

COMITÊ DE
PARTNERSHIP
AAWZ



O que você vai ler neste texto?

1. Partnership
2. Metodologia AAWZ
3. Fechamentos financeiros e avaliação quantitativa
4. Avaliação Qualitativa, processos de gestão e cultura
5. Formalização jurídica e contábil, e premiações da rodada do Partnership

1. Partnership

O Partnership é uma forma eficaz e estratégica para fomentar o crescimento, o comprometimento, a retenção e o alinhamento de expectativas entre os assessores e as assessorias.

O modelo de partnership teve seu início com o Goldman Sachs, com a possibilidade de os principais executivos se tornarem sócios, por meio do ganho de participação nos lucros e influência nas decisões estratégicas da empresa. O modelo de partnership do Goldman Sachs é amplamente reconhecido como uma das chaves para o sucesso e longevidade da instituição no setor financeiro.

No Brasil, esse modelo começou a ganhar tração com a Ambev, que, sob a liderança de Jorge Paulo Lemann e seus sócios, adotou uma cultura empresarial baseada em meritocracia, com forte influência do modelo de partnership. Na Ambev, o conceito de dono é intrínseco: cada líder age como se fosse dono da empresa, com metas agressivas e foco nos resultados de longo prazo. Essa filosofia também permeou o BTG Pactual e a XP Inc., duas instituições financeiras que replicaram a cultura do partnership em suas operações.

Naturalmente, o modelo de partnership foi adaptado e implementado pelas assessorias de investimentos ligadas às corretoras brasileiras.

Cada assessoria possui suas características específicas sobre o modelo e forma que seu partnership será operacionalizado, em conformidade com os pilares da sua cultura e objetivos a longo prazo. Em regra geral, são realizadas avaliações qualitativas e quantitativas dos postulantes à novos sócios.

Além dos objetivos, as regras do partnership devem acompanhar o momento e maturidade do business. O Partnership é um organismo vivo e dinâmico, que busca refletir o presente e o futuro da companhia, sem se amarrar ao passado. Esse dinamismo deve acompanhar os diversos estágios da assessoria.

Nesse sentido, é importante destacar que podemos ter o partnership adaptado para dois objetivos distintos: dividendos e/ou equity.

O partnership tem início com a ideia de equity, em que os sócios buscam o crescimento exponencial do negócio, atraem e retêm novos talentos, fornecendo um desconto sobre o valor de mercado da companhia, para que, em momentos oportunos, sejam realizados um ou mais eventos de liquidez do negócio.

Após a liquidez de parte relevante do capital social, é natural que o partnership desta sociedade mude o foco para distribuição de dividendos proporcionais de tempos em tempos. Mas isso não impossibilita o ganho sobre o Delta do valuation na aquisição de equity.

Portanto, o modelo de partnership é um poderoso mecanismo de engajamento e motivação, que transcende o tradicional vínculo empregado-empresa. Ele promove uma cultura de alto desempenho, retenção de talentos e foco em resultados de longo prazo.

2. Metodologia AAWZ

Nos últimos anos, acompanhando o setor e auxiliando as rodadas de Partnership dos nossos parceiros, constatamos uma certa dificuldade das assessorias em implementar e executar o comitê de Partnership.

Isso porque, muitas assessorias e players do mercado acabam simplificando o “Partnership” à elaboração desses contratos. Na nossa visão, essa colocação está desconectada da realidade. Os contratos são o alicerce do Partnership, e sim! são imprescindíveis para garantir a segurança jurídica do seu negócio, mas não somente a existência de contratos resulta em um Partnership meritocrático e transparente.

O nosso entendimento é que um Partnership funcional é o resultado de uma série de decisões estratégicas. A mera existência de um mesmo modelo de acordo de sócios idêntico ao de diversas assessorias não é o suficiente, é preciso muito mais. O Partnership, como um organismo vivo e dinâmico, busca refletir o presente e o futuro da companhia, sem se amarrar ao passado. Assim, é necessário ter regras e procedimentos transparentes para que você possa efetuar os processos a cada rodada. Na AAWZ, utilizamos a seguinte metodologia:



Conforme já salientado, é importante destacar que o modelo de partnership deve variar conforme o momento e tamanho do seu negócio. Assessorias em fases iniciais devem procurar simplificar o modelo de partnership e executá-lo de maneira light, sem muitas burocracias.

Conforme o crescimento e desenvolvimento do negócio, é natural que você tenha que adaptar o seu modelo de partnership, de forma que acompanhe essa expansão. Assessorias em estágio avançado, por sua vez, devem ter um modelo de partnership com mais detalhes, critérios e processos devidamente definidos.

É essencial a estruturação de um comitê de Partnership responsável pela gestão e supervisão do programa, bem como pelo levantamento das informações qualitativas e quantitativas dos sócios elegíveis. Nesse sentido, nossa equipe especializada entende ser possível dividir o comitê de Partnership em 6 passos:

- Fechamento Financeiro
- Avaliação Quantitativa
- Avaliação Qualitativa
- Decisões do Comitê e Feedbacks
- Formalização do Partnership
- Premiações e Reconhecimentos

Dessa forma, ressaltamos: para se ter um Partnership meritocrático, é imprescindível garantir que as diversas áreas da sua assessoria estejam em sinergia, alinhadas com a cultura organizacional do seu negócio e com as diretrizes do seu programa de Partnership.

Nos últimos anos, grande parte das assessorias, ao realizar os seus processos de contratações, olharam somente para as questões quantitativas, ou seja, a custódia (AuC) dos assessores/profissionais de bancos, e poucas consideraram a parte qualitativa, questões atreladas ao fit cultural e as soft skills.

Porém, o modo que você executa o Partnership inicia no processo de contratação para novos assessores e colaboradores e segue até a cultura organizacional no dia a dia da sua assessoria.

Assim, para alcançar a contratação estratégica de profissionais, é essencial buscar assessores que se identifiquem com a cultura organizacional da empresa e que tenham habilidades comportamentais como capacidade de trabalho em equipe, resiliência, boa comunicação e inteligência emocional.

Isso porque, ter uma cultura organizacional forte, bem definida e amplamente compreendida por sócios e colaboradores impacta diretamente na gestão do negócio, resultando em uma abordagem uniforme, onde as formas de pensar e agir estão alinhadas em todos os níveis da hierarquia, garantindo que todos estejam fluindo para a mesma direção.

A cultura inicia-se no topo da cadeia hierárquica, com os sócios-fundadores, e é propagada ao restante da organização através das lideranças, que são responsáveis por serem os guardiões dos pilares da cultura.

Não basta a delimitação dos pilares da cultura sem a execução no dia a dia. A cultura é formada, na maioria das vezes, pelo exemplo. O óbvio muitas vezes precisa ser repetido: a palavra convence, mas o exemplo arrasta.

Por fim, é importante ressaltar que os processos de RH e a cultura organizacional de uma assessoria de investimentos estão diretamente relacionados ao Partnership, e isso reflete na forma em que o escritório comunica o seu programa de Partnership aos sócios e profissionais da sociedade.

Por meio da nossa plataforma, é possível acompanhar o desenvolvimento tanto qualitativo, por meio do módulo de Gestão de Desempenho, quanto quantitativo, por meio do módulo de Estratégia e Performance e do módulo BI. Assim, nossa plataforma permite que você tenha não apenas a visão 360 do escritório, mas também de cada um dos seus assessores.

3. Fechamentos financeiros e avaliação quantitativa

A primeira etapa do comitê de Partnership consiste na análise dos fechamentos financeiros e operacionais da sua assessoria, de maneira profissional e correta, para que seja possível o acesso aos demonstrativos da empresa e dados necessários para a avaliação objetiva.

São alguns dos demonstrativos que o fechamento deve propiciar ao comitê:

- DRE Geral
- DRE por Filial
- DRE por Equipe
- DRE por pessoa
- Métrica para apuração do Valuation

Os fechamentos operacionais e financeiros servirão para fomentar alguns dos indicadores que serão utilizados na segunda etapa do nosso comitê, a avaliação quantitativa, a qual deverá ser pautada com os indicadores previamente alinhados com o time.

Diversas operações estabelecem dinâmicas de Super Ranking, que, resumidamente, é um método de incentivo atrelado a avaliação de indicadores pré determinados, e que resulta em premiações. Ainda, muitas assessorias fixam as métricas e premissas em aspectos que desejam dar enfoque dentro da operação, pelo período que determinada métrica será utilizada na avaliação quantitativa. Por exemplo, NPS, Net New Money, ROA e etc. Ainda, o próprio Super Ranking pode ser utilizado como um dos critérios para a avaliação quantitativa.

Na nossa visão, é interessante as assessorias atrelarem a parte quantitativa de profissionais comerciais, as questões de margem e ROA deixado pelo profissional à assessoria. Nesse sentido, para chegar nesses indicadores, é imprescindível ter a DRE individual de cada profissional.

Mas, independentemente das métricas quantitativas estabelecidas em seu Partnership, os profissionais do mercado buscam cada vez mais por transparência. Deste modo, é imprescindível que a assessoria tenha transparência sobre as regras do Partnership e quais serão os critérios de avaliação do comitê de Partnership. Assim, as regras de avaliação devem ser definidas antecipadamente e permanecer inalteradas durante o período de avaliação. Quaisquer alterações devem ser acordadas antes do início de uma nova janela de avaliação de Partnership e após a conclusão do ciclo anterior.

Os parceiros AAWZ, além de contarem com nosso suporte para a estruturação das métricas e KPIs de todos os sócios e colaboradores (assessores, diretores, áreas de suporte, especialistas e afins), podem acompanhar em tempo real, através do nosso B.I, a evolução e atingimento das métricas quantitativas por parte do time.

Além disso, na plataforma AAWZ, você pode disponibilizar ao seu time acesso ao B.I e demais módulos, como financeiro, Partnership e afins, trazendo mais transparência para sua operação.

4. Avaliação Qualitativa, processos de gestão e cultura

Realizada a parte quantitativa, adentramos na terceira etapa do comitê de Partnership: a avaliação qualitativa.

Para um partnership funcional e meritocrático, é indispensável análises qualitativas baseadas em processos de acompanhamento de desempenho no seu Partnership. Mas você deve estar se perguntando: afinal, o que são análises qualitativas? E por que elas são tão importantes?

Nem todos têm “perfil de sócio”; há pessoas que não querem empreender, ou assumir o risco do negócio. Uma pessoa empreendedora, por outro lado, quer resolver problemas diariamente e esse é o perfil que você deve buscar nos seus sócios.

Evidentemente, todos no mercado buscam profissionais que alcancem as maiores metas e gerem a mais alta rentabilidade. Nesse processo, é fácil se levar por números, deixando de considerar os fatores qualitativos. São nas análises qualitativas que você vai observar as soft skills, o alinhamento cultural e comportamental, e relacioná-los ao planejamento estratégico e aos objetivos a longo prazo da assessoria. Na nossa visão, as assessorias devem olhar além da custódia dos Als, e buscar por partners que venham a agregar e somar ao negócio.

Um sócio de alta performance desalinhado com a cultura da empresa não apenas não é um bom sócio, como pode comprometer o sucesso de sua assessoria. Portanto, é fundamental para a longevidade do negócio que os sócios não se destaquem apenas pelo desempenho, mas também estejam alinhados com os objetivos da empresa, a fim de evitar desvio dos objetivos da empresa e mitigar conflitos. Um bom exemplo está relacionado à utilização da ferramenta de CRM, em que nos deparamos diariamente com assessorias enfrentando dificuldades para que os Als o utilizem e sigam seus processos comerciais.

Esse é um exemplo claro de desalinhamento cultural e de expectativas, e aqueles que não estão adequados ao processo não devem permanecer na assessoria ao longo do tempo.

Assim, a análise qualitativa deve ser tão importante quanto, se não até mais importante do que, a análise quantitativa.

essa forma, um profissional dedicado, de confiança e alinhado culturalmente é melhor do que um profissional que, apesar de demonstrar alta performance, não compartilha dos valores da empresa.

E como executar essa avaliação qualitativa?

As assessorias geralmente conduzem uma avaliação completa 360° próximo ao período do comitê de Partnership, muitas vezes focando apenas em acontecimentos recentes. O cenário ideal é a execução de processos de gestão de pessoas mais avançados. Para tanto, o módulo de Gestão e Desempenho da nossa plataforma pode ser um bom aliado. Por meio dele, é possível acompanhar o profissional como um todo, analisando o seu desempenho qualitativo ao longo do tempo.

Isso ocorre por meio da construção de uma rotina de reuniões 1:1 entre líderes e liderados, definição da frequência mínima e roteiros que deverão ser seguidos e documentados, o que também impactará em feedbacks baseados em dados e alinhamentos anteriores.

Ao se comprometer com esse processo e com o desenvolvimento do seu time, baseado em dados registrados mensalmente e tratando-os de forma analítica e estratégica, você adquire uma compreensão mais abrangente do desempenho da equipe, garantindo maior assertividade e meritocracia para o seu Partnership.

Diante dessa estrutura, é essencial destacar como o método de Partnership que a AAWZ busca implementar com os parceiros se desdobra na prática:

Após o término do período de avaliação, seja ele semestral ou anual, a assessoria e a AAWZ terão acesso aos relatórios analíticos disponibilizados pela área de gestão de desempenho. Tais relatórios serão embasados nas informações das avaliações individuais conduzidas pelas lideranças com seus respectivos liderados ao longo desse intervalo de tempo.

A partir das análises desses dados, é adequado que sócios e líderes realizem indicações de novos partners, fundamentadas nos critérios que norteiam essa escolha.

Desse modo, o comitê concentra e analisa todas as informações coletadas ao longo do processo, considerando tanto os aspectos qualitativos quanto quantitativos, o que possibilita determinar quem está elegível para a próxima rodada de Partnership.

A matriz 9box pode auxiliar na mensuração entre o desempenho (quantitativo) e o alinhamento cultural (qualitativo), nos seguintes termos:

QUALITATIVO	MUITO BOM	ENIGMA	QUASE LÁ	NOVO SÓCIO
	ACEITÁVEL	QUESTIONÁVEL	ESTÁ NO CAMINHO	QUASE LÁ
	BAIXO	MAÇÃ PODRE	EFICAZ	COMPROMETIDO
		INSUFICIENTE	MEDIANO	EXCEPCIONAL
		QUANTITATIVO		

Outro processo interessante é a execução de um pitch com os postulantes ao partnership, de modo que esses postulantes deverão apresentar ao comitê os motivos que o fazem merecer o crescimento dentro do partnership, mostrando qual seu plano de carreira dentro do negócio, objetivos a curto, médio e longo prazo e demais pontos que entender pertinente.

Após a consolidação das informações, o comitê de Partnership realizará mais um filtro de análise individual de todos os candidatos, e executará as movimentações da rodada em questão, considerando os postulantes elegíveis e cancelados pelo comitê. Isso inclui o fechamento dos percentuais de aumento e eventuais diluições para os atuais sócios, além da definição da participação que os novos sócios poderão adquirir. Da mesma forma, aconselhamos que você já tenha pré-definido a forma de apuração da participação que os novos sócios poderão adquirir, seja através de bonificação no semestre/ano ou da margem deixada pelo sócio na operação.

A partir dos fechamentos dos demonstrativos financeiros apresentados no tópico 1.3. deste e-book, você poderá apurar o valuation interno da empresa, que será a cotação utilizada para a rodada de Partnership em que o comitê está sendo executado.

Disclaimer: Este valuation deve ter uma fórmula de apuração dentro da realidade de mercado e que seja atrativo para os sócios, com um desconto para um eventual valuation externo.

Atualmente, vemos operações vendendo as quotas/ações do seu Partnership por múltiplos e preços deslocados da realidade de mercado e com um valor aproximado ao valor do valuation externo da sociedade. O intuito do Partnership é tornar a compra da empresa atrativa a longo prazo para os sócios e profissionais da sociedade, dentro do modelo de negócio proposto.

Assim, o valuation interno deve ser pautado sobre uma regra de múltiplo sobre o lucro (LL ou EBITDA), e, este múltiplo, ao nosso ver, deve ter, no mínimo, um desconto de 3 a 4 vezes em relação ao esperado para um deal externo/valuation externo.

Por fim, o comitê realizará o feedback individual com todos os sócios e associados que terão modificações em suas participações societárias. Da mesma forma, o RH e/ou as lideranças realizarão o feedback com sócios e colaboradores sem qualquer movimentação societária. Esse ponto é muito importante, pois a realização de rodadas de feedback construtivo é imprescindível para existência de uma cultura sólida.

É preciso deixar claro aos sócios e colaboradores o que os levou à eventual flutuação da participação societária e o que acarretou a não movimentação ou não ingresso como partner.

Mas atenção: esse feedback tem que ser feito de maneira clara para quem está sendo diluído. Por isso a importância da transparência durante o processo.

Uma questão que eventualmente pode surgir é: A diluição não vai desmotivar a pessoa?

A diluição no Partnership está muito atrelada a casos de mudança de performance e atitude da pessoa. Por isso, é essencial comunicar claramente que a diluição reflete uma queda de performance em relação ao padrão anterior. Muitas vezes isso servirá como alerta ao Sócio, incentivando-o a voltar a performar em alto nível. Além disso, é imprescindível que fique claro ao Sócio que, caso ele volte a a performar em alto nível, terá a chance de comprar ações novamente em um momento futuro.

Conforme já falamos no tópico 1, o Partnership deve ser pautado no presente e futuro da companhia, sem se amarrar ao passado. A diluição faz parte do conceito de Partnership, e é o que garante o seu dinamismo.

5. Formalização jurídica e contábil, e premiações da rodada do Partnership

Após ser realizado todo o processo de fechamento das novas participações, a definição de quais serão os novos sócios, e os feedbacks com todo o time, inicia-se o processo de formalização do Partnership, com a apresentação aos principais Sócios e/ou Conselho das decisões do comitê, bem como com os processos jurídicos e contábeis.

A depender da forma que a sua governança está estruturada - as decisões serão lavradas em ata, demonstrando quais serão os eventuais movimentos societários.

Assim, o time Jurídico da assessoria realizará a elaboração dos contratos de compra e venda de quotas, ou as opções de compra, a depender da forma que a assessoria operacionaliza seu Partnership.

É imprescindível que os contratos do Partnership estejam em conformidade com as regras previstas no seu acordo de sócios, observado o valuation interno, e, além disso, tenham as definições do período de lock-up para as respectivas quotas.

É recomendável que os sócios venham a desembolsar o montante equivalente à participação adquirida, em conformidade com valuation interno definido no acordo de sócios da assessoria.

O fato de você “dar” o equity para os colaboradores apresenta alguns riscos, principalmente em relação à questão de atrelar a natureza jurídica do seu incentivo como remuneratória e não mercantil. É uma prática que não deve ser utilizada com frequência, limitando-se a situações específicas de retenção e atração de profissionais.

Com a assinatura dos contratos, a contabilidade e o jurídico realizarão o processo de alteração do contrato social da assessoria, onde constarão as novas participações societárias, com o registro perante o cartório ou junta comercial, receita federal, ANCORD e corretora.

Após isso, o jurídico disponibiliza para a contabilidade e o financeiro as informações necessárias para o registro correto dos atos provenientes dos contratos e transações societárias, bem como para o acompanhamento do pagamento por parte dos sócios.

Por se tratar de operações de compra e venda realizadas em conformidade com o valuation interno da assessoria, o valor desembolsado será maior que o valor nominal (contábil), assim, a depender do regime societário a assessoria deverá efetuar o recolhimento do ganho de capital auferido, de acordo com o regime tributário em que está enquadrada.

Isso porque, caso sua assessoria seja uma Sociedade Anônima, ela estará isenta de pagar tributos sobre a venda das ações com base no 520 RIR/2018. Contudo, o entendimento do CARF (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), é que a regra não vale para as sociedades limitadas, independentemente do regime de tributação.

Assim, caso sua assessoria seja uma Sociedade Limitada é obrigatório o recolhimento de IRPJ e CSLL. A exemplo, considerando que a assessoria esteja no Lucro Presumido, sobre o valor do ganho de capital incidirão o IRPJ de 15% - a depender do valor será acrescido o adicional -, e a CSLL com alíquota de 9%, totalizando aproximadamente 34% (trinta e quatro por cento). Por se tratar de outras receitas, não haverá incidência de PIS, COFINS e ISS.

E por fim, chegamos à última fase do comitê de Partnership, que sugere a premiação e o reconhecimento dos destaques da sua operação. Aconselhamos a organização de um evento com toda a equipe para celebrar os destaques do ano ou semestre, os vencedores do "super ranking" - se for uma prática da sua operação -, e, o mais importante, a entrega dos prêmios da rodada de Partnership.

A premiação em “praça pública”, possui um peso emocional enorme sobre os premiados e o time, pois você joga o holofote sobre as pessoas que se destacaram. Ao reconhecer as pessoas homenageadas, você enfatiza os comportamentos e atitudes que elas demonstram no dia a dia, que estão em consonância com a cultura e as expectativas do seu negócio.

Ou seja, você mostra o caminho que a empresa quer seguir, e as características que procura para um novo sócio, de forma que os premiados servem como espelho aos que almejam o Partnership.

São elementos não necessariamente econômicos, mas que possuem um impacto importante para reforçar o Partnership e para inspirar pessoas, e que faz parte da forma de comunicação do seu Partnership.

Bom, esse é o checklist e processo para o comitê de Partnership operacionalizar a rodada, e, é importante ressaltar que, a partir da decisão do comitê de Partnership, os processos não seguirão obrigatoriamente a ordem aqui disposta, podendo ocorrer o evento das premiações anteriormente à formalização, por exemplo.

Essas são as metodologias, estratégias e avaliações cruciais do padrão AAWZ.

Para a implementação eficaz de um programa de Partnership meritocrático, funcional e alinhado com os valores e objetivos da assessoria é evidente que cada etapa desempenha um papel fundamental:



Realizada a rodada de Partnership, pela Plataforma AAWZ 360, o sócio que adquiriu novas quotas, consegue acompanhar de forma fácil todas as informações relacionadas como o valuation da rodada, o número e valor das quotas adquiridas, valor quitado e valor em aberto, término do período de lock-up, dentre outros.

Para consolidar esse programa de Partnership de maneira eficaz, a AAWZ possui um time de especialistas preparado para implementar um sistema de Partnership meritocrático e transparente na sua assessoria. Nossa abordagem abrange desde a formulação estratégica até a integração cultural, garantindo que seu programa de Partnership reflita o verdadeiro valor e potencial da sua empresa. Se sua assessoria enfrenta desafios nesta área, está na hora de buscar ajuda especializada. Conte conosco para tornar seu programa de Partnership uma realidade efetiva e alinhada com os seus objetivos de negócio.

Nosso compromisso é fornecer a clareza, a estruturação e as ferramentas necessárias para que você possa focar no que realmente importa: crescer e prosperar no mercado competitivo das assessorias de investimentos. Com os serviços e produtos da AAWZ, você ganha não apenas transparência e facilidade de gestão, mas também uma parceira dedicada ao desenvolvimento contínuo e ao sucesso do seu negócio.

AAWZ
Apresenta

AAWZ

CONFERENCE

03 DE ABRIL EM SÃO PAULO

O futuro das assessorias, hoje.

CLIQUE PARA SABER MAIS



AAWZ

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

