

Principais indicadores

PARA ASSESSORIAS DE INVESTIMENTOS

AAWZ

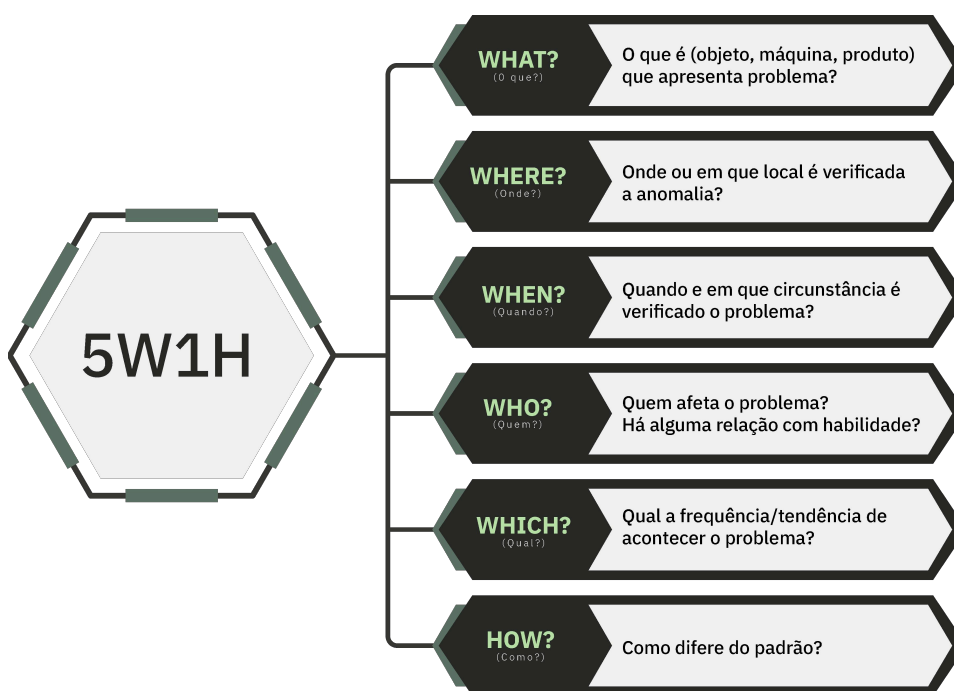


O que você vai ler neste texto?

1. Visão Geral
2. Detalhamento Operacional
3. Comercial
4. Produtos
5. Rankings e Bonificação
6. Conclusão

Acompanhar indicadores de uma forma clara e visual é importante para qualquer operação. KPIs, BSC (Balanced Scorecards), gestão visual, seja como for, é preciso ter metas claras e acompanhar o realizado x planejado periodicamente.

Por melhor e mais elaborado que seja o planejamento, se não tivermos metas claras, objetivas e endereçáveis (5W1H – O quê (What?), Quem (Who?), Quando (When?), Como (How?), Quanto (How much?), Onde (Where?)), acabamos como um barco à deriva.



Ao seguir uma rota marítima, não adianta só saber para onde queremos ir e definir qual caminho vamos seguir e executar o planejado. As ondas vão te tirar da rota, os ventos vão mudar de direção e as correntezas podem alterar. É preciso constantemente analisarmos onde estávamos, onde estamos e para onde queremos ir. E Com base nisso, ajustarmos o plano de ação e acompanhar novamente o resultado.

Vemos muitas assessorias ainda muito focadas no operacional, querendo fazer a empresa crescer, mas sem ter tempo para o essencial: clareza sobre onde se quer ir e revisão do planejamento para chegar ao destino.

Para isso, é importante ter indicadores e metas claras e visuais, com a maior frequência possível de atualização (de preferência diária), e ter rituais de gestão para reavaliar o planejamento em face das condições do mercado. E quanto mais volátil for o mercado, mais frequente deve ser essa reavaliação.

Muitas vezes, as condições de mercado mudam em relação ao que havia sido previsto, especialmente no Brasil, como o que estamos vivendo atualmente. O que era esperado de queda nas taxas de juros está se tornando um caminho contrário, de crescimento das taxas, com todas as ramificações de desafios (mas também oportunidades) no mercado. Nesses casos, se não fizermos uma reavaliação, poderemos deixar passar oportunidades importantes para o negócio ou continuar em uma linha que não vai dar mais resultado.

Uma consideração importante aqui é que, apesar de ser essencial fazer reavaliações, nós devemos criar nosso próprio caminho, tendo que dizer não a várias oportunidades para focar naquilo que é realmente essencial para o negócio e que vai dar mais resultado para a operação. E os indicadores e metas da operação devem refletir isso, direcionando os esforços e criando os incentivos para que o time persiga a estratégia traçada.

Do ponto de vista mais prático, a seguir daremos exemplos de como acompanhar os indicadores, quais são os indicadores que consideramos importantes e por que acompanhá-los:

1. Visão geral

Primeiramente, é importante que seja visível e claro os principais indicadores da operação e como estamos em relação à meta. Estamos captando como planejamos? Estamos crescendo como desenhamos? As linhas de receitas estão conforme o esperado?

A partir dessas respostas, podemos detalhar e entender o que houve de errado com a execução (ou até com o planejamento) e definir um plano de ação para cada indicador. Captação está abaixo do esperado? Como estamos no mês a mês? Foi saída de profissional ou churn de base? Quem está performando bem e quem está performando mal?

Uma observação importante aqui é saber filtrar o essencial. Dados temos muitos, mas a maior parte não é realmente essencial para saber como está a operação. Em uma visão geral, é importante que apenas aquilo que realmente contribui para o resultado da operação ou que é estratégico esteja visível. Muitas operações acabam tendo várias análises interessantes, mas que poluem a visualização e dificultam a análise e tomada de decisão. O detalhe é importante, mas não essencial. Para isso, pode-se ter dashboards específicos que tragam o detalhe de um panorama geral.



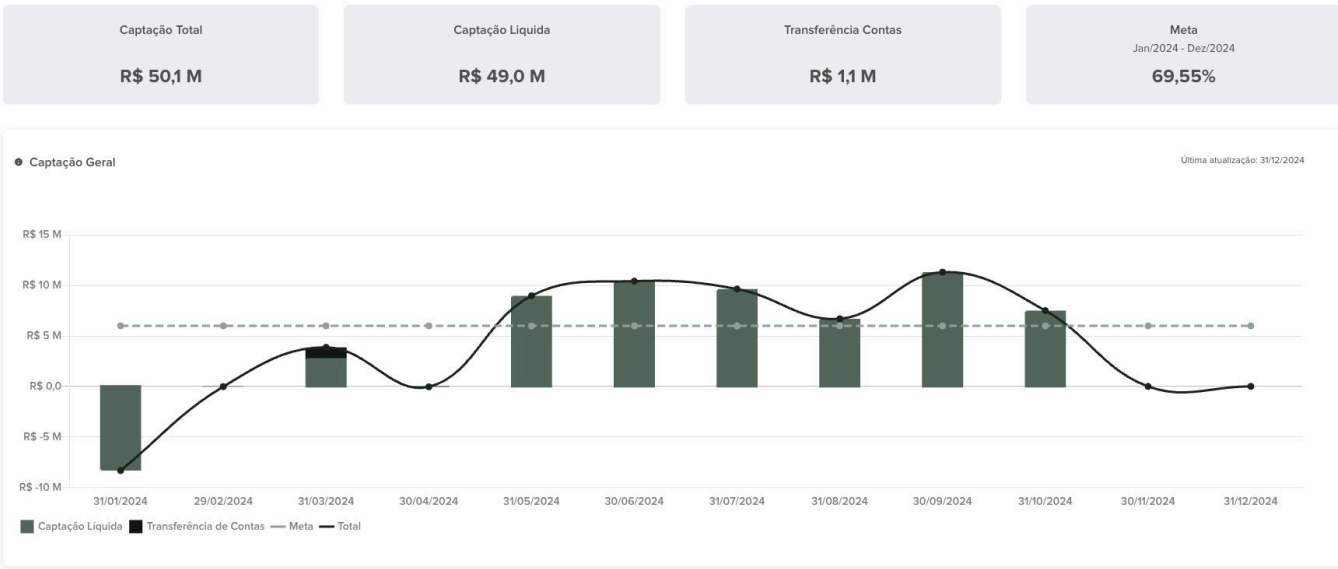
2. Detalhamento Operacional

Aqui é importante que cada um dos indicadores seja detalhado para conseguir chegar à causa raiz do problema.

Captação por mês, por filial, RoA por cliente, são algumas informações importantes de acompanhar no detalhe para analisar mais de perto um indicador, principalmente se queremos fazer um plano de ação para alcançar a meta.

Quais meses batemos a meta de captação? Quais não batemos e por quê? O que contribuiu mais para o não atingimento da meta? Transferência de contas ou churn?

Aqui é importante entender onde está o gap da operação e onde devemos agir. Além disso, é necessário entender por que os assessores não bateram a meta. Estão seguindo o processo comercial e a régua de relacionamento? Estão atendendo bem os clientes? Essas informações são importantes para um segundo desdobramento dos indicadores, em uma análise de processo, não apenas de resultado.



Do ponto de vista da receita, é importante acompanhar a receita geral em relação à meta, mas também saber, a nível de clientes e assessores, quais temos maior potencial de ganho caso se trabalhe melhor o mix de produto.

Um indicador importante nessa linha é saber o potencial de receita, dado pela diferença entre a receita atual do cliente/assessor e a receita que o mesmo geraria caso batesse a meta de RoA do escritório. Provavelmente, clientes com alto potencial são aqueles ainda muito concentrados em poucos tipos de produtos. Aqui, um plano de ação bem claro é trabalhar melhor o cross-sell e a diversificação da carteira desses clientes, aumentando o RoA e consequentemente o resultado da operação sem precisar aumentar a base de clientes do escritório.



Uma dor bastante comum nas assessorias é mensurar como está a receita em ‘tempo real’. De modo geral, as operações só sabem como foi a receita no fechamento do mês, dificultando o ajuste de rota para executar o planejado. Por isso, é importante ter lógicas próprias para conseguir ter pelo menos uma proxy de como estamos ao longo do mês e, com isso, possibilitar um plano de ação para atingimento de metas.

Como dito anteriormente, se não alterarmos a rota da embarcação enquanto os ventos se alteram, estaremos perdendo tempo saindo fora do traçado. Quanto mais cedo conseguirmos ver essas alterações, mais rapidamente iremos corrigi-las para manter nosso objetivo final.

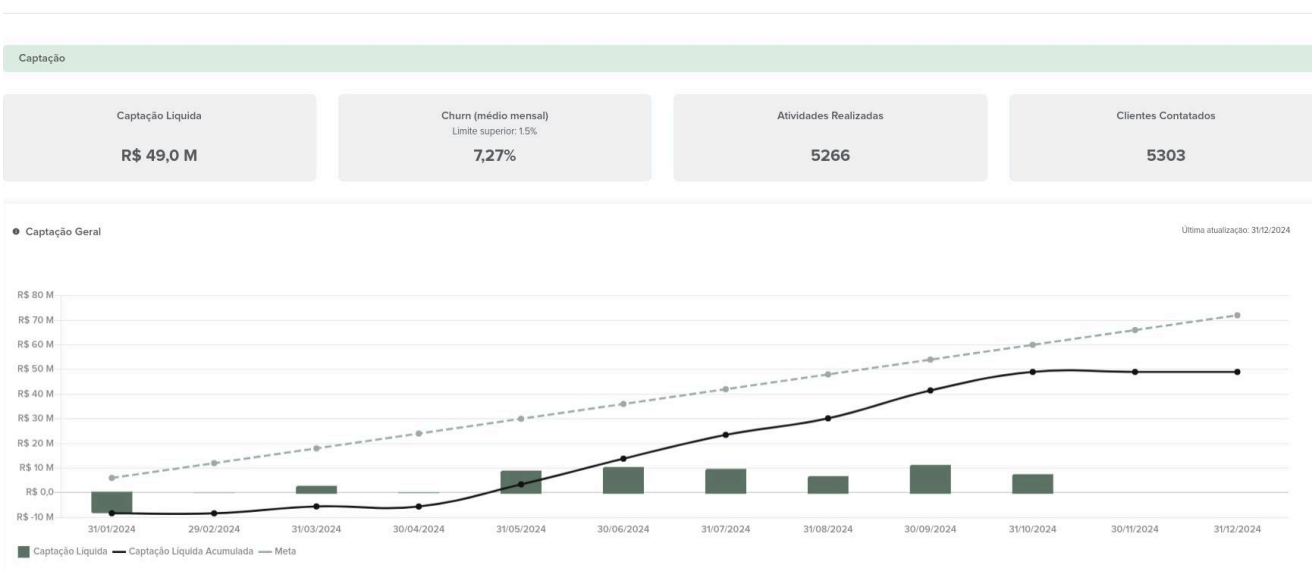
Com a AAWZ 360, você consegue ter essa análise, *com lógicas testadas e validadas* para acompanhar a receita do escritório no intramês.



3. Comercial

Indicadores operacionais são essenciais para o negócio, pois refletem o resultado da operação. São indicadores finalísticos. Porém, para prosseguir na causa raiz dos problemas e acertos da operação, não basta parar por aí. Seria como identificar que o barco não está indo para o destino sem verificar se os processos de navegação estão sendo executados corretamente.

No contexto de uma assessoria de investimentos, o processo mais importante do negócio é o processo comercial. Não batemos a meta no mês x de captação. Como está nosso processo comercial? Time está se esforçando para seguir a régua de relacionamento? Para contactar clientes? Aqui conseguimos observar quem está tendo um mau desempenho mesmo seguindo o processo correto e quem está tendo um mau desempenho sem se esforçar para atingir os resultados.



Outro tema importante é entender quais perfis de clientes estamos atendendo bem, e quais não estamos. Qual nosso Cliente ideal (ICP)? E qual cliente temos alto potencial mas não estamos conseguindo trabalhar bem?

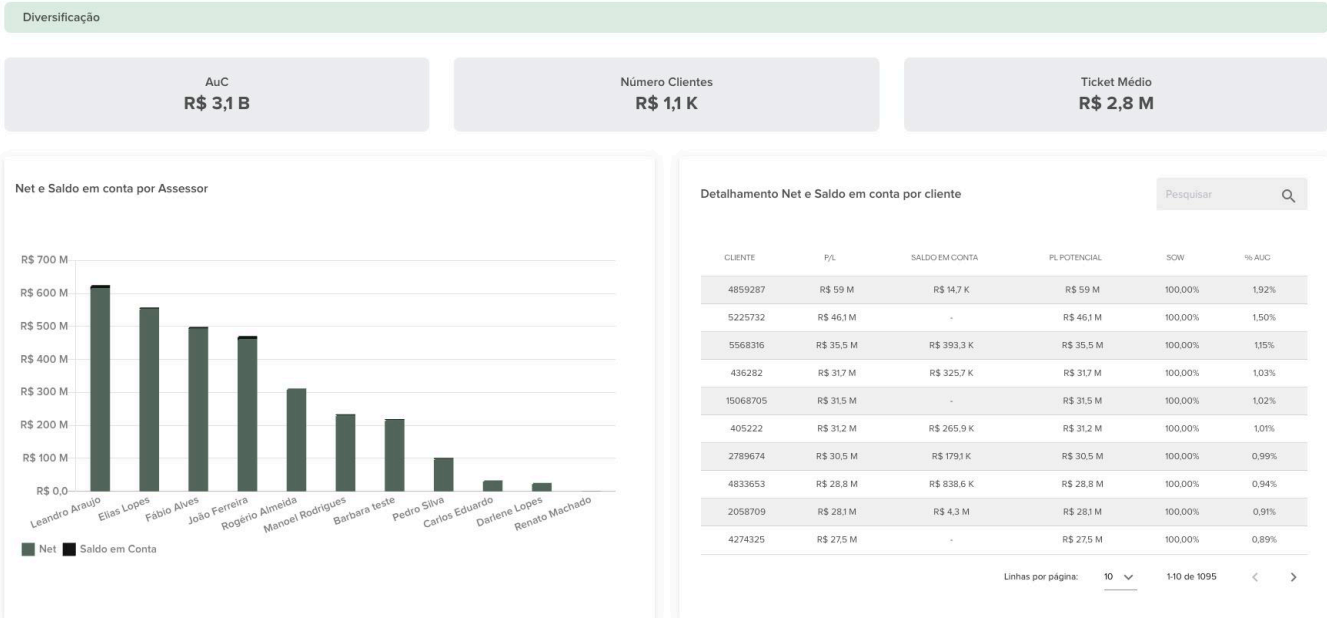
Essas perguntas são importantes para entender quais indicadores não estamos desempenhando bem mas também para saber onde podemos melhorar para conseguir ajustar a rota.

4. Produtos

Além de acompanhar indicadores macro e operacionais, do ponto de vista mais operacional, é importante ter agilidade para gerenciar a alocação dos clientes e executar as estratégias definidas no planejamento do comitê de alocação. Preciso fazer um call de saída de um determinado ativo que está com alta volatilidade. Quais clientes (e quais assessores) estão mais expostos a esse produto? Quanto de custódia temos nesse papel?

O emissor X está com risco de default. Quais clientes têm esse emissor em crédito privado? Quanto e quais clientes tiveram ativos que venceram nos últimos 30 dias? E nos próximos 30? Essas são perguntas que precisam ser rapidamente respondidas em um BI. Muitas operações precisam fazer uma série de cruzamentos e análises em Excel, dificultando e atrasando a operacionalização da estratégia, podendo-se perder oportunidades ou se expor a riscos de mercado.

No exemplo abaixo, podemos facilmente ver quais assessores, quais clientes e quanto de custódia eles possuem, respectivamente, de ações do Bradesco.



Do ponto de vista de análise de risco, as assessorias precisam acompanhar se os clientes estão sendo bem atendidos e se não estão excessivamente expostos a papéis com alta volatilidade, se estão pouco diversificados e se estão enquadrados no seu perfil de risco. Estamos vendo muitas notícias recentemente de clientes insatisfeitos com assessores que empurram produtos ruins ou mal explicados só para aumentar a receita no curto prazo para batimento de meta. Muitos casos foram inclusive judicializados, manchando a imagem do escritório e até da corretora.

Porém, à medida que o escritório cresce, é inviável para o gestor ou a mesa de produto acompanhar um a um como está a alocação de cada cliente. Para isso, é necessário criar indicadores automatizados que quantifiquem o desenquadramento e o risco do cliente, gerando alertas para casos que devam ser acompanhados de perto.

Medidas como diversificação dentro de RV, excesso de exposição a RV, COE ou crédito privado são indicadores importantes para acompanhar, bem como a evolução de quanto o escritório está indo ao longo do tempo, o percentual e o financeiro que os clientes estão over nesses papéis.

Aqui é interessante acompanhar não só a nível da operação, mas também a nível de clientes e assessores, sendo um mal sinal que um assessor esteja com muito patrimônio de seus clientes sobre alocado.



5. Rankings e Bonificação

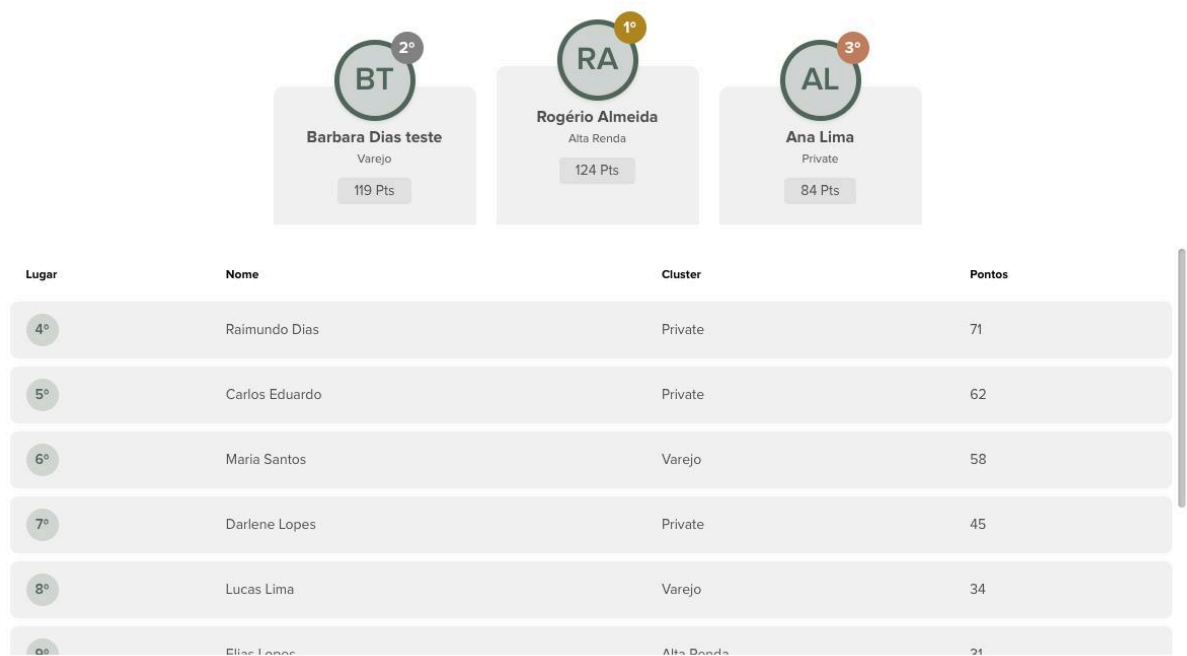
Por último, algumas outras análises interessantes de se distribuir para os times estão relacionadas à bonificação e ao Super Ranking.

Da parte da bonificação, tendo critérios objetivos de mensuração, como Captação e RoA, por exemplo, é possível criar um dashboard para acompanhar, em tempo real, a bonificação estimada do ciclo semestral (com base no desempenho até aqui) e a bonificação já garantida. Dessa forma, conseguimos ter clareza do que o assessor precisa fazer para aumentar sua remuneração.

Aqui, muitas operações acabam criando mecanismos complexos para se chegar à bonificação, não deixando claro o esforço x resultado necessário. Quanto mais simples for a regra, mais direta será essa relação e mais claro ficará para o assessor saber o que ele precisa fazer.



Outra análise importante é o Super Ranking. Visto que temos múltiplos indicadores, é difícil mensurar quem foi realmente bem na operação. Se alguém captou bem, mas não performou bem no RoA, por exemplo, não necessariamente ele teve um bom desempenho. Além disso, em algumas situações, o escritório vai querer incentivar alguma ação estratégica direcionando o esforço para algum indicador específico, como receita em uma PJ2, por exemplo. Nesse caso, definir indicadores, pesos e metas de indicadores para se chegar ao Super Ranking é uma prática positiva, que incentiva uma competição saudável na operação e direciona o esforço para um caminho desejado.



6. Conclusão

Em mercados de alta competição, é fundamental ter diferenciais competitivos e somente com dados e metas claras conseguimos atingir esses diferenciais. Não podemos mais ficar ‘à deriva’ no mercado de assessorias. Precisamos planejar para saber onde queremos chegar, executar o planejado, revisar a rota e tomar as medidas necessárias para chegar ao destino esperado. E só conseguimos isso se tivermos dados à nossa disposição. E dados temos de sobra.

A grande dificuldade muitas vezes não é nem ter o dado, mas sim conseguir consolidar as informações, integrando as bases, e saber quais informações são mais relevantes para o negócio.

Alguns indicadores utilizados até são bons, mas não essenciais. É importante o escritório saber o que é realmente essencial e acompanhá-los de perto. Esses indicadores e suas respectivas metas devem guiar as ações estratégicas da operação ao longo do ano.

Tenha dashboards limpos, metas claras e cada uma endereçável a alguém na empresa. Fazendo isso você terá uma chance muito maior de conseguir atingir seus objetivos.

AAWZ
Apresenta

AAWZ

CONFERENCE

03 DE ABRIL EM SÃO PAULO

O futuro das assessorias, hoje.

CLIQUE PARA SABER MAIS



AAWZ

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

