

AAWZ

# O próximo ciclo de **asset e wealth management** no Brasil

**Distribuição, wealth, conflitos de  
interesse e eficiência** em um mercado  
mais caro e concentrado



## A era do AuM “fácil” acabou?

Durante muitos anos, crescer como asset no Brasil foi sinônimo de ter um bom produto, um histórico consistente de performance e acesso aos canais certos. O mercado estava em expansão, o investidor pessoa física amadurecia rapidamente e a indústria se beneficiava de um ciclo estrutural positivo.

A evolução das plataformas, muito puxada pela XP, e depois acompanhado de perto por BTG, fez com que praticamente todas as instituições melhorassem suas prateleiras e distribuíssem de forma mais acessível os diversos produtos das gestoras e outros veículos aos clientes. O que antes exigia carta para abrir conta, ordens completamente engessadas e dificuldade de entender e acompanhar o produto, mudou drasticamente.

Em geral, esse movimento facilitou a vida do investidor e trouxe uma visão mais palpável para o “cidadão comum” que não entendia os jargões do setor: “CDI”, “Selic”, “FIC FIM, FIA, Long Bias, Long Short, LS, High Grade, etc.” Essa educação dos investidores se traduziu em melhor alocação de clientes das diversas segmentações – especialmente o segmento de alta renda que não possuía serviços antes exclusivos ao private e wealth.

**O canal de distribuição via plataformas virou commodity**, comum para o ciclo de vida de qualquer setor. **É cada vez mais difícil se destacar e apresentar algum diferencial em uma prateleira com 300, 400, 500 fundos disponíveis.** Não à toa, a gente acompanha a estratégia de **founder-led creator**, em voga agora nos mercados de forma geral, acontecendo já há um bom tempo, mas de forma diferente, no mercado de assets. Podcasts, eventos, artigos e colunas em jornal e posicionamento digital já fazem parte da rotina dos principais founders das principais gestoras do país. Brinca-se até que “quando o gestor aparece demais a performance do fundo cai”.

Esse estigma precisa ser quebrado e a estrutura do negócio precisa permitir essa estratégia de canais e aquisição de forma sustentável. Ainda mais considerando que o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) está cada vez mais alto e que existe uma necessidade cada vez maior de conseguir controlar narrativas e acalmar os ânimos em um mercado com muito ruído e desinformação propagada por influencers.

Mas qual seria o caminho para conseguir acelerar crescimento, ou pelo menos não perder market share quando o macro joga contra?

Esse relatório visa responder essa e outras perguntas que aparecem aqui para a gente no dia a dia. Estamos acompanhando um momento de virada e um novo mercado de investimentos brasileiro se formando com:

1. Entrada dos bancos no canal B2B (via consultorias CVM, assessorias, wealth/MFOs);
2. Avanço do arcabouço tecnológico com plataformas de Wealth Service;
3. Evolução do entendimento do cliente sobre modelos de remuneração, fee based e tudo que foi atualizado com a CVM 179 - visando aumentar a transparência dos fees cobrados de clientes finais e abordando os eventuais conflitos de interesse entre estruturação e distribuição de produtos;
4. A própria Resolução CVM 175 que abriu caminho para assets trabalharem com novas estruturas e formatos (FIDCs, cripto, maior flexibilidade de classe de ativos no mesmo fundo) e trouxe maior clareza às responsabilidades entre administrador, gestor e originador; e
5. A CVM 178 trazendo mais profissionalização para assessorias – principal canal de distribuição do setor.

Este relatório apresenta uma leitura estratégica sobre o mercado de assets no Brasil, seus desafios estruturais e as decisões que separarão as gestoras vencedoras das que ficarão pelo caminho. **Entenda quais são as principais tendências e se faz sentido você estruturar seu braço de wealth para criar um negócio mais robusto e com defesas às volatilidades do mercado**

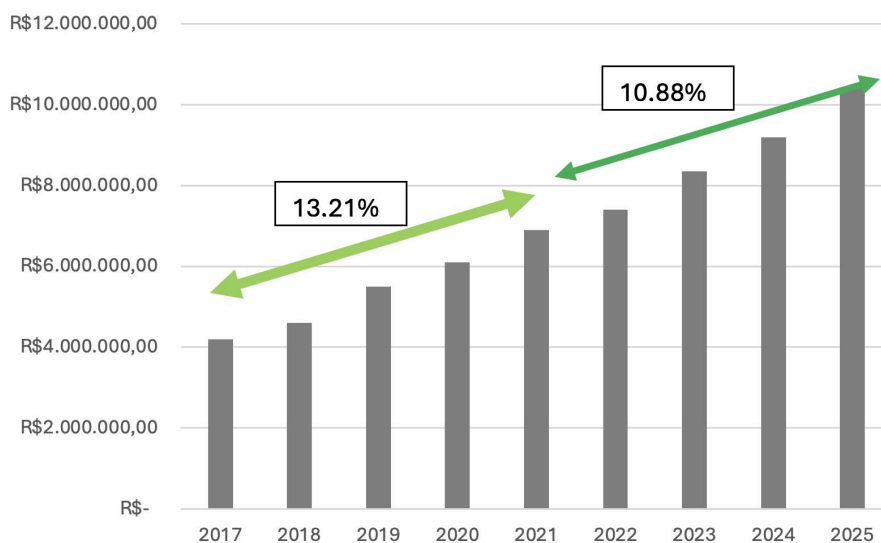
## Um pouco de números e o panorama geral do mercado

O crescimento do AuM continua, mas tornou-se mais concentrado, mais competitivo e significativamente mais caro. O CAGR do setor, que foi de 13,21% entre 2017 e 2021, caiu para 10,88% entre 2021 e 2025 (praticamente o carry médio do mercado). É bem verdade que a janela 2021 para 2022 foi péssima para as gestoras em geral e que de 2025 para 2024 parece termos acompanhado uma retomada (voltando a um CAGR na casa de 13%).

Em 2021 tínhamos em torno de 700 gestoras e instituições gerindo fundos de investimentos. Esse número chegou a 1050 em dezembro de 2025.

Ou seja, CAGR menor e mais gente disputando o pote.

**Gráfico 1** - Evolução do patrimônio sob gestão em fundos de investimentos somando instituições financeiras e assets.

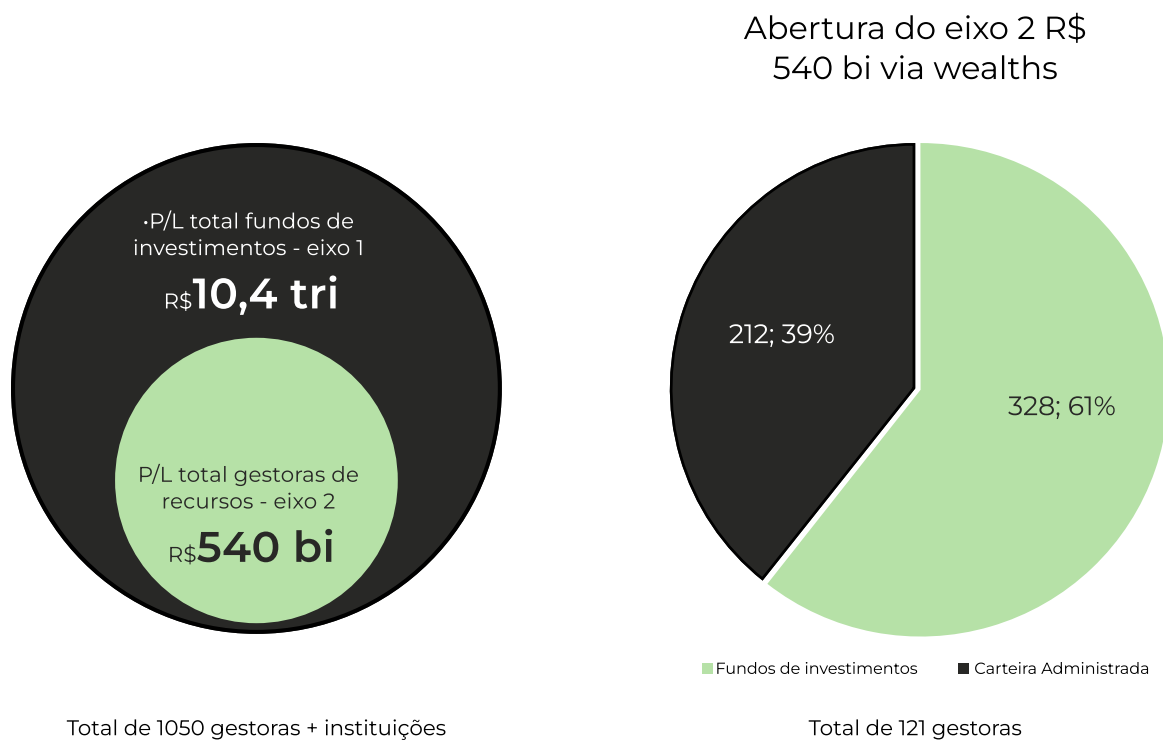


Fonte: ANBIMA

**A profissionalização deixou de ser um diferencial, passou a ser condição mínima de sobrevivência.** Aqui é importante aprofundarmos a análise em dois eixos:

- **Eixo 1** = Total de patrimônio gerido por fundos de investimentos, considera todo o ranking que a Anbima solta mensalmente. Inclui assets puras, assets com foco no institucional, wealths, MFOs, braços de grandes instituições entre outros.
- **Eixo 2** = Foco nas wealths que possuem estratégia de alocação em fundos e carteiras administradas. Possuem o produto, o serviço e controlam o relacionamento com o cliente (ex.: assets que também podem ser vistas/ possuem estruturas como wealth, private, Family office, consultoria CVM ou Advisory no mesmo grupo). Esse eixo 2 foca mais em controlar o relacionamento e acaba usando fundos próprios e de terceiros como arquitetura de soluções.

Analisando essa proporção, temos o seguinte cenário:



A partir dos números, eixo 1, vemos que temos um mercado de em torno de 1050 gestoras dividindo um pote de R\$10,4 trilhões de investimentos em fundos. Disso, em torno de R\$1,9 trilhão é focado em alocação para clientes PF Alta Renda e Private (excluindo Varejo por entender que não entra em mercado endereçável de Consultorias CVM e Wealths). Quando olhamos o mercado PF total, temos em torno de R\$7,4 trilhões distribuídos em AI, Consultorias CVM, Wealths e estruturas internas das instituições (canal B2C).

A abertura do eixo 2, volume administrado por gestores de patrimônio – segundo a Anbima – chegou a R\$ 540 bi em junho de 2025. Com R\$328 bilhões alocados em fundos e R\$212 bilhões via carteira administrada. Aqui, independente do caminho que a gente analise o dado, enxergamos um potencial relevante para que as estruturas de wealth e consultoria CVM consigam tracionar bastante seu business nos segmentos private e alta renda, respectivamente.

Aprofundando a análise, a indústria brasileira de assets tem uma pequena parcela das gestoras que concentram uma fatia relevante do AuM total: **5% das gestoras gerem mais de 80% do P/L total. São 50 gestoras/instituições que acumulam o estoque de R\$8,6 trilhões de reais em recursos sob gestão via fundos de investimentos.**

Antes de derivar um pouco mais essa análise, quero primeiro quebrar as gestoras do ranking ANBIMA em clusters desenvolvidos aqui pela AAWZ:

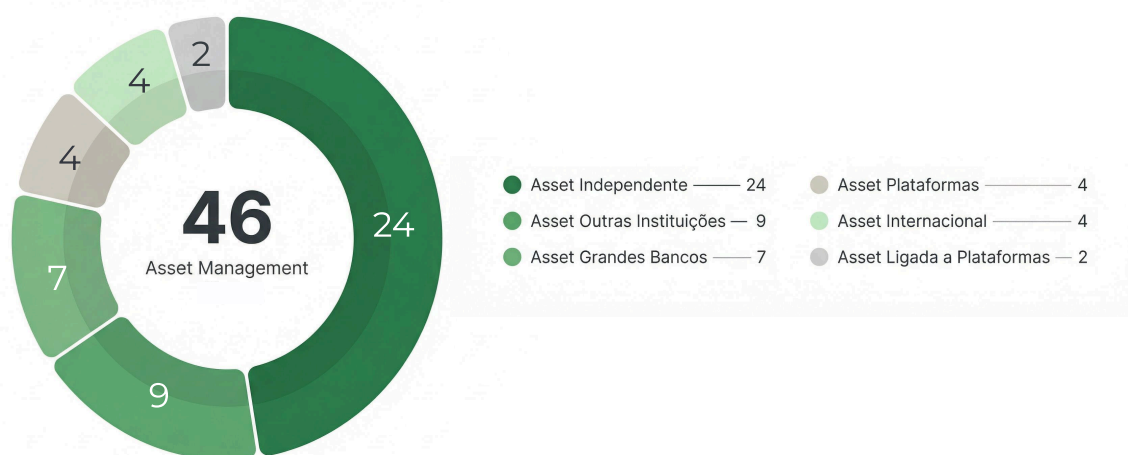
- Asset de grandes bancos: braço de uma instituição maior (grande banco, corretora, seguradora etc.)
- Asset plataformas: assets das principais plataformas (XP, BTG e Safra)
- Asset ligada a plataformas: assets que possuem sociedade com plataformas, mas sem fazer parte direta dessas

- Asset internacional: asset de grupos globais
- Asset de outras instituições: assets ligadas a seguradoras, cooperativas e outras instituições do mercado financeiro
- Asset independente: asset “pura” que pode ou não ter um braço de wealth/MFO

Aqui o principal objetivo é começar a entender o quanto que um canal proprietário ou parceria mais próxima com uma plataforma pode ajudar a escalar o AuM de forma total (via asset e wealth). Abrindo esses clusters, temos a seguinte representatividade em relação às 50 maiores assets:

Abertura por tipo de asset que controla 80% do P&L

Por número de asset



Fonte: ANBIMA e tratamento AAWZ

Apesar da concentração, estamos acompanhando uma queda do share das assets de grandes bancos, saindo de patamares em torno de 65% em 2020 para 51% em 2025. Notamos também uma relevância cada vez maior das assets independentes e assets ligadas à plataforma.

Segundo matéria publicada no NeoFeed, apenas 9 das 25 casas que mais captaram recursos em multimercado em 2025 são exclusivamente asset management. As outras 16 possuem alguma estrutura de wealth ou atuam em ambas as verticais.

## Iremos disponibilizar o mapa do setor olhando para os diversos canais (AI, CVM, Wealth) e os diversos indicadores no Relatório Setorial Anual da AAWZ.

Preencha aqui a nossa pesquisa sobre a dinâmica do setor para ter acesso antecipado.

Parceiros recorrentes da área de estratégia da AAWZ também recebem o material com antecedência, junto com um mapa completo do mercado com abertura por cluster e market share das assets/wealths, visão por praças e por forma de atuação. Você tem inteligência de mercado para entender onde a concorrência está atuando e o que players possuem no grupo.

### Nesse material exclusivo respondemos:

- Quantas assessorias já possuem consultoria CVM?
- Quantas assessorias já possuem asset no grupo?
- Qual o market share projetado de assets independentes, asset de banco e asset de plataforma?
- O que muda no CAGR e EBITDA para assets com ou sem wealth? Qual o market share projetado para cada uma delas?
- Qual o alpha, se existe, para assets que se plugaram a plataformas via sociedade/acordos comerciais?

Quais os novos produtos/soluções que ganharam destaque como complemento ao atendimento dos clientes de assessorias/wealths?

**RESPONDER A PESQUISA ANÔNIMA**

Já quando falamos do movimento de migração para modelos de consultoria CVM e fee fixo, estes vêm ganhando ainda mais força no Brasil. Na assessoria tradicional da XP, a adoção do fee fixo já cresce em ritmo estimado de R\$ 7–8 bilhões por mês, enquanto o canal de Wealth Services (WS) avançou de aproximadamente R\$ 26 bilhões para cerca de R\$ 180 bilhões ao final de 2025 (CVM + Wealth), um crescimento superior a 160%, com 60–70% desse volume originado do canal tradicional B2B.

Embora essa migração ainda seja tímida em números absolutos, a tendência é de aceleração nos próximos trimestres, à medida que mais assessorias busquem previsibilidade de receita, melhor alinhamento de incentivos e modelos baseados em fee fixo como resposta à pressão competitiva, regulatória e à entrada dos bancos no B2B.

Entretanto, apesar de todo esse movimento, entendemos que as gestoras e instituições maiores ainda possuem algumas vantagens competitivas:

- Maior poder de negociação com distribuidores
- Muitas possuem canal de distribuição proprietário;
- Reconhecimento de marca;
- Caixa e capacidade de investir em estrutura, tecnologia e pessoas.

Gestoras médias, por outro lado, vivem um paradoxo: grandes demais para operar de forma artesanal, pequenas demais para competir em escala. O que fazer para mudar o jogo?

## **Devo montar um braço de wealth/AI/CVM na minha asset?**

Estamos acompanhando um movimento cada vez mais forte de assets buscando se posicionar não só como empresas de gestão de ativos, mas também de gestão de relacionamento. Por outro lado, temos também canais de AI/CVM criando as próprias assets para atender a dor de clientes – aqui geralmente mais focada em carteira administrada e menos em ter produto próprio.

Essa dinâmica vem muito da entrada dos bancos no B2B e maior facilidade de arcabouço tecnológico para operar na consolidação, rebalanceamento e atendimento de clientes mesmo em tickets menores para o padrão de wealth (faixa de R\$ 1 a 5 milhões de patrimônio).

Provas claras dessa tendência são algumas movimentações de M&A recentes tanto de grupos com braço de gestora comprando assessorias como de fusão entre casas complementares.

As estratégias são complementares e de fato ajudam a criar um business mais resiliente como um todo, mas é importante ressaltar que **existe um desafio bem grande em criar sinergias entre os business de Asset e Wealth/AI/CVM.**

Aqui vamos desde a sinergia de time como o que de fato vai justificar a fusão para fazer valer aquele “1+1=3”. Muitas vezes a cultura e o tipo de profissional são completamente diferentes e uma busca excessiva por ganho e eficiência pode acabar deixando o dever fiduciário em segundo plano.

A maioria das gestoras tradicionais, “puras”, possuem um foco mais específico em produto e menos em relacionamento. A ótica como avaliam o mercado e o perfil de um assessor/banker pode gerar uma necessidade grande de endereçar temas relacionados a:

1. cultura da empresa;
2. modelo de partnership e como funcionará estruturas de holding, empresas e valuation;
3. processo comercial e priorização da estratégia de canais e aquisição via founder/institucional;
4. branding e unificação/segregação de marcas; e
5. como estruturar as áreas de suporte – financeiro, TI, jurídico, compliance, contábil sem ferir as resoluções e a necessidade do chinese wall.

O que queremos trazer aqui é uma reflexão sobre os prós e contras de possuir um modelo proprietário de distribuição (na ótica da asset) ou de estruturação (na ótica do AI, CVM, Wealth). A ideia não é dar a resposta final pois as situações precisam ser analisadas caso a caso – os combinados com o time, a governança atual, a base de clientes e profissionais, o que de fato é o core business, etc.

A provocação é tirar um pouco da zona de conforto o pessoal que fala “meu produto é tão bom que vende sozinho”. Mas, na verdade, **produto ok com distribuição boa, tem mais crescimento que produto excelente com distribuição ruim.**

O desafio de uma assessoria estruturar uma asset própria tende a ser mais complexo do que o caminho inverso, mas isso não é motivo para dar o cenário como controlado – vide movimentos M&A citados e maior profissionalização e capacidade de gestão de diversas assessorias.

Importante entender que a distribuição, mesmo que proprietária, vai passar invariavelmente por trabalhar tanto com produtos próprios quanto produtos de terceiros. Ou seja, é preciso que o distribuidor escolha o produto por ele ser bom e não por estar no mesmo grupo. E aí entram alguns desafios a serem endereçados.

Entendemos que a motivação por fazer esse movimento pode ajudar bastante a responder à pergunta. Se você está fazendo com a cabeça de aumentar a distribuição de produtos proprietários, entendemos que esse é o motivo equivocado, pois a sinergia de fazer isso é complexa e o conflito de interesses é latente.

Agora, se o objetivo é ajudar o cliente final, buscando melhorar o relacionamento e atendimento de suas demandas, e criar uma vertical complementar como defesa do negócio em momentos voláteis, enxergamos que pode fazer bastante sentido para sua realidade.

A questão fica em modelar esse plano de negócio e entender no detalhe os prós e contras de fazer esse movimento – tanto em questões porta para dentro como questões com seus parceiros atuais. **Na AAWZ te ajudamos desde a estruturação e modelagem dessa estrutura até a transição e operacionalização dos modelos de negócio preparados para o novo mercado.** Entramos com nosso time de consultores para projetar cenários, revisar partnership, montar estratégia de canais e aquisição (marketing), estruturar ritos comerciais e gestão e definir todo o plano de remuneração, incentivos e avaliação de desempenho/performance.

## Por que ter uma consultoria CVM/Wealth própria no grupo?

Quando falamos de distribuição, quem já nos acompanha sabe que existem diferentes estratégias para diferentes segmentos. A asset que possui foco ostensivo em institucional, precisa entender que é um outro mundo captar no mundo pessoa física. O mesmo vale para quem já trabalha inclusive a originação – aqui deixamos uma provocação forte para entender se é realmente saudável você originar, estruturar e distribuir dentro do mesmo grupo. Como você atende o seu dever fiduciário? Como será seu compliance e a transparência que você irá entregar no momento da distribuição?

Quando você visa migrar para o segmento alta renda e private, você precisa entender que o principal ponto é o relacionamento. Não vai ser apenas o seu produto que vai fazer o business crescer, vai ser você possuir relacionamento com as pessoas certas e eventualmente preparar o cheque para formar o time.

O maior concorrente não é assessoria que cria asset, mas outras assets que se posicionam para distribuição.

Já o caminho de sair da distribuição para a estruturação é mais complexo do que o contrário, o mercado de asset exige profissionais qualificados e normalmente um investimento maior e com mais exigências regulatórias .

## Por que o relacionamento ajuda?

O relacionamento é a forma de chegar ao cliente final. Aqui existe muito o fator humano e de confiança mais forte entre quem atende e quem utiliza a solução/serviço.

Além disso, ter o relacionamento te ajuda a acalmar os ânimos em momentos de estresse e te entrega uma defesa alternativa ao seu negócio, você fica menos refém de uma linha específica da operação e da geração de performance em momentos desafiadores do mercado.

## O que cuidar quando montar esse canal?

O maior risco é canibalizar o seu ecossistema de distribuição atual e gerar eventual desconfiança com demais parceiros. A pergunta é:

Como que você vai se posicionar e comunicar com transparência o porquê desse movimento? O que outras wealths e multi Family offices podem levantar de conflito em alocar clientes em fundos de asset que possuem distribuição própria? Como garantir a segurança e proteção da base de clientes e jogar limpo com os players envolvidos?

Além da questão dos canais atuais, a Resolução CVM 178 representa uma mudança relevante no ambiente regulatório brasileiro ao endereçar, de forma mais explícita, os conflitos de interesse presentes na cadeia de originação, estruturação e distribuição de produtos financeiros. Para assets e gestoras que avaliam o movimento de entrada ou expansão em wealth management, seus efeitos vão além do cumprimento normativo e impactam diretamente o desenho do modelo de negócios, o partnership, a governança e a sustentabilidade da operação no longo prazo.

Historicamente, o mercado brasileiro se desenvolveu a partir de modelos integrados, nos quais a mesma instituição concentrava a criação do produto, sua estruturação jurídica e a distribuição ao investidor final. Esse arranjo permitiu ganhos de escala e captura de margem, mas também criou incentivos econômicos desalinhados, em que decisões de originação e estruturação eram frequentemente influenciadas pela capacidade de venda e pelos mecanismos de remuneração associados à distribuição. A CVM 178 aumenta o custo desse modelo ao exigir maior transparência, rastreabilidade de decisões e clareza na relação entre as partes envolvidas.

No âmbito da originação, o principal impacto recai sobre a necessidade de fundamentação técnica independente. A criação de produtos passa a demandar racional econômico claro, aderência explícita ao perfil do investidor e documentação que sustente a tese de investimento para além de sua viabilidade comercial. Para quem pretende atuar em wealth, isso reduz o espaço para produtos concebidos prioritariamente para atender demandas internas de prateleira ou metas de captação, exigindo processos mais robustos de análise e validação.

Na estruturação, a CVM 178 amplia a atenção sobre o desenho das estruturas e os fluxos de remuneração associados. Estruturas excessivamente complexas, com múltiplas camadas e partes relacionadas, tendem a enfrentar maior escrutínio regulatório e questionamento por parte de investidores mais sofisticados. Para operações de wealth em construção, isso implica um trade-off claro entre complexidade e governança: quanto mais integrada e opaca a estrutura, maior o risco regulatório e reputacional. A pressão, portanto, é por modelos mais simples, auditáveis e facilmente comunicáveis.

Já na distribuição, os efeitos da CVM 178 são particularmente sensíveis para quem busca escalar uma base de clientes. A maior exigência de transparência sobre comissões, rebates e incentivos indiretos expõe fragilidades de modelos excessivamente transacionais, nos quais a recomendação do produto está fortemente atrelada à remuneração do distribuidor. No contexto de wealth management, em que a relação com o cliente é de longo prazo, esse desalinhamento tende a comprometer confiança, retenção e valor do relacionamento.

Em conjunto, esses fatores tornam mais evidente que o movimento para wealth não pode ser tratado como uma simples extensão da atividade de gestão ou distribuição de produtos. Ele exige uma revisão estrutural do modelo operacional, da cultura de investimento e dos mecanismos de incentivo. A CVM 178 acelera esse processo ao reduzir a tolerância regulatória a conflitos que, no passado, eram absorvidos pelo mercado.

O paralelo com mercados mais maduros, como o dos Estados Unidos, reforça essa leitura. Lá, a ênfase histórica no dever fiduciário e na clareza de incentivos levou ao desenvolvimento de modelos em que os conflitos são mitigados, ou mesmo eliminados, no desenho da estrutura. O caso da Vanguard é emblemático nesse sentido: ao alinhar estruturalmente seus incentivos aos dos investidores, a organização reduziu a necessidade de mecanismos corretivos complexos. Embora o contexto brasileiro seja distinto, a direção apontada pela CVM 178 converge para a mesma lógica.

## O case Vanguard

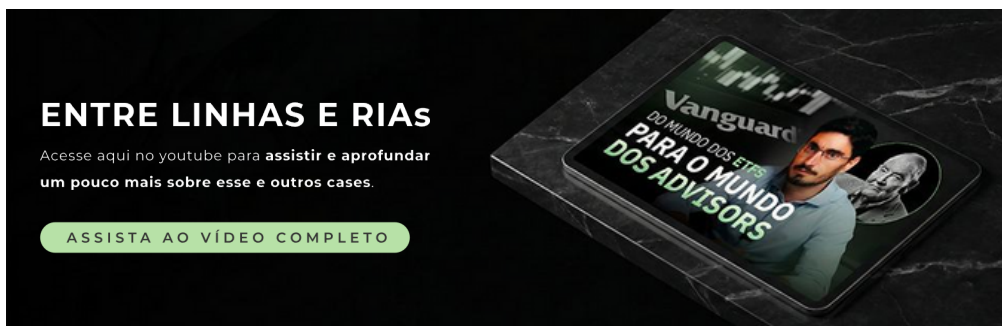
A Vanguard identificou a existência de um “vazio de valor” entre oferecer o melhor produto de investimento e, de fato, ajudar o investidor a tomar as melhores decisões ao longo do tempo. A partir dessa constatação, foi criado o Vanguard Personal Advisor Services (PAS), braço de aconselhamento da casa estruturado no modelo de RIA. A proposta central não era competir apenas por performance, mas apoiar o investidor na manutenção de disciplina financeira, ampliando o escopo do relacionamento e, como consequência, gerando maior captura de valor a partir de uma base fidelizada.

Desde seu lançamento, em 2015, o PAS passou a aconselhar mais de US\$ 300 bilhões em patrimônio (AUA/AUM), com crescimento consistente ao longo dos anos e aceleração relevante a partir de 2020, impulsionada pela maior adoção de modelos híbridos de atendimento, que combinam interação digital com suporte humano. Atualmente, a operação atende mais de 1 milhão de investidores globalmente, tendo sido desenhada desde a origem para escalar o aconselhamento, e não para se posicionar como uma estrutura boutique focada apenas em clientes ultra high-net-worth.

Trata-se, portanto, de uma operação de aconselhamento em massa, baseada em padrão fiduciário, capaz de gerar vantagens estruturais claras, como maior previsibilidade de captação, aumento do ticket médio, redução de churn e melhor alinhamento entre produtos e necessidades do cliente final. O movimento não se resume à substituição de plataformas ou à simples distribuição de produtos próprios, mas à redução de dependências externas e ao ganho de opcionalidade estratégica.

O insight central é que a construção de uma frente própria de wealth management não está associada a vender mais fundos próprios, mas a criar valor sustentável e de longo prazo ao longo de todo o relacionamento com o investidor.

A estratégia da Vanguard pode ser adaptada para seu ideal cliente profile (ICP) visando sempre gerar essa fidelização e visão de longo prazo. Conseguir encaixar isso jogando limpo com seus outros canais e criando esse ecossistema é o que vai ajudar sua asset a chegar ao próximo nível.



**ENTRE LINHAS E RIAS**

Acesse aqui no youtube para **assistir** e **aprofundar** um pouco mais sobre esse e outros cases.

[ASSISTA AO VÍDEO COMPLETO](#)

## O que você (asset) pode aprender com erro dos outros (assessorias)?

### Governança, Pessoas e Partnership

Muitas assessorias brasileiras atingiram relevância de mercado sem evoluir sua estrutura societária e de governança. Os sintomas são recorrentes:

- Concentração excessiva em sócios fundadores
- Falta de planos sucessórios
- Dificuldade de atrair e reter talentos-chave

À medida que a empresa cresce, o modelo de partnership precisa evoluir. Gestoras que não enfrentam esse tema tendem a estagnar. Esse foi um grande erro no setor de assessoria, desde a promessa de múltiplos estímulos como a falta de realizar os ritos, transparência e real sucessão ao longo do tempo.

**Insight-chave:** conflitos societários e desalinhamento acabam com a performance, e isso acaba com a asset

**Não olhar para M&A e consolidação na hora correta e esperar ficar tarde demais para entrar em uma boa negociação.**

Apesar do discurso recorrente sobre consolidação, poucas operações de M&A em assets realmente se concretizam.

Os principais obstáculos são estruturais:

- Valuations desconectados da realidade
- Falta de governança e transparência
- Dependência excessiva de sócios-chave

Consolidação não é um evento financeiro — é consequência de maturidade organizacional. Se quer fazer um bom deal, comece agora e aproveite o momento de entrada dos bancos no B2B.

### **Criar estruturas inchadas**

Escalar negócio exige muito mais do que aumentar AuM/AuC. Exige processos, tecnologia, controles e uma estrutura capaz de crescer sem perder margem.

Indicadores como receita por AuM, AuM por colaborador e margem EBITDA tornam-se críticos à medida que o negócio amadurece. A falta de análise de ROI do CAPEX, o abuso no pagamento de luvas/mínimos garantidos, executivos de mercado caros que não entendem do setor, excesso de burocracias com diversos comitês/conselho e lajes caras ditaram o que chamamos, lá em 2021, de “a ilusão da assessoria lucrativa”.

Hoje as margens já são bem melhores e vários ajustes foram feitos, mas ainda existe um problema de liquidez para as operações que não venderam participação ou renovaram seus contratos de longo prazo.

Gestoras top performing compartilham características comuns:

- Estrutura mais leve (asset light);
- Evitar se tornar uma software house e querer desenvolver tudo dentro de casa (CRM, consolidador e BI);
- Terceirização inteligente de funções não-core (financeiro, jurídico, tecnologia, analytics) – AAWZ te ajuda em todas essas frentes
- Clareza de papéis entre investimento e gestão.

**Insight-chave:** escala sem eficiência destrói valor.

## Te ajudamos com a eficiência operacional da sua wealth trazendo soluções de BPO financeiro, contábil e jurídico para tocar o seu dia-a-dia.

Nossa plataforma é end-to-end e auxilia desde demandas de gestão do negócio como um hub para a operacionalização da wealth/consultoria CVM:



CONVERSE COM UM CONSULTOR

## Consolidador e Simulador de Carteira para você conseguir focar no relacionamento e gerar escala nas etapas de rebalanceamento dos portfólios dos seus clientes.

Seu time de alocação faz a curadoria, o compliance avalia e estrutura o suitability e a AAWZ Hub orquestra a solução junto à CRM, Financial Planning e facilitação de todo o processo de cobrança e fiscal:

Processo Lead/Cliente	R1	R2	Onboarding	Rev. mensal	Rev. trimestral	Rev. anual
CRM	Funil de vendas Enriquecimento de dados + histórico de interações + transcrição			Régua de relacionamento (por segmentação) Atividades críticas + Oportunidades + Tarefas		
Compliance	KYC	IPS	Contratos			Atualização IPS
Consolidador de Carteira			Consolidação inicial	Consolidação multi instituições + relatório automatizado + atualização automatizada (WS) + cálculo do fee para cobrança		
Simulador de Carteira			Simulação + Proposta inicial	Contratos	Rebalanceamento	
Financial Planning			Planejamento inicial	Ajustes mensais Acompanhamento de gastos (Opini)	Acompanhamento de objetivos	Revisão de simulações
Cobranças				Gestão de cobranças	Emissão NF	

CONVERSE COM UM CONSULTOR

# Conclusão

Historicamente, muitas gestoras construíram seus negócios com foco quase exclusivo em performance. O resultado foi um modelo altamente dependente de:

- Taxas de administração comprimidas
- Performance fees voláteis
- Ciclos de mercado favoráveis

À medida que o mercado amadureceu, esse modelo mostrou fragilidades claras. Crescer AuM sem ganho de eficiência operacional gera complexidade, não rentabilidade.

Saber ter o ICP (ideal client profile) bem definido e alinhar sua estratégia/ produtos/serviços para ele faz com que você consiga segurar melhor suas posições em cenário de estresse. É conseguir alinhar a estratégia com o cliente adequado e ter um canal de distribuição que serve não para alocar por conflito, mas para filtrar e direcionar o cliente para o melhor produto – seja ele próprio ou de terceiros.

A verdade é que a distribuição deixou de ser apenas um canal, tornou-se um ativo estratégico. Grande parte das gestoras brasileiras depende fortemente de plataformas e terceiros para acessar o investidor final. Esse modelo traz crescimento rápido, mas cria vulnerabilidades importantes. As gestoras que liderarão o próximo ciclo tendem a focar em:

- Aumento do relacionamento com clientes finais via canal próprio ou terceiros (principalmente quando a concentração está em PF)
- Evolução da governança e do partnership (principalmente quando possuir várias Bus – business units - dentro de casa)
- Estruturas asset light com foco em eficiência
- Modelo de negócio alinhado e pitch preparado para M&A (tanto buy-side como sell-side)
- Surfar as mudanças de mercado relacionadas a reforma tributária e novos negócios (ex.: planejamento patrimonial e sucessório, real estate, offshore e trusts)
- Comitê de alocação firme e independente para filtrar a distribuição de produtos desalinhados ao perfil dos clientes – especialmente quando a estruturação for interna
- Revisar modelos de remuneração, incentivos, clareza de papéis e formatos de avaliações de desempenho dos times.

O próximo ciclo da indústria de assets no Brasil não será vencido apenas por quem gera alfa, mas por quem constrói empresas resilientes, eficientes e estrategicamente bem posicionadas.

### **Lição 1 – Produto vira commodity**

- Se você não é Buffet ou Peter Lynch, existe grande chance do produto que você estrutura ou distribui virar commodity.

### **Lição 2 – Aconselhamento é o novo centro de valor**

- Quem controla o relacionamento controla o processo decisório.

### **Lição 3 – Consultoria exige estrutura desde o dia 1**

- Tecnologia, CRM, consolidação, planejamento e compliance não são opcionais. Sem escala esse negócio não vira.

Gestoras top performing compartilham características comuns:

- Estrutura mais leve (asset light);
- Evitar se tornar uma software house e querer desenvolver tudo dentro de casa (CRM, consolidador e BI);
- Terceirização inteligente de funções não-core (financeiro, jurídico, tecnologia, analytics) – AAWZ te ajuda em todas essas frentes
- Clareza de papéis entre investimento e gestão.

**Insight-chave:** escala sem eficiência destrói valor.

The logo for AAWZ, consisting of the letters 'AAWZ' in a stylized, white, sans-serif font.

Fundamentos

## O estrutural para qualquer operação

- Alinhamento de sócios e visão de longo prazo
- Partnership e estrutura societária
- Cultura, incentivos e performance
- Orçamento e plano de expansão
- Estruturação dos ritos de gestão
- Plano de carreira e avaliação de desempenho
- Mapa de desempenho por praças
- Organograma e modelagem de times
- Gestão por OKRs
- Business Intelligence

### RITOS

- Comitê Executivo - Mensal
- Comitê de Resultados e Revisão OKRs - Trimestral
- Comitê Partnership/G&G – Semestral
- Planejamento Estratégico - Anual

CONVERSE COM UM CONSULTOR

## Crescimento previsível e acima dos pares de mercado

- Precificação e novos produtos
- Estratégia de canais e aquisição
- Estratégia founder-led creator
- Segmentação de clientes e ICP
- Funil e inteligência comercial
- Playbooks, régua de relacionamento e rotinas comerciais
- Modelo de atendimento e mesas de suporte (commission versus fee based)
- Integração funil comercial e marketing
- Estruturação de time, job description e organograma necessário
- Sinergia e cross-sell PJs
- Data analytics clientes
- Software e BPO comissões

### RITOS

- Comitê de Revenue - Mensal
- Treinamento comercial lideranças e assessores/  
bankers - Semestral

CONVERSE COM UM CONSULTOR

# AAWZ

Cuidamos dos profissionais do mercado financeiro  
para que eles possam cuidar de seus clientes

