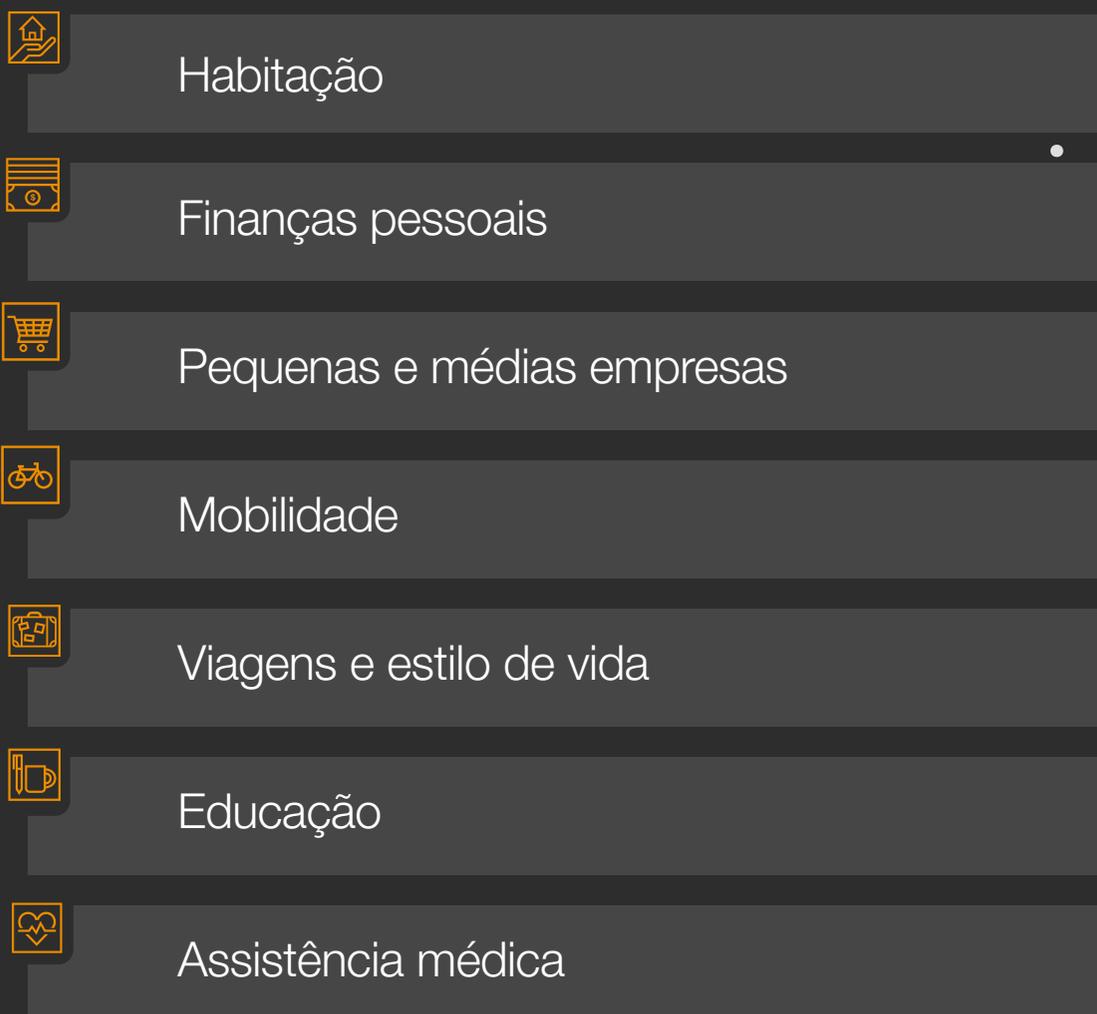
# Introdução

Os bancos e as instituições financeiras estão prontos para oferecer o *embedded finance* e aproveitar as oportunidades que ele apresenta? A resposta curta é sim, mas, para fortalecer sua posição, eles devem considerar uma série de fatores a serem priorizados.

A mudança para o *embedded finance*, que se refere à integração de serviços financeiros com produtos e serviços não financeiros, superou as expectativas do setor, alimentada por avanços tecnológicos e mudanças na preferência do consumidor, que procura uma experiência mais integrada. Isso inclui, desde carteiras de pagamento móvel a empréstimos, seguros, investimentos e uma variedade de serviços.

À medida que mais empresas adotam o *embedded finance*, as instituições financeiras tradicionais enfrentam o desafio de se adaptar a um novo cenário definido pela evolução de ecossistemas centrados nas necessidades do cliente – nos quais os aplicativos financeiros são essenciais. Uma pesquisa recente da PwC<sup>1</sup> sugere que dois terços da atividade econômica global acontecerá nos ecossistemas de negócios até 2030. As principais indústrias incluem mobilidade, saúde, finanças pessoais, viagens e estilo de vida, mas há muito mais.

## As instituições financeiras precisam se posicionar estrategicamente dentro de uma rede de *players*



<sup>1</sup>Fonte: Ecossistemas de negócios globais 2030, PwC.

Para ter uma vantagem competitiva de longo prazo e aproveitar o poder dos ecossistemas, instituições financeiras tradicionais devem entender como essas redes se formam em torno das necessidades dos clientes. Elas devem definir o papel que desejam desempenhar nas cadeias de valor, incluindo como vão facilitar e impulsionar os pagamentos instantâneos de transações financeiras e dados de clientes.

Os bancos que desenvolveram a tecnologia e o conhecimento operacional, para dar suporte aos principais processos de gerenciamento de risco e liquidez, devem estar preparados para fornecer o necessário para dar suporte ao fluxo de dados em uma rede distribuída de parceiros. No entanto, a incorporação de produtos financeiros em plataformas de terceiros pode distanciar os titulares primários de seus clientes e respectivos dados, o que aumenta o risco de desintermediação da cadeia de valor.

As empresas precisam repensar seus modelos de negócios para aproveitar o potencial de crescimento em torno das necessidades dos clientes. Quatro prioridades podem ajudar as instituições a se prepararem para promover mudanças, impulsionar sua mentalidade empreendedora e fortalecer seu parque tecnológico.



# Redefina onde você pode agregar valor para os clientes

O *embedded finance* cria novas prioridades para trazer ofertas convenientes e centradas no cliente. As propostas de valor são construídas em torno das suas necessidades e, para atendê-las, ecossistemas promissores estão se formando – cada um com uma jornada distinta e uma rede de *players*. Os bancos precisam ter objetivos claros sobre quais ecossistemas mirar e onde se posicionar para gerar mais valor.

O aumento dos ecossistemas de negócios está mudando a forma como as empresas pensam sobre a concorrência. Há evidências de que a colaboração de longo prazo com parceiros pode trazer mais benefícios do que a competição em si. Portanto, é fundamental que a liderança apoie uma estratégia de ecossistema que incentive a inovação disruptiva, em vez de se contentar com melhorias nas operações existentes.

## Etapas práticas

1

Decidir de forma estratégica onde atender os clientes, além dos pontos de contato e interações existentes.

2

Mapear as jornadas dos clientes para melhor definir as oportunidades de intervenção e prestação de serviços financeiros. Construir uma jornada que permita aumentar ou diminuir o envolvimento dos clientes de acordo com os critérios de negócio. Projetar a experiência de modo que seja fácil reativar qualquer oferta para ajudar a promover e incentivar sua adoção.

3

Concentrar-se em jornadas de clientes sem atrito que podem ajudar a influenciá-los. Construir ofertas personalizadas que são adaptadas a usuários individuais (e não grupos) também podem criar novas oportunidades para instituições financeiras com boas estruturas de dados.

# Defina sua jornada dentro da cadeia de valor do *embedded finance*

As instituições financeiras têm tradicionalmente contado com um relacionamento direto com seus clientes. No entanto, quando os serviços financeiros – como pagamentos, empréstimos e seguros – são integrados a plataformas não financeiras, eles se tornam secundários em relação à intenção e jornada do cliente.

Os líderes têm escolhas importantes a fazer sobre o papel que suas empresas vão desempenhar nos ecossistemas de *embedded finance*. No primeiro artigo desta série, definimos três papéis distintos:

**Plataformas** – agregam serviços entre provedores para oferecer uma rede de soluções interconectadas.

**Habilitadores** – fornecem infraestrutura de tecnologia e recursos de conectividade, por meio de interfaces de programação de aplicativos (APIs) e ofertas bancárias como serviço (BaaS).

**Detentores de licenças** – conectam ofertas a plataformas para aumentar a distribuição e melhorar a retenção de clientes.

Vários modelos de negócios em potencial são possíveis, considerando esses papéis. Bancos e gestores de ativos podem trabalhar nos bastidores como titulares de licenças diretamente com plataformas, como habilitadores de APIs ou provedores de carteiras digitais para plataformas que fornecem serviços financeiros. O jogo neste caso será construir escala nos elementos licenciados das operações bancárias e terceirizar atividades.

Conforme a necessidade de tecnologia financeira aumenta em todos os setores, as empresas com excelentes capacidades nessas áreas podem obter mais valor oferecendo *Banking / Insurance* ou Software como serviço (BaaS, IaaS ou SaaS), para instituições financeiras e empresas não financeiras.

A pesquisa da PwC<sup>2</sup> afirma que o mercado global de serviços de ecossistema B2B deve atingir cerca de US\$ 8,4 trilhões até 2030, representando uma taxa de crescimento de mais de 70% nos próximos sete anos.

No Brasil, existem mais de 6 milhões de pequenas e médias empresas, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Delas, nem 5% utilizam o sistema SaaS (*Software as a Service*, na sigla em inglês), o que poderia ajudar a otimizar os trabalhos e baratear os custos dos serviços oferecidos. Diante disso, especialistas analisam que esse mercado ainda tem espaço para crescer em torno de 20% ao ano no Brasil, nos próximos cinco anos.

De acordo com um levantamento do Google, feito com 1,5 mil empresas brasileiras em 2022, a procura por tecnologias SaaS teve um crescimento de 19,1%. Já o estudo Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups, realizado pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups), durante os meses de agosto e setembro de 2021, com uma amostra de 2,5 mil startups, revela que 41% delas adotam o SaaS como modelo de negócio.

As empresas que oferecem serviços bancários, de seguros, consultoria, jurídicos e contábeis atuarão como "supercapacitores" para todos os ecossistemas focados nas necessidades dos clientes.

Independentemente de onde as instituições financeiras atuam, é provável que seja limitada a forma como elas podem se integrar com sucesso em um mercado ou nicho. Dentro de ecossistemas em rápida expansão, a competição será acirrada. As empresas que desejam manter o acesso direto aos clientes podem querer gerenciar as plataformas das quais participam, seja construindo ou adquirindo uma própria ou desenvolvendo ferramentas como carteiras digitais ou aplicativos.

Essa abordagem pode criar oportunidades para os operadores alcançarem novos clientes em ecossistemas específicos, conforme demonstrado pelas recentes aquisições de negócios relacionados a viagens por um grande banco multinacional.

---

<sup>2</sup>Fonte: Ecossistemas de negócios globais 2030, PwC.

O mercado global de serviços de ecossistema B2B atingirá aproximadamente US\$ 8,4 trilhões até 2030, representando uma taxa de crescimento agregada de mais de 70% nos próximos sete anos.

Fonte: Ecossistemas de negócios globais 2030, PwC.

## Etapas práticas

1

Revise os recursos internos e com parceiros em potencial para determinar sua posição na cadeia de valor de cada ecossistema centrado no cliente. Em seguida, decida como alcançá-los de forma eficaz.

2

Desafie o *status quo* de sua estratégia de distribuição. Se você decidir mudar seu modelo de negócios, entenda as ações necessárias para viabilizar essa escolha. As instituições financeiras que procuram atuar por meio de plataforma devem melhorar o foco no cliente, os dados e as parcerias tecnológicas para acompanhar o ritmo das não financeiras centradas no usuário.

3

Crie uma estrutura de gerenciamento de risco renovada para gerenciar o que é distribuído em ecossistemas de vários parceiros, evitando erros nas experiências.

## Invista em parcerias

Uma vez que as empresas tenham avaliado onde podem agregar valor e operar de forma lucrativa dentro do ecossistema, elas precisarão trabalhar com mais parceiros para traduzir a estratégia escolhida. Isso exigirá o desenvolvimento de uma abordagem mais focada em negócios do que muitas instituições financeiras estão acostumadas.

A implementação de uma estrutura dedicada para identificar, gerenciar e revisar os parceiros é essencial para garantir pontos de contato adequados na incorporação de serviços financeiros, manter a cobertura nos segmentos de clientes e lidar com volumes crescentes de transações. A criação de valor em escala também requer a integração dos objetivos de parceria nos principais modelos operacionais e de negócios.

Para muitos, isso exigirá um esforço significativo para incentivar os funcionários a adotar novas formas de pensar e trabalhar. Uma pesquisa recente da PwC sobre ecossistemas de negócios afirma que superar a mentalidade de silo e baseada na indústria envolve investimento – de tempo e dinheiro – na gestão da mudança. As empresas devem procurar promover culturas que incentivem parcerias para identificar novos canais de serviços de *embedded finance* e reunir as capacidades a serviço de uma proposta de valor combinada.

### Reavaliando receitas

Desenvolver uma abordagem empreendedora para construir negócios também significa reavaliar as métricas econômicas e os limites que as instituições financeiras costumam usar. Os bancos precisarão ajustar suas expectativas em áreas como margens brutas – ROE e ROI, durante as fases iniciais da nova atividade comercial.

Outras métricas também podem ser aplicadas a longo prazo, refletindo os níveis habituais de retorno em diferentes setores. As empresas de tecnologia têm margens operacionais mais baixas do que a maioria dos bancos, combinadas com um maior crescimento anual da receita. Alguns tipos de negócios de taxas e modelos digitais podem atingir proporções semelhantes – e potencialmente serão recompensados com avaliações mais altas.

Em alguns casos, os bancos podem querer avaliar novas estruturas organizacionais, dividindo partes focadas na capacitação tecnológica em vez das atividades bancárias tradicionais.

## Etapas práticas

1

Incentive seus colaboradores a ter uma mentalidade que valoriza a busca de novas oportunidades. O sucesso requer foco e comprometimento em capitalizar novas parcerias.

2

Crie recursos para desenvolvimento de parcerias e defina uma visão ampla para KPIs que se aplicam aos parceiros de varejo e intermediários.

3

Intensifique a gestão de riscos de terceiros para atender as necessidades dos novos modelos de negócios. Isso requer uma evolução das funções de gerenciamento de risco.



## Crie uma tecnologia impecável e atualize dados e análises

Os clientes esperam uma execução quase impecável dos serviços de *embedded finance*, transferindo o ônus para que os *players* tradicionais acelerarem sua transformação digital. Os líderes financeiros estão sintonizados com essa necessidade.

Na 26ª Pesquisa Anual Global de CEOs da PwC, 76% dos CEOs brasileiros de serviços financeiros (74% no mundo) disseram que investirão em tecnologia como Inteligência Artificial e soluções em nuvem nos próximos 12 meses, juntamente com a automação de processos e sistemas, com o objetivo de melhorar a experiência do cliente. Eles parecem ser motivados por sua percepção das ameaças à lucratividade representadas pela mudança no comportamento do consumidor – que foi citado por 61% dos CEOs de serviços financeiros, acima da média geral em todos os setores.

Um componente-chave deste processo de transformação digital é a necessidade de atualizar os *stacks* antigos de TI, incluindo a modernização da interoperabilidade por meio de APIs, entre instituições financeiras e seus parceiros de ecossistema. O objetivo é permitir a comunicação com sistemas *front-end* quase em tempo real, com aplicativos, portais da web, ferramentas de gerenciamento de relacionamento com o cliente e centrais de atendimento

Com o objetivo de melhorar a experiência do cliente, 76% dos CEOs brasileiros de serviços financeiros (74% no mundo) disseram que investirão em tecnologia como IA e soluções em nuvem nos próximos 12 meses.

Fonte: 26ª Pesquisa Anual Global de CEOs da PwC

A boa notícia é que configurar um sistema bancário com novas ferramentas está mais barato e rápido. Os investimentos já feitos no desenvolvimento de APIs e na infraestrutura de dados são aproveitados quando os sistemas principais são substituídos.

As instituições financeiras também devem considerar trabalhar com novos provedores de sistemas bancários centrais para desenvolver ferramentas maduras que possam escalar e redirecionar para outros produtos e segmentos. Eles podem colaborar com as principais plataformas de empréstimos *low-code*, *no-code* e SaaS – que se concentram em consumidores e PMEs – para co-criar um sistema focado nas necessidades bancárias corporativas. Essa pode ser uma maneira atraente de ampliar os benefícios do desenvolvimento de sistemas de TI e abrir novos fluxos de receita.

## **A nova corrida do ouro: dados e análises**

Modelos *embedded finance* de todos os tipos podem fornecer às instituições financeiras acesso a uma série de novos clientes e uma quantidade inesperada de dados. As empresas já começaram a capitalizar por meio de estratégias direcionadas de análise, muitas vezes impulsionadas pela nomeação de um diretor de dados (*Chief Data Officer*, na sigla em inglês), a serviço da personalização de produtos, distribuição e gerenciamento de riscos.

O *boom* de dados disponíveis parece se correlacionar com um forte desempenho financeiro, indicando seu valor crescente – uma premissa que é reforçada pela tendência de nomear CDOs das organizações de alto desempenho, ricas em dados. De acordo com a segunda edição da pesquisa Chief Data Officer da PwC, pouco mais da metade dos bancos e seguradoras já têm essa função, respondendo por 22% dos CDOs globalmente.

Os dados disponibilizados por meio de ecossistemas ou parcerias desempenham um papel importante, já que fornecem informações sobre padrões de consumo, parâmetros de produtos bem-sucedidos e riscos emergentes, além de facilitar o entrelaçamento de serviços financeiros a partir das mudanças nas necessidades dos clientes. As organizações que escolherem uma abordagem proativa e direcionada terão o benefício de ter jornadas de clientes e acessar dados, com uma vantagem competitiva sustentável.



## Etapas práticas

1

Acelere a digitalização completa do *backoffice*.

2

Revise se deve reutilizar a infraestrutura existente para propostas do *embedded finance* ou se deve configurar novos recursos em paralelo.

3

Amplie o acesso e a compreensão dos dados do cliente — além dos relacionamentos bancários tradicionais. Isso inclui um foco no uso e na proteção de dados, para gerenciar o uso indevido, a privacidade e o risco cibernético.

Cumprir a promessa de *embedded finance* não será fácil, mas é um imperativo para bancos que desejam permanecer competitivos, não apenas nos próximos dois anos, mas nas próximas duas décadas.

## 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)



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil

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.