ESTUDO INDEPENDENTE

EDIÇÃO 01 · AGOSTO DE 2026
DISTRIBUIÇÃO LIVRE

WEALTH 2030

O futuro das assessorias, family offices e gestão de patrimônio no Brasil.

10 MUDANÇAS ESTRUTURAIS

PESQUISA INDEPENDENTE · 27 PÁGINAS

ABERTURA

O QUE É ESTE DOCUMENTO

Isto não é uma previsão. É a descrição de uma coisa que já começou e ainda não foi nomeada.

O wealth management brasileiro passou dez anos crescendo por adição: mais assessores, mais escritórios, mais custódia, mais produto. Entre 2016 e 2025 o número de assessores de investimento no país cresceu 502%. Foi um dos movimentos de distribuição financeira mais rápidos do mundo.

Esse ciclo acabou. Não porque o mercado encolheu — os investimentos de pessoa física no Brasil chegaram a R$ 8,5 trilhões em 2025, com o varejo alta renda crescendo 21,2% no ano. Acabou porque a variável que sustentava o crescimento parou de responder: o número de assessores vinculados cresceu 2,8% nos últimos doze meses, e a base ativa registrada na CVM caiu 1%. No mesmo período, o número de consultores registrados subiu 21,4%.

Enquanto isso, o fee médio praticado pela indústria caiu de 0,78% no início de 2025 para 0,62% no início de 2026, e o tempo de vida do cliente encolheu de 43 para 28 meses. A conta que fechava com escala parou de fechar.

Este estudo reúne dados públicos verificáveis — ANBIMA, CVM, ANCORD, B3, Banco Central, Deloitte, McKinsey, Capgemini, EY, BCG, UBS, Vanguard — e conversas de profundidade com profissionais brasileiros do setor, conduzidas entre junho e julho de 2026. As dez teses a seguir não são opiniões. São o que sobra quando você cruza as duas coisas.

SUMÁRIO

AS DEZ TESES

O que separa quem vai crescer de quem vai ficar para trás.

01	O assessor não vai desaparecer. O operacional vai.	06
02	IA não é o diferencial. Contexto é.	10
03	A próxima geração de wealth não vai trabalhar em dashboards.	14
04	O cliente não quer mais informação. Quer interpretação.	16
05	Carteiras recomendadas ficam menos importantes. Teses ficam mais.	20
06	O family office que continuar dependendo de planilhas vai pagar caro.	24
07	A consolidação patrimonial vai deixar de ser diferencial e virar infraestrutura.	29
08	MCP e agentes: a nova camada de infraestrutura financeira.	33
09	Por que a Decade é um sinal de mudança — não apenas mais uma fintech.	37
10	Como será uma assessoria de investimentos em 2030.	41

Para quem escrevemos. Sócios e diretores de assessorias e consultorias, gestores de patrimônio, family offices e times de produto de plataformas. Quem decide onde o tempo da operação é gasto. **Como ler.** Todo número tem fonte nomeada. Onde a evidência é fraca ou inexistente, dizemos isso.

O crescimento parou de vir do lugar de onde vinha.

Os quatro indicadores que sustentaram a expansão do canal de distribuição brasileiro entre 2016 e 2024 — custódia, headcount, fee e retenção — se descolaram. A custódia continua subindo. Os outros três, não.

R$ 8,5 tri	**INVESTIMENTOS DE PF NO BRASIL** +15,5% · dez/2025 · ANBIMA
+21,2%	**VAREJO ALTA RENDA** R$ 3,13 tri · maior alta do ano
+2,8%	**ASSESSORES VINCULADOS** 12 meses · ANCORD jun/2026
+21,4%	**CONSULTORES PF NA CVM** abr/25 → mar/26 · registro CVM
0,62%	**FEE MÉDIO SOBRE AUM** era 0,78% no início de 2025
28 meses	**LIFETIME DO CLIENTE** era 43 · queda de 35%
~70%	**TEMPO DO ADVISOR EM BACK-OFFICE** Deloitte · 30% com cliente
6%	**FIRMAS COM IA AGÊNTICA** vs. 73% que usam IA

O QUE AINDA CRESCE

O substrato. Há mais dinheiro, mais investidores e mais patrimônio para servir do que em qualquer momento anterior da série.

O QUE PAROU

A conversão desse substrato em receita por profissional. Headcount, fee e retenção pararam de acompanhar a custódia.

O substrato cresce. A captura, não.

A custódia de renda fixa na B3 chegou a R$ 3,03 trilhões em dezembro de 2025, e a base registrada saltou para 105,1 milhões de CPFs — número que a própria B3 explica pela inclusão de contas remuneradas e aplicações automáticas, e que portanto mede bancarização, não sofisticação. E o Brasil é o segundo país do mundo em fortuna a ser herdada nas próximas duas décadas: US$ 9 trilhões.

R$ 3,03 tri
CUSTÓDIA DE RENDA FIXA NA B3
dezembro de 2025

105,1 mi
CPFS NA BASE REGISTRADA
mede bancarização, não sofisticação

US$ 9 tri
FORTUNA A SER HERDADA NO BRASIL
2º do mundo · próximas duas décadas

+91%
M&A ENTRE ESCRITÓRIOS EM 2025
sobre 2024

85%
MORTALIDADE DAS NOVAS CONSULTORIAS
nos dois primeiros anos

O QUE VIROU

Preço e retenção ao mesmo tempo. O fee médio praticado pela indústria caiu 16 pontos-base em um ano — de 0,78% para 0,62%. Um levantamento independente sobre R$ 100 bilhões em cerca de 15 mil carteiras encontra a prática concentrada perto de 0,55% líquido de rebates, contra 1% a 1,5% cinco anos atrás. E o tempo de vida do cliente encolheu de 43 para 28 meses.

O QUE MIGROU

O profissional. As consultorias registradas na CVM cresceram 66% entre 2023 e 2025, contra 10% das assessorias, com cerca de 93 novos consultores por mês — um quarto deles vindo diretamente da assessoria. E 53% dos assessores ouvidos declaram interesse em migrar de modelo.

A LEITURA

Quando o substrato cresce e a capacidade de capturá-lo estagna, o gargalo deixou de ser comercial e passou a ser operacional. É por isso que este estudo começa pelo tempo — e não pela tecnologia.

01

TESE 01 / 10 · O TEMPO

O assessor não vai desaparecer. O operacional vai.

A discussão sobre IA substituir o assessor é um debate mal formulado. O trabalho que a IA elimina não é o de aconselhar. É o de descobrir onde o dinheiro está.

Existe um número que quase ninguém no mercado brasileiro mede, porque ele está distribuído entre pessoas diferentes e nunca aparece em nenhum relatório: quanto tempo uma operação de wealth gasta apenas para saber, com confiança, qual é a posição atual de cada cliente.

A Deloitte quantificou a versão global do problema: assessores gastam cerca de 70% do tempo em trabalho de bastidor e apenas 30% em atividades de frente com o cliente. É um número que soa abstrato até você ouvir alguém descrever o próprio mês.

> “Gente perde quinze dias por mês. Poderia estar perdendo cinco.”

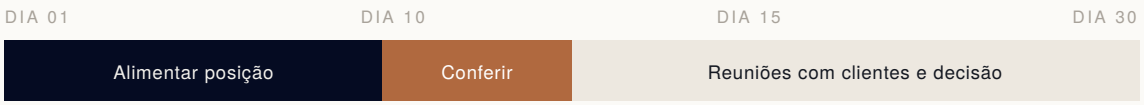
DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED MULTI-BANCO · JUL/2026

A descrição do ciclo é mais reveladora que o número. Até o dia dez do mês, a equipe alimenta posições. Do dia dez ao quinze, confere: bate movimentação contra saldo, procura a diferença, tenta entender se a oscilação de patrimônio foi saque do cliente ou falha de arquivo. Reunião com cliente só acontece na segunda quinzena. Metade do mês é gasta antes que qualquer conversa de investimento comece.

O que quebra o ciclo não é a complexidade da análise — é o dado. Uma corretora deixa de enviar parte da posição, o patrimônio oscila sem explicação, e alguém precisa parar tudo para descobrir se o cliente sacou ou se o arquivo veio incompleto.

ONDE VAI O MÊS DE UMA OPERAÇÃO DE WEALTH

Ciclo mensal descrito por uma consultoria fee-based multi-banco, em dias corridos



50% do mês acontece antes de qualquer conversa de investimento.

ENTREVISTA DE CAMPO, JUL/2026 · CICLO AUTORRELATADO, N=1 OPERAÇÃO

A mesma pessoa custa R$ 1.000 e R$ 20 no mesmo dia

A conta que um sócio de assessoria faz não é sobre software. É sobre alocação de hora — e sobre o fato de que o mesmo profissional executa, no mesmo dia, tarefas com valor econômico separado por uma ordem de grandeza.

> “No final da conta a nossa conta é hora. Cada hora que você me libera de operacional é uma hora que eu tenho pra estar na rua prospectando.”

SÓCIO · ASSESSORIA LIGADA A GRANDE PLATAFORMA · ~600 GRUPOS DE CLIENTES · JUL/2026

R$ 500–1.000	**A HORA DIANTE DO CLIENTE** estimativa da própria operação
R$ 20–50	**A HORA CONFERINDO EXTRATO** ou montando relatório
130–150	**CLIENTES POR ASSESSOR** benchmark americano · teto acomodável de 200

Não existe decisão de compra de tecnologia nesse mercado que não seja, no fundo, uma tentativa de mover horas de uma faixa para a outra. É também por isso que o teto de atendimento existe — e o BCG argumenta que esse teto não é operacional, é cognitivo: aproxima-se do número de relacionamentos significativos que uma pessoa consegue manter. O gargalo não é falta de gente. É falta de contexto disponível na hora certa.

O CUSTO ESCONDIDO DO TRIVIAL

Nem toda perda de tempo é ciclo mensal. Parte é interrupção — e interrupção é o imposto mais caro que uma operação de conselho paga, porque destrói exatamente o bloco contínuo que a análise exige.

E O CUSTO ESCONDIDO DA EXECUÇÃO

Ordens enviadas para múltiplos custodiantes viram uma fila de cobrança manual que ninguém controla. Numa operação, carteiras de marido e mulher divergiram porque uma autorização não chegou a tempo e o ativo saiu da prateleira no dia seguinte.

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA 2030

A Deloitte projeta que IA agêntica pode liberar 25% a 50% do tempo do assessor até 2032, com ganho acumulado de produtividade de ~32% em operações iniciantes e até ~103% em operações desenhadas em torno de IA — um fator de três entre quem adapta e quem redesenha. A McKinsey chega ao mesmo lugar por outro caminho: automatizar tarefas isoladas sem redesenhar o fluxo rende apenas 3% a 5% de produtividade ao ano. A variável não é o modelo de IA. É a arquitetura da operação.

A conclusão desconfortável para quem vende software e para quem compra: a ferramenta que economiza duas horas por semana não muda nada. A que devolve quinze dias por mês muda a estrutura de custo de uma empresa inteira.

02

TESE 02 / 10 · CONTEXTO

IA não é o diferencial. Contexto é.

Todo mundo tem acesso ao mesmo modelo. Ninguém tem acesso à mesma carteira, ao mesmo histórico tributário e à mesma conversa da última reunião. É aí que o valor se acumula.

Em 2026, 73% das firmas de advisory já usam IA de alguma forma. Apenas 6% usam ferramentas agênticas. E somente 5% têm IA integrada entre sistemas. A adoção é quase universal. A utilidade, não.

O FUNIL QUE NINGUÉM MOSTRA · DELOITTE · 2026

Firmas de advisory por profundidade de adoção de IA

73%	**USAM IA DE ALGUMA FORMA** Adoção
6%	**USAM FERRAMENTAS AGÊNTICAS** Agência
5%	**TÊM IA INTEGRADA ENTRE SISTEMAS** Integração

FONTE: DELOITTE INSIGHTS, FINANCIAL SERVICES PREDICTIONS 2026

O gap tem uma explicação técnica simples. Um modelo de linguagem só é útil na medida em que recebe o contexto certo. Sem a carteira real, o histórico tributário, o mandato do cliente e a decisão tomada no trimestre passado, ele produz respostas que parecem corretas — o que, em finanças, é pior que respostas erradas.

> “Prompt engineering controla o estilo. Context engineering controla a substância. Soar certo não é a mesma coisa que estar certo.”

MOODY’S · “BEYOND PROMPTS: WHY ENTERPRISE AI DEMANDS CONTEXT ENGINEERING” · SET/2025

Os números confirmam. No TaxCalcBench, benchmark que mede a capacidade de produzir uma declaração fiscal completa e correta, os melhores modelos disponíveis acertam menos da metade dos casos — o melhor deles, 41,7%. Não é falha de raciocínio: é falta de acesso estruturado à regra e ao histórico específicos daquele contribuinte. Nenhuma dessas falhas se resolve trocando de modelo.

Vale registrar que o setor sabe disso. Numa pesquisa da EY com cem gestoras de patrimônio e de ativos, 66% dos wealth managers citaram alucinação e imprecisão entre suas preocupações — e 95% da amostra já tinha três ou mais casos de uso de IA generativa em produção. Na Accenture, a barreira mais citada por assessores não foi o modelo: foi confiabilidade de dados, com 32%. O gargalo declarado pelo próprio mercado é insumo, não inteligência.

2.2 · O CASO QUE EXPLICA TUDO

A recomendação tecnicamente correta e economicamente errada

Numa das operações entrevistadas, uma funcionalidade de IA embarcada em uma ferramenta de consolidação recomendou reduzir uma posição que rendia 93% do CDI. Em termos absolutos, a recomendação faz sentido: é um rendimento abaixo do referencial.

Só que o ativo era isento de imposto de renda. No bolso do cliente, aquele 93% líquido equivalia a aproximadamente 110% do CDI bruto — uma das melhores posições da carteira. A IA não errou a matemática. Ela não tinha o contexto tributário.

POR QUE ESSE CASO IMPORTA

Uma recomendação errada por falta de contexto não custa uma correção. Custa a confiança de que qualquer recomendação futura possa ser aceita sem verificação manual — o que devolve ao humano exatamente o trabalho que a ferramenta prometia eliminar. É por isso que, numa pesquisa com 300 assessores americanos, 93% exigem palavra final sobre o output da IA e apenas 8% aceitam rebalancear carteira sem revisão humana.

2.3 · A OBJEÇÃO REAL DE QUEM DECIDE

O medo do dono não é o erro. É a despadronização.

Quando se pergunta a um sócio de assessoria por que ele não escalou o uso de IA na equipe, a resposta não é sobre alucinação nem sobre compliance. É sobre variância.

> “O problema aqui é a padronização. Hoje eu uso de um jeito, o outro lá usa do outro. Não é linear as respostas.”

SÓCIO · ASSESSORIA LIGADA A GRANDE PLATAFORMA · JUL/2026

Uma operação de conselho vende consistência. Se dois assessores da mesma casa produzem diagnósticos diferentes para carteiras equivalentes porque escreveram prompts diferentes, a IA não aumentou a capacidade da firma — aumentou o risco dela. O ganho de produtividade individual vira passivo institucional.

É esse o argumento que separa usar IA de ter IA. Usar é individual, informal e não auditável. Ter significa que o contexto — carteira, mandato, histórico, restrição tributária, decisão anterior — está disponível de forma idêntica para qualquer pessoa da operação, e que a resposta é a mesma independentemente de quem pergunta.

O QUE 97% DAS FIRMAS AINDA FAZEM

Segmentam clientes primordialmente por faixa de patrimônio, segundo a Capgemini. Ou seja: o principal eixo de contexto que a maior parte do mercado mantém sobre um cliente é o tamanho da conta dele. É o mínimo que um modelo de IA precisa e o máximo que a maioria consegue oferecer.

E O QUE 56% DOS RMS DIZEM

Que suas firmas não têm as ferramentas necessárias para atender às necessidades da próxima geração de clientes de alto patrimônio — e cerca de 25% planejam trocar de firma ou abrir o próprio negócio. Quando o profissional sai, o contexto sai com ele, porque nunca esteve em lugar nenhum além da cabeça dele.

03

TESE 03 / 10 · INTERFACE

A próxima geração de wealth não vai trabalhar em dashboards.

Dashboard é tecnologia de escassez: quando processar dados era caro, mostrava-se tudo e o humano procurava. Essa restrição acabou.

O dashboard resolve um problema de 2010. Ele responde “como está” para quem já sabe o que procurar. Não responde “o que mudou desde a última vez que olhei”, “o que isso significa para este cliente” nem “o que eu deveria fazer agora”.

Em campo, isso aparece como um comportamento que ninguém chama de problema porque virou rotina: profissionais abrindo dois ou três relatórios ao mesmo tempo e reconstruindo mentalmente a visão que nenhum sistema entrega.

> “Eu tenho que olhar dois relatórios distintos e imaginar como seria isso junto.”
>
> SÓCIO · MULTI-FAMILY OFFICE EM TRANSIÇÃO PARA GESTORA CVM · JUL/2026

O trabalho real não é ler o painel. É a síntese que vem depois — feita à mão, toda vez, por alguém cuja hora vale entre R$ 500 e R$ 1.000. O dashboard não eliminou o trabalho: terceirizou-o para o cérebro do usuário e chamou isso de visualização.

O DESLOCAMENTO DA INTERFACE · 2015 → 2030

O que o profissional pede ao sistema, por geração de ferramenta

GERAÇÃO	PERGUNTA QUE RESPONDE	ONDE O TRABALHO ACONTECE	O QUE O USUÁRIO PRECISA SABER ANTES
Planilha até hoje	“Quanto tem?”	Na cabeça do operador	Tudo. A planilha não sabe nada.
Dashboard 2015–2026	“Como está?”	Na leitura e na síntese do usuário	Onde clicar e o que é anormal.
Agente 2026 →	“O que mudou e o que fazer?”	No sistema, sob revisão	**Nada. O sistema traz o desvio.**

SÍNTESE DO ESTUDO · A LINHA “AGENTE” É PROJEÇÃO, NÃO ESTADO ATUAL DE MERCADO

Essa transição já tem evidência de mercado, e ela não vem de fornecedor. O Morgan Stanley reportou em 2024 que 98% dos times de assessores usavam seu assistente interno; um assessor da casa descreveu a ferramenta de anotação como “meia hora por reunião” economizada. O JPMorgan reportou em 2025 que seus assessores encontram informação até 95% mais rápido e projeta expansão de 50% na carteira por assessor em três a cinco anos. Nenhum desses ganhos veio de um painel melhor.

A ressalva está no capítulo 08: a maior parte do que hoje se vende como “agente” ainda é interface nova sobre arquitetura antiga, e o Gartner projeta que mais de 40% desses projetos serão cancelados até o fim de 2027. A direção do movimento, porém, não está em disputa — está em execução, nas maiores instituições do mundo.

04

TESE 04 / 10 · O CLIENTE

O cliente não quer mais informação. Quer interpretação.

Informação virou commodity gratuita e abundante. O que continua escasso — e o que o cliente continua pagando — é alguém que diga o que aquilo significa para a vida dele.

A pergunta que um cliente faz não é “qual foi a rentabilidade”. É uma versão de: não entregou nos últimos três meses, o que dá para mexer? A diferença entre as duas é a diferença entre um relatório e um serviço.

E a resposta a essa pergunta, hoje, custa tempo que ninguém tem:

> “Vou ter que simular antes pra fazer, né?”

DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED MULTI-BANCO · JUL/2026

Simular cenário de rebalanceamento antes de uma conversa é a atividade de maior valor percebido pelo cliente e, simultaneamente, uma das que mais consome tempo — entre 10% e 20% do tempo de um profissional em épocas de rebalanceamento, segundo uma das operações entrevistadas. É trabalho de conselho travado por trabalho de dado.

O GAP ENTRE O QUE SE ENTREGA E O QUE SE ESPERA · CAPGEMINI 2026

17%	**HNWIS QUE RELATAM EXPERIÊNCIA FLUIDA E PERSONALIZADA**
97%	**FIRMAS QUE AINDA SEGMENTAM CLIENTES SÓ POR FAIXA DE PATRIMÔNIO**
56%	**RELATIONSHIP MANAGERS QUE DIZEM NÃO TER AS FERRAMENTAS NECESSÁRIAS**
81%	**HERDEIROS QUE PLANEJAM TROCAR A FIRMA DOS PAIS**
46%	**DELES, OS QUE CITAM FALTA DOS CANAIS DIGITAIS PREFERIDOS**

PERCENTUAL DE RESPONDENTES · PESQUISA COM 6.510 HNWIS E 144 EXECUTIVOS EM 10 MERCADOS · FONTE: CAPGEMINI WORLD WEALTH REPORT 2026 E “CAPTURING HNWI LOYALTY ACROSS GENERATIONS”, MAI/2026

Dezessete por cento contra noventa e sete por cento. É a distância entre o que o setor acha que está fazendo e o que o cliente sente. E ela tem uma consequência datada: 81% dos herdeiros de alto patrimônio planejam trocar a firma dos pais — no país que vai transferir US$ 9 trilhões nas próximas duas décadas.

O detalhe que desmonta a explicação fácil: o motivo mais citado para a troca não é performance nem preço. É falta dos canais digitais preferidos, com 46%. O herdeiro não sai porque a carteira rendeu menos. Sai porque a forma de ser atendido não se parece com nada do resto da vida dele.

73% dos investidores usam IA. 12% deixaram a IA decidir.

Uma das pesquisas mais amplas já feitas sobre o tema — HSBC com Ipsos, 9.993 investidores em dez países, início de 2026 — encontrou um padrão que desmonta os dois extremos do debate. 73% dos investidores já usam IA para explorar decisões financeiras: 86% entre Gen Z, 82% entre quem tem mais de US$ 2 milhões. Mas apenas 12% citam a IA como o fator mais influente na última decisão de investimento — nos Estados Unidos, esse número cai para 7%. Contra isso, 37% apontam um profissional como fator mais influente na decisão final, e 62% o citam como principal fonte de ideias.

73%	**USAM IA PARA EXPLORAR OPÇÕES** HSBC/Ipsos 2026 · N=9.993
12%	**A IA FOI O FATOR MAIS INFLUENTE NA DECISÃO** Global · 7% nos EUA
50%	**PREFEREM MODELO HÍBRIDO** Gen Z: 56%
80%	**VALORIZAM A TRANQUILIZAÇÃO** 72%: expertise estratégica

O que o cliente compra do humano não é cálculo. É julgamento sob incerteza e responsabilidade por ele. A Vanguard mede isso há uma década: o valor do bom aconselhamento chega a cerca de 3% em retorno líquido — e a própria gestora ressalva que esse ganho não se realiza de forma anual e regular, mas concentrado nos momentos que importam. O componente mais valioso, 150 pontos-base, é behavioral coaching: impedir que o cliente faça a coisa errada no pior momento. Por outro caminho — decisões de planejamento, ordem de saque e alocação de riqueza total — a Morningstar chega a 1,82% ao ano, o equivalente a 29% a mais de renda na aposentadoria.

E o efeito não é só financeiro. Clientes com assessor humano relatam paz de espírito em 88% dos casos, contra 69% entre os atendidos por serviço digital; a redução de emoções negativas é de 79% contra 57%.

> “Clientes usam cada vez mais IA para explorar suas opções, mas na hora de decidir eles valorizam julgamento, contexto e responsabilidade vindos de um assessor em quem confiam.”

BARRY O'BYRNE · CEO, INTERNATIONAL WEALTH & PREMIER BANKING, HSBC · JUN/2026

A leitura brasileira disso é direta. Uma das operações entrevistadas descreveu a própria estratégia em uma frase que resume a tese inteira do estudo:

> “Tudo que eu busco são soluções que me liberem tempo de operacional e me coloquem mais tempo cara a cara com o meu cliente.”

SÓCIO · ASSESSORIA LIGADA A GRANDE PLATAFORMA · JUL/2026

O SINAL DE ALERTA GERACIONAL

Segundo a McKinsey, apenas 14% da Gen Z procuraria um profissional como primeira fonte de conselho financeiro, contra 39% dos boomers — e 76% busca conselho online ou em redes sociais. Ao mesmo tempo, a demanda por aconselhamento holístico saltou de 29% para 52% entre 2018 e 2023. A próxima geração não rejeita o conselho. Rejeita o formato em que ele é entregue.

05

TESE 05 / 10 · RESEARCH

Carteiras recomendadas ficam menos importantes. Teses ficam mais.

A carteira recomendada é um produto de distribuição em massa numa indústria que está se movendo para o oposto disso. E a evidência acadêmica sobre sua eficácia é desconfortável.

Dois estudos brasileiros com dados abertos testaram a mesma pergunta: carteiras recomendadas por corretoras batem o mercado? As respostas convergem, e não são as que o material de marketing sugere.

A EVIDÊNCIA ACADÊMICA BRASILEIRA · DOIS ESTUDOS

ESTUDO	AMOSTRA	RESULTADO
SemeAd · USP e UTFPR 2020–2024	40 carteiras recomendadas de cinco instituições (XP, BTG, Itaú BBA, Santander e Ágora/ Bradesco). Alfa de Jensen e Índice de Sharpe contra o Ibovespa.	**Alfas entre –4,8% e +3,7%. Não se rejeitou a hipótese nula de alfa estatisticamente igual a zero. O Sharpe também não foi estatisticamente diferente de zero.**
Faveri e Netto · UDESC 2019–2022 · Rev. Cont. e Controladoria	14 carteiras recomendadas por corretoras brasileiras.	No período completo, 28,6% superaram a Selic e 42,9% superaram o Ibovespa. Antes da pandemia os números eram 85,7% e 64,3%.

FONTES: 28º SEMEAD (SPERRY E SILVA) · REVISTA DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, UFPR

Isso não significa que research não tem valor. Significa que a carteira recomendada, como produto padronizado distribuído para milhares de perfis diferentes, não gera alfa estatisticamente detectável — e que o mercado precifica isso. A economia do research de varejo brasileiro mostra o mesmo movimento por outro ângulo: os dois maiores independentes perderam independência (a Empiricus foi comprada pelo BTG; a XP adquiriu participação minoritária na Suno), o player listado do setor viu, já no terceiro trimestre de 2023, a receita cair 28,3% e a base de assinantes 11,6% contra o ano anterior, com margem bruta caindo de 39,1% para 24,4%; e corretoras hoje distribuem research gratuitamente como isca de captação.

A ASSIMETRIA QUE SUSTENTA O MODELO

Uma frase de campo resume o incentivo econômico por trás disso melhor que qualquer análise: “essas são as dores hoje porque tem uma assimetria de informação ainda.” Research distribuído em massa não existe para reduzir assimetria — existe para gerar giro. Quando a assimetria cai, o produto perde função.

O processo oficial e o processo real

O processo oficial de alocação é anual, estruturado e documentado. O processo real, descrito por quem executa, é outro.

> “Tudo que você estudou na virada do ano foi tudo perdido. Você teve que tomar uma decisão no meio do caminho, ainda com guerra.”
>
> DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED MULTI-BANCO · JUL/2026

Quando o cenário vira duas vezes no mesmo ano, o valor não está na carteira que foi publicada em janeiro. Está na capacidade de reavaliar rápido, com o patrimônio real do cliente na frente, e de explicar a mudança sem parecer improviso. Isso é tese — não é carteira.

Há também um trabalho de curadoria que nenhuma carteira recomendada resolve, porque é específico da estrutura de cada cliente: comparar grades de produto entre instituições diferentes, onde nem todo banco tem todo fundo e onde o mesmo fundo aparece com espelhos e taxas distintas.

DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED

“Os bancos montam fundos espelho, e não são todos os bancos que têm toda a grade. Tem que cadastrar essa grade de cada instituição e começar a comparar.”

DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED

“Procura fundo que rende CDI mais alguma coisa, pega [a base pública], monta a tabelinha, fica olhando.”

Montar a tabelinha à mão é o estado da arte da curadoria de produto no wealth brasileiro em 2026. É exatamente o tipo de trabalho que sobrevive por inércia: alto valor percebido, baixo valor marginal por repetição, e nenhuma memória institucional — quando o profissional sai, a tabelinha vai junto.

CAMADA	STATUS EM 2026	POR QUÊ
Acesso a produto	Commodity	Resolução CVM 178/2023 acabou com a exclusividade obrigatória. Multi-corretora virou padrão.
Research e carteira recomendada	Commodity	Distribuído gratuitamente pelas plataformas; sem alfa estatisticamente detectável.
Consolidação de posição	Comoditizando	Ver capítulo 07. Todas as soluções entregam o mesmo resultado.
Tese e enquadramento	**Escasso**	Depende de julgamento, de contexto do cliente e de consistência ao longo do tempo. Não é copiável.
Execução sob restrição real	**Escasso**	Tributação, liquidez, mandato, sucessão. É onde a recomendação genérica quebra — como o caso dos 93% do CDI.

A implicação prática: em 2030, o material que uma assessoria publica não vai ser uma lista de ativos. Vai ser o registro auditável de como ela pensa — e o cliente vai comparar firmas por isso, não por rentabilidade de carteira modelo.

06

TESE 06 / 10 · FAMILY OFFICES

O family office que continuar dependendo de planilhas vai pagar caro.

Não pelo custo do software. Pelo custo de ter a estrutura patrimonial de uma família inteira dependendo da memória de uma pessoa.

O segmento cresceu rápido e barateou o ticket de entrada. No Brasil, os family e multifamily offices mapeados pela ANBIMA saltaram de 80 em 2020 para 146 em 2023 — o dado consolidado mais recente disponível, com patrimônio subindo de R$ 263 bilhões para R$ 457,7 bilhões. O ticket mínimo de um MFO caiu de R$ 10–15 milhões para R$ 1 milhão ou menos.

Barateou o acesso sem baratear a operação. E a operação de um family office brasileiro tem uma característica que a distingue do modelo internacional: o patrimônio não está em uma classe de ativo, está espalhado por várias — e boa parte dele nem é financeiro.

> “O perfil do brasileiro é imobilizado. Você tem que olhar o patrimônio como um todo, né?”
>
> DIRETOR TÉCNICO · CONSULTORIA FEE-BASED MULTI-BANCO · JUL/2026

Imóveis, participações societárias, holding, offshore, ilíquidos. Uma das operações entrevistadas descreveu o estado da arte de forma clara: no sistema, imóveis não são rastreados; existem três ou quatro sistemas especializados no mercado para isso; e “as ferramentas não são baratas”. O resultado previsível é que a parte não-financeira do patrimônio vive fora do sistema — em planilha, em pasta, em e-mail, na cabeça de alguém.

146	**FOS E MFOS NO BRASIL** 2023 · eram 80 em 2020 · ANBIMA
R$ 457,7 bi	**PATRIMÔNIO SOB GESTÃO** 2023 · era R$ 263 bi em 2020
35%	**TÊM PLANO DE SUCESSÃO DEFINIDO** UBS GFO Report 2026
27%	**EDUCAM A PRÓXIMA GERAÇÃO DE FORMA ESTRUTURADA** mesma pesquisa

O dado do UBS é o mais grave desta página. Apenas 35% dos family offices no mundo têm plano de sucessão definido para a própria estrutura e apenas 27% têm processo estruturado de educação da próxima geração — numa amostra cujo patrimônio familiar médio é de US$ 2,7 bilhões. É uma indústria construída para atravessar gerações que, em dois terços dos casos, não documentou como ela própria atravessaria uma.

O contexto global reforça a urgência. A Deloitte contabiliza 8.030 single family offices no mundo, alta de 31% sobre 2019, com US$ 3,1 trilhões sob gestão, e proje-

ta 10.720 até 2030 com US$ 5,4 trilhões. A América do Sul responde por apenas 190 deles — o que significa que a maior parte do crescimento brasileiro dos próximos anos ainda vai ser construída, e será construída em cima da infraestrutura que estiver disponível quando for.

95% da receita consumida por time

Um family office entrevistado, com cerca de R$ 400 milhões sob gestão e entre oito e nove famílias atendidas, opera com take rate estimado em 0,4% ao ano. Nessa estrutura, 95% da receita é consumida por folha. Não sobra margem para tecnologia, para escala nem para erro.

É a explicação econômica de por que o segmento não desce de ticket mesmo com demanda: o custo de servir uma família a mais é quase linear, porque quase todo o trabalho é manual. Uma das operações descreveu o efeito direto — o custo atual é proibitivo para executar carteiras menores, e automação seria a condição para atendê-las.

O CICLO DE ONBOARDING E FECHAMENTO	RELATADO EM CAMPO
Consolidar um cliente novo (todas as instituições)	5 a 15 dias
Documento de preparação de reunião, por cliente	**até 1,5 dia**
Relatório final entregue ao cliente, por cliente	1 a 2 dias
Ciclo mensal de ingestão e conferência	15 dias

TEMPO DECLARADO POR OPERAÇÕES BRASILEIRAS DE WEALTH E FAMILY OFFICE, EM DIAS CORRIDOS · FONTE: ENTREVISTAS DE CAMPO, JUN–JUL/2026 · VALORES AUTORRELATADOS POR 3 OPERAÇÕES

Faça a conta da linha do meio. Um documento de preparação que consome até um dia e meio, numa carteira de cem a cento e cinquenta clientes atendidos uma vez por ano, ocupa quinze a vinte dias por mês de um profissional em tempo integral. O relatório final consome outros dez a vinte. Dobre a frequência de contato — que é o que o cliente pede — e a conta deixa de caber no calendário. Não existe operação de wealth no Brasil com essa capacidade sobrando.

O RISCO QUE NINGUÉM PRECIFICA

A planilha não é um problema de eficiência. É um problema de governança. Quando a visão consolidada do patrimônio de uma família existe apenas no arquivo de uma pessoa, a operação tem risco de pessoa-chave sobre o ativo mais sensível que administra — e não tem trilha de auditoria de como cada número chegou ali. Num segmento em que apenas 35% têm plano de sucessão documentado para a própria estrutura, a fragilidade é dupla: o veículo criado para dar continuidade ao patrimônio depende de continuidades que ele mesmo não registrou.

Há um segundo efeito, menos visível. Quando a operação inteira depende de trabalho manual, o custo de errar também sobe: cada correção consome a mesma hora cara que a produção original. É por isso que operações desse porte tendem a rodar

com menos revisão do que gostariam — não por descuido, mas porque revisar custa exatamente o mesmo que fazer.

Nota de honestidade: não existe pesquisa brasileira que meça quantos family offices dependem de planilha. O dado global mais próximo — cerca de 50% de dependência de Excel em times investment-led — vem de um levantamento com clientes de software, amostra enviesada por definição. Tratamos isso como padrão observado em campo, não como estatística.

07

TESE 07 / 10 · INFRAESTRUTURA

A consolidação patrimonial vai deixar de ser diferencial e virar infraestrutura.

Quando todas as soluções entregam o mesmo resultado, o resultado deixa de ser produto. Vira insumo — e o valor migra uma camada acima.

A frase mais direta sobre o futuro desse mercado não veio de um analista. Veio do fundador de uma das maiores plataformas de consolidação do Brasil, sobre o próprio produto: “em termos de consolidação, o resultado de todas as soluções é o mesmo.”

É uma afirmação de comoditização feita por quem tem R$ 210 bilhões em 300 mil carteiras na plataforma. E ela vem acompanhada da explicação de por que o processo ainda é caro: “hoje cada banco tem a sua integração. Quando o Open Finance começar a funcionar, vai ser tudo padronizado.”

PLATAFORMA	ESCALA DIVULGADA	MOVIMENTO DE CONSOLIDAÇÃO
SmartBrain	R$ 210 bi em 300 mil+ carteiras; 450+ clientes; 300 mil extratos/dia	US$ 10 mi do inovaBra Ventures (Bradesco); mira aquisições
Comdinheiro	70 mil+ usuários; 1 mi+ consultas/mês	Adquirida pela Nelogica em fev/2022
Kinvo	700 mil+ usuários; R$ 100 bi+ cadastrados	Adquirido pelo BTG por R$ 72 mi em mar/2021
Gorila	100 escritórios; 500 mil usuários de varejo	R$ 100 mi captados (Iporanga, Ribbit, monashees)
BRITech	400+ clientes em 22 países	Três aquisições (Atatika, Cyrnel, ABS)
Vórtx	R$ 300 bi+ sob custódia	R$ 190 mi da FTV Capital; aporte na Investtools

O padrão é inequívoco: quase todo consolidador relevante do Brasil já foi comprado, capitalizado para comprar, ou virou braço de um incumbente. Camadas que viram infraestrutura consolidam. É o que aconteceu com meio de pagamento, com custódia e com dados de mercado.

O EFEITO COLATERAL QUE O USUÁRIO PAGA

Uma das operações entrevistadas usava uma ferramenta de consolidação que foi comprada por um banco e retirada do mercado. O relatório mensal voltou a ser feito à mão. Para quem vende, aquisição é validação. Para quem usa, é risco de descontinuidade — e é uma das razões pelas quais times pequenos hesitam em terceirizar a camada mais crítica da própria operação.

A infraestrutura existe. O acesso, não.

O Brasil tem a maior infraestrutura de Open Finance do mundo: 154 milhões de consentimentos ativos em fevereiro de 2026, mais de 100 milhões de clientes conectados, centenas de instituições participantes e bilhões de chamadas por semana. A camada de dados de investimentos está no ar desde outubro de 2023 e, no ano encerrado em dezembro de 2024, cresceu 29 vezes, chegando a 1,81 bilhão de chamadas de API — de 1% para 17% do ecossistema. É o dado aberto mais recente sobre essa camada.

E, mesmo assim, o profissional brasileiro ainda entra conta por conta para baixar relatório.

> “Você precisa de uma API pra navegar lá dentro. E [a plataforma] não dá essa API.”
>
> SÓCIO · ASSESSORIA · JUL/2026

Sem exportação em massa, a coleta é manual — mesmo numa operação com centenas de grupos de clientes e uma equipe de vinte e duas pessoas.

> “Renda fixa via Open Finance é horrível. São IDs que não dizem respeito a nada.”
>
> EQUIPE TÉCNICA · OPERAÇÃO DE INTEGRAÇÃO DE DADOS · JUL/2026

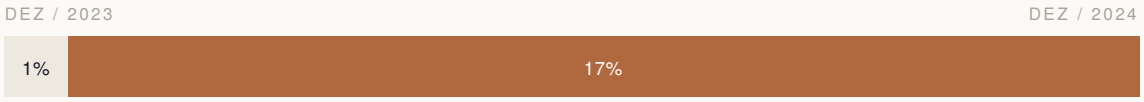
O padrão existe, mas a identificação de ativos de renda fixa exige camada própria de de-para — justamente a classe que representa 75% do que trafega.

Há ainda o gap de adoção do lado do cliente: 76,8% dos brasileiros conhecem o Open Finance, mas apenas 37,1% autorizaram compartilhamento. Como resumiu o Banco Central, o desafio deixou de ser construir e passou a ser converter conhecimento em uso. E menos de 10% dos consentimentos ativos envolvem pessoa jurídica — o que deixa de fora holdings, empresas familiares e boa parte da estrutura por onde o patrimônio brasileiro de fato circula.

O resultado é um paradoxo que define este capítulo: o Brasil construiu a infraestrutura de compartilhamento de dados financeiros mais ampla do mundo — à frente de 78 países com regulação — e o profissional que mais precisaria dela ainda faz login manual. A camada existe. O que falta é a ponte entre ela e o fluxo de trabalho de quem administra patrimônio.

DADOS DE INVESTIMENTOS NO OPEN FINANCE

Participação dos dados de investimentos no total de chamadas do ecossistema, dez/2023 a dez/2024



Crescimento de 29× · 1,81 bilhão de chamadas de API.

FONTE: OPEN FINANCE BRASIL / ANÁLISE BIP, VIA FINSIDERS · RENDA FIXA BANCÁRIA = 75% DO VOLUME

A conclusão do capítulo: em 2030, consolidar patrimônio não será um produto que alguém vende. Será uma expectativa, como extrato bancário e nota de corretagem. O diferencial estará em o que se faz com o dado depois de consolidado — e é exatamente aí que a próxima camada de infraestrutura está sendo construída.

08

TESE 08 / 10 · PROTOCOLO

MCP e agentes: a nova camada de infraestrutura financeira.

Nos últimos vinte meses um protocolo saiu do zero e virou padrão de fato para conectar modelos de IA a sistemas reais. O setor financeiro brasileiro ainda não reagiu.

O Model Context Protocol foi lançado pela Anthropic em novembro de 2024. A OpenAI adotou em março de 2025, o Google DeepMind em abril. Em dezembro de 2025 o protocolo foi doado à Agentic AI Foundation, sob a Linux Foundation, cofundada com Block e OpenAI, com apoio de AWS, Google, Microsoft, Cloudflare, GitHub e Bloomberg.

~97 mi	**DOWNLOADS MENSAIS DOS SDKS** Python + TS · Anthropic, dez/25
10.000+	**SERVIDORES MCP PÚBLICOS** Anthropic · dez/2025
15.926	**REPOSITÓRIOS NO GITHUB** tópico mcp-server · GitHub API, mai/26
41%	**ORGANIZAÇÕES COM MCP EM PRODUÇÃO** Stacklok 2026 · 29% + 12% ampla

Uma integração tradicional conecta sistema a sistema: alguém escreve o código, define os campos e mantém o contrato. Um servidor MCP expõe capacidades para que um agente as descubra e use — sem que ninguém tenha antecipado a pergunta que ele faria.

> É a diferença entre construir uma esteira e construir uma porta. A esteira só transporta o que foi previsto. A porta deixa entrar o que ainda não existia quando ela foi instalada.

Quem já expôs capacidades financeiras a agentes

INSTITUIÇÃO	QUANDO	O QUE EXPÔS
Griffin (UK)	2025 · beta	Servidor MCP first-party de banco
Grasshopper Bank (US)	ago/2025	Servidor MCP read-only
Coinbase	set/2025	Servidor MCP com leitura e escrita
Nymbus (core banking)	abr/2026	19 ferramentas de core banking expostas a agentes
Visa (Agentic Ready)	mar/2026	21 parceiros emissores em teste na Europa
Qualquer gestor de patrimônio	—	**Nenhum caso público identificado, no Brasil ou no mundo.**

FONTE: OPEN BANKING TRACKER · LEVANTAMENTO CONDUZIDO EM AGO/2026

8.2 · A CONSTRUÇÃO CASEIRA

O padrão mais consistente encontrado em campo não foi resistência à IA. Foi o oposto: todo mundo já está construindo alguma coisa.

> “Todo mundo está tentando criar a sua própria solução, nem que seja caseira.”

SÍNTESE DE DEVOLUTIVA COM SÓCIOS DE MFO E ASSESSORIA · JUL/2026

Nas operações entrevistadas: uma assessoria transcreve 100% das reuniões automaticamente para o CRM e testa geração de diagnóstico de carteira; um multi-family office construiu uma vertical de tecnologia própria para dar visão consolidada do patrimônio total; um family office contratou empresa externa para desenvolver ferramenta; um escritório de contabilidade de holdings tentou construir a própria duas vezes.

Só que existe uma contradição no dataset que vale mais que o padrão. O responsável por uma consultoria de cinco pessoas respondeu que não tem massa crítica para automatizar nada. O DIY não é generalizado — é função do tamanho do braço técnico. Quem tem engenheiro constrói. Quem não tem, espera, e enquanto espera continua perdendo quinze dias por mês.

São mercados diferentes vendidos pelos mesmos vendedores

O mercado tem duas âncoras de preço incompatíveis. Uma operação que administra centenas de milhões achou R$ 4 mil por mês caro demais por uma ferramenta de dados — enquanto o terminal profissional que ela gostaria de ter custa cerca de US$ 2.500 por mês e ferramentas de IA para assessores nos EUA cobram cerca de US$ 100 por usuário por mês. A outra âncora é a da assessoria que raciocina por hora liberada: se a ferramenta devolve uma hora que vale R$ 500 na rua, o preço quase não importa.

R$ 4 mil

ACHADO CARO DEMAIS
por mês, por ferramenta de dados, numa operação de centenas de milhões

US$ 2.500

TERMINAL PROFISSIONAL
por mês · o que a mesma operação gostaria de ter

US$ 100

IA PARA ASSESSOR NOS EUA
por usuário, por mês

R$ 500

A HORA DO ASSESSOR NA RUA
a âncora de quem compra tempo, não software

A primeira compra software. A segunda compra tempo.

CAMADA	MODELO ATUAL	MODELO AGÊNTICO
Acesso ao dado	Login manual, download, planilha	Capacidade exposta, consultável por agente
Quem faz a pergunta	Humano, uma por vez	Agente, continuamente, sob supervisão
Quando o desvio aparece	No fechamento do mês	No momento em que ocorre
Custo do cliente 201	Quase linear	Tende a zero na camada de dado
Onde fica o diferencial	Ter o dado	Ter o contexto e o julgamento

Ressalva necessária: o Gartner estima que mais de 40% dos projetos de IA agêntica serão cancelados até o fim de 2027, e que apenas cerca de 130 fornecedores, entre milhares, são realmente agênticos. A camada descrita aqui é real e está sendo construída — mas a distância entre o protocolo existir e uma assessoria brasileira colher valor dele ainda se mede em anos, não em trimestres.

09

TESE 09 / 10 · O SINAL

Por que a Decade é um sinal de mudança — não apenas mais uma fintech.

O que importa não é o produto. É o que a rodada revela sobre onde o capital global acha que o valor vai se acumular no wealth brasileiro.

Em 4 de agosto de 2026, a Decade saiu de stealth com US$ 85 milhões — cerca de R$ 440 milhões — na que foi anunciada como a maior rodada seed já levantada por uma startup latino-americana. Greenoaks liderou, com Benchmark, Diffusion, Atlantico e Norte Ventures. A rodada havia sido fechada em setembro de 2025 e ficou onze meses em silêncio.

US$ 85 mi	**RODADA SEED** maior da história da LatAm
26	**FUNCIONÁRIOS NO ANÚNCIO** 8 executivos · ex-Nubank, XP, BTG
R$ 200/mês	**PREÇO AO CLIENTE** plano anual · consultor dedicado
Beta	**PRODUTO LANÇADO AO PÚBLICO** lista de espera

Os fundadores explicam parte do valuation implícito. Vitor Olivier entrou no Nubank como engenheiro inicial e saiu como CTO após doze anos. Felipe Meneses foi o primeiro brasileiro Thiel Fellow e fundou a Hyperplane, adquirida pelo Nubank em 2024. Mas fundador forte explica o cheque, não a tese. A tese está no que a empresa escolheu não ser.

O QUE A DECADE NÃO É

— Não é custodiante. É agnóstica de plataforma, integrando BTG, XP, Genial e C6.

— Não é robo-advisor puro. Tem consultor humano sênior por WhatsApp e vídeo.

— Não cobra sobre patrimônio no produto de entrada.

— Não nasceu para o topo da pirâmide. O premium existe, mas só por convite.

O QUE ELA ESTÁ APOSTANDO

Que o gargalo do wealth brasileiro não é acesso a produto nem custódia — é capacidade de servir com contexto em escala. Consolidar via Open Finance, monitorar continuamente, e usar o humano onde ele é insubstituível. É, ponto a ponto, a mesma leitura que os capítulos 1, 2 e 4 deste estudo extraíram de fontes completamente diferentes.

> “Serviços financeiros são complexos por design e frequentemente monetizados através da assimetria de informação. A IA colapsa essa assimetria.”
>
> FELIPE MENESES · COFUNDADOR E HEAD DE IA, DECADE · AGO/2026

9.2 · TRÊS LEITURAS, UMA DELAS INCÔMODA

Primeira. Capital de primeira linha global — Greenoaks e Benchmark, a mesma Benchmark que liderou as Séries A de Uber e Snap — precificou o wealth management brasileiro como um mercado de tecnologia, não de distribuição. Isso reprecifica todo mundo por comparação, inclusive quem não quer ser comparado.

Segunda. A empresa levantou o maior seed da região antes de abrir o produto ao público. O que foi financiado não é tração: é a tese de que servir patrimônio com contexto em escala é um problema resolvível agora e não era há dois anos.

Terceira, e a mais incômoda para o canal. A Decade não compete por produto nem por taxa. Compete por atenção e confiança do cliente final — cobrando R$ 200 por mês por um acompanhamento contínuo que, no modelo tradicional, exige ticket de entrada muito maior.

O CONTRAPONTO, PARA SER JUSTO

Nenhuma parte deste capítulo é endosso. A imprensa internacional registrou ceticismo explícito: “é muita promessa para quem parte do zero”, e o modelo humano-mais-IA “ainda precisa provar que bate um robo-advisor mais barato”. Aplicativos de finanças pessoais têm um histórico consistente de não mudar comportamento. O valuation não foi divulgado. A gestora ainda está em credenciamento na CVM. E o AUM atual é descrito apenas como “alguns bilhões de reais” em carteiras experimentais da rede próxima aos fundadores. Nada disso invalida o sinal — mas separa sinal de resultado.

O mercado inteiro está sendo reorganizado ao mesmo tempo

Enquanto a Decade era anunciada, o Citi lançou quatro sistemas de IA para wealth com rollout global; o CIBC reportou redução de até 50% do trabalho administrativo dos assessores; BTG, C6 e Santander já testam copilotos há cerca de dois anos; e o Banco do Brasil colocou mais de 12 mil agentes em produção.

4

SISTEMAS DE IA PARA WEALTH NO CITI
rollout global

50%

REDUÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO
reportada pelo CIBC

12 mil

AGENTES EM PRODUÇÃO NO BANCO DO BRASIL
—

A leitura correta da Decade não é “chegou um concorrente”. É que o mercado inteiro está sendo reorganizado em torno da mesma variável ao mesmo tempo — e a Decade é apenas a evidência mais cara e mais recente disso. Uma nova entrante levantou R$ 440 milhões para atacar o mesmo problema que uma consultoria de cinco pessoas descreve como quinze dias perdidos por mês.

A CORREÇÃO QUE VALE FAZER

Circulou no mercado que a rodada seria a estreia da Benchmark no Brasil. Não é: a gestora investiu no Peixe Urbano em janeiro de 2011. O que é defensável é que se trata de uma exceção — e que nenhum sócio da Benchmark se pronunciou publicamente sobre a tese. Todas as falas de investidor no material oficial são da Greenoaks.

O QUE AINDA NÃO SE SABE

O valuation não foi divulgado e não deve ser estimado. A Decade Asset Management ainda está em processo de credenciamento como gestora na CVM. O AUM atual é descrito apenas como “alguns bilhões de reais” em carteiras experimentais da rede próxima aos fundadores. Nada disso invalida o sinal — mas separa sinal de resultado.

10

TESE 10 / 10 · O DESENHO

Como será uma assessoria de investimentos em 2030.

Não é uma previsão de ficção. É a extrapolação de movimentos que já têm data, número e nome — aplicados a uma operação brasileira de porte médio.

Considere uma operação real: 22 pessoas, 12 comerciais, cerca de 600 grupos de clientes, 30% da custódia já em fee fixo com meta de 80%, crescimento por indicação e sem compra de lead. É uma das melhores operações do país no modelo atual. Veja o que muda.

DIMENSÃO	OPERAÇÃO EM 2026	OPERAÇÃO EM 2030
Ciclo de dados	15 dias/mês de ingestão e conferência	Contínuo. O desvio chega ao humano; o humano não vai atrás do desvio.
Preparação de reunião	Até 1,5 dia por cliente, manual	Minutos. O material é gerado do contexto e revisado, não montado.
Clientes por profissional	Teto prático de 130–150	Teto deslocado; o limite volta a ser relacional, não operacional.
Modelo de receita	Comissionado majoritário; fee fixo em pouco mais de 21% da custódia da maior plataforma	Fee predominante, sob fee médio menor. Volume compensa taxa.
Consolidação patrimonial	Produto que se compra	Infraestrutura que se pressupõe, como extrato bancário.
Carteira recomendada	Entregável central	Insumo. O entregável é a tese aplicada ao caso.
O que se vende	Acesso, produto e relatório	Julgamento sob restrição real, com memória e auditoria.
Onde o profissional passa o dia	~70% em back-office	**Invertido. É a única mudança que paga todas as outras.**

A CONTA QUE FECHA

Se o fee médio continuar caindo — de 0,78% no início de 2025 para 0,62% no início de 2026 — e o lifetime do cliente continuar encolhendo — de 43 para 28 meses — só existem três saídas: cobrar mais (o mercado não deixa), atender mais clientes com a mesma estrutura, ou atender melhor para reter mais tempo. As duas últimas dependem da mesma coisa: devolver o tempo que hoje é consumido antes de qualquer conversa acontecer. A Deloitte estima que essa reorganização destrava entre US$ 10 e US$ 35 trilhões de capacidade adicional de AUM globalmente até 2032.

10.2 · AS TRÊS OPERAÇÕES QUE VÃO EXISTIR

A consolidação não vai matar os pequenos. Vai matar os médios sem tese.

TIPO 01 · A PLATAFORMA

Escala, marca, capital e infraestrutura própria. Compra crescimento — foram 21 deals em 2025, alta de 91%, com múltiplos de 5 a 7x EBITDA para operações acima de R$ 5 bilhões. Vence por custo de servir.

TIPO 02 · A BOUTIQUE COM TESE

Pequena, cara e específica. Não compete em custo nem em produto: compete em profundidade sobre um tipo de patrimônio ou de família. Usa infraestrutura de terceiro e concentra o próprio time no julgamento.

TIPO 03 · O MEIO SEM DIFERENCIAL

Grande demais para ser artesanal, pequeno demais para diluir custo. É onde a compressão de fee e o encurtamento do lifetime doem primeiro. É a faixa de onde saiu boa parte dos cerca de 30 mandatos de M&A mapeados na praça em meados de 2025.

10.3 · O QUE FAZER COM ISSO, NA PRÁTICA

— Meça o seu ciclo antes de comprar qualquer coisa. Quantos dias por mês a sua operação gasta entre receber o dado e confiar nele? Se você não sabe o número, essa é a primeira coisa a descobrir — e provavelmente é maior do que você imagina.

— Separe custo de software de custo de hora. R$ 4 mil por mês é caro contra um orçamento de ferramentas e barato contra uma hora de sócio a R$ 500. A pergunta certa não é quanto custa; é quantas horas devolve e para qual faixa de valor elas voltam.

— Trate contexto como ativo, não como conhecimento tácito. Mandato, restrição tributária, histórico de decisão e o que foi dito na última reunião. Se isso só existe na cabeça do profissional, ele sai com o ativo — e 25% dos relationship managers dizem que pretendem sair.

— Padronize antes de escalar IA. Se dois profissionais da mesma casa produzem diagnósticos diferentes para carteiras equivalentes, o problema não é o modelo. É que a firma nunca definiu qual é a resposta certa.

— Escolha a camada em que você quer ser insubstituível. Consolidação está virando infraestrutura. Research virou gratuito. Acesso a produto virou multi-corretora por norma. Sobra tese, relação e execução sob restrição real — e nenhuma das três escala sem devolver tempo primeiro.

Nenhum dos cinco pontos acima é sobre comprar software. Quatro deles são decisões de gestão que uma operação pode tomar na próxima segunda-feira, sem orçamento. O quinto é uma decisão de posicionamento — e é a única que não dá para adiar até 2030, porque as camadas estão sendo ocupadas agora.

O QUE ESTE ESTUDO NÃO DIZ

Não dizemos que a IA vai reduzir headcount no wealth brasileiro — não há evidência disso, e as operações entrevistadas descrevem escassez, não excesso de gente. Não dizemos que quem não adotar tecnologia vai quebrar em 2030: a mortalidade das novas consultorias chega a 85% nos dois primeiros anos e tem causas comerciais e de escala, não tecnológicas. E não dizemos que existe uma ferramenta que resolve isso. Dizemos que a variável que separa as operações mudou, e que ela agora é o tempo.

FECHAMENTO · A PERGUNTA

A pergunta não é se a IA vai entrar no wealth management. É se ela vai entrar primeiro na sua empresa ou na do seu concorrente.

Em 2026, 73% das firmas de advisory usam IA e 6% usam agentes. Essa distância de 67 pontos é o campo inteiro onde a competição dos próximos quatro anos vai ser decidida — e ela não se fecha comprando ferramenta. Fecha-se reorganizando a operação em torno da única variável que todas as evidências deste estudo apontam: onde o tempo do seu time realmente vai.

“Gente perde quinze dias por mês. Poderia estar perdendo cinco.”

ENTREVISTA DE CAMPO · JULHO DE 2026

Metodologia e limites declarados

Este estudo combina duas camadas de evidência com pesos diferentes, e a distinção entre elas é explícita em todo o documento.

CAMADA 1 — DADOS PÚBLICOS

Todos os números agregados vêm de fontes primárias nomeadas e verificáveis: ANBIMA, CVM, ANCORD, B3, Banco Central, Open Finance Brasil, arquivamentos na SEC, e relatórios de Deloitte, McKinsey, EY, Accenture, BCG, PwC, Capgemini, Cerulli, UBS, Vanguard, Morningstar, Gartner, Schwab, HSBC e Advisor360°. Levantamento conduzido em agosto de 2026. A lista completa está na página 26.

CAMADA 2 — ENTREVISTAS DE CAMPO

Conversas de profundidade conduzidas entre junho e julho de 2026 com profissionais de operações brasileiras de wealth: consultoria fee-based multi-banco, assessoria ligada a grande plataforma em migração para fee, multi-family office em transição para gestora CVM, family office single e escritório de contabilidade especializado em holdings. Todos os interlocutores foram anonimizados e são identificados por função e tipo de operação.

O LIMITE MAIS IMPORTANTE DESTE ESTUDO

A camada de campo é qualitativa e de amostra pequena. Ela não é estatisticamente representativa do mercado brasileiro e não deve ser lida como tal. Sua função aqui é outra: dar textura, mecanismo e verbatim ao que os dados públicos mostram em agregado. Sempre que um número vem exclusivamente de campo — os quinze dias, o ciclo de onboarding, a economia da hora, os 95% de folha — ele está identificado como autorrelato e não é extrapolado para o setor. Nenhuma tese deste estudo se sustenta apenas na camada de campo.

AS DEZ PERGUNTAS QUE ESTE MERCADO AINDA NÃO SABE RESPONDER

Declarar o que não se sabe vale mais que estimar. Nenhuma destas perguntas tem fonte pública confiável no Brasil:

— Que percentual dos family offices brasileiros ainda depende de planilha.

— Quantos investidores efetivamente seguem a carteira recomendada que recebem.

— Qual o AuC e o ticket médio por assessor no Brasil.

— Quantos escritórios de assessoria existem de fato (a ANCORD divulga pessoas físicas, não PJ).

— Quais múltiplos foram efetivamente pagos nos M&As — quase nenhum divulgou valor.

— Qual o custo operacional real de um family office brasileiro.

— Qual a taxa de adoção de IA no wealth brasileiro, com metodologia comparável às pesquisas internacionais.

— Se existe algum gestor de patrimônio, no mundo, expondo dados via MCP.

— Qual o valuation da Decade — não foi divulgado.

— Qual o status atual do PL 2338/2023 na Câmara, aprovado no Senado em dez/2024.

Conflitos de fonte declarados: a contagem de assessores diverge entre ANCORD (27.203 credenciados em jun/2026) e registro CVM (26.211, em queda de 1%) porque as bases são distintas — credenciado, vinculado e ativo não são o mesmo universo. O número de consentimentos do Open Finance aparece como 128 milhões (jan/2026) e 154 milhões (fev/2026) em fontes diferentes. Rankings de AuC de assessorias são autodeclarados.

Fontes

— ANBIMA — “Investimento dos brasileiros cresce 15,5% e atinge R$ 8,5 trilhões em 2025”, fev/2026.

— ANBIMA — “Captação líquida dos fundos no 1º tri de 2026”, abr/2026.

— ANBIMA — “Volume administrado por gestores de patrimônio cresce 7,4%”, abr/2026.

— ANBIMA via Capital Aberto — family offices no Brasil, 2020–2023.

— ANCORD via BPMoney — “Brasil ganha 1.709 novos assessores no 1º semestre de 2026”, jul/2026.

— ANCORD via InfoMoney — “Número de assessores cresce 3,6% em 2026”, jun/2026.

— SmartBrain / CVM via Funds Society — “Em meio ao avanço de consultorias, taxas de fee-based são pressionadas”, mai/2026. Amostra: ~R$ 100 bi em ~15.000 carteiras, 43 empresas.

— Veritas / CVM via InfoMoney — “Mercado de consultores vive maior ciclo de expansão e cresce 28%”, 2026.

— AAWZ Partners — Relatório Setorial Anual 2026 (M&A, lifetime, CAC, múltiplos).

— NeoFeed — “Os M&As das assessorias voltaram e há quase 30 mandatos na praça”, ago/2025.

— NeoFeed — “Consultorias de investimento viram moda e dobram em cinco anos, mas só a metade deve sobreviver”, 2025.

— Monte Bravo / SmartBrain — conflito de interesses, fee fixo e sobretaxa XP, 2026.

— B3 / Bora Investir — base de investidores e custódia, dez/2025.

— XP Inc. — 1Q26 Earnings Release, arquivamento na SEC, mai/2026.

— UBS — Global Wealth Report 2025 (transferência de riqueza no Brasil, US$ 9 tri).

— UBS — Global Family Office Report 2026 (307 family offices, 30+ mercados).

— Deloitte Private — “Defining the Family Office Landscape”, 2024 e projeção 2030.

— Deloitte Insights — “The agentic AI productivity wave is heading for wealth management”, Financial Services Predictions 2026.

— Deloitte — “The impact of AI applications in wealth management”, 2024.

— McKinsey — “US wealth management in 2035: a transformative decade begins”, 2025.

— McKinsey — The State of AI, 2025 e State of AI Trust, 2026.

— EY — GenAI in Wealth & Asset Management Survey, mar/2025 (n=100).

— Accenture — “Powering Wealth Management with Generative AI”, 2025 (n=500 advisors).

— BCG — “AI and the New Economics of Wealth Management”, 2026; Global Wealth Report 2026.

— PwC — Global Asset & Wealth Management Report 2025.

— Capgemini — World Wealth Report 2026 (n=6.510 HNWIs, 1.317 RMs, 144 executivos).

— Capgemini — “Capturing HNWI loyalty across generations”, mai/2026.

— HSBC / Ipsos — “The Trust Threshold”, 2026 (n=9.993 investidores, 10 países).

— Vanguard — Advisor's Alpha; “The emotional and time value of advice”, 2025 (n=12.443).

— Morningstar — Gamma (Blanchett & Kaplan); Voice of the Advisor 2025.

— Advisor360° — 2026 Connected Wealth Report (n=300 advisors).

— Charles Schwab — 2026 RIA & AI Research Study (n=533) e RIA Benchmarking Study 2026.

— Gartner — previsões sobre IA agêntica, jun/2025.

— Menlo Ventures — "2025: The State of Generative AI in the Enterprise", dez/2025.

— Moody's — "Beyond prompts: why enterprise AI demands context engineering", set/2025.

— Morgan Stanley — press releases sobre AI @ Morgan Stanley Assistant e Debrief, 2024.

— Reuters — JPMorgan Coach AI e resultados de produtividade, mai/2025.

— Bank of America — Erica e interações digitais, mar/2026.

— Open Banking Tracker — "Agentic banking and MCP", 2026.

— Anthropic / Linux Foundation — Model Context Protocol e Agentic AI Foundation, 2024–2026.

— WorkOS — "Everything your team needs to know about MCP in 2026".

— Open Finance Brasil / Banco Central via Finsiders — consentimentos, chamadas de API e dados de investimentos, 2024–2026.

— FEBRABAN — lançamento da fase de investimentos do Open Finance, out/2023.

— Sperry, M. V. A. e Silva, R. A. — "Desempenho de Carteiras de Investimentos Recomendadas no Mercado Acionário Brasileiro", 28º SemeAd (USP/UTFPR), 2020–2024.

— Faveri, D. B. de e Netto, A. (CEAVI/UDESC) — "Rentabilidade de Carteiras de Títulos Mobiliários Recomendadas por Corretoras Brasileiras", Revista de Contabilidade e Controladoria (UFPR), 2019–2022.

— GitHub Search API — repositórios com o tópico mcp-server, mai/2026. Stacklok — survey sobre MCP em produção, 2026.

— TaxCalcBench (Column Tax / Filed) — acurácia de LLMs em declaração fiscal completa, 2025.

— WealthManagement.com — carga de clientes por assessor e escassez de advisors, jul/2026. SmartAsset / IAA — 2026 Industry Snapshot.

— Brazil Journal — SmartBrain e consolidação de carteiras; rodada da Decade.

— Finsiders Brasil — SmartBrain, BRITech, Vórtx e Open Finance.

— NeoFeed — Gorila; BTG/Empiricus; Decade; venda da Warren à Cocos Capital.

— Seu Dinheiro — BTG/Kinvo, mar/2021. BM&C News — Nelogica/Comdinheiro, fev/2022.

— Business Wire, Bloomberg Línea, InfoMoney, Fintech Global, The Next Web — cobertura da rodada da Decade, ago/2026.

— Let's Money — Citi Wealth, CIBC, Banco do Brasil e copilotos de IA em bancos brasileiros, 2026.

— CVM — Resoluções 178/2023 e 179/2023; agenda institucional 2026.

— Senado Federal / Câmara dos Deputados — PL 2338/2023.

— oricksilva.com.br — análise independente de mercado sobre o impacto da Decade no canal de assessoria, ago/2026.

REDENTIA

Quem produziu este estudo

Este estudo foi produzido pela Redentia, que constrói infraestrutura de contexto para operações de wealth management no Brasil: consolidação de posição em múltiplas instituições, memória de cliente e uma camada de agentes que devolve ao profissional o tempo hoje gasto antes de qualquer conversa acontecer.

Escrevemos este documento porque, ao longo de meses conversando com assessores, consultores, gestores e family offices, encontramos o mesmo padrão em operações que não se conhecem entre si — e nenhum estudo brasileiro que o descrevesse.

Você pode citar, imprimir e distribuir este material livremente, inclusive internamente na sua operação. Pedimos apenas que a atribuição seja mantida. Se algum número aqui estiver errado, queremos saber — este documento será atualizado.