



Banking as a Service

Outubro de 2022



# Sumário

O que é Banking as a Service?	03
Quais são os segmentos impactados?	04
Cadeia de valor BaaS	05
Consequências para o mercado	06
Quais os benefícios desse modelo?	10
Principais alavancas	11
Impactos no mercado brasileiro	12
Conclusão	15

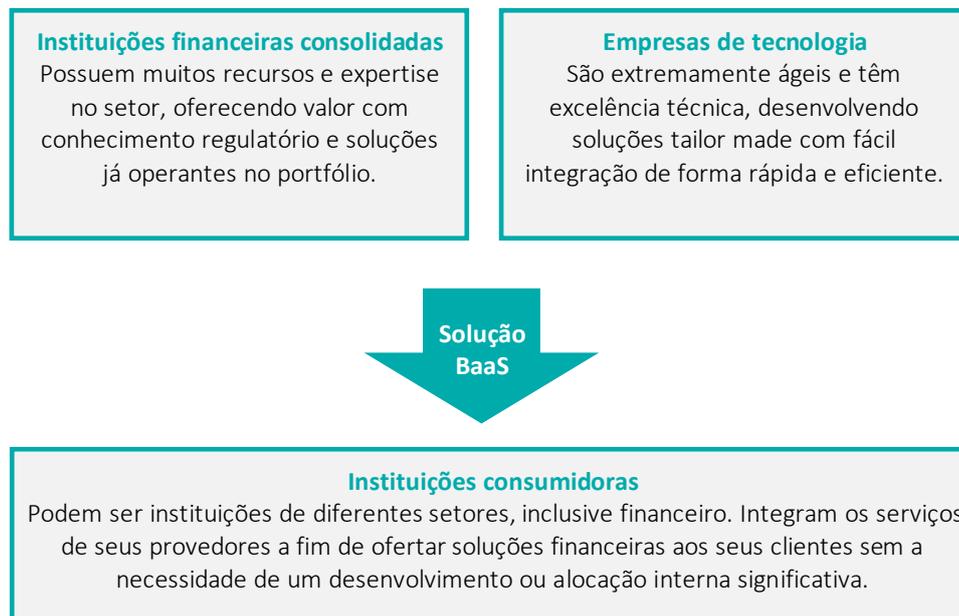
# O que é o Banking as a Service?

O termo BaaS (Banking as a Service), que pode ser traduzido como “banco como serviço”, é um modelo que habilita empresas de todos os portes e segmentos a se conectarem diretamente, incluírem ou incrementarem produtos e serviços bancários às suas ofertas a partir de uma infraestrutura bancária já pronta e regulamentada por meio de distribuidores terceirizados.

# Quais são os segmentos impactados?

Para atender as demandas do mercado e expandir suas fontes de receita, **instituições financeiras** (IFs) e **empresas de tecnologia** estão se tornando fornecedores de soluções bancárias para **instituições de diferentes setores** que desejam ofertar esses serviços sem precisar lidar com as regras do regulador.

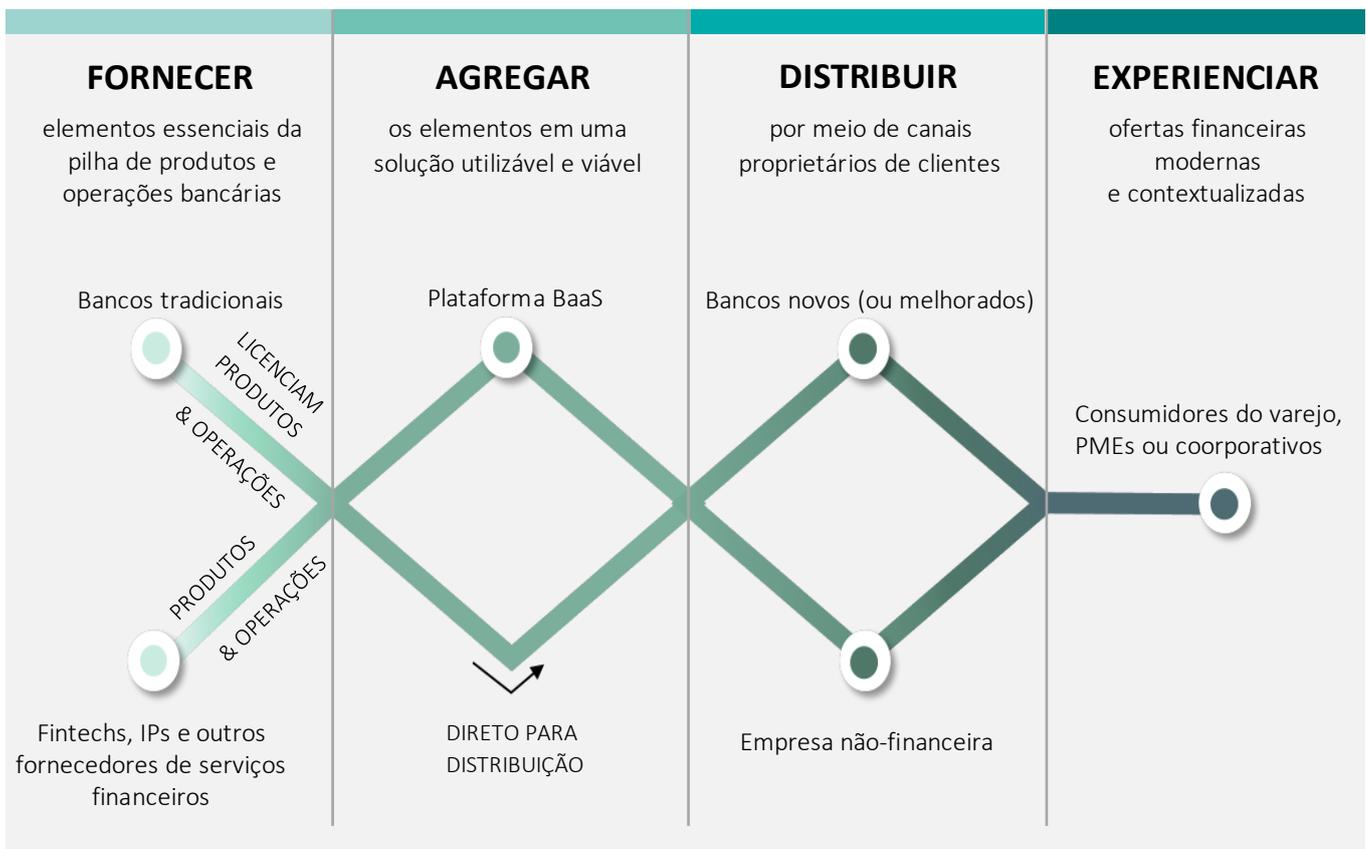
- **Instituições consumidoras**: empresas que desejam incorporar produtos e soluções financeiras ao seu portfólio sem a necessidade de se prenderem às obrigações demandadas por órgãos reguladores ou de um desenvolvimento e alocação interna significativa. Podem ser de diferentes segmentos de mercado, inclusive o financeiro.
- **Instituições financeiras**: fornecedores de produtos e serviços financeiros que poderão ser implementados pelas instituições consumidoras. Possuem muitos recursos e expertise no setor, oferecendo valor com conhecimento regulatório e soluções já operantes no portfólio.
- **Empresas de tecnologia**: normalmente cumprem o papel de facilitadores na interação entre as instituições financeiras e as consumidoras, desenvolvendo soluções que permitem a integração entre elas de forma rápida e eficiente. São extremamente ágeis e detêm grande conhecimento tecnológico.



Nesse contexto, o BaaS surge como um mecanismo de integração, com soluções personalizáveis e controle da jornada fim-a-fim dos clientes, simplificando a relação com o regulador e a preocupação de uma estrutura robusta de processos, sistemas e pessoas.

# Cadeia de valores BaaS

Para acompanhar as mudanças do mercado e competir nesse ambiente cada vez mais dinâmico, em que as ofertas de serviços financeiros evoluem a cada dia, a Deloitte desenvolveu um modelo de proposição de BaaS para auxiliar empresas de diferentes segmentos a se posicionarem dentro dela, explicitando os principais modelos de negócio, monetização e oportunidades de entrada.



# Consequências para o mercado

Ao integrar negócios não bancários com infraestrutura financeira regulamentada, as ofertas de BaaS estão abrindo espaço para novas propostas de produtos financeiros que se expandem no mercado rapidamente. Essas novas propostas, construídas com especificidade e agilidade, estão substituindo as ofertas existentes, desagregando muitos elementos lucrativos da cadeia de valor bancária tradicional no processo.

Até então, bancos tradicionais detinham toda a cadeia de valor, sendo os responsáveis tanto por desenvolver como distribuir suas soluções financeiras ao mercado. Com a expansão das soluções BaaS, não apenas novos players passam a integrar esse ecossistema, como também novos modelos de negócio ganham relevância.

## Modelo de fornecedor

fornece desde licenças para atuação como IF até produtos, infraestrutura de operações e/ou tecnologia para uso de agregadores, outros bancos ou instituições não financeiras. Geralmente está relacionado a oferta de produtos white label ou co-branded.

Monetização: a prestação de serviços bancários a clientes de parceiros distribuidores permite que os provedores dimensionem os ativos existentes, gerando receita incremental a um custo mínimo, por meio de taxas de intercâmbio e de interesse em processos como os de emissão de cartões, empréstimos e depósitos. Ex: um banco oferece soluções de emissão de cartão, conta corrente e empréstimos para uma carteira digital ou grande varejista do mercado.

## Modelo de fornecedor agregador

além das atividades do modelo de fornecedor, também incorpora soluções de outros fornecedores para oferecer uma solução mais completa para os distribuidores.

Monetização: ao agregar outros provedores, oferecem produtos financeiros integrados, que podem ser usados para aprofundar ser usados para aprofundar relacionamentos com distribuidores. A ampliação da receita se deve ao aumento do portfólio e do markup desses produtos.

Ex: uma fintech fornece para um grande varejista serviços de conta de depósito, produto próprio e um serviço de aquisição, que é desenvolvido por outra empresa parceira.

## Modelo de distribuidor agregador

alavanca os relacionamentos com o cliente final e a própria marca para oferecer propostas exclusivas de serviços financeiros e habilita novos recursos, adicionando produtos ou tecnologia de fornecedores diversos.

Monetização: ao agregar soluções de diferentes fornecedores, os distribuidores podem oferecer as experiências mais completas aos clientes finais, permitindo a distribuição de serviços bancários sem se tornar um banco. Com isso, essas empresas monetizam por meio da oferta um portfólio diverso de produtos, operando de forma similar a um marketplace de soluções financeiras. Ex: um agregador financeiro oferece soluções financeiras de análise de crédito, empréstimo e cartão para os seus clientes, cada qual sendo desenvolvida por um fornecedor diferente.

## Modelo de distribuidor

possui relacionamento com o cliente final para oferecer propostas de serviços financeiros de terceiros. Suas ofertas podem ser tailor made, se adequando às necessidades dos seus clientes.

Monetização: a prestação de serviços bancários cria um novo valor para os clientes, possibilitando que os parceiros distribuidores fortaleçam seus negócios principais. Assim, distribuidores têm uma maior receita por estarem fortalecendo seus serviços core com soluções complementares, fidelizando clientes, aumentando as conversões e ofertando novos serviços financeiros. Ex: uma empresa de compra de automóveis oferta produtos de financiamento para os seus clientes, utilizando a solução de um grande banco.



### Fornecedor

- Fornece licença para atuação como IF além da infra – produtos, operações e/ou tecnologia – para uso de agregadores, outros bancos ou instituições não financeiras.
- As principais linhas de produtos incluem **depósitos, empréstimos e pagamentos. Geralmente produtos white label ou co-branded.**

Composição modular

Produtos customizáveis

APIs expostas ao mercado

Custo reduzido

Posicionamento de marca



### Fornecedor agregador

- Fornece licença para atuação como IF além da infra – produtos, operações e/ou tecnologia – para uso de agregadores, outros bancos ou instituições não financeiras.
- Combinam seus próprios recursos com outros fornecedores para compor uma solução “out of the box” para distribuidores.

Facilidade de integração

Abrangência dos serviços

Experiência customizada

Acesso à rede do fornecedor



### Distribuidor agregador

- Alavanca os relacionamentos com o cliente final e a própria marca para oferecer propostas exclusivas de serviços financeiros.
- Cria opções para clientes e/ou habilita novos recursos, adicionando produtos ou tecnologia de fornecedores diversos.

Inovação (ofertas únicas)

Facilmente integrável

Base de clientes & analytics



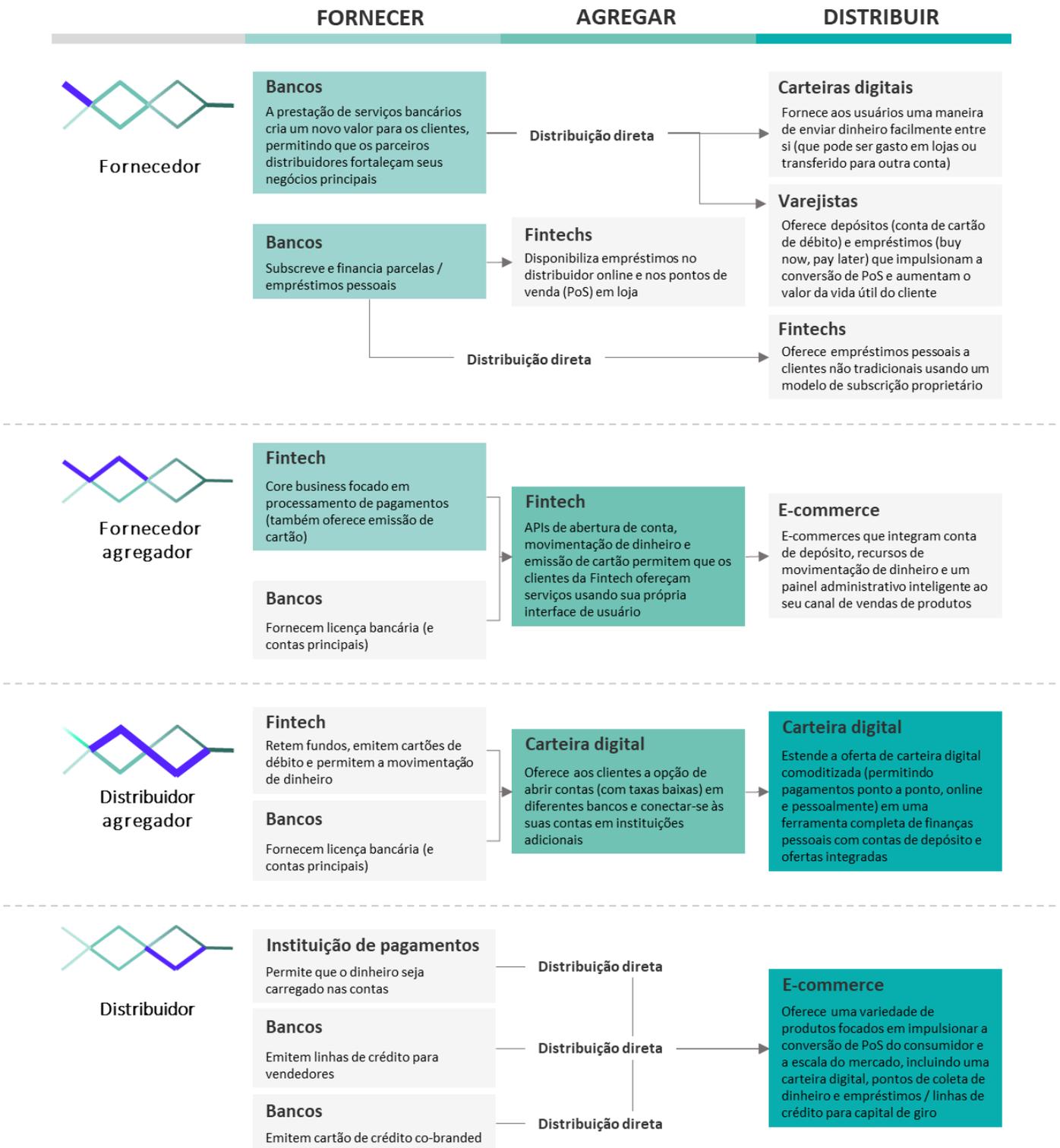
### Distribuidor

- Alavanca os relacionamentos com o cliente final para oferecer propostas exclusivas de serviços financeiros de terceiros.
- Serve tanto a base de clientes pré-existent (como um varejista tradicional), quanto novos clientes.

Experiência customizada

Facilmente integrável

Soluções de ponta<sup>1</sup>



# Quais os benefícios desse modelo?

A descentralização do fluxo de oferta de produtos e soluções financeiras traz uma sequência de vantagens tanto para instituições que fornecem, agregam ou distribuem esses produtos como para os usuários finais que os consomem.

## Benefícios para as instituições:

### Entrega e composição modulares

serviços separáveis permitem que cada distribuidor componha um produto que atenda aos níveis de responsabilidade e clientes finais desejados.

### APIs padronizadas para o mercado

APIs pré-existentes expostas externamente reduzem o nível de esforço dos distribuidores que buscam controlar parte ou toda a experiência de front-end.

### Novas fontes de receita

a oferta de soluções “as a service” abre espaço para novos modelos de negócio tanto para instituições financeiras já consolidadas, que podem vender suas soluções para outras empresas, como para novos entrantes e empresas de outros segmentos, que agora podem oferecer essas soluções para seus clientes de forma rápida, completa e fácil.

### Consolidação da marca

a expansão da oferta de produtos permite que empresas proporcionem uma experiência mais integrada, completa e de maior qualidade para os seus clientes, podendo aumentar suas taxas de retenção, tempo de uso e percepção da marca.

## Benefícios para os consumidores finais:

### Jornada fluida e integrada

a oferta de produtos e serviços em um canal único facilita o processo de adesão e acesso aos serviços financeiros. Com ela, usuários conseguem não apenas ter uma visão centralizada desses produtos como também ter acesso a novos serviços que antes tinham dificuldade de acessar.

### Ofertas customizadas

a combinação da oferta de soluções financeiras com produtos e serviços não financeiros permite uma maior integração entre essas duas partes, possibilitando ofertas personalizadas e complementares, alinhadas aos interesses e necessidades de cada usuário.

### Diversidade de opções

a ampliação dos canais de oferta de soluções financeiras abre espaço para novos players, cada um com soluções diferentes e customizadas, dando espaço para que usuários optem pelo canal com a proposta de valor mais atraente para o seu perfil.

### Preços competitivos

com a expansão do BaaS, é esperada uma comoditização dos serviços e produtos financeiros, promovendo a concorrência. Para se destacarem, os distribuidores precisarão entregar soluções de alto valor, com preços mais acessíveis.

## Exemplos de produtos

As ofertas de BaaS vêm evoluindo – o que era antes restrito a produtos e serviços de cash management, white label (modelo de negócio em que um produto ou serviço desenvolvido por determinada empresa pode ser revendido por outras empresas), ou oriundos de parcerias específicas, hoje já abrange vários produtos e serviços bancários e/ou financeiros que podem ser integrados diretamente a soluções de empresas de qualquer setor.

Caminha-se para proposições cada vez mais personalizadas e sofisticadas, mesclando linhas de produtos e serviços que atendam às necessidades ainda não supridas por players tradicionais de serviços financeiros.

Algumas das principais soluções ofertadas de forma “as a service” atualmente são: Conta de pagamento, cartão de débito e crédito, transferências, empréstimos, seguros, programas de benefícios, advisory financeiro, garantias, soluções de pagamento e investimentos, integração de APIs, serviços de adquirência, entre outros.

# Principais alavancas

Três grandes fatores que habilitam e potencializam essa evolução das ofertas de BaaS são: a digitalização e migração das infraestruturas para nuvem; o Open Finance, que potencializa a infraestrutura para o crescimento de plataformas de APIs; e um cenário regulatório cada vez mais propício para entrada de novos players que buscam oferecer uma jornada mais completa para o consumidor final, atendendo a um consumidor cada vez mais exigente.

## Digitalização

a digitalização tem sido fundamental para o setor financeiro, amplamente acelerada pelo contexto da pandemia e pelos consumidores, que estão cada vez mais empoderados, buscando ofertas únicas e que satisfaçam às suas necessidades. No entanto, as tecnologias digitais agora alcançaram um nível de sofisticação e onipresença no qual elas conduzem mudanças nas definições e operações fundamentais do mercado, e nos modelos de negócios. As principais atividades bancárias, que têm sido lucrativas por séculos, estão sendo “comoditizadas” em rápida escala. A competição não vem apenas de startups de fintechs digitais, mas, sobretudo, de algumas das empresas mais proeminentes e poderosas de outras indústrias. A cadeia de valor bancária tradicional está se decompondo em vários elementos constituintes – ou componentes.

## Open Finance

conduzidas pelo Banco Central do Brasil, iniciativas como o Pix, Open Banking e Open Insurance, são formas de aumentar essa dinâmica e promover a concorrência entre os participantes do mercado, buscando reduzir o custo do crédito, modernizar a legislação e melhorar a eficiência do sistema bancário brasileiro.

Na corrida do setor de serviços financeiros para o digital, o Open Finance surgiu como a última revolução. Espera-se que essa mudança de um modelo fechado (em que cada banco retém e controla as informações que coleta sobre seus clientes) para um modelo aberto, no qual os dados dos clientes que fornecem o consentimento são compartilhados,

estimule maiores níveis de colaboração e inovação – e, em última análise, resulte na criação de novos produtos e serviços.

No centro desses novos modelos abertos estão as plataformas de API, que desempenham o papel crucial de facilitar a comunicação e a sincronização de diferentes aplicativos nas organizações. No longo prazo, espera-se que as plataformas de API com base em nuvem catalisem uma transformação muito mais radical do setor de serviços financeiros – que mudará completa e irrevogavelmente a dinâmica do relacionamento entre banco e cliente, redefinindo a própria noção de competição.

Essas transformações não movimentam apenas o setor financeiro, mas também o setor de bens e consumo, telecomunicações, tecnologia, entre outros. Nesse contexto, soluções de BaaS começam a ser alavancadas e vistas como opção de incremento em modelos de negócios que nunca imaginaram agregar serviços financeiros a suas jornadas, customizando o modelo digital para se tornarem mais atraentes e lucrativas no longo prazo. Tudo isso com a redução da burocracia, impulsionando a demanda por novas fintechs e experiências financeiras integradas e de encantamento dos clientes.

Com a oferta de produtos financeiros a partir do BaaS, é possível criar valor, permitindo que empresas de todos os portes e setores fortaleçam seus negócios principais, conquistando novos

clientes ao diversificar o portfólio em curto prazo e melhorar a compreensão do consumidor por meio de dados captados e trazendo novas fontes de receita para o ecossistema como um todo. Isso é o que chamamos de Embedded Finance, um fenômeno recente, com cerca de três anos, que diz respeito a embarcar finanças em experiências que antes não tinham relação direta com o mundo financeiro.

# Impactos no mercado brasileiro

Nos últimos anos, o Banco Central vem promovendo uma sequência de ações para estimular a modernização e competitividade do setor financeiro no Brasil.

Com isso, grandes players que dominavam o mercado começaram a perder cada vez mais espaços para novos entrantes.

## Visão dos principais marcos da regulação e os movimentos recentes



O BaaS surge então como uma ferramenta para facilitar ainda mais a entrada de novas empresas no sistema financeiro ao permitir que essas instituições ofereçam soluções ao mercado de forma extremamente ágil, poupando tempo e recursos dos processos de desenvolvimento, refinamento e homologação de produtos e serviços. Como resultado, diferentes players no mercado devem realizar diferentes movimentos em busca de ataque e defesa por clientes, dados e receitas.

### Bancos incumbentes

grandes bancos terão que adotar uma postura de defesa em relação à base de clientes, uma vez que novos players devem ingressar no mercado com uma postura agressiva em relação a preços e customização.

Mesmo não tendo a mesma elasticidade tecnológica e burocrática que organizações de menor porte, essas instituições possuem uma sequência de vantagens contra seus concorrentes mais novos. O alto nível de confiabilidade da marca, detenção de licenças regulatórias, experiência no mercado e o alto volume de dados são ferramentas que esses bancos podem utilizar a seu favor.

Além disso, essas instituições devem começar a buscar novas fontes de receita como fornecedores e fornecedores agregadores de soluções BaaS, ofertando seus produtos e serviços para outras instituições.

### Instituições de pagamentos

similares aos bancos incumbentes, instituições participantes do arranjo de pagamentos que já estão consolidadas no mercado podem ser inicialmente ameaçadas pela postura agressiva dos novos entrantes.

Ainda assim, a utilização de sua estrutura atual e a extensa rede de parceiros são uma grande oportunidade para se consolidarem como intermediadores de soluções BaaS e até mesmo ofertar algumas das suas soluções, como aquisição e tokenização, para fintechs e outras instituições não financeiras.

### Fintechs

em sua maioria, fintechs tendem a ter uma estrutura mais enxuta se comparada aos players tradicionais do mercado, algo que possibilita processos internos menos engessados e, conseqüentemente, uma oferta de produtos e serviços extremamente ágil e customizável para seus clientes.

Por conta disso, essas empresas podem se beneficiar de soluções BaaS, atuando como agregadores e distribuidores para oferecerem aos seus clientes soluções financeiras que não estavam em seu portfólio, sem precisar alocar recursos humanos e de tempo para desenvolver e regularizá-las.

Mesmo não contando com o mesmo nível de confiança dos clientes que seus competidores tradicionais do mercado, essas empresas possuem tecnologia de ponta para oferecerem soluções de alta qualidade e com preços agressivos, além de terem maior agilidade para incluir ou descontinuar produtos.

Por fim, dada a pluralidade de segmentos de atuação das fintechs, algumas delas podem se consolidar até mesmo com distribuidores de soluções “as a service”, desenvolvendo e ofertando produtos e serviços financeiros específicos para outras instituições.

### Big techs

cada vez mais, grandes empresas de tecnologia começam a expandir seus serviços para o escopo financeiro. Por já oferecerem diferentes soluções para sua base de clientes, como ferramentas de busca, lojas de aplicativos, marketplaces, serviços de streaming, redes sociais e tantos outros, é natural que essas instituições vejam nos produtos financeiros uma oportunidade de expandir suas fontes de receita, aumentar o seu portfólio de produtos e ainda reduzir seus custos com intermediadores.

Com o BaaS, o processo de adesão a essas soluções por empresas de tecnologias é ainda mais alavancado, uma vez que poderão incorporar tais serviços sem a necessidade de passar por demasiados processos de licenças regulatórias e compliance. Além disso, podem continuar dedicando seu capital humano, tecnológico e intelectual em seus produtos primários, terceirizando a

frente financeira para empresas com conhecimento e capacidade para isso. O grande valor para as big techs se dá principalmente pela integração das soluções BaaS ao seu extenso portfólio, proporcionando jornadas com uma experiência mais fluida para seus usuários, produtos customizados – tendo em vista o alto volume de dados que possuem –, e ainda ofertando soluções complementares, como compras em redes sociais de forma simplificada.

### Varejistas

os varejistas são exemplos de instituições não financeiras que podem utilizar o BaaS para diminuir os intermediários em suas plataformas, melhorar a jornada do cliente e ainda estimular o consumo ao oferecer novas soluções de pagamento, seguro, garantia, cashback, empréstimo ou tantas outras que trazem valor ao consumidor no momento da compra. Com isso, essas instituições terão não apenas uma redução dos seus custos com terceiros, como também um aumento da receita oriundo da oferta de novos produtos financeiros aos seus clientes e a conseqüente fidelização que esse processo deve acarretar.

O grande desafio para os varejistas é criar um ecossistema com uma jornada sinérgica e fluida, garantindo que seus produtos core e as novas soluções financeiras sejam complementares, permitindo que os usuários tenham acesso a todos os recursos necessários em um canal único, sem a necessidade de se direcionar para empresas terceiras.

### Indústria de consumo

a indústria de consumo é um outro segmento que tem muito a ganhar com a integração de soluções financeiras. Com a diminuição dos intermediadores, processos como de KYC e soluções de pagamento e recebimento podem ter parte considerável dos seus custos reduzidos. Ao oferecerem uma conta de pagamentos para seus clientes e fornecedores, é possível não apenas armazenar o saldo de todas essas partes dentro da empresa, como também otimizar a movimentação desses fundos entre essas contas. Essas indústrias podem, inclusive, oferecer serviços de aquisição com taxas mais competitivas para lojistas que venderem seus produtos.

Além disso, é possível ampliar as fontes de receitas com soluções como a oferta de crédito e uma análise de score eficiente, permitindo que empresas desse setor ofereçam soluções de empréstimos e financiamentos com melhores condições, fidelizando seus clientes e estimulando o consumo de produtos da organização.

Alinhados com os varejistas, a indústria de consumo tem o obstáculo de encontrar pontos de convergência entre os produtos oferecidos e as soluções financeiras que pode oferecer. Esse aspecto de complementaridade entre essas duas frentes é essencial para o sucesso de ambos os serviços e para proporcionar a desejada jornada única e centralizada do cliente.

# Conclusão

Como resultado desse ambiente mais competitivo, diferentes players no mercado devem realizar movimentos distintos, que podem ser de ataque ou de defesa por clientes, dados e receitas. O BaaS atua como uma espécie de mercado bilateral (two-sided market), em que players com posicionamentos tanto mais defensivos como ofensivos tendem a se beneficiar. Bancos incumbentes, por exemplo, em um movimento de defesa, podem usar de sua robusta infraestrutura bancária, volume de dados e confiança dos clientes para gerar novas fontes de receita por meio do BaaS. Assim como fintechs, big techs e mesmo a indústria não financeira podem usufruir desses serviços bancários para expandir suas entregas de valor.

Nesse cenário, o BaaS tem potencial para definir o mercado futuro e a geração de novos negócios. Ao integrar negócios não bancários com a infraestrutura financeira regulamentada, as ofertas de BaaS possibilitam novas propostas especializadas com time-to-market acelerado. Essas novas proposições, construídas com especificidade e agilidade, estão deslocando ofertas existentes e desagregando muitos elementos lucrativos da cadeia de valor bancária tradicional no processo.

Ao transformar ativos tecnológicos existentes em fontes alternativas de receitas, o BaaS traz novas oportunidades para a indústria de serviços financeiros, ampliando os horizontes de novos negócios, e também para empresas de outros setores que buscam oferecer experiências aos seus clientes, diferenciando-se de seus concorrentes por meio de um posicionamento estratégico e uma operação robusta de ofertas financeiras. O BaaS é uma revolução que, de uma forma mais moderna e contextualizada, oferece novas soluções a um consumidor que começa a contar com um grau de empoderamento inédito e espera experiências digitais mais completas, eficientes e de alto nível.

# Contatos



**Sérgio Biagini**

Sócio-líder de Serviços Financeiros

[sbiagini@deloitte.com](mailto:sbiagini@deloitte.com)



**Luiz Caselli**

Sócio Líder de Estratégia em Serviços Financeiros

[luizcaselli@deloitte.com](mailto:luizcaselli@deloitte.com)



**Henrique Gallotti**

Diretor de Estratégia em Serviços Financeiros

[hgallotti@deloitte.com](mailto:hgallotti@deloitte.com)



**Bruno Rodrigues**

Gerente sênior de Estratégia em Serviços Financeiros

[brurodrigues@deloitte.com](mailto:brurodrigues@deloitte.com)



**Gabriel Cavalheiro**

Analista de Estratégia em Serviços Financeiros

[gcavalheiro@deloitte.com](mailto:gcavalheiro@deloitte.com)

# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 345 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.