

AAWZ

Assessoria asset light na prática

As análises do FP&A da AAWZ para te ajudar
a entender e melhorar suas margens



Sumário

1. Como melhorar suas margens?

O FP&A integrando as áreas e permitindo a estrutura asset light

2. O que está comendo sua margem?

3. Como acompanhar sua margem?

4. Melhorando a margem através da melhora da performance entre as áreas e assessores

5. Novas receitas, novas margens

6. O modelo de cobrança e o fee fixo

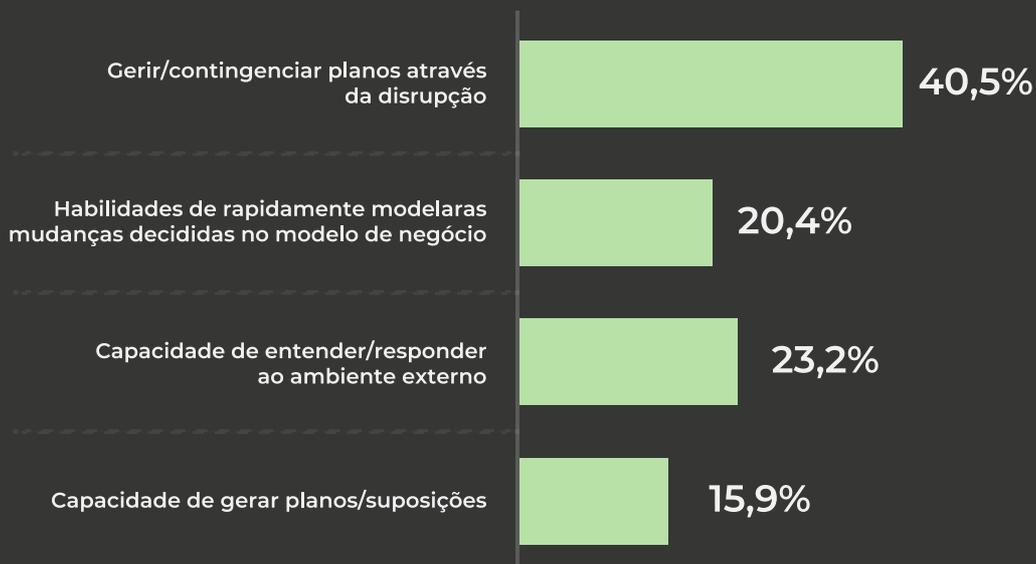
7. EBITDA a 30%, o que os top performance fazem?

Como melhorar suas margens?

O FP&A integrando as áreas e permitindo a estrutura asset light

Em 2020, na pandemia, a Deloitte divulgou um estudo com algumas perspectivas e Insights sobre o futuro do FP&A onde já estipulava que o cenário seria volátil, modelagens cada vez mais complexas, necessidade de profissionais mais capacitados e com capacidade de rápida adaptação.

Apesar da análise ser de um período conturbado, a realidade é que este problema vem antes da pandemia e se aplica bastante ao cenário que encontramos nas assessorias: gestões pouco orientadas à resultados, acompanhamento sem dados, modelos com poucas assimilações e, principalmente, dificuldade de achar profissionais capacitados e tecnologias que forneçam subsídios ao processo como um todo.



Além disso, quando se fala de planejamento e análise, é imprescindível que a assessoria tenha um nível básico de governança. Um comitê que trate de decisões estratégicas, feedbacks e suporte na tomada de decisões. O time de gestores para monitorar e serem responsáveis pelo serviço e qualidade entregue operacional. E, por fim, o corpo operacional com as ações do dia a dia promovidas pelo time de analistas.

Uma pesquisa realizada com CFOs de 51 diferentes organizações demonstrou que a colaboração entre áreas é fundamental para atingir uma melhora significativa no orçamento, previsões e, por fim, no crescimento. Quando o assunto é FP&A, 30% dos problemas estão na melhoria de budget e no forecast, 27% em facilitar os caminhos para o crescimento, 18% em reorganizar e melhorar a performance, 12% em M&A, seguidos de também 12% de melhorias no fluxo de caixa.

Este cenário é ainda pior quando se considera um estudo realizado com 500 CFO's e VP's de instituições financeiras e não financeiras, onde declararam que 38% das decisões são tomadas por meio de impressões e intuições no mercado. Ainda que exista gestores com profundo conhecimento no setor, ainda há diversos fatores a serem considerados, e que não podem ser um chute no escuro.

Você sabe, na ponta da língua, os números desses indicadores abaixo?

Indicadores Finalísticos:

- EBITDA
- Lucro Líquido
- NNM/AuC
- Delta receita
- Geração de caixa
- Fluxo de caixa livre
- Caixa / SG&A

Indicadores “meios”:

- % Churn (PF e PJ)
- % assessores aderentes à régua de relacionamento
- % de clientes com financial planning atualizado
- % de clientes com anuência ao open investments

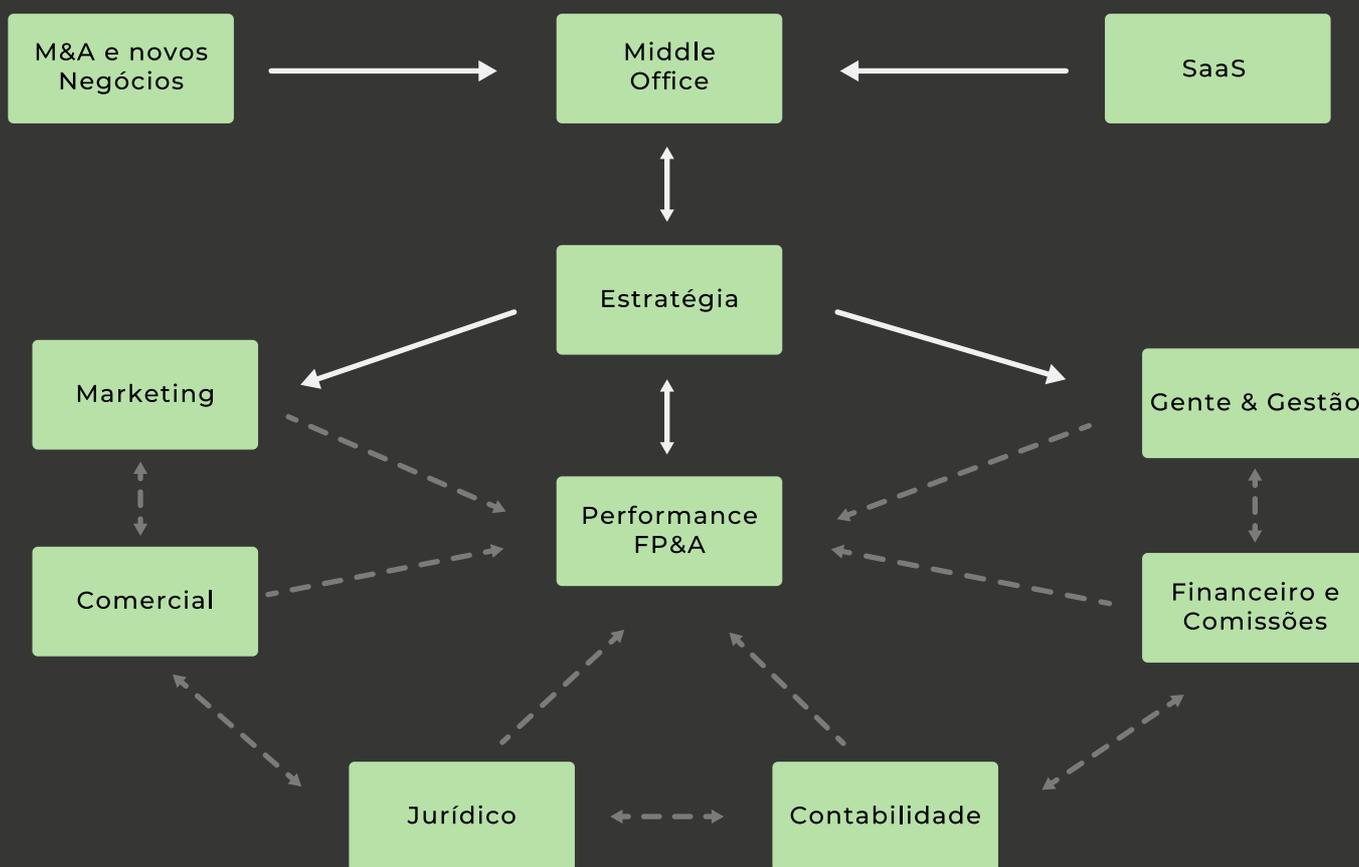
- Custo por lead
- Concentração custódia por assessor e por cliente
- % de custódia com clientes ideais
- % de clientes monoproduto
- Faixa etária da base de assessores e clientes
- Novas aberturas de conta
- % de adesão ao acordo de sócios mais atualizado
- Entre outros

A maioria das assessorias ainda são guiadas por intuição e possuem dificuldade em consolidar essas informações. Acabam, portanto, pautando decisões a partir de notícias divulgadas pelo mercado e de seus relacionamentos com as corretoras ou representantes ligados. Neste sentido, o que trazemos na área de FP&A da AAWZ é que a assessoria precisa olhar para os seus próprios processos e indicadores e, a partir disso, tomar ações para endereçar possíveis desvios.

Em linhas gerais é uma rotina mensal: analisar os números do realizado, comparar se está dentro do orçamento ou previsto, comparar os KPI's e traçar planos de ações com prazo e responsáveis. E, adicional à rotina, a AAWZ consegue fornecer dados de outros pares para comparar com a assessoria, como também os números dos benchmarkings e o que estão fazendo para conseguirem atingir esses resultados. Com isso, os planos de ação e onde o gestor deve focalizar seus esforços ficam claros e devem ser atrelados à estratégia para que possam se replicados ao time. Com isso, a assessoria consegue ganhar velocidade se for necessário correções e consegue contar com o apoio operacional para implantar os processos necessários.

Apesar de ser uma área muitas vezes negligenciada, a área de FP&A é a responsável por interligar, analisar e oferecer insights para todas as áreas da empresa. Fundamental para quem busca um estrutura de asset light, onde a AAWZ auxilia em várias frente e na consolidação, e a operação foca no core business e manutenção de estrutura enxuta.

Trata-se de uma área que depende do suporte, integração e, a partir disso, consolida as informações de performance e indicadores de todas as áreas da empresa. Portanto, ela depende de que todas as áreas que fornecem as informações estejam redondas e com os dados em dia. É por isso que a AAWZ fornece pacotes de serviços onde consegue integrar as áreas mais importantes da sua assessoria: marketing, jurídico, contabilidade, financeiro e comissionamento, gente e gestão e a área estratégica.



O impacto de despesas em áreas que não fazem parte do core-business foi assunto relevante ao longo dos anos de 2023 e 2024. Se, por um lado as assessorias se viram em queda no que se refere às captações, do outro lado, o acompanhamento do desempenho das áreas, com foco em redução do SG&A e em receitas tracionadas na PJ2, foram imprescindíveis para assessorias terem margem entre 20-30% de EBITDA. Não distantes, essas assessorias investiram esforços em algumas alavancas que entendemos como fundamentais para atingimento desse resultado:

- Melhorias na estrutura comercial (padronização, treinamentos, processo, playbooks, ferramentas, segmentação, priorizações etc.);
- Area de produtos com foco em cross-sell e alinhadas ao planejamento financeiro;
- Plano de expansão e orçamentário;
- Revisão do plano de carreira e da elegibilidade ao partnership, criando incentivos atrelados a alguns dos indicadores meios mencionados anteriormente;
- Revisão constante de despesas com software, eventos, estrutura física e fixos de time das áreas de suporte;
- Novos contratos com mais gatilhos de produtividade e menos remuneração “garantida” e, por fim
- Melhor estruturação de mesas de atendimento – principalmente mesa proprietária

MODELO DE GESTÃO LIGHT

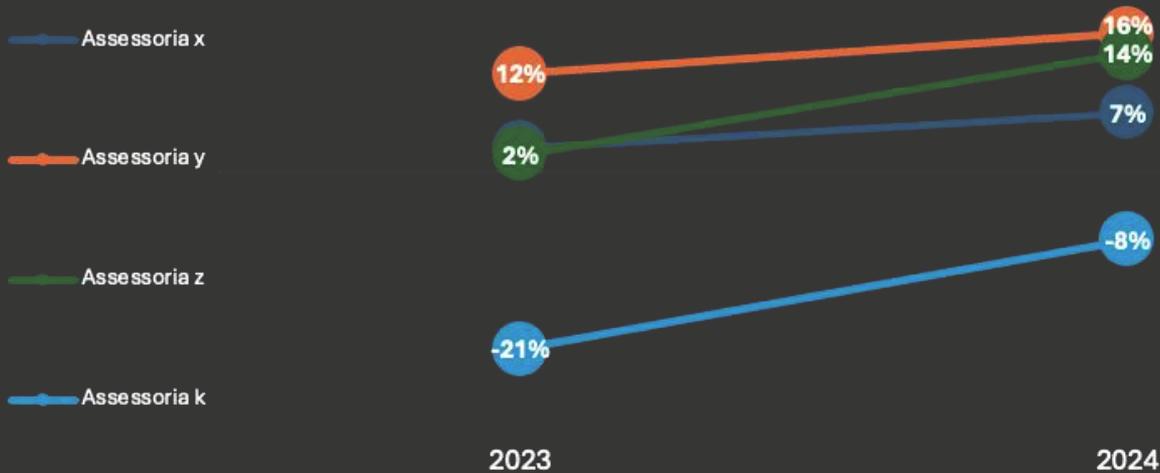
Reduza os custos invisíveis da sua operação e estrutura uma operação asset light

ASSISTA AO PAINEL COMPLETO

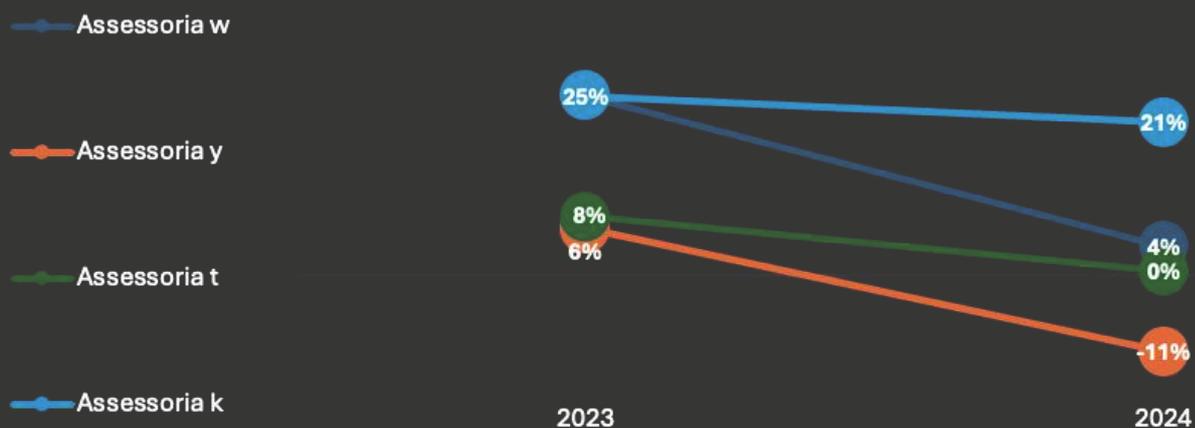


As assessorias que começaram a implantar algumas dessas alavancas, foram assessorias que obtiveram na média uma melhora de 8 p.p. no YoY em EBITDA, enquanto assessorias que não realizaram algum tipo de alavanca, obtiveram uma piora na média em 12 p.p. no EBITDA.

Assessorias que performaram alavancas - crescimento EBITDA



Assessorias que não performaram alavancas - queda em EBITDA



Isto quer dizer que as assessorias que obtiveram uma melhora em custos, economizaram no ano uma média de R\$13/Milhão sob Custódia. [VBI] Apesar do número parecer pequeno quando analisado no mês a mês, a cada R\$ 40 mil de redução melhorou-se 1 p.p. do EBITDA.

Portanto, o momento é de rever a produtividade de pessoas, executivos e estruturas que não entregam resultado, pois apesar de ser uma diferença pequena no mês, é uma redução que pode reverter em fluxo de caixa livre ou até mesmo compor a distribuição de resultado.

O que está comendo sua margem?

Assessoria é um negócio de pessoas, entenda que as remunerações e incentivos possuem impacto muito relevante a curto e longo prazo.

Um ponto crucial analisado nas estruturas das assessorias, são a forma de remuneração dos profissionais. As grandes assessorias lá atrás perceberam que, conforme elas escalavam a sua operação, a maior fatia ficava com terceiros e não com o escritório. No médio e longo prazo, esse modelo não vai garantir margens acima de 20% de EBITDA e irá prejudicar o valor gerado para os acionistas, perdendo assim a perenidade do negócio e inviabilizando maiores investimentos.

Um exemplo clássico desse modelo, são as estruturações de novos negócios: seguros, câmbio, crédito, consultoria CVM, asset etc.

Fica a pergunta, por que minhas PJs2 não aumentam minha margem?

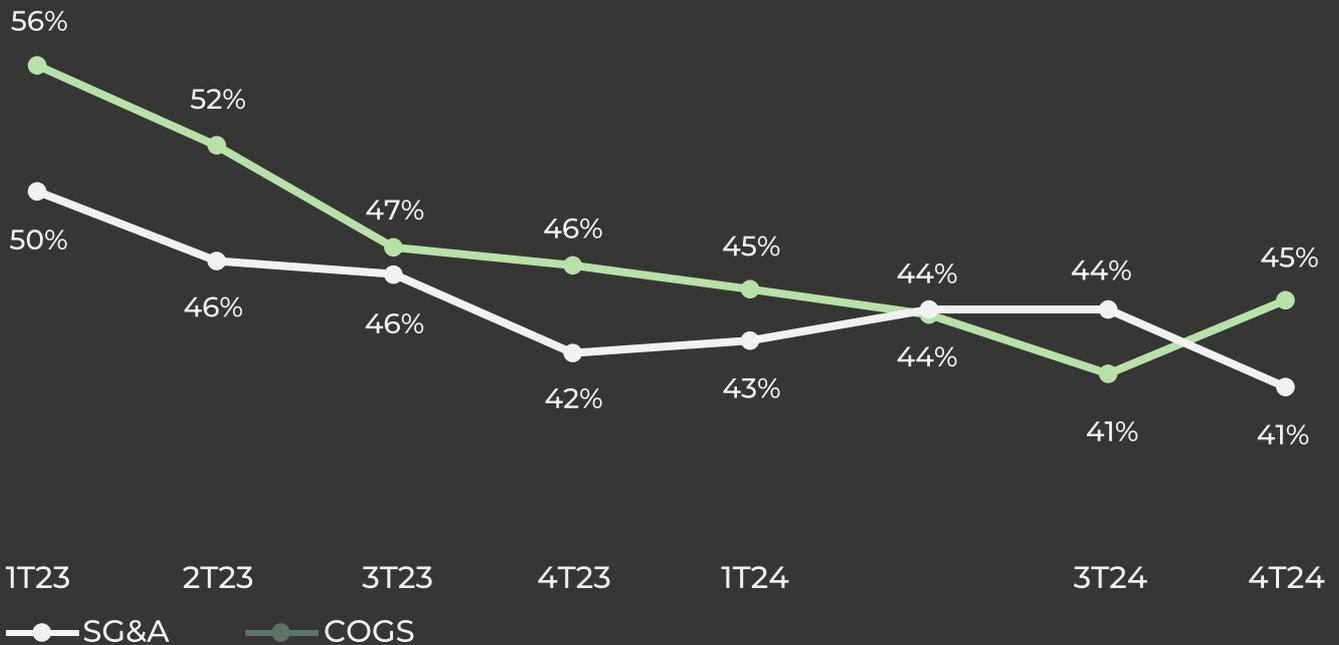
Na maioria dos casos, além da questão de falta de processo comercial e de tração para cross-sell e crescimento, a assessoria é quem acaba sendo penalizada também no financeiro. Isso porque é o negócio que corre todo o risco de negócio e estruturação e fica com uma margem de contribuição, em alguns casos, menor do que 20% já removendo os impostos.

- Comercial recebe 30% a 50%
- Especialista de produto recebe 30 a 50%
- E sobra 20~30% (menos impostos) para a operação pagar toda a estrutura de suporte, risco envolvido, contratação, reposição etc.

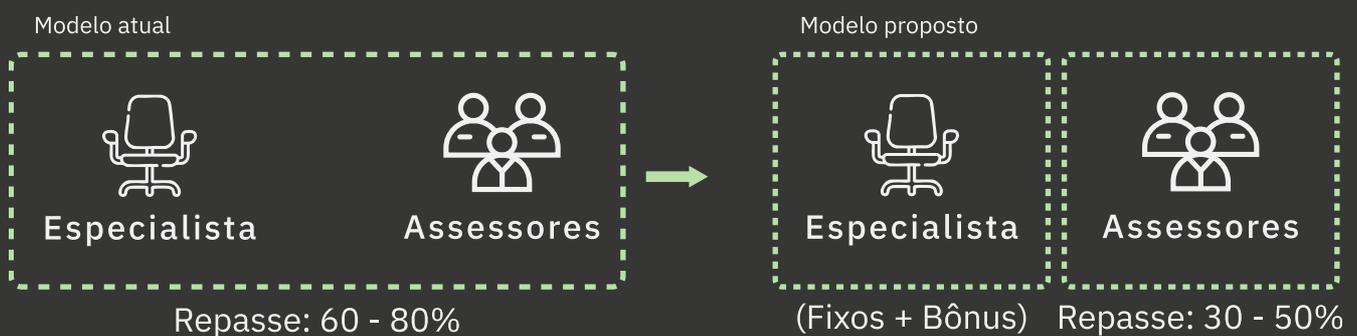
Em um cenário de custo de capital alto, pode não fazer sentido algum estruturar uma unidade de negócio que siga esse racional. Grande parte do risco e do capital alocado é de responsabilidade da operação, mas o payback e a margem nem sempre fazem jus ao custo de capital envolvido.

Um parênteses aqui, além da questão da margem, ao analisar a evolução de estruturas como Seguros, por exemplo, vimos que é bem comum o especialista focar nas frutas baixas e gerar retorno sobre o que ele entende que é o melhor para ele e não necessariamente para o cliente final e para a empresa. Quando acabam essas frutas baixas, é comum esse profissional se acomodar mais (quando fica sendo comissionado de tudo que é recorrente e não sobre novas apólices) ou até sair da operação e buscar frutas baixas em outro local.

Mas, no fim do dia, a verdade que o principal empecilho hoje é a falta de adesão dos sócios e dos times de assessores como um todo. Tal dinâmica de funcionamento entre fixo e variáveis foi percebido ao longo dos trimestres conforme o desempenho operacional das assessorias caíam com o tempo. O Gráfico a seguir mostra que a transição de modelos que focavam em altas remunerações (executivos, líderes e especialistas), começaram a ser substituídas por comissionamento novamente (operações que voltaram do modelo corporativo para estruturante). Fator que contribuiu também para o acréscimo nas comissões do 4T23 até o 3T24 com a concentração de PJ2 nas assessorias conforme tratado anteriormente: paga-se comissão ao assessor e para o especialista, o que aumenta a %COGS.



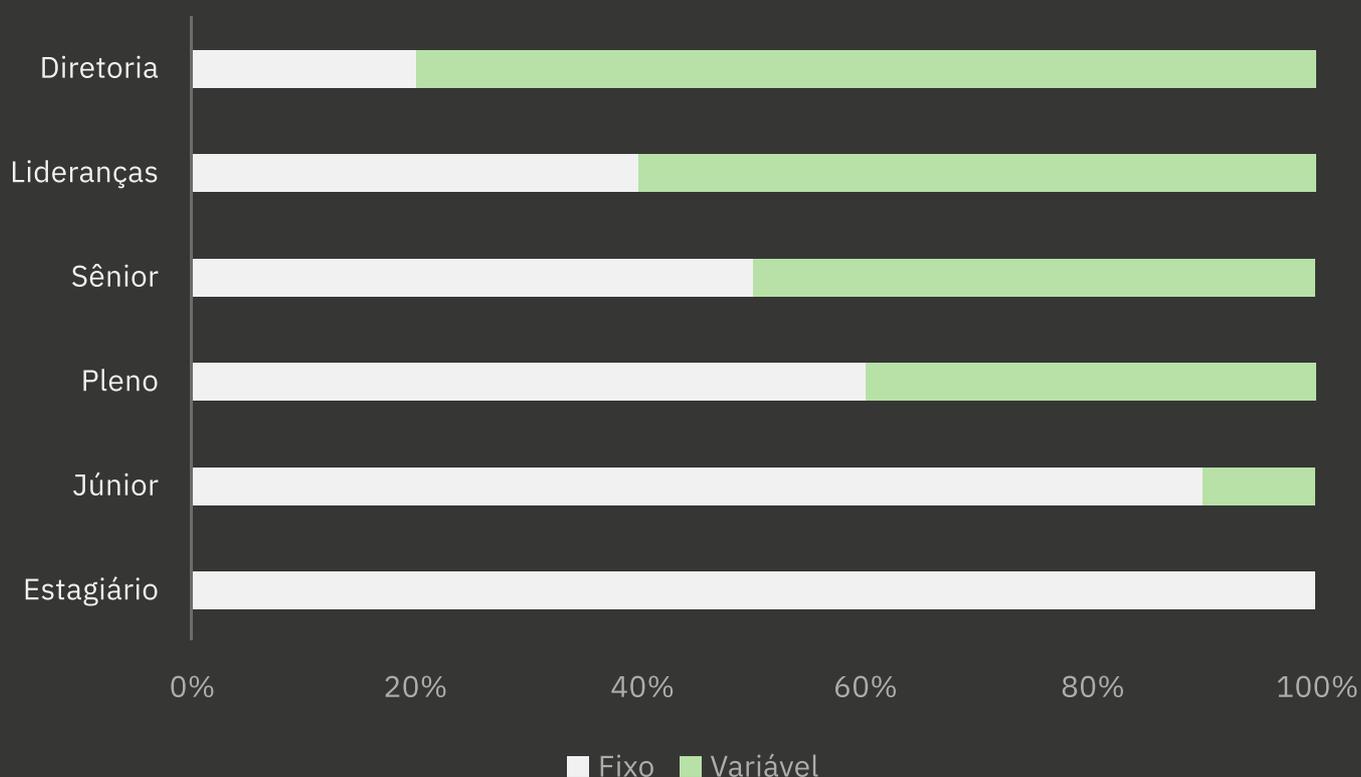
A recomendação é um modelo misto: onde os líderes e executivos sejam bonificados pela performance, um total compensation que reflita a realidade da assessoria e uma performance baseada também na distribuição de equity: quem desempenha mais merece participar de fatias maiores do partnership, enquanto quem não está aderido á cultura, terá diluição. Além disso, é necessário incluir também métricas qualitativas (indicadores meios): uso de crm, aderência ao financial planning, cultura de feedback, postura, assiduidade e os demais citados anteriormente.



Quanto as bonificações, o que notamos é que na maioria dos casos onde foi implementada, elas foram definidas de forma única e com incentivos não alinhados ao que a operação esperava. Em muitos casos também não foi criado o link com o partnership pensando tanto em crescimento como em diluição nos casos de baixa performance.

Final do dia, é importante que se crie os incentivos certos e que a comissão esteja atrelada a fatores como senioridade, segmentação e o atingimento de determinados OKRs e/ou cumprimento de rotinas e processos-chave para a operação (ex.: utilização CRM). Caso não seja feito, é possível pensar em faixas ajustadas para cada cenário.

Quanto ao time de suporte, é comum pensarmos em bandas de fixo versus bônus considerando, de forma geral, uma estrutura como essa abaixo:



Esse variável pode ser, inclusive, aberto entre remuneração de curto prazo ou longo prazo. Sendo curto prazo linhas como bônus, premiações e campanhas. E, longo prazo, linhas mais atreladas ao partnership e plano de stock options da operação.

O ajuste desse formato, além de melhorar a questão do incentivo às práticas desejadas pelo negócio, também melhoram a margem no longo prazo. Isso porque sensibilizamos um custo fixo + bonus que permitem um ganho marginal conforme a área de negócio escale.

Pensando em lógica de negócio, faz todo sentido que seja assim. Pois, quanto maior a operação, maior o suporte e estruturas necessárias para deixar os processos de pé e atender todas as regulamentações e práticas necessárias. Também maior o caixa necessário e a margem para justificar o aumento dos passivos que surgem junto.

Neste modelo, quanto mais estratégico é o cargo, mais a sua remuneração deve estar atrelada à variável, pois o desempenho da operação deve estar comprometido ao to-dos diários. Com isso o próprio Diretor ou C-Level irá delegar mais às áreas, atuar na coordenação e direcionar seus esforços com os de mais elos e, principalmente, delegar o operacional.

Como acompanhar sua margem?

O acompanhamento das assessorias realizadas mensalmente pela AAWZ, foi um fator que fez a diferença no ano de 2024. A ideia da análise mensal junto aos escritórios é de trazer insumos, percepções e números dos pares e do mercado, já que a AAWZ possui uma base de mais de 50 escritórios no que se refere aos resultados operacionais e financeiros de assessoria.

RELATÓRIO TEMPLATE

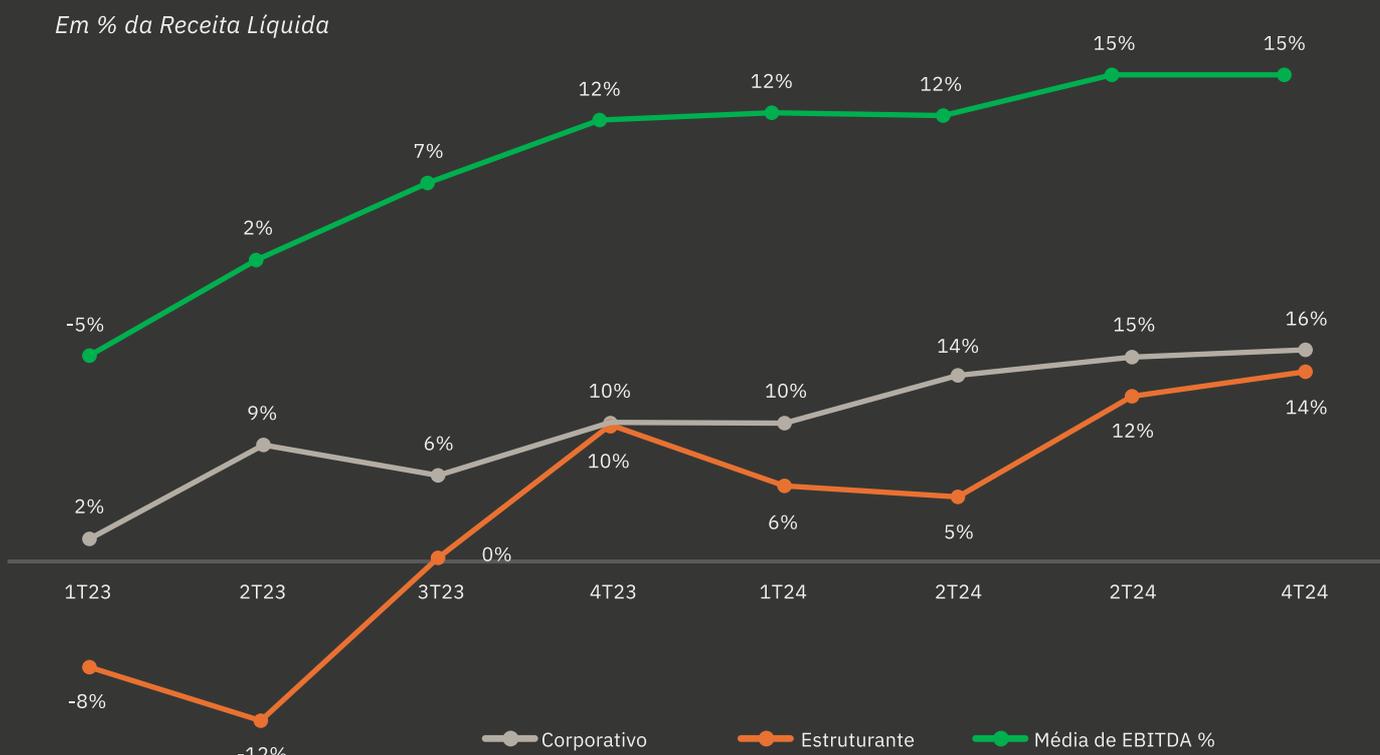
Baixe um relatório template que usamos para realizar as apresentações de resultados junto aos parceiros.

BAIXAR RELATÓRIO TEMPLATE



Sendo assim, o que foi visto na prática é que vimos uma captação NNM em queda do que vinha nos anos anteriores, muito por conta dos resgates de clientes pessoa física. Porém, o ponto positivo é que as operações começaram a ter um olhar cada vez mais crítico sobre as despesas (SG&A).

O gráfico abaixo mostra um pouco sobre a evolução das margens desde o início de 2023:



Separamos aqui as margens com base nas estruturas da operação e percebemos que os modelos corporativos são um pouco mais estáveis, muito pelo fato de ter menor taxa de comissionamento em relação a receita (comumente trabalhando mais com fixo e bônus para executivos e times de suporte). No texto sobre estruturas, falamos um pouco mais sobre isso, confira!

Um dos principais assuntos abordado pela AAWZ é de as assessorias pensarem em cada vez mais serem asset lights: foco no EBITDA. Existem, basicamente, duas formas de conseguir atingir isso:

1. Aumentar receita, cross-sell e captação
2. Reduzir custo e tornar a operação mais eficiente.

Em ambos conseguimos ajudar.

Para o item 1, focamos muito em uma visão de integrar as áreas comerciais, gente e gestão e estratégia para alinhar cultura, visão de longo prazo, engajamento de time e assim acelerar todo o processo comercial.

Estamos acompanhando um movimento de consolidação e uma nova onda de M&A no mercado. Essa onda traz oportunidades para quem quer ser mais agressivo e crescer receita e captação de forma inorgânica. Somado a isso, vemos, junto desse movimento, uma busca cada vez mais forte por organização de estruturas de holding e, também, o interesse de entender mais e eventualmente estruturar/adquirir novas PJs ao grupo (especialmente quando falamos do modelo de consultoria CVM)

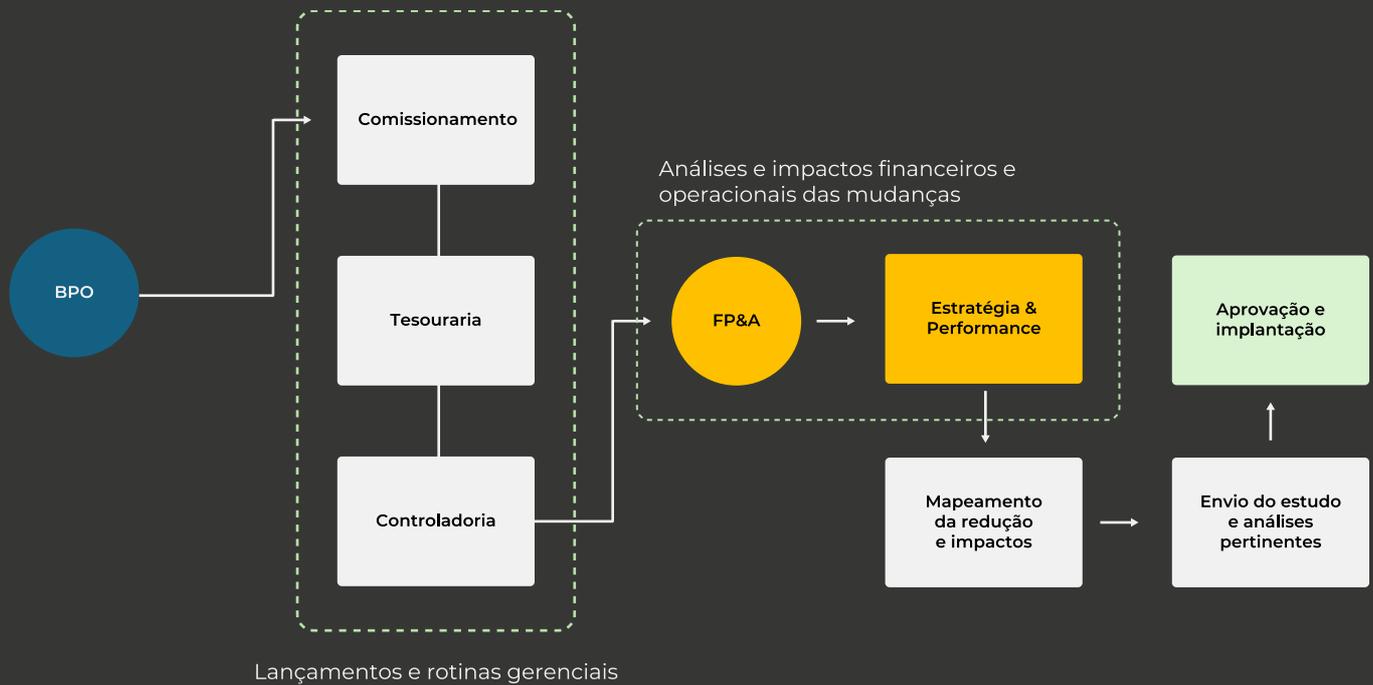
Para o item 2, botamos nosso time para tocar as áreas de suporte e dar escala para a operação – ao invés de você ir contratando 2, 3 ou até 4 pessoas para áreas como financeiro, você mantém 1 pessoa como ponte de contato e deixa o restante conosco.

COMECE AGORA A PREPARAR SUA OPERAÇÃO PARA AUDITORIAS FUTURAS.

Tenha um financeiro e contábil preparado para **atender as demandas de auditorias Top 5 e reduzir em 70% o tempo de preparo das documentações.**

CONVERSE COM UM ESPECIALISTA

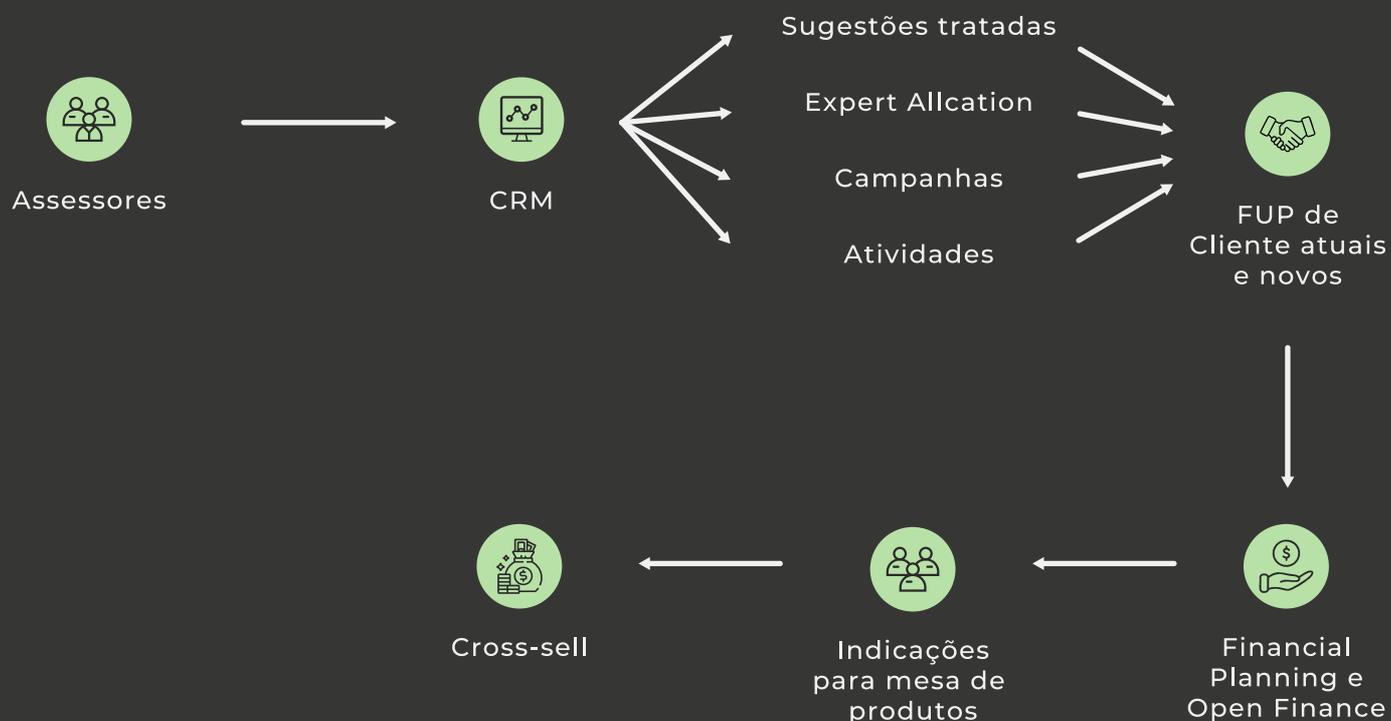
Exemplo, com nosso serviço de tesouraria e controladoria, além de assumirmos boa parte das funções operacionais, auditar dados e entregar resultado para due dilligence e auditorias, é possível que sua operação tenha inteligência de mercado e consiga comparar a performance com outros pares do mesmo tamanho e estrutura para entender se é possível ajustes. Quando identificado o GAP, é acionado a equipe de Performance e Estratégia para mensurar os impactos e traçar plano de ação/diretrizes:



Um exemplo desse processo que realizamos é o valor de remuneração dos executivos e especialistas: trazer um modelo mais light no mensal e trabalhar com bonificações mais agressivas no médio e longo prazo. Evitando assim, possíveis acomodação de performance e criar um incentivo em linha com a senioridade do profissional. Além disso, notamos que precisa ter cautela com aumento de executivos e lideranças, evitando que todos abram mão de carteira e fiquem sendo uma despesa do negócio. É preciso balizar bem a necessidade da operação e acomodar a relação de lideranças e times: custo versus eficiência e atenção com o time.

Melhorando a margem através da melhora da performance entre as áreas e assessores

Outro ponto analisado é que as assessorias começaram a perceber que devido o momento de mercado, os assessores de investimentos (AI's), necessitam de um acompanhamento e processo de gestão. Tal fato é compreendido que assessores que usam CRM captam até 0,5% até 1,5% médio de NNM/AuC com acompanhamento AAWZ, contra -1,5% a 0,5% médio de NNM/AuC para quem não tem processo comercial e engajamento:



MAIS EFICIÊNCIA, GESTÃO E RESULTADO NA PONTA

Implementação prática e acompanhamento estratégico **alinhados** aos objetivos da operação.

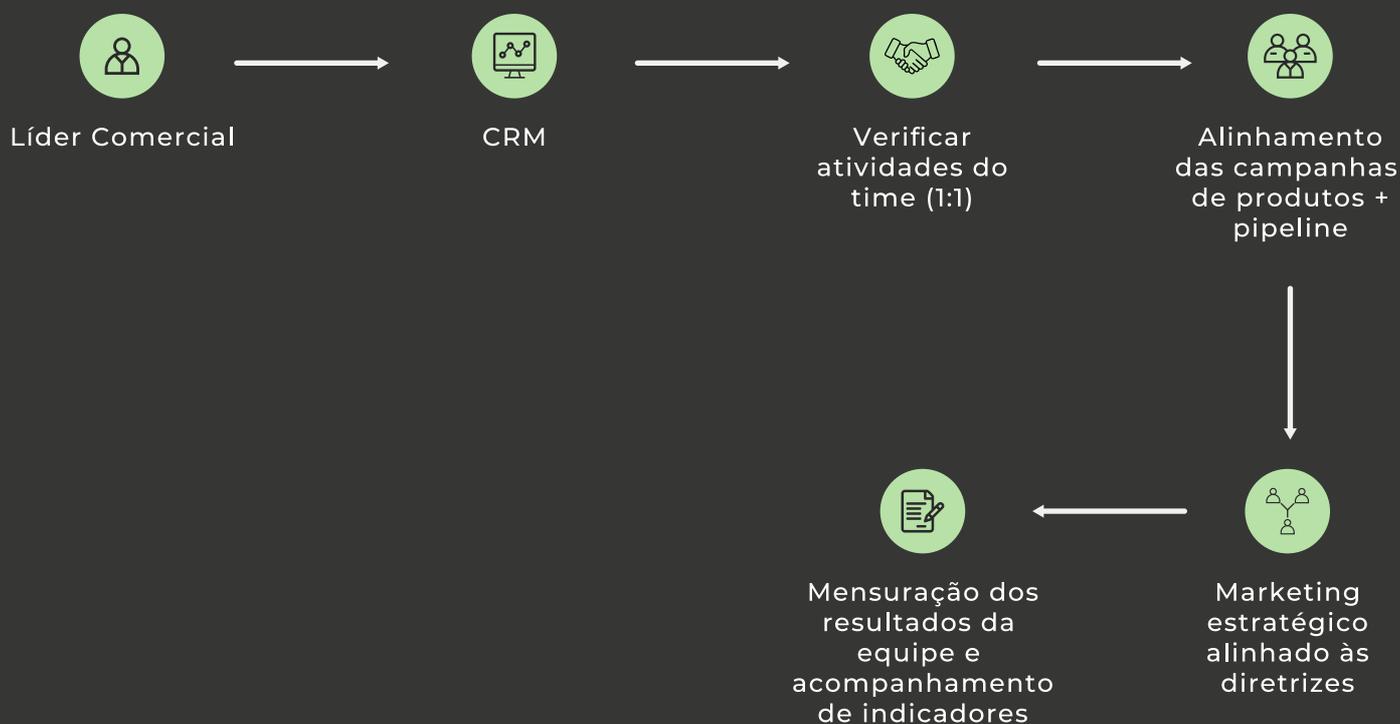
CONVERSE COM UM ESPECIALISTA

Além disso, há outras atividades que em conjunto com o processo comercial fizeram a diferença: mesa proprietária, plano de sucessão, definição da estratégia (modelos corporativos ou estruturantes), definição do ICP (cliente ideal) e segmentação, o partnership funcional, atribuir a estrutura de Gente & Gestão e funções dedicados.

Porém a estrutura só é realizada quando há uma liderança comprometida com os resultados: se o assessor não cumpre as atividades, “o problema não é ele”, mas sim da liderança imediata que vê a baixa performance e “deixa acontecer” sem contrapartidas. Alguns incentivos foram inseridos nas assessorias para quem executa conforme as diretrizes do negócio, como: elegibilidade ao partnership com incentivo do negócio, aumento das bonificações, regime especial de comissionamento e premiações e reconhecimento a partir de rankings alinhados à cultura do negócio.

Em casos extremos, onde existe problema de cultura, o próprio desligamento do profissional pode ser necessário. Sabemos que saída de carteira pesa na operação, porém é quase impossível mensurar quantitativamente o custo um detrator de cultura na operação no dia a dia.

No fim do dia, esse processo só é possível de ser realizado se o líder comercial tem como objetivo e foco o time que ele está liderando, caso contrário a prioridade será outra, o processo não irá ser obedecido e, conseqüentemente, não haverá retorno nas ações. Por isso que a AAWZ oferece esse serviço de gestão comercial, pois muitas vezes o gestor comercial é aquele sócio que está a frente do time, expansão, diretoria geral e assim por diante. Nós garantimos que o processo será seguido, o time será treinado e participamos ativamente na operacionalização e nos resultados.



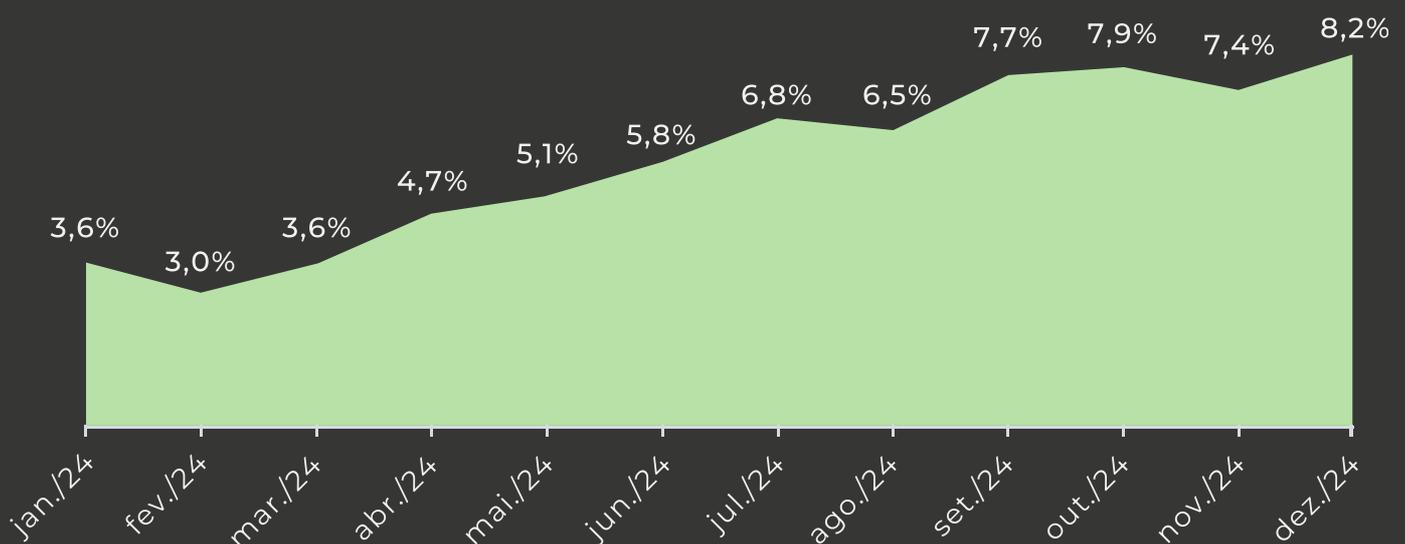
Novas receitas, novas margens

O ano de 2024 também se mostrou desafiador quando o assunto foi receita: se por um lado acompanhou-se dificuldade na captação se comparado com outros anos, do outro lado os destaques foram as receitas de seguros, crédito, câmbio e consórcios. Vimos assessorias no começo do ano com uma concentração da receita operacional em 80% e em investimentos cair para em média 70%. E com isso, as assessorias perceberam que o cross-sell de outros produtos mostrou-se uma alternativa viável já que a captação e manutenção da carteira de clientes obtiveram quedas significativas. Nesse sentido, as assessorias cresceram, em relação ao mesmo período de 2023, 49% em consórcio, 15% em seguros, 12% em câmbio, 3% em crédito e 4% em previdência. Por mais que consórcios tenham tido um crescimento acima da média, é importante acompanhar como o produto se encaminhará para mais de uma venda para o mesmo cliente, como por exemplo é o caso de seguros, onde na maioria dos casos se renova e possui uma certa recorrência da carteira.

O modelo de cobrança e o fee fixo

Dentro do P&L de Investimentos, Renda Fixa foi de fato a linha que mais ganhou força tanto nos bancos de investimentos como também nas assessorias, muito pelo momento macro e o tanto de emissão que acompanhamos recentemente. Em contrapartida, as linhas de Renda Variável (RV) foram as que mais caíram, movimento que acompanhamos desde 2021 por diversos fatores como: risco mercado, dificuldade das operações de trabalhar junto ao cliente nos patamares de juros atual e janela mais escassa de IPO e oportunidades.

O Fee Fixo ganhou destaque na receita PJI, logo atrás de RF, e vem crescendo dentro das operações. Apesar de não ser de fato um produto por si só, mas um formato de cobrança, é interessante acompanhar essa evolução no gráfico abaixo:



O modelo de fee fixo, tem se mostrado uma alternativa interessante quanto a transparência e formato para determinados clientes. Os conflitos de interesse mudam, mas também existem, e precisam ser avaliados. De qualquer forma, é uma forma de cobrança que tem ganhado espaço no mercado. No entanto, é necessário analisar a taxa de cobrança, o impacto dessa taxa no longo prazo – tende a ir caindo - e verificar se está alinhada com o mercado.

Final do dia, via fee ou comissão, o que é importa é atender bem o cliente e fidelizar ele. Cuidar do relacionamento, da transparência e ajudar ele a proteger o patrimônio e atingir os objetivos de longo prazo.

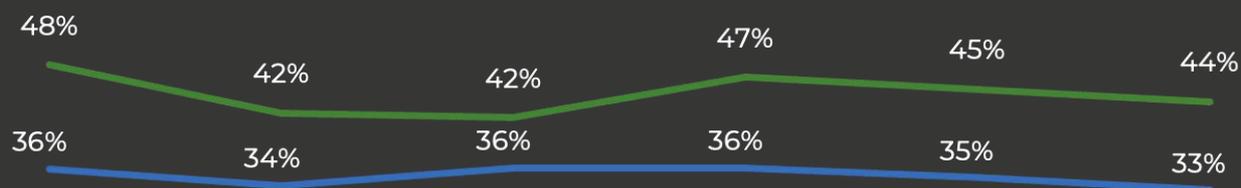
EBITDA a 30%, o que os top performance fazem?

Quando falamos em operações top performance, existem algumas características que, quando combinadas, geram resultados que, embora qualitativos, contribuem de maneira significativa para os resultados quantitativos. Reunimos abaixo alguns aspectos que consideramos fundamentais para um melhor desempenho entre os destaques, sendo:

1. Mesa proprietária

A mesa proprietária permite que os sócios com carteiras representativas estabeleçam um mecanismo de atendimento personalizado para seus clientes, ao mesmo tempo em que cria um ecossistema favorável ao desenvolvimento de novos assessores. O escritório avança para uma gestão mais profissional, onde os sócios podem concentrar sua atenção em questões estratégicas, delegando as atividades operacionais a outros profissionais da equipe.

SG&A e COGs - Mesas



3T/2023

4T/2023

1T/2024

2T/2024

3T/2024

4T/2024

— % SG&A — % COGs

A partir do momento em que a assessoria implementa a mesa proprietária, conforme ilustrado no gráfico, o custo fixo tende a aumentar em um primeiro momento, passam a receber um valor fixo maior, atrelado a uma política de bonificação por performance ou a um modelo de compensação (total comp). Assim, à medida que a receita cresce, o custo é progressivamente diluído. No entanto, é fundamental que a receita também acompanhe esse crescimento: se ela se estagnar ou diminuir, a representatividade do SG&A (despesas gerais e administrativas) passará a impactar negativamente a margem. Para isso, é importante gerar mais indicação da própria base, incorporar no processo a prática, dedicar tempo ao cross sell e financial planning do cliente.

2. Liderança

O comprometimento da liderança com as metas estabelecidas foram fatores determinantes para atingimento de resultados. Nos últimos anos, a figura do gestor acabou sendo "esquecida", pois o mercado estava favorável e os resultados operacionais e comerciais aconteciam. Nesse cenário, o assessor mais exemplar na função frequentemente era promovido a líder de maneira natural. No entanto, essa transição nem sempre foi bem-sucedida: embora o assessor fosse excelente em suas atividades operacionais, ao assumir a liderança, a assessoria perdia não apenas um bom profissional, mas também um gestor eficaz. Na tentativa de resolver um problema, a assessoria acabava criando dois.

Atualmente, um gestor comprometido com os resultados tem o papel de tirar os assessores da zona de conforto. Aqueles que não se alinham à cultura organizacional acabam se desligando, mas, com isso, inicia-se a construção de um caminho sólido, baseado em performance e processos bem definidos. A gestão de pessoas, agora mais estruturada, passa a incluir avaliações diretas com os liderados, o desenvolvimento de trilhas de carreira para capacitar novos gestores e, assim, reduzir as chances de erros.

Dito isso, reunimos algumas características que encontramos em assessorias que conseguiram ter desempenho acima da média, por meio do papel da liderança, sendo:

| Tipos de Gestão | Matriz Organizacional | Condução e determinação | |
|--|----------------------------------|---|---|
| Principais direcionadores | | Valores e preocupação com a Cultura | |
| | | Planejar a curto, médio e longo prazo | |
| | | Liderança comprada com o propósito | |
| | | Uso de ferramentas para obter sucesso: bonificações por resultado, acordo de sócios, Holding, Partnership, desconcentração de captable etc. | |
| "Must have" da liderança | Estratégico | Versatilidade para eventuais mudanças | |
| | | Rapidez para correção de rota | |
| | | Rapidez pFigura centralizada para redirecionar as áreas para correção de rota | |
| | | Gestão focada em resultado (cobrança, processo e acompanhamento) | |
| | Processos | Organograma funcional sem "personograma" com formação de líderes e comprometimento | |
| | | Comunicação bem definida entre líderes e pessoas com feedback's constante | |
| | | Apoio às demais áreas e suporte | |
| | Gente & Gestão | Preparar pessoas com valorização delas | |
| | | Sistema de remuneração por desempenho e impulsionadoras | |
| | | Penalizações para detratores de culturas e pessoas desalinhadas com o processo | |
| | Planos para Planejar e Controlar | Estratégico | Objetivos realistas, visando o benefício da Assessoria comunicação clara do CEO com as demais Heads |
| | | | Definição de KPI por área |
| Acompanhamento constante nos resultados | | | |
| Rapidez para alteração na estrutura caso não atingimento | | | |
| Processos | | Monitoramento contínuo | |
| | | Uso de tecnologia e registro dos acontecimentos | |
| | | Gestão participativa e comprada com os processos (top-down) | |
| | | Fornecer subsídio para as Lideranças executarem os processos | |
| Processos | | Pessoas com treinamento, suporte e participativas | |
| | | Sistema de remuneração balanceada e premiativa | |
| | | Reconhecimento de alinhamento à cultura e processos | |
| | | Recondução penalizações e/ou desligamento de detratores de processo e cultura | |

A avaliação de desempenho 1:1 no nível tático deve estar alinhada à definição de metas quantitativas e qualitativas, garantindo que os colaboradores tenham clareza sobre suas responsabilidades e saibam exatamente como podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização. O acompanhamento contínuo dessas avaliações é essencial para corrigir rotas rapidamente, aprimorar a performance individual e coletiva e reforçar a cultura de accountability. A mensuração constante do progresso não apenas garante a entrega de resultados, mas também fortalece a motivação e o engajamento das equipes, pois cada colaborador compreende seu papel dentro da Assessoria.

Além disso, a criação de uma cultura voltada para a medição do progresso deve servir como base para a identificação e desenvolvimento de novos líderes. Esse processo deve envolver experiências práticas que testem a capacidade dos profissionais em situações reais, permitindo ajustes e mudanças estratégicas sem o medo de errar. No nível de CEO, é essencial adotar uma abordagem dinâmica, onde a experimentação seja incentivada e o aprendizado contínuo faça parte da rotina organizacional. Assim, a empresa se torna mais ágil, flexível e capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, garantindo a eficácia do Modelo de Gestão e a longevidade da organização.

AAWZ360

Entenda como nosso **BI** e nossa **ferramenta de gente e gestão** pode te ajudar nisso!

CONVERSAR COM UM ESPECIALISTA

AAWZ

3. Processos comerciais e Jornada do Cliente

Quando se fala de processos, focar no meio do funil é essencial para manter o engajamento contínuo. São as etapas do meio do funil, que irão garantir que o propósito final seja atendido: captação, cross sell etc. Os CRMs das corretoras hoje já dão sugestões de alocações, de tratamento e outras informações, mas o que acontece na prática é que os assessores não fazem as atividades. Portanto, para a mudança cultural o ideal é inserir micro etapas como quantidade de contatos, quantidade de clientes a serem indicados para especialistas, listagens e segmento atrelado às campanhas semanais/mensais etc. E, a partir disso, premiar/bonificar o assessor por micro metas atingidas pelo cumprimento do processo.

A inteligência artificial (IA) pode ser uma grande aliada nos processos comerciais, especialmente ao integrar e otimizar operações no CRM. A IA pode automatizar o preenchimento de dados no sistema, garantindo que informações importantes sejam registradas de forma eficiente e precisa, economizando tempo e reduzindo erros. Além disso, a IA pode gravar reuniões e armazenar informações sobre datas e eventos, criando lembretes automáticos para os gestores acompanharem os próximos passos no relacionamento com o cliente. Com a capacidade de automatizar processos manuais, a IA também pode liberar os assessores de tarefas repetitivas, permitindo que eles se concentrem em atividades de maior valor estratégico. Outra vantagem é o uso de insights baseados em experiências anteriores, que permitem identificar quais clientes têm maior potencial para o cross-sell, aumentando as chances de gerar vendas adicionais. Ao analisar dados históricos e comportamentais, a IA ajuda a personalizar ainda mais a jornada do cliente, fazendo com que as interações comerciais sejam mais relevantes e assertivas. Dessa forma, a IA não só melhora a eficiência dos processos, mas também aprimora as estratégias de vendas e o relacionamento com os clientes.

Os processos sugeridos dessa etapa, são:

3. Aderência aos micros processos;
4. Automatização dos processos manuais e preenchimentos;
5. Análises das segmentações e listagens de clientes via IA;
6. Trazer ranking de constâncias de dias e aderência do assessor;
7. Trazer lembretes e aderência digital a todo momento para o assessor.

Um mapa geral do que você precisa fazer, tenha um parceiro que gere a sinergia necessária para entregar tudo isso:

1. Liderança e Gestão Eficaz:

- Promover uma liderança cultural forte, com foco em valores e objetivos compartilhados, o que é essencial para guiar as equipes e fortalecer a cultura organizacional. Isso inclui a definição clara de metas e a responsabilidade nas ações, o que ajuda a aumentar o engajamento e a produtividade dos assessores.

2. Estrutura de Processos:

- A AAWZ oferece suporte na implementação de processos comerciais estruturados, como o uso de CRM, planejamento financeiro e uma régua de relacionamento eficiente, que aumentam significativamente a captação de clientes.

3. Mesa Proprietária:

- A implementação de mesas proprietárias é um diferencial estratégico que permite à assessoria aumentar sua captação. Escritórios que adotaram esse modelo apresentaram uma captação média mensal 2,8 vezes maior do que outras áreas comerciais. A AAWZ ajuda na implementação e gestão dessa estratégia.

4. Sucessão e Renovação de Partnership:

- A importância da sucessão e renovação do partnership para manter o crescimento contínuo e a motivação da equipe. Escritórios que realizam essas mudanças têm demonstrado maior eficiência e maior retenção de talentos..

5. Apoio à Diversificação de Produtos e Serviços:

- Contribuir para a diversificação das ofertas de produtos, como seguros e câmbio, além de apoiar a ampliação das linhas de receita, o que permite que as assessorias aumentem a sua base de clientes e a satisfação deles.

6. Foco no Desenvolvimento de Lideranças:

- Identificar e desenvolver líderes dentro da organização, não apenas nas funções executivas, mas também em nível de assessores, garantindo uma gestão eficaz e alinhada com as metas do escritório.

7. Acompanhamento da Performance:

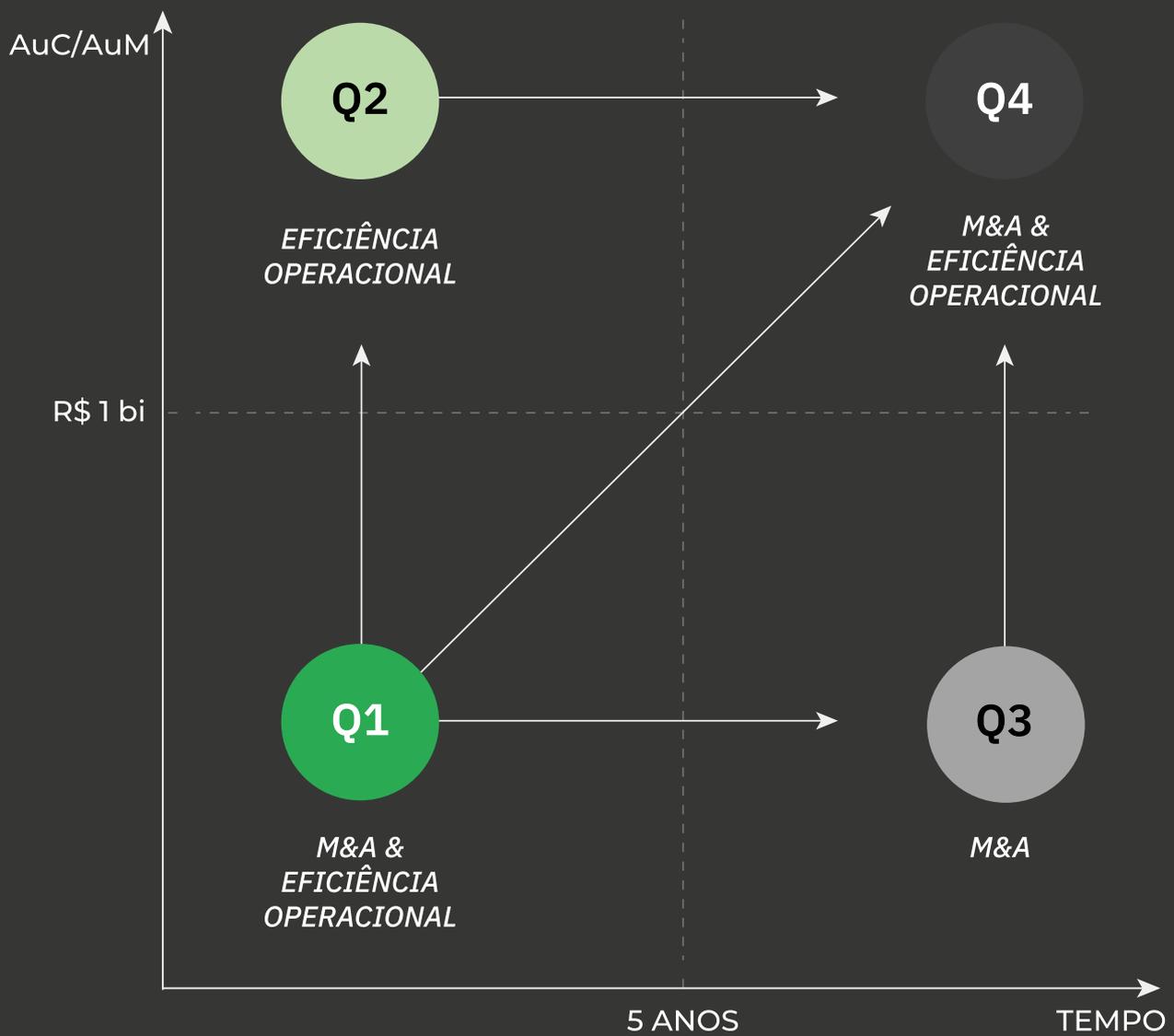
- Acompanhamentos mensais e trimestrais dos orçamentos construídos, com criação de planos de ações e direcionamento aos responsáveis com prazo.

8. Uso de tecnologia:

- Integração de todas as informações em uma única plataforma capaz de gerir todos os dados operacionais e financeiros necessários para a tomada de decisão atrelado ao uso de IA.

Dois. caminhos

M&A OU EFICIÊNCIA OPERACIONAL



Q1

M&A:
ESTRUTURAR & VENDER A OPERAÇÃO

Escalar:
PROCESSOS COMERCIAIS & CAPTAÇÃO

Atrair e Reter:
ESTRUTURAR/RENOVAR PARTNERSHIP

EM ALTA

Q2

Estruturar:
CONSULTORIA CVM/NOVO NEGÓCIO

EM ALTA

Otimizar:
AUMENTAR ESCALA OPERACIONAL

Otimizar:
REESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS & TECNOLOGIA

Q3

M&A:
ESTRUTURAR PARA M&A ESTRATÉGICO

EM ALTA

Q4

Estruturar:
CONSULTORIA CVM/NOVO NEGÓCIO

Otimizar:
AUMENTAR ESCALA OPERACIONAL

+ ESCOLHIDO

Otimizar:
REESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS & TECNOLOGIA

Perdurar:
PROFISSIONALIZAR PARA FUNDING E PARTNERSHIP

M&A:
FUNDING EXTERNO & DEAL ESTRATÉGICO

| | LIGHT | AVANÇADO | PROFISSIONAL |
|---------------------------------|--|--|---|
| | <p>LIBERAR TEMPO FUNDADORES</p> <p>até 1 bi AuC/AuM</p> | <p>AUMENTAR ESCALA ASSET LIGHT</p> <p>1 a 2 bi AuC/AuM</p> | <p>PROFISSIONALIZAR P/ FUNDING E PARTNERSHIP MIDDLE OFFICE</p> <p>>2 bi AuC/AuM</p> |
| Financeiro | Tíme Comissões | + Tíme Controladoria + Tesouraria + Escritório Contabilidade | >SLA |
| Jurídico | Kit Societário | Kit Societário + Departamento Jurídico + Compliance, LGPD e P.I. | >SLA |
| Estratégia e Performance | - | - | FP&A + Ritos de Gestão + Análise Mercado |
| AAWZ360 | BI + Motor Comissões | + P&Ls + Partnership + G&G + ERP Financeiro | + Gestão OKRs + IA |
| Soluções | Acordo de Sócios | + Partnership e Sucessão + P&Ls BUS Aceleração Captação + Inteligência Comercial | + PE + Histórico Financeiro + Analytics + Branding + G&G |

AAWZ

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

