



O futuro da gestão de ativos e patrimônio

As empresas que vão sair na frente até 2030 fazem escolhas estratégicas mais claras e mobilizam suas organizações em torno delas



Conteúdo

Apresentação	03
--------------	----

01

As empresas que saem na frente	07
--------------------------------------	----

02

Unindo as duas dimensões da empresa preparada para o futuro	14
--	----

03

Como as empresas estão se preparando para o futuro?	18
--	----

04

Como se preparar para o que vem a seguir	27
---	----

Sobre a pesquisa	33
------------------	----

Contatos	34
----------	----

Apresentação

Em nosso estudo Asset and Wealth Management Revolution 2025, identificamos quatro padrões de modelos de negócios vencedores com potencial para capturar uma fatia significativa do aumento projetado de US\$ 230 bilhões nas receitas do setor de gestão de ativos e patrimônio até 2030.



Empresas com essas características se destacam em um setor que passa por rápida transformação tecnológica, mudanças nas expectativas dos investidores e crescimento dos mercados privados para atender investidores de varejo. Ter escala ou volume de ativos sob gestão (AuM, na sigla em inglês) elevado, por si só, não garante sucesso. O que importa é a clareza estratégica e o alinhamento consistente em torno dela.

Com base nessa análise, realizamos uma nova pesquisa global com 264 gestores e distribuidores de ativos e patrimônio para entender como as empresas estão se posicionando diante desse cenário em transformação. Usando métricas estratégicas – e não financeiras – como indicadores-chave, avaliamos as empresas em duas dimensões:

1.

Capacidade de execução que demonstra desempenho de alto potencial.



2.

Clareza estratégica baseada no alinhamento aos quatro padrões de modelos de negócios.

Os resultados são animadores: pouco mais da metade demonstra força em pelo menos uma dessas dimensões. Ainda assim, apenas cerca de uma em cada dez combina as duas. Muitas organizações ainda estão no meio do caminho. Alguns têm sua direção estratégica bem definida, mas ainda não desenvolveram as capacidades para sustentá-la.

Outros executam bem, mas ainda não se consolidaram em torno de um modelo de negócio vencedor. O desafio para as empresas – e a grande oportunidade – é alinhar clareza e capacidade.

Principais destaques



A clareza estratégica diferencia as empresas, mas sozinha não é suficiente. Cerca de quatro em cada dez gestores de ativos e patrimônio demonstram alinhamento a um padrão de modelo de negócios vencedor, mas clareza sem execução sólida não gera vantagem duradoura.



Mais da metade das empresas demonstra pontos fortes em uma das duas dimensões. A maioria dos gestores de ativos e patrimônio (52%) apresenta clareza estratégica ou desempenho de alto potencial – nossa medida prospectiva da capacidade de execução nos próximos cinco anos.



Poucas empresas estão saindo na frente. Cerca de uma em cada dez (11%) combina as duas dimensões, posicionando-se como o que chamamos de gestores de ativos e patrimônio preparados para o futuro: empresas que alinham capital, talento e tecnologia em torno de um modelo coerente.



O futuro da gestão de ativos e patrimônio certamente exigirá capacidade de fazer escolhas estratégicas claras e, sobretudo, executá-las com disciplina e consistência ao longo do tempo. Para liderar o setor, as organizações precisarão alinhar tecnologia, talentos e capital em torno de um modelo de negócio coerente, capaz de evoluir continuamente diante das mudanças do mercado. Nesse contexto, vantagem competitiva não virá apenas de boas decisões, mas da capacidade de sustentá-las na prática, ajustando prioridades, acelerando a inovação e mantendo foco onde realmente é possível gerar valor.”

Lindomar Schmoller,
sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros

01

As empresas que saem na frente

Quando combinamos alto potencial de desempenho com clareza estratégica, conseguimos uma visão mais completa de como as empresas estão se posicionando à medida que o setor se transforma.



Dimensão 1:

alto potencial de desempenho

Essa dimensão mostra o quanto sua organização está preparada para os próximos cinco anos. Para isso, avaliamos as empresas em três indicadores: velocidade de chegada ao mercado, intensidade de inovação e agilidade estratégica.

O que distingue as empresas de alto potencial?



Velocidade de entrada no mercado

Com que rapidez sua empresa lança seus produtos ou serviços ao mercado?



Inovação

Quanto do portfólio da sua empresa vem de produtos ou serviços criados recentemente?



Agilidade estratégica

Quão rápido sua empresa consegue:

- lançar, escalar, consolidar ou encerrar produtos?
- expandir-se para novas regiões?
- redirecionar investimentos para estratégias de maior crescimento?

Classificamos como empresas de alto potencial as que obtiveram as melhores pontuações nessas métricas. É o quintil superior da amostra. O que diferencia essas empresas é o ritmo operacional. Elas lançam produtos mais rápido, escalam de forma efetiva e descontinuem produtos que já não estão alinhados às suas prioridades. Essa disciplina está se tornando uma vantagem competitiva.

Um padrão comum entre essas empresas é a substituição dos ciclos tradicionais de lançamento de fundos pelo desenvolvimento modular de produtos. Em vez de desenvolver novas estratégias multiativos do zero a cada vez, elas padronizam blocos internos de desenvolvimento, como renda variável, renda fixa e alternativos, para criar soluções adaptadas às necessidades dos investidores.



Um exemplo de diferenciação é o de um grande gestor multiativo que combinou escala em estratégias ativas e de índice com uma plataforma de mercados privados em expansão. Em vez de depender de fundos independentes, ele distribui seus produtos cada vez mais por meio de carteiras-modelo e contas administradas, geralmente em parceria com grandes plataformas de gestão de patrimônio. Dados e tecnologia sustentam a construção de portfólios mais personalizados em escala, ampliando a relevância nos canais liderados por assessores.

Dimensão 2:

clareza estratégica

A capacidade de execução sozinha não garante a viabilidade futura. Por isso, a segunda dimensão envolve escolha do modelo de negócio e clareza da intenção competitiva. Em 2025, identificamos quatro padrões de modelos de negócios posicionados para capturar uma fatia significativa do aumento projetado de US\$ 230 bilhões nas receitas do setor até 2030.

Nesta edição, 42% das empresas se alinham claramente a um desses padrões, com base em correspondência majoritária entre segmentos de clientes, posicionamento competitivo e foco de investimento.

Quais são os quatro padrões e quantos respondentes da pesquisa se alinham com cada um?



Hipermercados completos de mercados públicos e privados

Grandes plataformas globais de investimento que abrangem mercados públicos e privados, oferecendo ampla cobertura de produtos e amplo alcance de distribuição.

Características típicas

- Escala em classes de ativos e regiões
- Comprovada capacidade de criação de produtos
- Rede de distribuição global apoiada por fusões e aquisições estratégicas
- Investimento em tecnologia transformadora
- Parcerias para acessar novas capacidades

11% dos respondentes

Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.



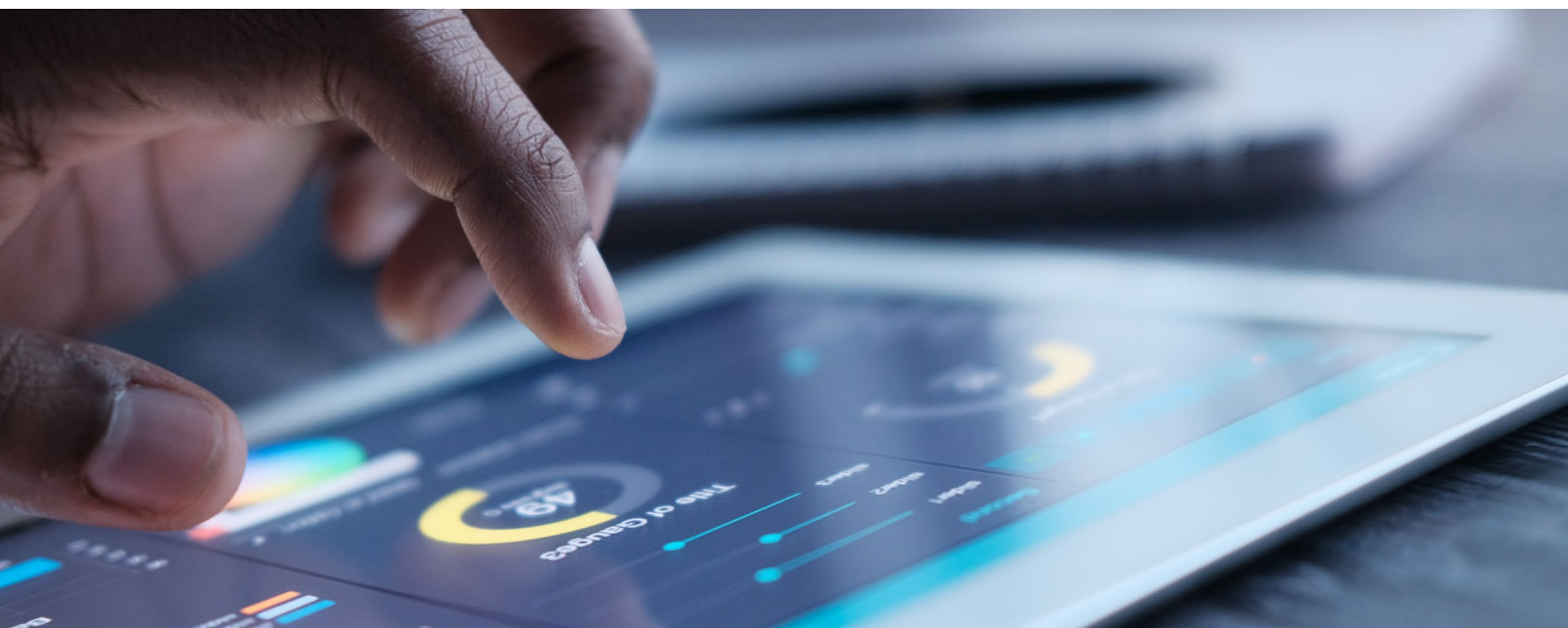
Plataformas de soluções

Motores de construção de carteiras, incorporados a plataformas de gestão de patrimônio ou a mandatos institucionais, que combinam capacidades internas e de terceiros para entregar soluções baseadas em resultados.

Características típicas

- Foco em resultados para o investidor e na construção de carteiras
- Forte distribuição digital e integração de plataforma
- Acesso a canais de distribuição cativos ou quase cativos
- Orquestração de capacidades internas e externas
- Codesenvolvimento de produtos e serviços com parceiros
- Inovação por meio de colaboração e compartilhamento de dados

14% dos respondentes





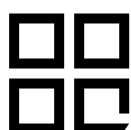
Gestor de baixo custo

Provedor de produtos de investimento simples e transparentes, em escala, projetados para modelos, plataformas e soluções terceirizadas.

Características típicas

- Modelo operacional de custo ultrabaixo sustentado por escala e eficiência operacional
- Produtos padronizados desenvolvidos para distribuição em modelos e plataformas
- Expansão de produtos baseado em índices e passivos
- Licenciamento de modelos de investimento e dados
- Crescimento por meio de distribuição digital e no varejo

5% dos respondentes



Campeões de nicho

Especialistas focados com profunda expertise em uma classe de ativos, região ou segmento de clientes específicos.

Características típicas

- Parcerias seletivas para ampliar o alcance
- Expertise concentrada e geração de alfa em mercados definidos
- Marca forte e reputação em segmentos especializados, além de expansão para grupos de clientes adjacentes
- Lançamento de estratégias especializadas (ex.: temáticas ou ESG)
- Investimento seletivo em habilidades e experiência

13% dos respondentes



Destacamos como essa clareza estratégica se traduz em vantagens mensuráveis. Empresas com clareza estratégica tendem a serem:

1,6x

mais propensas a priorizar a estratégia de distribuição de produtos, refletindo uma compreensão mais evidente de como o controle do acesso ao cliente, dados e relacionamentos de ecossistema está reformulando a competição;

2,3x

mais propensas a adotar hiperpersonalização, além de IA, automação e dados para personalizar portfólios e atendimento;

1,9x

mais propensas a atentar a ameaças não adjacentes, como big techs, fintechs e provedores de plataforma que podem se posicionar entre fabricantes e investidores finais;

1,5x

mais propensas a vincular a estratégia a mudanças demográficas, como envelhecimento da população, transferência de riqueza e pressões no financiamento de aposentadorias.

02

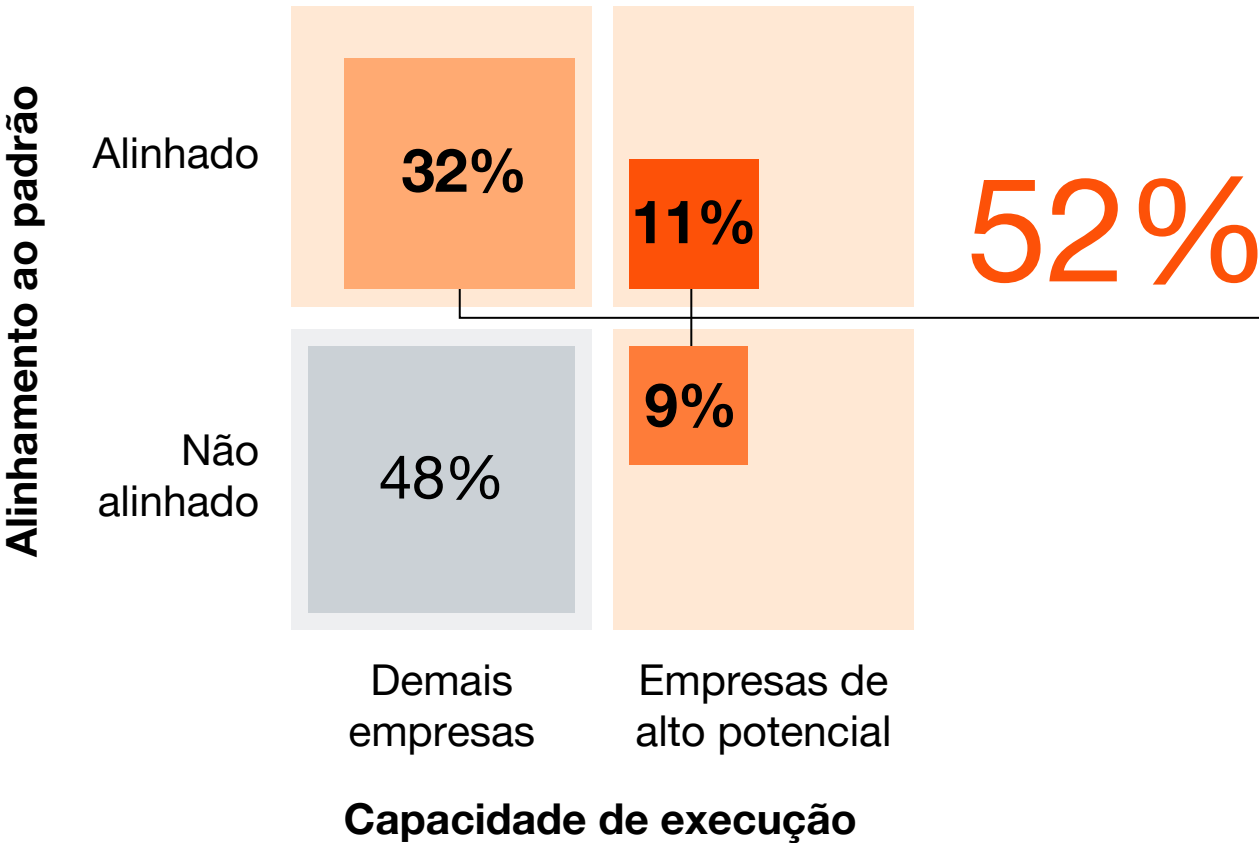
Unindo as duas dimensões da empresa preparada para o futuro

Mais da metade das empresas (52%) demonstra força em pelo menos uma dessas dimensões. Quando unimos as dimensões no gráfico abaixo, temos uma percepção ainda melhor do que falta às empresas e de como elas podem se tornar plenamente preparadas para o futuro.



Como as empresas estão se posicionando para o futuro?

Nossa análise mostra que mais da metade está alinhada a um padrão ou a um alto potencial de desempenho, ou ambos.



Nota: para determinar o alinhamento ao padrão, os respondentes foram atribuídos a padrões com base na proximidade entre suas respostas e um perfil predefinido para cada padrão em oito categorias principais. Para a capacidade de execução, dividimos os respondentes em quintis com base nas respostas a perguntas sobre velocidade de entrada no mercado, inovação e agilidade estratégica. Em seguida, classificamos os 20% com melhores resultados como empresas de alto potencial. Vale observar que 42% das empresas foram identificadas como alinhadas a um padrão. A diferença em relação à soma de 43% apresentada no gráfico se deve a arredondamentos.

Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.



Nossos dados mostram:

32%

Cerca de um terço das empresas (32%) se alinha claramente a um padrão vencedor, mas não está entre as empresas de alto potencial de desempenho. Essas organizações escolheram uma direção – seja em relação a escala, soluções ou especialização – mas ainda não ajustaram seus modelos operacionais para sustentá-la. Estruturas tradicionais, relações de distribuição consolidadas e a alocação de capital em linhas de negócios existentes podem retardar essa transição.

9%

Quase uma em cada dez (9%) apresenta forte desempenho no momento, mas não está bem alinhada a um padrão definido. Muitas correspondem a vários atributos padrão, mas ainda não se mobilizaram em torno de um modelo dominante. Aqui, o desafio não é tanto a capacidade, mas a priorização. Sem uma concentração mais clara de capital e atenção da liderança, a força de execução pode perder foco.

11%

Os 11% que se destacam – as empresas preparadas para o futuro – combinam alinhamento claro a um padrão com alto potencial de desempenho. Elas têm clareza sobre o papel que desempenham no ecossistema, seja no controle da interface com o cliente, na definição de estruturas de alocação ou no fornecimento de elementos essenciais. Seus modelos operacionais refletem isso.



Os 48% restantes não demonstram forte alinhamento a um padrão nem impulso em direção ao alto potencial de desempenho. Esse grupo pode perder relevância de forma constante. Uma dependência contínua de forças históricas pode se mostrar insuficiente se os investimentos em tecnologia, capacidade de dados e infraestrutura operacional não acompanharem o ritmo de seus pares.

03

Como as empresas estão se preparando para o futuro?

O que empresas preparadas para o futuro estão fazendo para combinar um modelo de negócios vencedor com investimentos nas capacidades necessárias para executá-lo?



Um dos exemplos é uma empresa orientada a soluções, integrada a plataformas de assessores, que não compete mais principalmente pelo desempenho de fundos individuais. Em vez disso, padroniza *due diligence*, governança e construção de portfólios, permitindo que os assessores entreguem resultados consistentes em escala. Seus produtos são desenvolvidos para se encaixarem em carteiras-modelo e contas administradas, o que torna mais difícil substituí-los, mesmo quando concorrentes oferecem taxas nominais mais baixas.

Já um provedor de baixo custo desenvolveu a capacidade de concentrar recursos sem comprometer a experiência ou o desempenho em um ambiente de margens comprimidas. Essa empresa investiu em escala, liquidez e eficiência operacional, garantindo posicionamento padrão em carteiras-modelo de terceiros e planos de aposentadoria. O resultado: receitas duradouras, previsíveis e rentáveis.

As decisões desse grupo preparado para o futuro – em que áreas buscam crescimento, como transformam seus modelos operacionais e como competem e colaboram – apontam caminhos importantes para garantir vantagem competitiva nos próximos cinco anos. Entre eles:

1. Adaptar estratégias para capturar novas fontes de crescimento

Os segmentos de alto patrimônio e institucional continuam sendo fontes importantes de crescimento. Isso é consistente com a expansão projetada entre fundos soberanos (com uma taxa de crescimento anual composta de 6,6%, de acordo com o nosso estudo Asset and Wealth Management Revolution 2025) e pessoas de alta renda (CAGR de 6,5%), impulsionada pela demanda por coinvestimento, acesso a mercados privados e soluções de portfólio personalizadas.

As empresas líderes também estão direcionando o olhar para o crescimento nos segmentos de varejo e investidores de médio porte (*mass-affluent*), em busca de um CAGR projetado de 5,7%, por meio de distribuição digital escalável e ofertas orientadas a soluções.

De fato, as empresas preparadas para o futuro têm 1,8 vez mais chances do que os demais respondentes de identificar investidores de varejo e médio porte como principal motor de receita nos próximos cinco anos. Também são 1,5 vez mais propensas a priorizar plataformas de distribuição de terceiros, em paralelo a uma maior democratização do acesso aos investimentos.

Empresas preparadas para o futuro tendem mais a se concentrar em clientes de varejo e investidores de médio porte

P. Quais dos seguintes segmentos de clientes ou investidores você espera que impulsionem o maior crescimento de ativos sob gestão para sua empresa nos próximos cinco anos? Selecione até três respostas.



Nota: o grupo de empresas preparadas para o futuro reúne aquelas com alto potencial de desempenho e alinhamento a um padrão (n = 28), em comparação com os demais respondentes (n = 236).
Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.

P. Quais dos seguintes produtos e serviços, se houver, você espera que ofereçam as maiores oportunidades de crescimento dos ativos sob gestão para sua empresa nos próximos cinco anos? Selecione até três respostas.



No fundo, o desafio é entender quais produtos e soluções funcionam melhor nesses canais e quais formatos de crescimento realmente escalam. Ao mesmo tempo, essas empresas reconhecem a importância de identificar quais atividades tradicionais não deveriam mais disputar capital e atenção da liderança.

A distribuição no varejo pode ampliar o alcance, mas também eleva as exigências de reporte, controle e atendimento, o que tende a elevar o ponto de equilíbrio, a menos que os modelos operacionais sejam redesenhados.

Nota: o grupo de empresas preparadas para o futuro reúne aquelas com alto potencial de desempenho e alinhamento a um padrão (n = 28), em comparação com os demais respondentes (n = 236).
Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.

Na busca por consolidar sua posição no mercado de varejo, muitas empresas procuram fortalecer sua presença em carteiras-modelo, contas administradas e estruturas de soluções integráveis a plataformas de assessores. Algumas responderam a esse movimento reduzindo suas linhas de produtos de varejo e concentrando investimentos em um pequeno número de estratégias que funcionam bem em diferentes modelos e canais. Outras migraram capacidades de mercados privados para estruturas semilíquidas ou de intervalo, a fim de captar recursos.

2. Aproveitar ao máximo a transformação e a adoção tecnológica

A tecnologia gera vantagem quando muda a forma como as decisões são tomadas e o trabalho é realizado. As empresas líderes já incorporam tecnologias como IA agêntica, tokenização, análise avançada de dados e inteligência operacional diretamente nos processos centrais. Essas empresas tendem muito mais a enxergar tecnologias disruptivas como principal motor de crescimento nos próximos cinco anos.

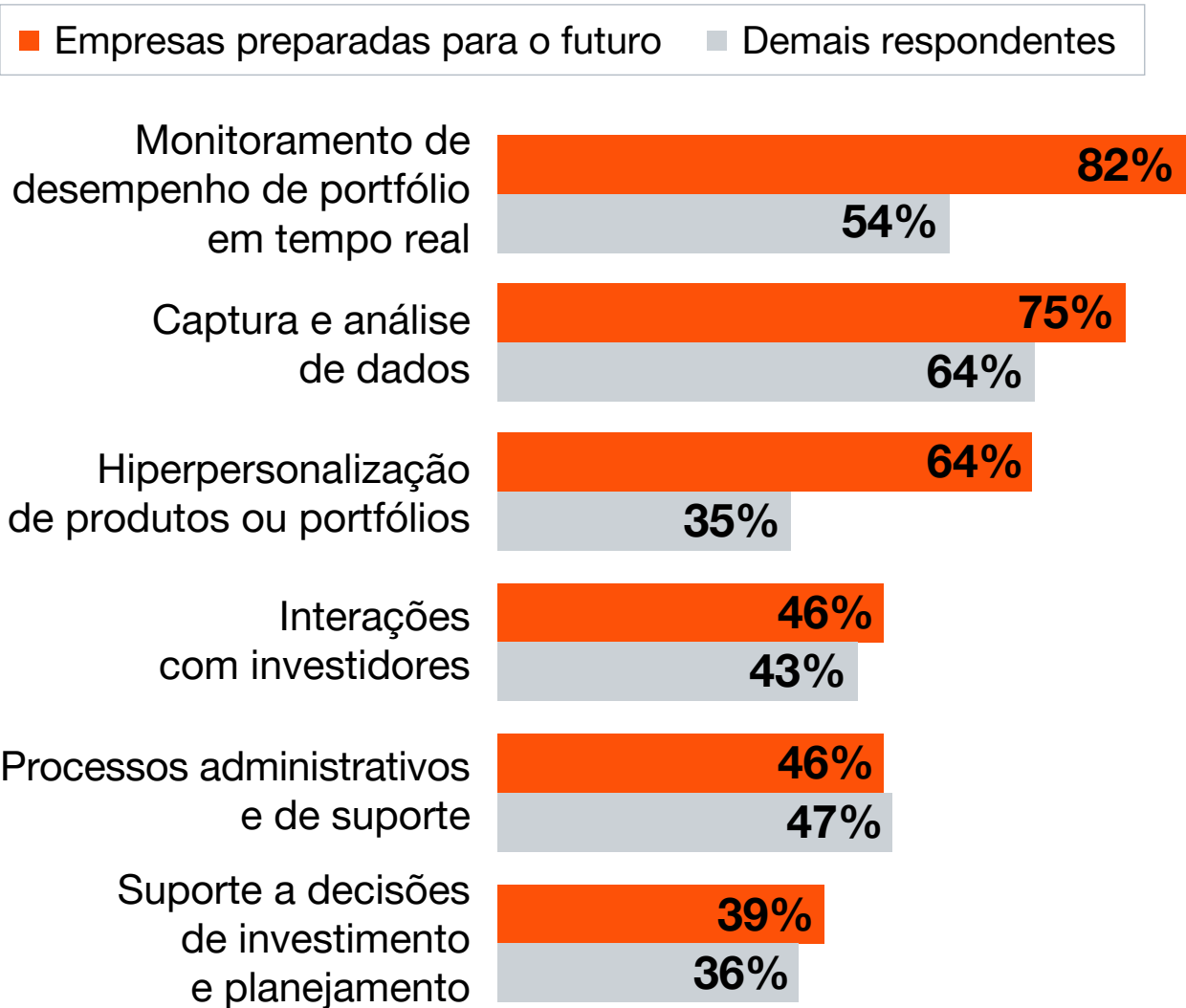
Nem todas conseguem avançar no mesmo ritmo. Afinal, isso exige capacidade de investimento, expertise técnica, dados de alta qualidade e acesso a capacidades especializadas. Mas as empresas líderes já aplicam IA a processos centrais, como a triagem de negócios, em que modelos de *machine learning* analisam oportunidades no *pipeline*, identificam sinais de risco e atuam, na prática, como um participante sem direito a voto em comitês de investimento.



As empresas preparadas para o futuro também têm 1,8 vez mais chances de automatizar a hiperpersonalização de produtos ou portfólios nos próximos cinco anos, como indica o gráfico a seguir. Uma análise separada dos resultados da pesquisa mostra que, em comparação com as demais, essas empresas têm 2,6 vezes mais chances de investir em funções de suporte ao negócio. Também são quase duas vezes mais propensas a priorizar a dinâmica da cadeia de valor, adotando medidas como a reformulação de fluxos de trabalho, a governança e os direitos de decisão ao longo de todo o ciclo de vida dos investimentos e do atendimento.

Empresas preparadas para o futuro estão à frente na automação do *front office*

P. Em que medida sua empresa de gestão de ativos pretende automatizar os seguintes processos nos próximos cinco anos?
(Mostrando apenas as respostas “Muito” e “Extremamente”)



Nota: o grupo de empresas preparadas para o futuro reúne aquelas com alto potencial de desempenho e alinhamento a um padrão (n = 28), em comparação com os demais respondentes (n = 236).
Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.

As empresas preparadas para o futuro estão implementando automação de forma crescente na gestão do ciclo de vida de portfólios, no monitoramento em tempo real e na personalização. Essas áreas influenciam diretamente a experiência do cliente e a alavancagem operacional.

Nossas observações de mercado mostram que algumas empresas reorganizaram suas equipes em torno de jornadas de portfólio de ponta a ponta, em vez de funções, enquanto outras simplificaram suas arquiteturas de produtos para oferecer personalização por meio do ajuste de parâmetros de alocação, em vez de lançar novos produtos.

3. Apostar na colaboração diante de um cenário competitivo em transformação

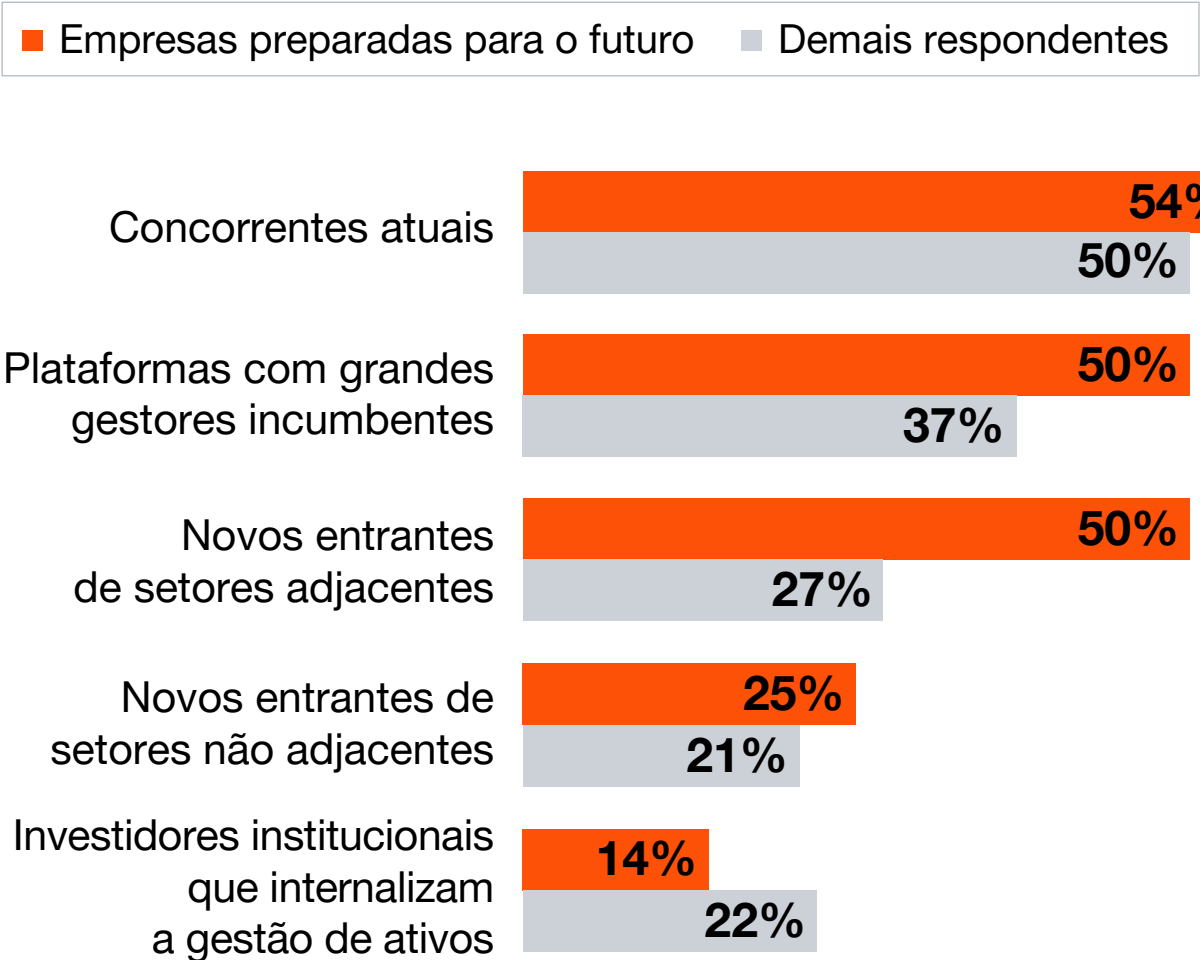
As empresas preparadas para o futuro reconhecem cada vez mais que a concorrência não se limita aos pares do setor de gestão de ativos e patrimônio, mas se estende a plataformas, provedores de dados e entrantes não adjacentes que moldam o acesso a clientes e as decisões de alocação.

Essas empresas têm 1,4 vez mais chances de identificar plataformas que colaboram com incumbentes como uma força competitiva. Também são 1,9 vez mais propensas a enxergar entrantes não adjacentes – como grandes empresas de tecnologia, operadoras de telecomunicações e varejistas de alto padrão – como fonte de disrupção. Tendem a se concentrar menos em quem desenvolve produtos e mais em quem controla o acesso a clientes, os fluxos de dados e as decisões de alocação.

O ponto cego está em subestimar para onde o poder está se deslocando. Empresas que continuam a definir a concorrência de forma restrita correm o risco de ignorar as plataformas e os ecossistemas que, cada vez mais, determinam os fluxos de capital. Ao perseguir iniciativas de automação e dados de forma isolada, essas empresas podem descobrir tarde demais que a vantagem competitiva migrou para outro lugar.

Empresas preparadas para o futuro estão mais atentas à concorrência de plataformas e novos entrantes

P. Em que medida os seguintes grupos serão fontes de competição para sua empresa de gestão de ativos nos próximos cinco anos? (Mostrando apenas as respostas “Muito” e “Extremamente”)



À medida que as capacidades de automação e dados dependem cada vez mais de plataformas e ecossistemas compartilhados, a vantagem é moldada pela integração e pela orquestração. As empresas preparadas para o futuro têm 1,3 vez mais chances de colaborar no acesso a tecnologias avançadas e dados operacionais.

Nota: o grupo de empresas preparadas para o futuro reúne aquelas com alto potencial de desempenho e alinhamento a um padrão (n = 28), em comparação com os demais respondentes (n = 236).

Fonte: Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026 da PwC.

Na prática, isso geralmente significa integrar capacidades proprietárias de investimento a ecossistemas mais amplos, em vez de tentar controlar cada interface de mercado, como plataformas de assessores, *marketplaces* de carteiras-modelo e ambientes de executivos de investimentos terceirizado.



Algumas organizações estão colaborando em áreas como a adoção de IA. Um investidor previdenciário de médio porte, atendendo centenas de milhares de membros e gerindo dezenas de bilhões de dólares em ativos, reconheceu que suas capacidades internas de IA eram insuficientes para acompanhar o mercado. Em vez de tentar construir tudo internamente, ele firmou parcerias para acelerar sua jornada de IA, desenvolvendo um *business case*, um *roadmap* e um *framework* de IA responsável, além de lançar protótipos iniciais.

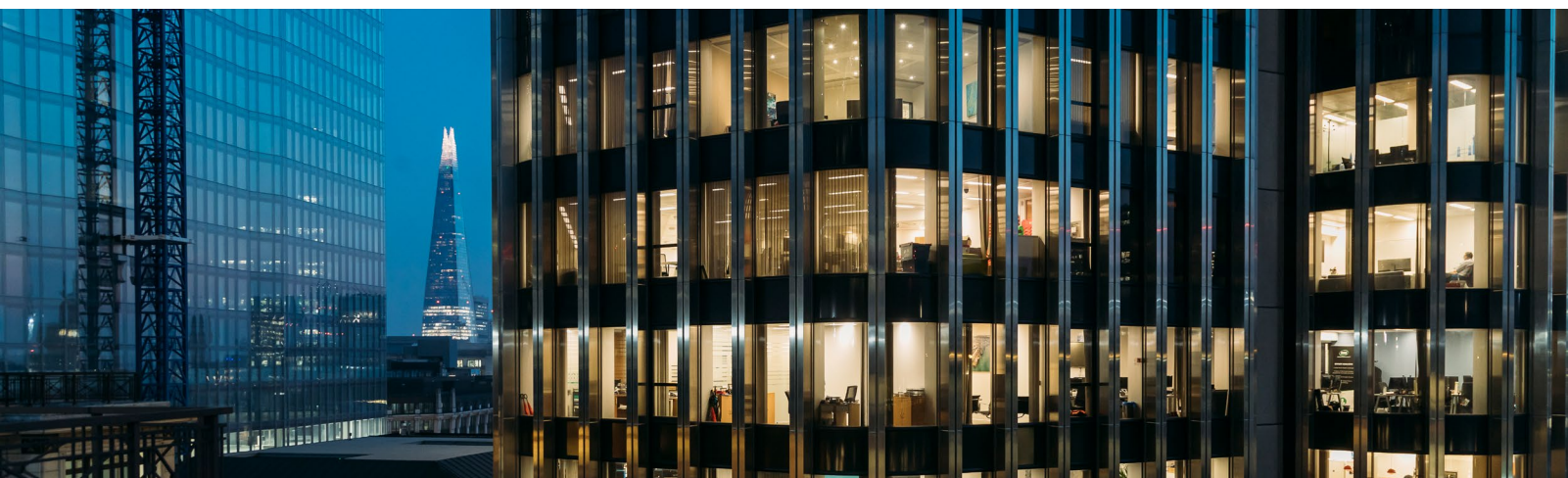
04

Como se preparar para o que vem a seguir

Onde quer que sua empresa esteja hoje, tornar-se mais preparada para o futuro depende de combinar clareza estratégica com forte capacidade de execução.



As seguintes decisões podem ajudar as empresas a desenvolver ambas:



1.

Defina seu padrão. Tenha clareza sobre onde e como sua empresa pretende competir. Os quatro modelos estratégicos (hipermercado completo, plataforma de soluções, gestor de baixo custo, campeão de nicho) descrevem formas distintas de competir.

Na prática, a resposta certa pode não ser um único padrão. Algumas empresas combinarão diferentes elementos – por exemplo, associando uma capacidade escalável de geração de produtos a uma oferta de soluções focada – enquanto outras poderão ser limitadas por sua posição de mercado ou localização.

A decisão crítica é definir onde você pode ter sucesso e onde quer atuar. Você pode então alinhar alocação de capital, estratégia de talentos, desenvolvimento de produtos e parcerias colaborativas para sustentar o modelo de negócios. Ao mesmo tempo, é importante parar de financiar iniciativas que não se alinham ao seu novo modelo.

2.

Invista no capital humano certo. Prepare sua força de trabalho para um futuro mercado por abertura ao varejo, colaboração e hiperpersonalização. Suas prioridades devem incluir requalificação e capacitação, voltadas a construir uma base de talentos mais ágil, orientada à inovação, com domínio tecnológico e foco em dados, composta por profissionais como engenheiros de dados, gerentes de produtos digitais e especialistas em análise.

Essas não são mais funções de suporte. Elas precisam estar na vanguarda das suas estruturas voltadas ao mercado. Também é essencial contar com os talentos certos em vendas e relações com investidores. Por exemplo, vender para consultores e assessores de planos de poupança de investidores individuais exige um conjunto de competências diferente do necessário para atender grandes instituições ou clientes de alta renda.

Isso exige uma gestão estratégica mais ativa da força de trabalho para reequilibrar o mix de talentos, fazendo escolhas deliberadas, reformulando funções e reinventando processos de recrutamento para priorizar menos competências, mas de alto impacto. Combinada com equipes ágeis e multifuncionais, essa capacidade acelera a inovação e reduz o tempo de entrada no mercado.

3.

Prepare-se para a transformação contínua.

O ritmo de mudanças na tecnologia e nas demandas dos investidores significa que a transformação precisa ser um processo contínuo, e não uma migração periódica de sistemas. Tecnologias como IA e tokenização estão ganhando força. O impacto dos próximos grandes saltos em áreas como a computação quântica já se aproxima no horizonte. Atrasos na adoção podem deixar sua organização para trás.

Se não for possível desenvolver as capacidades tecnológicas necessárias ou contratar talentos com rapidez, considere estabelecer parcerias e alianças ou recorrer a serviços gerenciados (“*managed services*”). Garanta que essas colaborações incluam métricas claras de desempenho, objetivos compartilhados e estruturas robustas de governança para evitar alianças ineficazes. É fundamental tratar a colaboração em ecossistemas como um importante facilitador de crescimento.

Delegue funções não essenciais – como a administração de fundos e a garantia da qualidade – a provedores especializados, sob acordos de serviço baseados em resultados. Mantenha internamente o controle sobre os relacionamentos, a propriedade intelectual e as atividades estratégicas. Recorra à terceirização para gerenciar melhor os custos, acessar tecnologia e aumentar a produtividade, sem comprometer o controle estratégico.

4.

Execute fusões e aquisições direcionadas.

Use essas transações para adquirir capacidades que fortaleçam o padrão escolhido. Priorize alvos em áreas como plataformas de ativos digitais, estratégia e expansão de produtos, originação em mercados privados e redes de distribuição. Os planos de integração devem proteger a experiência do cliente, harmonizar os modelos de dados e eliminar redundâncias operacionais.

5.

Meça seu progresso para gerar resultados para seus stakeholders.

Implemente um *framework* de monitoramento para acompanhar o avanço da transformação. Os indicadores-chave devem incluir métricas que garantam transparência e assegurem que os esforços de transformação gerem resultados tangíveis para investidores e demais *stakeholders*. Entre eles:

- Tempo de lançamento de novos produtos e serviços
- Percentual de jornadas de clientes personalizadas
- Proporção da força de trabalho requalificada para capacidades digitais
- Inovação alcançada por meio de parcerias e alianças



“

A tecnologia só gera vantagem quando muda a forma como decisões são tomadas e incorporadas ao dia a dia do negócio. Quem conseguir integrar dados, automação e inteligência a processos estratégicos estará à frente. O grande desafio – e a maior oportunidade – é conectar clareza estratégica com capacidade de execução. É isso que permitirá transformar intenção em resultado concreto, sustentar vantagem competitiva e responder com agilidade às mudanças do mercado.”

Emerson Laerte,
sócio e líder da área de Fundos

Sobre a pesquisa

Nossa **Perspectiva Setorial Global de Gestão de Ativos e Patrimônio 2026** coletou respostas de 264 executivos – em nível de analista sênior de portfólio ou acima – de empresas de gestão de ativos da América do Norte, Europa e Ásia.

Os respondentes representaram gestoras ativas e passivas tradicionais, além de gestoras híbridas e de ativos alternativos, abrangendo diferentes volumes de ativos sob gestão. O trabalho de campo ocorreu entre agosto e outubro de 2025.

Os percentuais apresentados nos gráficos podem não totalizar 100% devido a arredondamentos, aos formatos de resposta de múltipla escolha e à exclusão de determinadas categorias (como “Outro”, “Não aplicável” e “Não sei”).

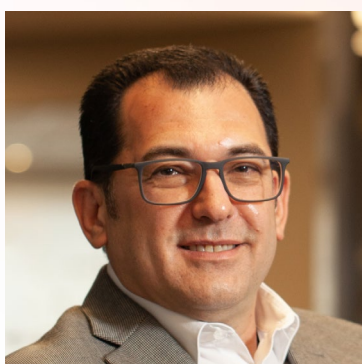
Alinhamento a padrões

Os respondentes foram atribuídos a padrões com base na proximidade entre suas respostas e um perfil predefinido para cada padrão em oito categorias principais. Um respondente foi alocado ao padrão de maior compatibilidade apenas se correspondesse a pelo menos seis das oito categorias e se esse padrão superasse o segundo mais próximo em pelo menos uma categoria. Essa abordagem foi projetada para garantir um alinhamento claro a um padrão específico, e não uma similaridade ampla com várias áreas.

Contatos



Lindomar Schmoller
Sócio e líder da indústria
de Serviços Financeiros
lindomar.schmoller@pwc.com



Emerson Laerte
Sócio e líder da área
de Fundos
emerson.laerte@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure