

Do global ao local: as tendências e forças que podem impulsionar o M&A em serviços financeiros no Brasil

Regulação, capital, tecnologia e busca por escala devem produzir diferentes ciclos de consolidação entre bancos, fintechs, gestoras de recursos e *wealth managers*



Conteúdo

Apresentação	03	O que pode impulsionar a próxima onda de M&A?	06
Capital e regulação podem acelerar a consolidação	08	Tecnologia e IA ganham peso nas decisões de M&A	11
Bancos e fintechs investem em negócios especializados	14	Escala e especialização impulsionam aquisições em gestão de recursos e patrimônio	17
Investimentos no exterior abrem oportunidades de M&A em gestão patrimonial	19	A consolidação da infraestrutura de crédito privado	21
Onde a consolidação tende a avançar	23	Preparação diferencia compradores e potenciais alvos	27
		Contatos	29



Apresentação

No primeiro semestre de 2026, o mercado global de fusões e aquisições em serviços financeiros combinou grandes transações com queda no número e no valor total de negócios. A incerteza macroeconômica e geopolítica aumentou a cautela dos compradores. Ainda assim, a busca por escala, eficiência de custos e capacidades tecnológicas continuou a impulsionar as operações.



No Brasil, essas forças atuam sobre empresas de portes e modelos de negócio distintos. Grandes bancos convivem com instituições especializadas, fintechs, empresas de pagamento e gestoras de recursos e de patrimônio. Cada grupo enfrenta necessidades diferentes de capital, tecnologia e distribuição.

A mudança nas exigências de capital mínimo exerce pressão sobre o mercado brasileiro. Somada aos custos de tecnologia, segurança e controles, ela pode levar parte das instituições a decidir quais atividades manter e como financiar suas operações.

As respostas poderão incluir aportes dos acionistas, entrada de investidores, especialização, venda de carteiras ou integração a plataformas maiores. Como as condições variam entre empresas e segmentos, uma eventual consolidação pode seguir ritmos e formatos distintos.

Destaques



Capital e regulação podem levar bancos médios, fintechs e instituições de pagamento a buscar aportes, rever atividades ou avaliar combinações.



Tecnologia e inteligência artificial elevam as necessidades de investimento e podem estimular a aquisição de capacidades específicas.



O segmento de gestão de recursos e patrimônio pode registrar aquisições motivadas pela busca por escala, distribuição e especialização.



O crédito privado pode abrir oportunidades de M&A no Brasil, sobretudo entre gestoras, plataformas de originação e fornecedores de infraestrutura para fundos de investimento em direitos creditórios (FIDC).



“

As novas exigências de capital e o custo crescente de tecnologia devem levar mais instituições financeiras a avaliar aportes, parcerias ou combinações. Para os compradores, a oportunidade está em adquirir carteiras, canais e capacidades que fortaleçam sua posição competitiva, desde que os riscos e a integração estejam bem dimensionados.”



Lindomar Schmoller,
sócio e líder de
Serviços Financeiros



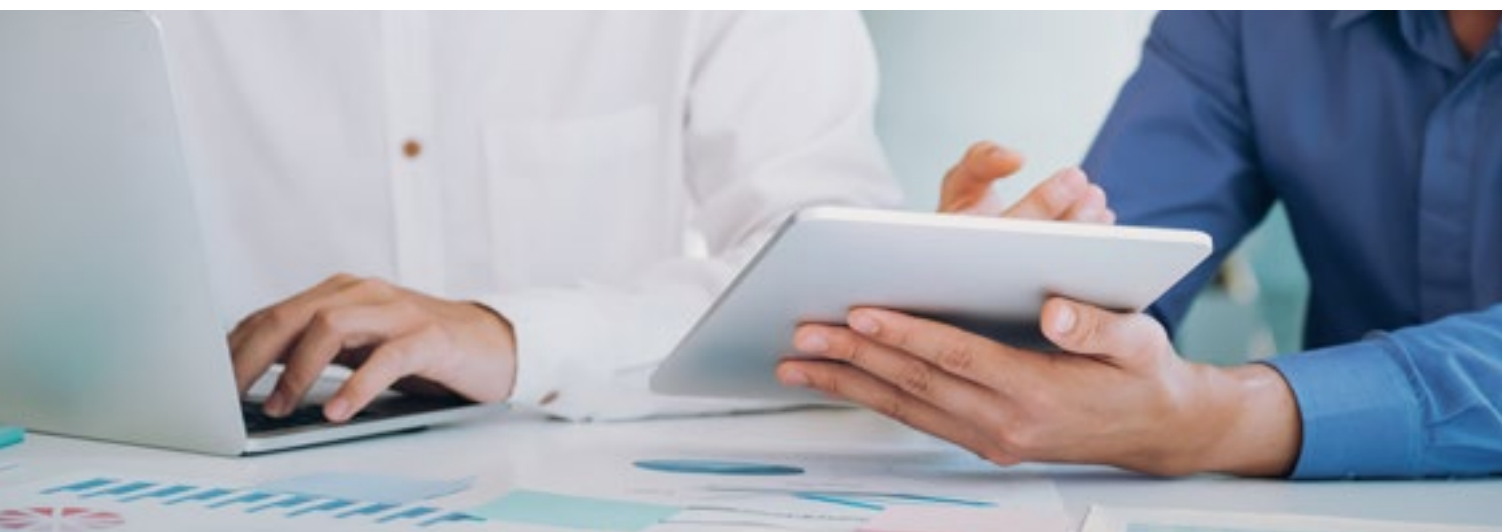
O que pode impulsionar a próxima onda de M&A?

Três pressões podem acelerar transações no setor financeiro no Brasil: a adaptação às novas exigências de capital, o custo de investir em tecnologia e a necessidade de financiar o crescimento em condições mais restritivas. Juntas, elas podem influenciar a escolha de algumas instituições entre permanecer independentes, buscar investidores ou integrar uma plataforma maior.

Os novos requisitos de capital mínimo já estão em vigor e serão integralmente exigidos em janeiro de 2028. Nas estimativas preliminares do Banco Central (Bacen), parte das instituições ficaria abaixo dos novos limites se mantivesse os saldos então disponíveis. Muitas poderão buscar ajustes sem vender o negócio. Para outras, uma combinação pode oferecer capital e escala em menos tempo.

Nas fintechs de crédito, a questão é financiar a expansão. Empresas pesquisadas pela PwC Brasil e pela ABCD aumentaram em 51% o volume de crédito concedido em 2025, enquanto o uso de capital próprio e de FIDCs cresceu.

Esse movimento pode aproximar originadores digitais de instituições com recursos para financiar suas operações. Ao mesmo tempo, bancos e plataformas maiores podem buscar aquisições para incorporar tecnologia, ampliar a distribuição ou adquirir produtos especializados.



O custo de modernizar sistemas, proteger dados e aplicar IA em escala é outra razão para comprar capacidades já desenvolvidas. Ainda assim, juros, expectativas de preço e qualidade dos ativos devem manter os compradores seletivos. Se houver aceleração do M&A, ela provavelmente se dará em operações com finalidade estratégica clara, em ritmos diferentes entre os segmentos.



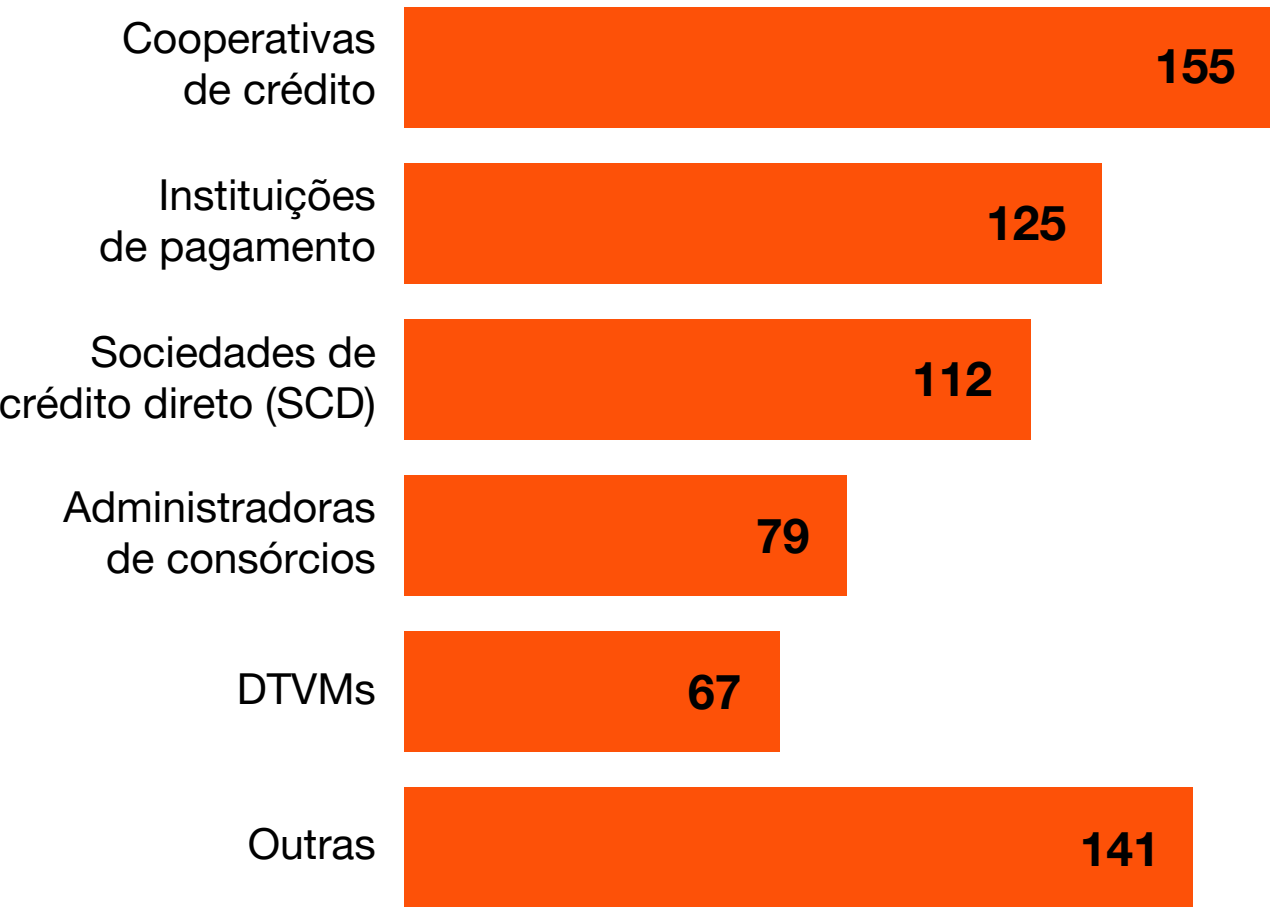
Capital e regulação podem acelerar a consolidação

A nova metodologia de capital mínimo pode influenciar as decisões de fintechs e instituições financeiras de menor porte. Estabelecida pela Resolução Conjunta nº 14, de 3 de novembro de 2025, ela considera as atividades exercidas por cada instituição, suas formas de captação e o uso de infraestrutura tecnológica, em vez de se basear principalmente no tipo de instituição. A mudança ganha relevância para empresas que reúnem crédito, pagamentos, intermediação e serviços tecnológicos em uma mesma operação.

Em estimativa preliminar, o Bacen calculou que 679 das 1.751 instituições avaliadas, ou 39%, poderiam ficar abaixo de pelo menos um dos novos limites em janeiro de 2028, caso mantivessem os saldos considerados no estudo. Cooperativas de crédito, instituições de pagamento, sociedades de crédito direto, administradoras de consórcios e distribuidoras de títulos e valores mobiliários (DTVM) concentram o maior número estimado de instituições nessa situação.

Em julho de 2026, começou a transição para os novos limites, que passarão a ser integralmente exigidos em 1º de janeiro de 2028. A estimativa indica a dimensão dos ajustes necessários – não significa que 679 instituições deixarão o mercado. Aportes, retenção de lucros, revisão das atividades e combinações são caminhos possíveis para atender às regras.

Instituições potencialmente desenquadradas por categoria até 2028



Fonte: [Valor Econômico](#) e [Bacen](#) (Relatório de Estabilidade Financeira – maio/2026).

A escolha entre essas alternativas dependerá da capacidade de cada instituição de gerar capital e da disposição dos acionistas para fazer novos aportes. As instituições poderão ainda reduzir o escopo de atividades, rever suas formas de captação ou buscar investidores.

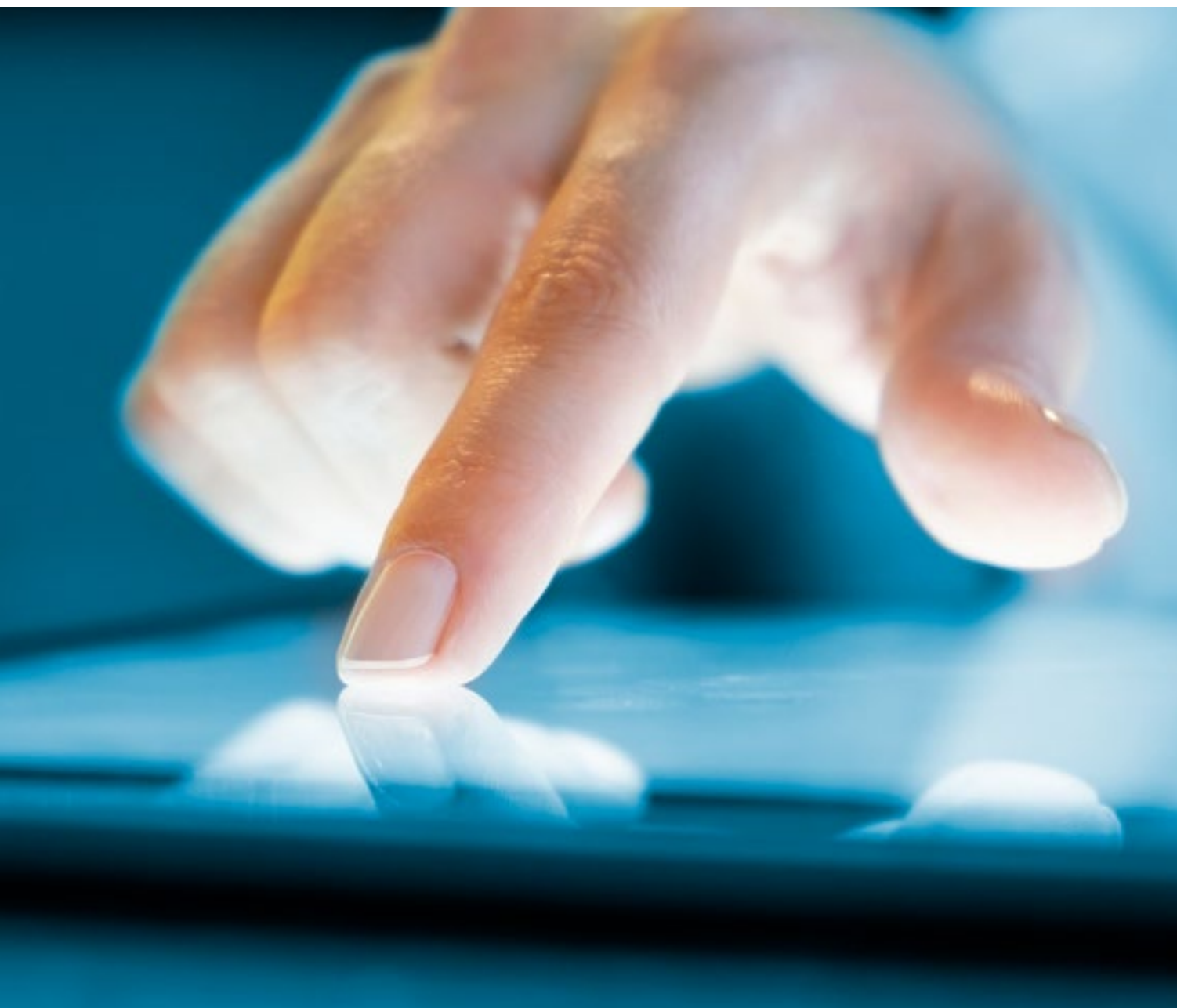
Em determinados casos, a combinação com um concorrente ou a integração a uma plataforma maior poderá ser mais viável do que financiar a adaptação de forma independente. Vendas de carteiras, transferências de operações e saídas organizadas também são possibilidades.

O ajuste já provoca movimentos no mercado. Em maio de 2026, o diretor de Fiscalização do Bacen relatou aumentos de capital, entrada de recursos e processos de fusão e união entre instituições.



A necessidade de capital, por si só, não torna uma instituição um alvo atrativo. Potenciais compradores terão de examinar a qualidade da carteira, as fontes de captação e a capacidade de gerar resultados. Segurança cibernética, controles de prevenção a fraudes e à lavagem de dinheiro, contingências regulatórias e arquitetura tecnológica também poderão influenciar o interesse e o valor de uma transação.

A nova regra pode, portanto, levar mais instituições a buscar parceiros ou compradores. A concretização dos negócios dependerá da qualidade dos ativos, dos controles e do valor estratégico que cada instituição oferece.



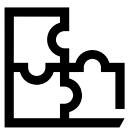
Tecnologia e IA ganham peso nas decisões de M&A

A tecnologia influencia tanto a capacidade de competir quanto as decisões de compra e integração no setor financeiro. No Brasil, as instituições financeiras mantiveram a liderança entre os setores pesquisados no Índice de Transformação Digital Brasil 2025, com maturidade digital bem acima da média geral. Mesmo nesse grupo, a PwC identifica espaço para avançar em infraestrutura, decisões orientadas por dados e estratégia de tecnologia.

A inteligência artificial já aparece nos resultados de algumas instituições. Na 29ª Global CEO Survey, 34% dos CEOs brasileiros de serviços financeiros relatam aumento de receita associado à tecnologia e nenhum relata queda. Ao mesmo tempo, 45% apontam as ameaças cibernéticas como sua principal preocupação de curto prazo. Crescimento, segurança e governança de dados precisam, portanto, avançar juntos.

Para o M&A, isso amplia o interesse por capacidades que seriam demoradas ou custosas de desenvolver internamente. Em nossa análise global, seguradoras vêm adquirindo insurtechs e plataformas digitais para automatizar processos, incorporar análise de dados aos produtos e reforçar a resiliência cibernética. No Brasil, o potencial de uma aquisição dependerá também da qualidade dos dados, da arquitetura tecnológica e da capacidade de integrar e ampliar o uso das soluções adquiridas.

A agenda de investimentos tecnológicos deve se concentrar em áreas como:



modernização
e integração
de sistemas
legados;



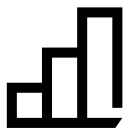
prevenção
a fraudes
e à lavagem
de dinheiro;



compliance
e controles;



segurança
cibernética;



análise
e monitoramento
de crédito;



personalização
da distribuição;



atendimento
e experiência
do cliente;



produtividade
comercial
e operacional.

Esses investimentos podem influenciar transações de M&A de duas formas. O custo de sistemas, dados, segurança e equipes especializadas favorece operações capazes de gerar escala. Ao mesmo tempo, uma aquisição pode dar acesso mais rápido a uma tecnologia ou competência que a instituição levaria anos para desenvolver.

A compra da Fint pela Novo Saque, anunciada em abril de 2026, ilustra a segunda possibilidade. A Fint desenvolveu uma solução de integração entre instituições financeiras e convênios públicos, usada em operações de crédito consignado.

Segundo os executivos da Novo Saque, a aquisição buscou reduzir a dependência de terceiros, acelerar as operações e apoiar a expansão para novos produtos e mercados. Esses são objetivos declarados pela empresa, não resultados já comprovados da transação.

A tecnologia adquirida não precisa envolver IA. Soluções de identidade, prevenção a fraudes, cobrança, conformidade regulatória, cibersegurança e integração também podem motivar negócios.



Conforme a capacidade desejada e o grau de controle necessário, as instituições poderão optar por uma aquisição, uma participação minoritária ou uma parceria. A análise da PwC sobre fintechs na América Latina já aponta oportunidades de M&A em pagamentos, crédito digital, verificação de identidade e *compliance*.



Bancos e fintechs investem em negócios especializados

O sistema bancário brasileiro já apresenta uma escala significativa entre seus principais participantes. Embora a concentração tenha diminuído gradualmente em alguns mercados, os quatro maiores grupos ainda representavam 57,1% das operações de crédito no fim de 2025, segundo dados do Bacen. Ao mesmo tempo, cooperativas e instituições não bancárias ampliaram sua participação, tornando a estrutura competitiva mais diversificada.

Nesse contexto, os desafios de integração e restrições concorrenciais tornam complexas as grandes combinações domésticas. Para esses grupos, aquisições de carteiras, negócios especializados, canais de distribuição ou capacidades tecnológicas podem atender a objetivos específicos com uma integração mais delimitada.

Entre bancos médios e instituições especializadas, as decisões tendem a depender mais da capacidade de financiar o crescimento e absorver os custos de capital, tecnologia, segurança e gestão de riscos.

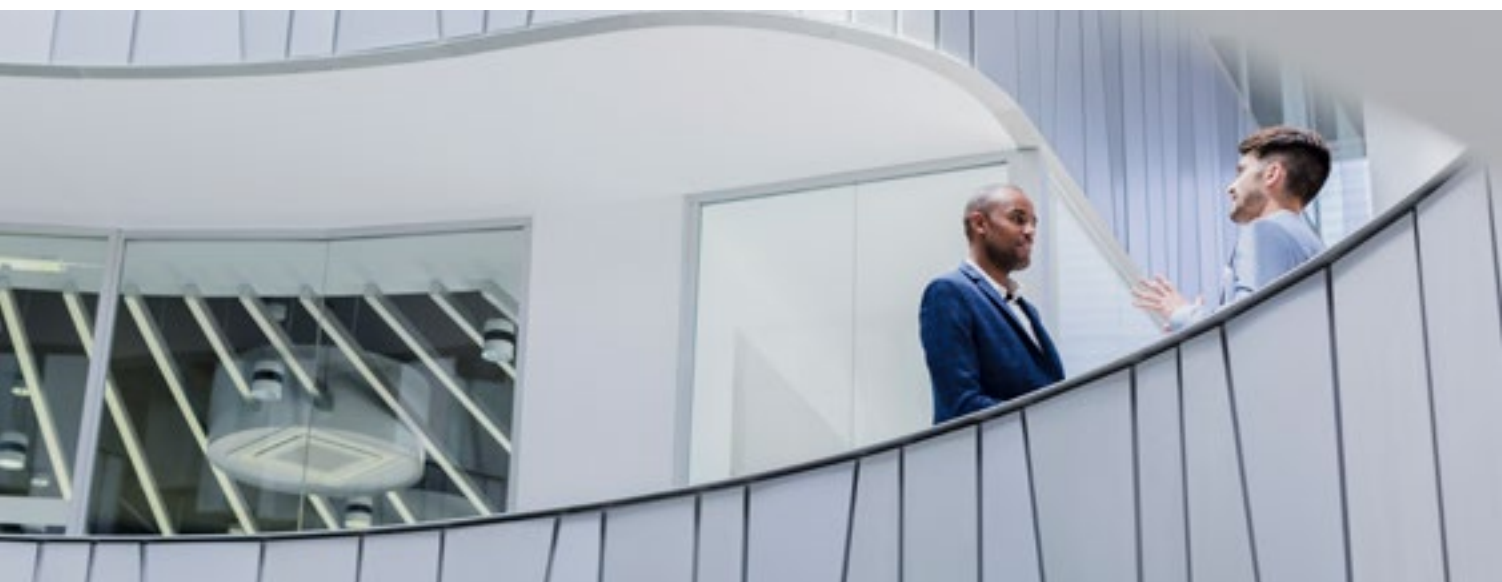
A concentração em poucas linhas de negócio ou carteiras pode aumentar a exposição a mudanças na qualidade do crédito. Conforme a situação de cada instituição, aportes, entrada de investidores estratégicos, combinações ou venda de controle podem ganhar relevância.

Entre fintechs e instituições de pagamento, a expansão da base de clientes e do volume transacionado continua relevante, mas investidores tendem a examinar com mais atenção a rentabilidade, a qualidade da originação, o custo de aquisição de clientes, as fontes de financiamento e a capacidade de atender às exigências regulatórias.

A edição 2026 da pesquisa da PwC Brasil com a ABCD mostra a expansão do crédito digital. As cerca de 40 fintechs participantes concederam R\$ 53,8 bilhões em crédito em 2025, um aumento de 51% em relação a 2024.



Além disso, a parcela das fintechs que apontou o capital próprio como principal fonte de financiamento cresceu de 46% para 51%, o maior percentual da série histórica. O uso de FIDCs também avançou, de 15% para 25%. O crescimento do crédito, portanto, veio acompanhado de mudanças na forma de financiar a originação.



A entrada do BTG Pactual na meutudo mostra como uma parceria de financiamento pode evoluir para uma participação societária. Anunciada em fevereiro de 2026, a operação resultou em uma participação de 48%.

Antes da transação, o BTG havia fornecido mais de 80% dos recursos que a fintech utilizava para originar crédito. A associação alia a capacidade de financiamento e gestão de riscos do banco à plataforma digital de originação da meutudo.

Essa combinação pode orientar outros negócios entre bancos e originadores especializados. A pressão por capital e controles também pode ampliar o interesse por fornecedores de tecnologia financeira. Nesse cenário, o M&A bancário no Brasil tende a incluir mais operações voltadas a financiamento, carteiras, tecnologia e distribuição, além das possíveis combinações entre instituições.



Escala e especialização impulsionam aquisições em gestão de recursos e patrimônio

A indústria brasileira de fundos encerrou 2025 com R\$ 10,7 trilhões em patrimônio líquido e captação líquida de R\$ 88,4 bilhões. Os fundos de renda fixa lideraram as entradas, com R\$ 84,3 bilhões, seguidos pelos fundos de investimento em participações (FIPs), com R\$ 60,1 bilhões, e pelos FIDCs, com R\$ 57,6 bilhões. Multimercados e fundos de ações, por outro lado, registraram resgates líquidos.

A renda fixa representava 59% do volume investido por pessoas físicas no Brasil ao fim de 2025. Em junho de 2026, o total aplicado por esse público alcançou R\$ 9,1 trilhões, dos quais R\$ 2,8 trilhões no segmento private. Na indústria de fundos, a renda fixa seguiu como a principal fonte de captação em agosto.

Para grandes gestoras, aquisições são um caminho para ampliar a distribuição e incorporar estratégias em crédito, investimentos alternativos e ativos reais. A escala permite diluir custos de tecnologia, gestão de riscos e administração.

Já para gestoras independentes com poucos produtos ou canais de captação, a entrada de um sócio ou a combinação com outra empresa oferece recursos para investir e enfrentar questões de sucessão. Boutiques com desempenho consistente e conhecimento especializado têm mais condições de permanecer independentes. Essas mesmas qualidades as tornam atraentes para compradores.

Na gestão de patrimônio, o Azimut Group anunciou em janeiro de 2026 a compra de uma participação majoritária na Unifinance. A Unifinance tinha mais de R\$ 4,1 bilhões em ativos sob assessoria ou gestão no fim de 2025. Segundo a Azimut Brasil Wealth Management, a combinação levou sua operação local a cerca de R\$ 22 bilhões em ativos.

A aquisição foi estruturada por troca de ações, sem pagamento inicial em dinheiro, e prevê uma parcela adicional vinculada a metas de crescimento. A estrutura procura alinhar as partes após a compra, quando a permanência da equipe e a continuidade dos relacionamentos com clientes serão decisivas para preservar o valor do negócio.



Investimentos no exterior abrem oportunidades de M&A em gestão patrimonial

A alocação no exterior já faz parte da gestão patrimonial de clientes de alta renda. Segundo a Anbima, uma parcela relevante dos clientes *private* mantém patrimônio fora do Brasil que não aparece nas estatísticas domésticas de investimentos.

Para gestoras e plataformas de *wealth management*, atender a essa demanda requer acesso a produtos e serviços de custódia no exterior, operações de câmbio e capacidade de orientar clientes sobre as implicações tributárias.

A Lei nº 14.754/2023 estabeleceu regras para a tributação de rendimentos de aplicações financeiras, entidades controladas e *trusts* no exterior de pessoas físicas residentes no Brasil. Já a Lei nº 14.286/2021 atualizou o marco legal do câmbio e dos capitais internacionais.

Além de observar essas regras, as instituições precisam estruturar a oferta de investimentos internacionais.

Parcerias e aquisições são uma forma de acelerar essa expansão. A compra da Bexs, por exemplo, deu à Ebury uma operação de câmbio no Brasil e tecnologia usada, entre outros clientes, por corretoras que oferecem investimentos no exterior.



A compra da ArcaPay, concluída em 2025, ampliou a atuação da Ebury em pagamentos internacionais para empresas na região do Báltico. As duas transações mostram o valor estratégico dessas capacidades, embora atendam a demandas diferentes.



A consolidação da infraestrutura de crédito privado

No Brasil, a expansão do crédito privado abre oportunidades de M&A entre gestoras e empresas que estruturam e operam FIDCs. A atividade envolve plataformas de origemação, administração fiduciária, securitização, gestão de recebíveis, cobrança e tecnologia.

Os FIDCs registraram captação líquida de R\$ 57,6 bilhões em 2025, segundo a Anbima. No mesmo ano, o número de contas de investidores nesses fundos cresceu 92,5%, de 172,2 mil em janeiro para 331,4 mil em dezembro. O avanço da captação e o aumento das contas ampliam a demanda por gestão, administração fiduciária e tecnologia especializadas – atividades em que escala pode favorecer aquisições.



A aquisição da Tercon pela Kanastra, anunciada em abril de 2026, ilustra a busca por escala e especialização nessa cadeia. À época do anúncio, a expectativa era elevar os ativos sob serviços da Kanastra de R\$ 36 bilhões para cerca de R\$ 60 bilhões, em aproximadamente 470 operações. A Tercon é especializada na gestão de FIDCs, enquanto a Kanastra reúne serviços para fundos estruturados e tecnologia operacional.



Onde a consolidação tende a avançar

A pressão para buscar capital, combinar operações ou vender deve variar entre os segmentos. O quadro a seguir apresenta uma avaliação qualitativa das alternativas estratégicas mais relevantes em cada um deles.

Pressão para rever capital, estrutura ou atuação em serviços financeiros

Segmento	Pressão	Movimentos mais prováveis
SCDs, SEPs e instituições de pagamento	Muito alta	Aporte de capital, fusão, venda ou redução de escopo
Bancos médios e especializados	Alta	Capitalização, combinação ou venda
Infraestrutura financeira e BaaS	Alta	Consolidação, especialização e investimento estratégico
Gestoras de médio porte independentes	Alta	Combinação, parceria estratégica ou venda
Wealth managers	Moderada	Consolidação, aquisição de equipes e expansão geográfica, mas de forma moderada dada a maturidade atual do mercado
Gestoras e prestadores de serviços para FIDCs	Moderada	Aquisições para ampliar escala e incorporar gestão, originação e infraestrutura
Grandes bancos	Baixa	Papel relevante no <i>buy-side</i> , com foco em capacidades técnicas e operacionais, carteiras específicas ou nichos, tecnologia e adjacências
Grandes gestoras	Baixa	Papel relevante no <i>buy-side</i> , com potencial foco na aquisição de boutiques e novas estratégias

Fonte: análise da PwC Brasil. Nota: SEP (sociedade de empréstimo entre pessoas) BaaS (*banking as a service*).

As transações anunciadas em 2026 mostram parte dessa dinâmica:



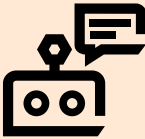
BTG–meutudo
combina *funding*,
originação
e distribuição.



Azimut–Unifinance
amplia escala e
relacionamento em
wealth management.



Kanastra–Tercon
amplia a escala de
gestão e a estrutura
operacional que apoia
o crédito privado.



Novo Saque–Fint
demonstra como
a aquisição de
tecnologia pode ser
uma alternativa ao
desenvolvimento interno.

Esses movimentos refletem principalmente a busca por escala, distribuição, tecnologia e especialização. A adaptação às novas exigências regulatórias deve manter a pressão por alternativas estratégicas nos próximos anos.

“

A pressão por capital deve levar mais instituições a considerar uma transação. A conclusão dos negócios, porém, dependerá da qualidade dos ativos, da clareza das informações apresentadas e da capacidade dos compradores de financiar e integrar as operações.”



Daniel Aranha,
sócio

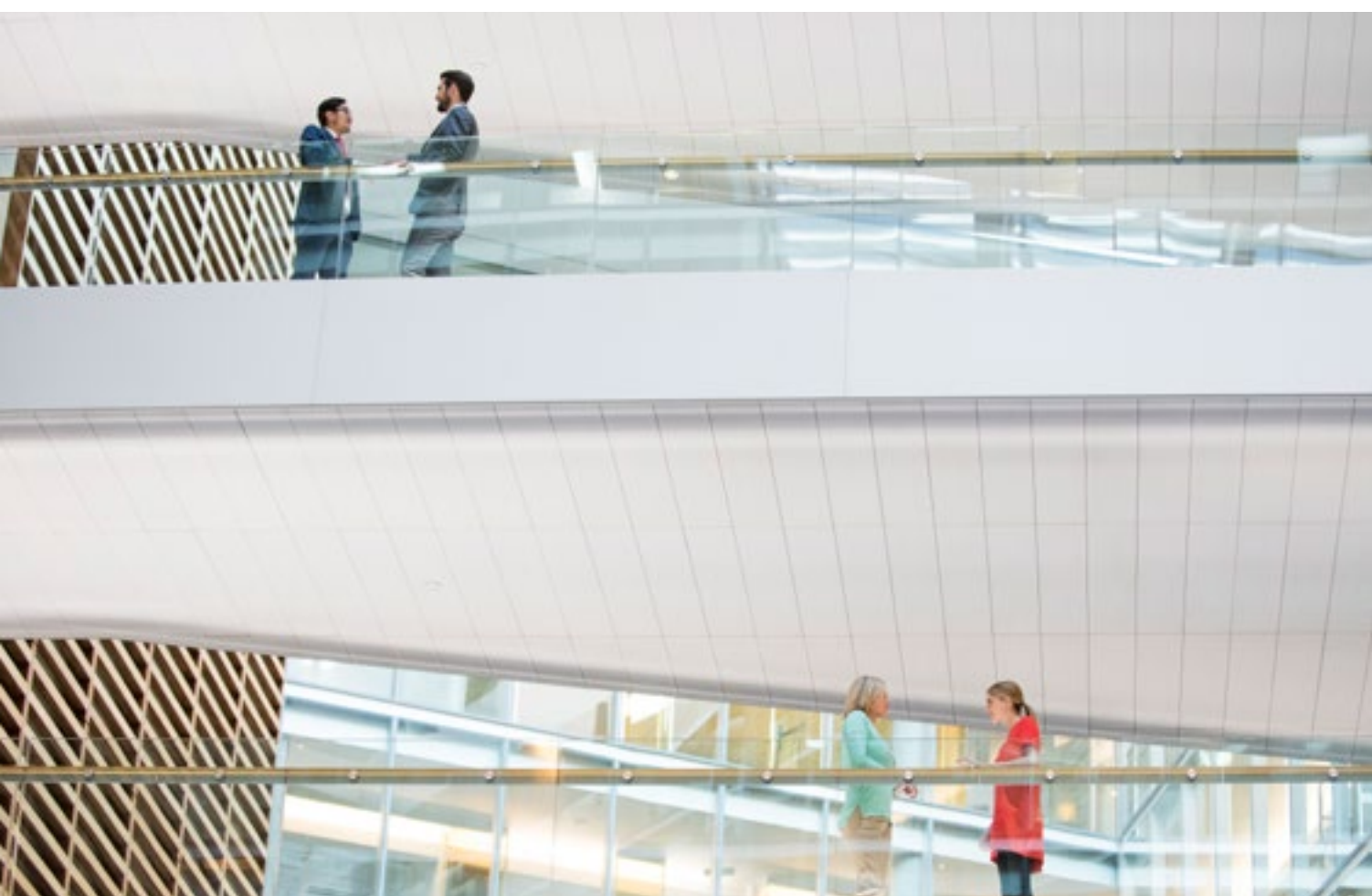


Preparação diferencia compradores e potenciais alvos

Em um mercado mais seletivo, compradores precisam identificar com antecedência as capacidades que complementam sua estratégia, estabelecer limites para o investimento e planejar a integração. Uma aquisição que amplia a carteira, mas acrescenta custos, riscos ou sistemas difíceis de integrar, pode comprometer o resultado esperado.

Para potenciais alvos, a preparação consiste em demonstrar o valor do negócio com dados confiáveis e riscos identificados. No crédito, isso inclui a originação, a qualidade da carteira e as fontes de financiamento.

Na gestão de recursos e patrimônio, o desempenho, a concentração de clientes e a retenção de equipes ganham peso. Nas empresas de infraestrutura, a atenção recai sobre tecnologia, segurança e capacidade de operar em escala.



Governança, controles e documentação sustentam essa avaliação em todos os segmentos. Quanto mais cedo compradores e vendedores identificarem as questões que podem afetar preço, estrutura ou integração, maior será sua capacidade de escolher entre uma aquisição, uma parceria, um aporte de capital ou uma venda.

Contatos



Lindomar Schmoller
Sócio e líder da indústria
de Serviços Financeiros
lindomar.schmoller@pwc.com



Daniel Aranha
Sócio
daniel.aranha@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais



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