



Embedded Finance e a "Fintechzação" do Varejo

ARTIGO

Sergio Albuquerque
Felipe Diniz

Outubro de 2023



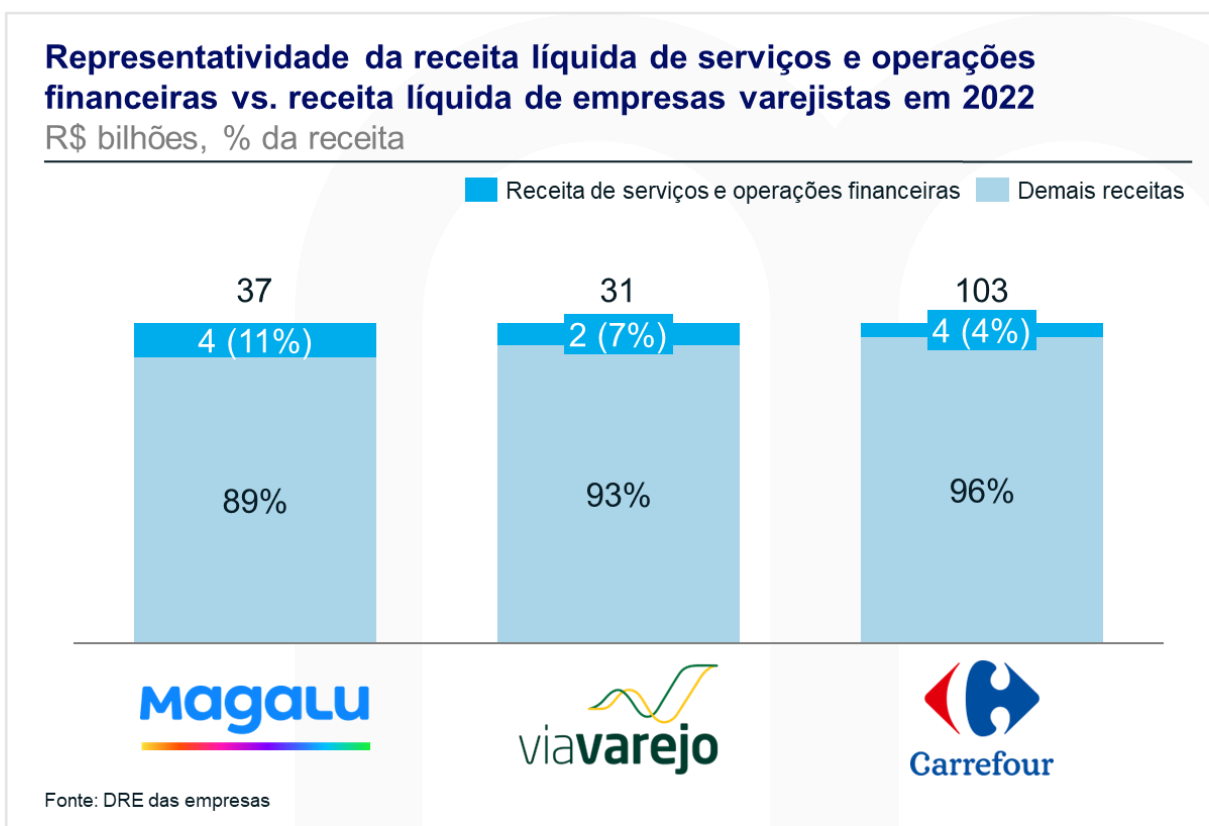
Uma novidade nem tão nova assim

A oferta de produtos financeiros não é algo novo, sempre foi elemento central da proposta de valor do varejo no Brasil. Exemplos de produtos oferecidos em supermercados ou lojas de departamento existem há anos: cartões Hipercard, crediário nas Casas Bahia, entre outros.

Embora o BNPL, *buy now and pay later* (o famoso parcelado), e *embedded finance* sejam termos que possam soar como novidades, a verdade é que o varejo brasileiro sempre se apoiou muito bem no avançado Sistema Financeiro Nacional para dinamizar sua oferta. Quem precisa de BNPL com o Crediário das Casas Bahia?

Ofertar produtos e serviços como crédito e seguros faz parte do dia-a-dia do varejo. Embora a estratégia de rentabilização possa variar de empresa a empresa, a receita financeira de varejistas ainda é uma porção significativa de sua receita total, como mostra o quadro abaixo, em que este percentual varia de ~5% a ~10% em exemplos selecionados.

Gráfico: 1: Representatividade da receita financeira na receita total das empresas



O que realmente mudou?

É inegável que as opções de produtos financeiros e o próprio volume dessa oferta aumentaram bastante nos últimos anos. Três tendências principais ajudam a explicar esse fenômeno:

- Mudança do comportamento do consumidor:
 - **Maior proficiência digital:** o aumento do número de pessoas habituadas a navegar em aplicativos e utilizar recursos digitais facilita o uso de ofertas de produtos e serviços digitais.
 - **Experiência:** o consumidor nos dias de hoje está muito mais exigente; habituado a usar aplicativos que tornam a vida dele muito mais fácil "num click", o consumidor não está mais disposto a ter uma experiência que não seja fluida e quase imediata;
 - **Customização:** o consumidor está cada vez menos tolerantes a ofertas genéricas – a hipersegmentação e a exclusividade são megatendências do marketing;
- Tecnologias e novos modelos de negócio:
 - **Avanço tecnológico:** a natural evolução da tecnologia aumenta exponencialmente as possibilidades de soluções possíveis;
 - **Novos modelos:** a criação de novos modelos de negócio que se provaram bem-sucedidos, como o *Banking as a Service*, também contribui para aumentar a oferta dos varejistas.
- Desregulamentação:
 - A desregulamentação do Sistema Financeiro vem fazendo parte da agenda do Banco Central há pelo menos 10 anos – e isso foi uma constante nesse tempo, mesmo com as mudanças de gestão e da orientação política do governo de turno, existiu sempre um esforço genuíno da liderança do Banco Central do Brasil para aumentar a concorrência bancária e em outros setores do Sistema Financeiro Nacional.

Banking as a Service – a grande transformação do setor

Antes da chegada e popularização do BaaS (*banking as a service*), varejistas precisavam construir, praticamente do zero, plataformas para disponibilizar produtos financeiros. Esse processo era caro e limitava essa oferta a um seleto grupo de empresas.

Com a introdução do modelo de *banking as a service*, instituições financeiras começaram a fornecer a infraestrutura regulatória e tecnológica bancária para empresas de diversos setores. Além disso, elas passaram a disponibilizar produtos já estruturados (como conta, pagamento, crédito etc.), sejam próprios ou de terceiros, adequados para diferentes tipos de empresas.

O provedor de BaaS assume todo custo de observância – despesas necessárias para manter uma instituição adequada às regulações do Banco Central – enquanto a empresa contratante foca em ofertar os produtos financeiros aos seus clientes, alavancando seus canais de venda. Dessa forma, o modelo de *Banking as a Service* permite *plugar* de forma rápida e barata uma oferta de produtos financeiros para qualquer tipo de empresa.

O mercado global de BaaS gerou receitas de aproximadamente USD 640 bilhões em 2022. No Brasil, estima-se que o setor tenha atingido cerca de USD 1,4 bilhão em 2021. Segundo um estudo publicado pela Febraban, a receita de BaaS no Brasil deve crescer a uma taxa de 30% ao ano nos próximos 10 anos.

Além do BaaS, varejistas têm à disposição diversos modelos para oferecer produtos e serviços financeiros aos seus clientes. Eles podem atuar como correspondentes bancários ou estabelecer *joint ventures* com instituições financeiras. O BaaS se destaca pela facilidade de implementação e pelo baixo investimento requerido. No entanto, essa solução geralmente oferece limitada customização, e grande parte do valor gerado nessa cadeia é capturada pela instituição financeira.

A figura a seguir ilustra algumas das diferentes opções que hoje existem para oferta financeira e coloca em perspectivas vantagens e desvantagens.

Tabela 1: Opções para implementação de soluções financeiras no varejo

		Valor médio! ● Alto ○ Baixo		
	Descrição do modelo	Potencial de receita	Investimento	Tempo de implementação
Banking as a Service	Modelo que possibilita a oferta de serviços financeiros de forma personalizada para diferentes setores como varejo e tecnologia			
Correspondente bancário	Instituição autorizada pelo Banco Central para prestação de serviços de atendimento em instituições financeiras			
Joint venture	União estratégica de duas ou mais empresas visando ganhos de sinergias como ampliação de <i>market share</i> , compartilhamento de tecnologias, etc.			
Instituição Financeira	Empresa licenciada para operar no setor financeiro e ofertar serviços bancários e financeiros aos clientes			

1. Valores reais dependem do tipo de produto, parceiro etc.

Novas indústrias e novos produtos

"Every company will become a Fintech company."

O crescimento do BaaS, mudanças regulatórias e no comportamento do consumidor estão transformando o setor financeiro. Essas tendências ampliaram o espectro de empresas ofertando produtos financeiros, diversificaram os segmentos de mercado atendidos, enriqueceram o portfólio de produtos e expandiram a variedade de soluções oferecidas:

- Como resultado de mudanças no comportamento do consumidor, observamos uma transição notável do ambiente offline para o online, com produtos financeiros sendo integrados de maneira fluida em experiências digitais, como, por exemplo, durante o processo de finalização de compras em aplicativos.
- Ao mesmo tempo, o leque de produtos financeiros disponibilizados por varejistas e outras companhias cresceu exponencialmente nos últimos anos. Anteriormente limitado a opções de crédito e seguros, agora essas empresas são capazes de oferecer virtualmente qualquer produto ou serviço financeiro que existe no mercado.
- Finalmente, a redução das barreiras à entrada, impulsionada pelo BaaS, permitiu um crescimento no número e na variedade de empresas que fornecem serviços financeiros. Até mesmo pequenas empresas começaram a entrar no mercado, com produtos como cartões *private label*. Além disso, a oferta, antes concentrada no varejo, agora se estende a uma variedade mais ampla de setores, incluindo educação, bens de consumo e setores industriais.

Abaixo, listamos uma pequena amostra de empresas de diferentes segmentos – varejo alimentar, bens de consumo, telefonia, transporte – que adotaram soluções de *embedded finance*. Literalmente, toda grande companhia está se transformando em uma *fintech*.



Quem serão os potenciais vencedores?

O *embedded finance* está se popularizando em vários segmentos, mas algumas empresas vão extrair mais valor dessas soluções do que outras. As características que potencializam a geração de valor incluem:

- **Grande público-alvo:** empresas com um grande número de clientes (e/ou muitos fornecedores e parceiros) têm maiores oportunidades de oferta e ganham uma vantagem competitiva significativa ao alavancar seus canais.
- **Público com pouco acesso a produtos financeiros:** companhias cuja base de clientes (ou fornecedores) é pouco bancarizada e/ou tem acesso restrito a serviços financeiros podem se beneficiar significativamente da *embedded finance*. Tipicamente, clientes que são pouco atrativos para bancos têm demanda reprimida por serviços financeiros, e podem ser atendidos por soluções inovadoras.
- **Interações frequentes com público alvo:** quanto maior a frequência e recorrência das interações com clientes, melhores são as oportunidades de uma companhia vender produtos e serviços financeiros. Desta forma, empresas que têm alto engajamento com clientes são particularmente propícias a se beneficiarem da integração destas ofertas.

Neste sentido, empresas como varejistas, e-commerce, marketplaces, redes sociais, telecom, e *utilities* têm grandes oportunidades de capturar valor a partir da oferta de serviços financeiros embarcados.

Gerando valor para empresas e seus os clientes

É essencial que a oferta de produtos financeiros por empresas não financeiras contribua para reforçar a proposta de valor do core business, aumentando o ticket médio e a fidelização dos seus clientes. O racional por trás deste tipo de oferta se baseia numa proposta de valor atrativa para o cliente, o que, conseqüentemente, confere vantagens competitivas à empresa, reforçando seu modelo de negócio.

Diversas vantagens podem ser destacadas para os clientes deste tipo de solução:

- **Experiência mais fluida:** Num mundo cada vez mais automatizado, a oferta de produtos financeiros simplifica as interações do usuário. Transações são realizadas em um ambiente próprio, rápido, seguro e são alinhadas com a jornada do cliente, especialmente no meio digital.
- **Acesso a crédito e produtos financeiros:** Muitos clientes têm dificuldade em obter crédito ou são desbancarizados. Isso é particularmente verdadeiro quando a empresa ofertante atende a um público-alvo economicamente mais vulnerável, como é o caso de algumas redes de varejo alimentar. A oferta de produtos financeiros pode proporcionar a esses clientes a oportunidade de acessar serviços que normalmente não encontrariam em bancos.
- **Acesso a benefícios:** Muitos desses produtos podem ser estruturados para funcionar como um programa de fidelidade, oferecendo benefícios progressivos de acordo com a utilização. Exemplos incluem *cashback* em compras, sorteios ou prêmios e bonificações na contratação de serviços de crédito.

Ao mesmo tempo, empresas não financeiras que oferecem produtos de *embedded finance* podem se beneficiar de múltiplas formas:

- **Novas fontes de receita:** a oferta de produtos financeiros pode ser fonte de receita adicional para a empresa. Isso pode ser especialmente relevante em situações em que a ofertante possua margens reduzidas e quaisquer receitas adicionais impactam o *bottom line* significativamente.
- **Maior fidelização:** para além de um aumento da receita, a oferta de produtos financeiros serve principalmente para alavancar o core business. O maior impacto é no aumento da fidelização; no caso do varejo, isso se reflete no aumento da recorrência e do ticket médio observado. Em pesquisa recente realizada pela Accenture, 88% das empresas que implementaram soluções de *embedded finance* foram bem-sucedidas em aumentar o engajamento com seus clientes.
- **Redução de custos:** quando aplicado a determinados produtos, como pagamentos, o uso de *embedded finance* pode ter um viés de redução de custo. Por exemplo, um varejista que cria uma carteira digital pode utilizá-la para substituir os pagamentos dos seus clientes do cartão de crédito para uma carteira digital, por exemplo, reduzindo o MDR dessa transações.

Como construir uma oferta robusta e coerente de *embedded finance*?

Soluções genéricas são baratas e fáceis de implementar. A implementação de uma conta corrente para os funcionários, por exemplo, pode ser relativamente econômica, custando apenas alguns milhares de reais, e ser concluída em poucos meses.

No entanto, se a oferta é um componente central da proposta de valor da empresa, o planejamento e a decisão sobre os elementos dessa oferta e do modelo de negócios tornam-se cruciais. Ofertas genéricas podem comprometer a imagem da marca e resultar em perda de receita e oportunidades de fidelizar clientes.

Por isso, é essencial que as empresas interessadas em ofertar produtos de *embedded finance* planejem cuidadosamente. Tudo começa pela definição dos objetivos da oferta de um produto financeiro. O foco principal da oferta de *embedded finance* é gerar receita adicional? Ou a companhia deseja fidelizar os clientes e aumentar sua recorrência? Dependendo do objetivo almejado, diferentes configurações de produtos podem ser avaliadas.

Ao mesmo tempo, identificar o público-alvo e a estratégia para alcançá-lo é crucial. Por exemplo, a oferta de conta/carteira digital para funcionários difere significativamente de um produto de crédito focado em fornecedores. É necessário avaliar os *trade-offs* entre as oportunidades e decidir sobre a abordagem de mercado mais eficaz. Qual será a estratégia mais rentável? Estas são algumas reflexões fundamentais que devem ser consideradas e que irão influenciar o modelo de negócio e as soluções tecnológicas adotadas.

A figura a seguir ilustra algumas das questões chave que uma companhia precisa endereçar para definir uma oferta robusta de *embedded finance*.

Figura 2: Questões chave para a oferta de *embedded finance*

NÃO EXAUSTIVO

 Qual meu objetivo?	 Que público eu quero atingir? Por quê?	 Quais produtos faz sentido ofertar? Como rentabilizar?	 Que solução tecnológica e de negócio eu posso oferecer?	 Como negociar com um eventual parceiro? Como implementar?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerar receita adicional ▪ Fidelizar ▪ Melhorar experiência ▪ Aumentar frequência de cliente na loja ▪ Reduzir custo de transação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Fornecedores ▪ Parceiros ▪ Funcionários ▪ Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartão e meios de pagamento ▪ Conta corrente ▪ Crédito ▪ Seguro ▪ Programa de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal de venda ▪ Banking as a Service ▪ Correspondente bancário ▪ JV ▪ "Tornar-se um banco" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Revenue share</i> ▪ <i>Profit share</i> ▪ Taxa fixa ▪ Transacional

É possível utilizar de várias combinações para uma oferta financeira: (ex.: Oferta de crédito via BaaS para funcionários e oferta de cartão *private label* para clientes)

O espaço de soluções é enorme, assim como as potenciais oportunidades. O principal desafio está na lapidação de uma oferta robusta e coerente. Qual é a melhor estratégia de *embedded finance* para sua empresa?"