

QUANDO A OPERAÇÃO NÃO ACOMPANHA O CRESCIMENTO

OS GARGALOS INVISÍVEIS DA
INFRAESTRUTURA E COMO RESOLVÊ-LOS

AAWZ



QUANDO A OPERAÇÃO NÃO ACOMPANHA O CRESCIMENTO

SUMÁRIO

Introdução	03
O custo invisível da Operação Artesanal	04
O que o private sempre soube – e o mercado está descobrindo.....	05
Medir o que importa – e não só o que é fácil.	07
O que, na prática, muda quando a infraestrutura acompanha.....	08
A linha que separa quem cresce de quem cresce errado.....	09

De 4.565 para 27.781 assessores em dez anos – e a infraestrutura não acompanhou

Em 2016, o Brasil tinha 4.565 assessores de investimentos registrados. Em julho de 2025, esse número chegou a 27.781. Um crescimento de 500% em uma década. No mesmo período, o mercado de consultores de valores mobiliários – profissionais que operam no modelo fee-based – saiu de 694 registrados em 2019 para 2.635 em 2025, um salto de quase 280%. Pela primeira vez em 2024, o número de novas consultorias registradas na CVM superou o de novas gestoras. São cerca de três novos registros de consultoria por semana.

Esses números contam uma história de amadurecimento. Contam que o mercado de investimentos no Brasil deixou de ser uma aposta de poucos e virou uma indústria estruturada, espalhada por capitais e cidades médias, com profissionais empreendendo de Recife a Porto Alegre, de Ribeirão Preto a Joinville.

Mas contam também uma história de desequilíbrio, porque enquanto o número de profissionais cresceu 500%, a infraestrutura operacional de boa parte das assessorias não cresceu na mesma proporção. Em muitos casos, não cresceu de jeito nenhum.

Quem convive com assessorias pelo Brasil há anos conhece o cenário: profissionais bons, com ambição genuína de atender bem, operando com ferramentas que não acompanham essa ambição; CRM genérico – ou nenhum; consolidação de carteira feita em planilha, comissionamento calculado a mão; compliance reativo por amostragem; BI que começa e termina em captação e receita; partnership prometido em reunião e esquecido no trimestre seguinte.

E aqui entra uma desconfortável honestidade: não era por falta de dinheiro. Na maioria dos casos, era por falta de prioridade. “Impossível escalar por falta de tecnologia e suporte” – essa era a frase. Mas na mesma época, a XP inteira operava com

O custo invisível da operação artesanal.

Existe um dado do mercado que pouca gente discute: assessores que usam CRM estruturado captam, em média, 2,5 vezes mais clientes do que os que não usam. E ampliam em 7 vezes o NPS – a métrica de satisfação e propensão a indicar sete vezes. Não há margem de melhoria, é uma ordem de magnitude diferente.

Esse dado não é sobre software. É sobre processo, tendo escala com software. O CRM, quando bem implementado, não é uma agenda digital, é um sistema que garante que nenhum cliente fique sem contato, sem revisão de carteira, sem acompanhamento – independente de quem atende, de qual dia da semana e, de quanta coisa o assessor tem na cabeça.

Pense na aviação, nenhum piloto decola confiando na memória. Existe um checklist para cada fase do voo – pré-decolagem, cruzeiro, descida, pouso. Existe um sistema que monitora combustível, altitude e velocidade. Se o piloto esquecer algo, o sistema avisa. Se o sistema falhar, o copiloto assume. O passageiro entra no avião sem pensar nisso, mas não aceitaria voar de outra forma.

Agora pense na assessoria média. O cliente com R\$2 milhões investidos depende de o assessor “lembrar” de ligar, “perceber” que o perfil mudou, “notar” que a carteira está concentrada demais num único ativo. Não tem régua automatizada, alerta, e nem processo. Se o assessor tem um mês corrido – e todo assessor tem meses corridos – o cliente simplesmente fica sem atendimento.

A verdade é que a operação artesanal tem um custo que não aparece em nenhuma planilha financeira. E o custo do cliente que saiu sem avisar, do NPS que ninguém mede. Da carteira que descasou do perfil, porque ninguém revisou. E o custo do que não aconteceu – e por isso ninguém vê.

O que o private sempre soube – e o mercado está descobrindo.

A experiência de quem atuou na área de Wealth de grandes plataformas, atendendo clientes acima de R\$5 milhões, deixa claro o que era rotina naquele ambiente. E o que era rotina tinha nome: processo.

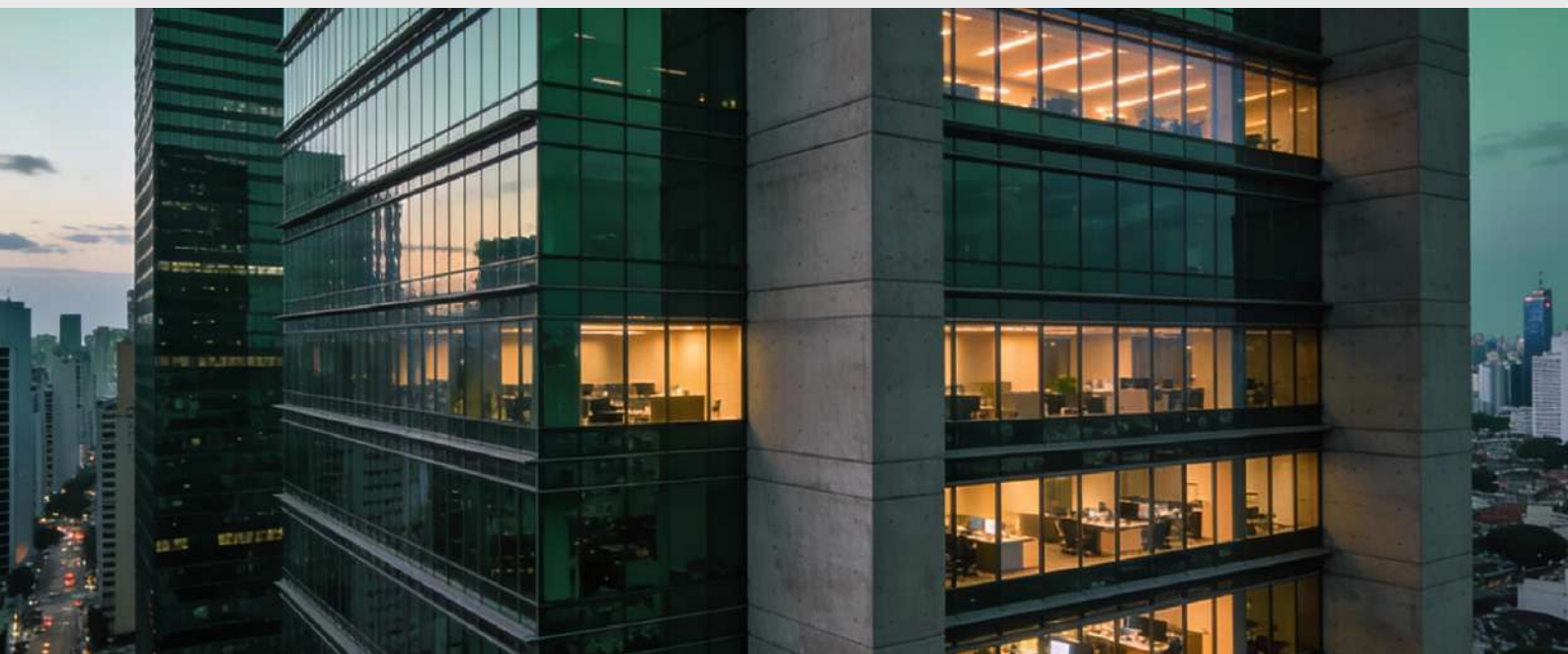
Cada cliente tinha um plano de investimento documentado, e cada interação era registrada. Cada recomendação tinha justificativa e trilha de auditoria, e a revisão de carteira tinha prazo – não dependia de iniciativa. O asset allocation era disciplinado, baseado em diagnóstico, não em intuição. O acompanhamento era frequente – com pauta e não com improviso.

Isso não era tecnologia de ponta, era processo básico com infraestrutura adequada, mas gerava um nível de atendimento que o cliente percebia – e que o Private do Itaú, do BTG e do UBS também entregava. Era a regra mínima para competir naquele segmento.

A virada que o mercado está vivendo agora e que essa régua mínima desceu. Com bancos entrando no B2B – Itaú estruturando seu wealth service, Santander montando o AAA com assessores focados em alta renda, BTG operando com mais de 400 escritórios – o padrão de atendimento que eles vão oferecer e o que já praticam internamente, porque é o que sabem fazer.

Segundo dados da ANBIMA, o segmento de alta renda atingiu R\$2,86 trilhões em junho de 2025, com crescimento de 10,7% só no primeiro semestre. É o segmento que mais cresce – e é exatamente o segmento onde o padrão private é esperado. Se a assessoria quer capturar esse crescimento, precisa entregar nesse nível, não só no discurso, mas na operação.

De um lado: assessorias com 200, 300 clientes por profissional – sem financial planning integrado, sem régua de contato, sem registro estruturado de recomendações. Do outro o padrão private: cada cliente com plano documentado, prazo de revisão, análise de aderência ao perfil e monitoramento contínuo. Entre esses dois mundos, a distância não se fecha com esforço individual, se fecha com infraestrutura.



Medir o que importa – e não só o que é fácil.

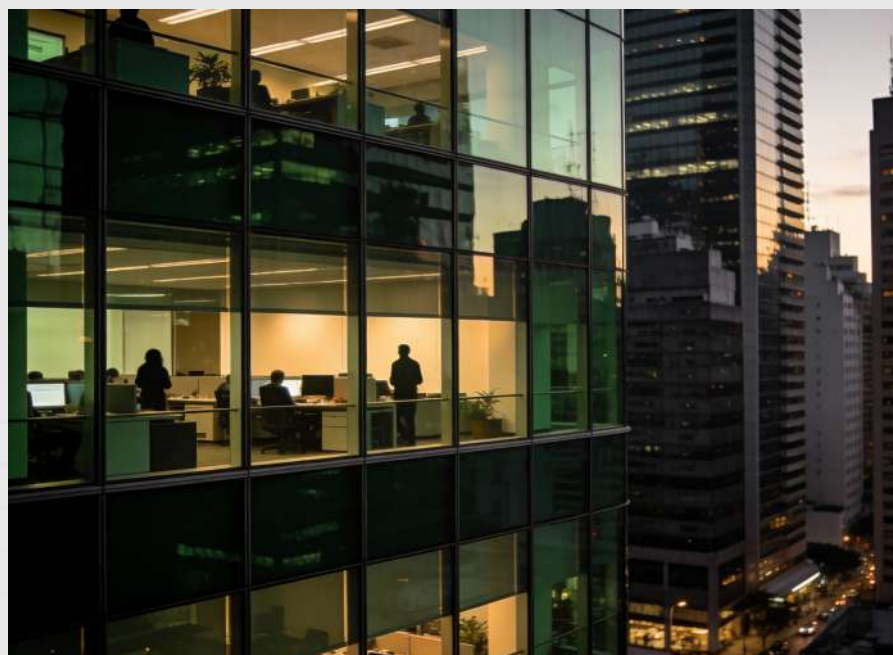
Uma das perguntas mais reveladoras que se pode fazer a um sócio de assessoria é: “o que você mede?”. A resposta, na maioria das vezes, é previsível: captação líquida, receita bruta, número de clientes. São métricas importantes. Mas são métricas de entrada, medem o que entrou, não o que está sendo entregue.

Medir qualidade como rotina é outra coisa. É acompanhar a aderência da carteira ao perfil do cliente – porque de nada adianta captar se a alocação não faz sentido. É medir diversificação – porque concentração e risco que só aparece quando o mercado vira. É medir o tempo médio de resposta ao cliente – porque o cliente que espera três dias por uma ligação de retorno, não indica ninguém. É medir turnover de assessores – porque rotatividade alta destrói continuidade de atendimento. É medir NPS de verdade – não aquela pesquisa genética no final do ano, mas acompanhamento contínuo de satisfação que gere ação.

A XP levou seu braço de Wealth Services a R\$180 bilhões sob custódia em menos de dois anos. Atende mais de 300 gestoras e consultorias, com 2.000 consultores independentes. O modelo fee-based já representa 21% da custódia total.

Quando uma plataforma desse tamanho investe em dados de qualidade, em métricas de aderência, em monitoramento de carteira, – e oferece isso para o consultor que se pluga – o consultor que não tem nada disso, precisa responder uma pergunta simples: por que o cliente ficaria?

O Banco Central definiu como prioridade para 2025 e 2026 avançar na qualidade dos dados do Open Finance. A CVM 179 já obriga extrato trimestral de remuneração. O regulador está construindo, peça por peça, um ambiente onde dados, transparência e qualidade são rastreáveis. A assessoria que antecipa isso se posiciona como referência. A que espera, se adapta sob pressão.



O que, na prática, muda quando a infraestrutura acompanha.

Não é sobre ter mais tecnologia. É sobre ter a infraestrutura certa para o tamanho da responsabilidade que o mercado agora cobra. E na prática, isso tem nome:

- CRM com réguas de relacionamento, não uma agenda digital, mas um sistema que garante contato regular, revisão de carteira no prazo, alerta de mudança de perfil e registro de cada interação. Que funcione independente de quem atende. Avise quando o cliente não foi contatado há 60, 90, 120 dias, e que gere dado para a gestão – não só para o assessor.
- Financial planning integrado, que permita ao profissional mostrar ao cliente, o impacto de cada decisão no patrimônio dele nos próximos 10, 20, 30 anos. Não um PDF genérico com gráficos bonitos. Um plano vivo, que se atualiza conforme a posição muda e os cenários evoluem.
- Consolidação multi-custodiante, porque com XP, BTG, Itaú, Santander e outros no jogo, o cliente vai ter ativos em múltiplas plataformas. A assessoria que só enxerga o que está na plataforma que distribui, está atendendo uma fatia do cliente e chamando de serviço completo.
- BI que meça qualidade, aderência ao perfil, diversificação, concentração, satisfação, tempo de resposta. Não só captação e receita. Porque medir qualidade como rotina não é sofisticação. E o que o private faz há décadas – e o que bancos entrando no B2B vão oferecer como padrão.
- Compliance como processo contínuo – não por amostragem, não como evento trimestral. A CVM 179 empurrou a transparência para a regra. IPS periódicos, Processo de PLD (Prevenção de Lavagem de Dinheiro), tudo documentado. Quem não automatizou isso já está atrasado.

- Partnership e comissionamento com governança, com regras claras, rastreabilidade e auditoria. Porque num mercado onde XP, BTG, Itaú e Santander disputam o mesmo profissional, “sonho grande” sem contrato estruturado e promessa que o mercado já cansou de ouvir.

A linha que separa quem cresce de quem cresce errado

O mercado de investimentos no Brasil vai continuar crescendo. Os R\$7,9 trilhões de hoje vão virar mais. O número de assessores vai continuar subindo. As consultorias CVM vão continuar se multiplicando. A regulação vai continuar empurrando para mais transparência.

A pergunta não é se o mercado vai crescer. É se a operação está preparada para crescer junto, ou se vai crescer do jeito errado: mais clientes, mesma estrutura, mesma planilha, mesmo improviso. Porque crescer errado é pior que não crescer. E o peso que quebra o que não foi construído para aguentar.

O problema nunca foi que as assessorias são piores que os bancos. Muitos profissionais em assessorias são tão bons ou melhores que os do private – porque vivem na ponta, porque empreenderam, porque sentem na pele o resultado de cada decisão. O problema é que bons profissionais com infraestrutura ruim perdem para profissionais medianos com infraestrutura excelente. Sempre foi assim. Em qualquer setor.

De 4.565 para 27.781 assessores em dez anos.

A pergunta que fica: a infraestrutura cresceu junto, ou o mercado só multiplicou o artesanal?

O MERCADO ESTÁ FICANDO RASTREÁVEL. SUA OPERAÇÃO ESTÁ PREPARADA?

Open Finance, CVM 179, transparência de remuneração. Quem antecipa infraestrutura vira referência. Quem espera, se adapta sob pressão.

FALE CONOSCO

