



**PARTNERSHIP
PARA EMPRESAS
DE INVESTIMENTOS**
ONDE A SOCIEDADE
FALHA E COMO AJUSTAR

AAWZ
IGOR BARBIERI

PARTNERHIP PARA EMPRESAS DE INVESTIMENTOS

ONDE A SOCIEDADE FALHA E
COMO AJUSTAR

SUMÁRIO

Não repita os erros do passado no seu negócio	03
Contratar por custódia, desligar por cultura	04
Analisar Apenas A Parte Quantitativa Para Elegibilidade No Partnership	05
Implementar Modelos Prontos De Outros Negócios	07
Múltiplos Internos Elevados Falta de Atratividade Aos Sócios e Passivo Para o Negócio	08
Como A Aawz Ajuda Os Escritórios A Implementarem Um Modelo De Partnership	10

O que deu certo nas Assessorias e o que deu errado?

Não repita os erros do passado no seu Negócio

Nos últimos anos, acompanhando as assessorias e consultorias, operacionalizando seus modelos de partnership e auxiliando mais de 350 operações, pudemos analisar de perto o que deu certo e o que deu errado nessas estruturas.

O mercado de investimentos, nos últimos anos, difundiu modelos de partnership e, em muitos casos, banalizou o conceito. Diversas empresas acharam que tinham resolvido o tema ao contratar um bom escritório de advocacia, assinar um acordo de sócios volumoso e distribuir pequenas participações. Na prática, continuou tudo igual, com critérios pouco claros, ausência de ritos de avaliação, ausência de dados por profissional e decisões tomadas muito mais com base na percepção do que em método.

Os contratos são o alicerce do Partnership e, sim, são imprescindíveis para garantir a segurança jurídica do seu negócio. Mas a simples existência de contratos não resulta, por si só, em um Partnership meritocrático e transparente.

Partnership de verdade não é o contrato em si; é o conjunto de regras dinâmicas que disciplina quem entra, quem cresce, quem reduz participação e quem eventualmente sai, e como tudo isso se adapta conforme a cultura e os estágios de maturidade do negócio. O Partnership é um organismo vivo, que deve refletir o presente e o futuro da companhia, sem se amarrar ao passado.



Contratar por custódia, desligar por cultura

Um dos principais erros das operações foi realizar a **contratação de profissionais analisando exclusivamente a dimensão quantitativa**, ou seja, a os ativos (AuC/AuM) oriundos de outras empresas, **sem considerar a dimensão qualitativa**, especialmente o fit cultural e as soft skills do profissional em questão.

Soma-se ao pagamento de luvas elevadas, com expectativas irreais de conversão de clientes. **Na maioria dos casos, essa migração simplesmente não ocorreu**, seja por erro de dimensionamento do potencial de conversão, seja por falta de transparência do profissional quanto ao tamanho real da carteira.

Além disso, diversas operações **adicionaram repasses acima do padrão** e, também, equity como mecanismo de atração. O partnership foi utilizado como ferramenta de recrutamento, e o equity, muitas vezes, concedido a profissionais que **não apresentavam fit cultural nem comportamento de dono**.

E no fim, nem todo profissional têm “perfil de sócio/dono”. Há pessoas que **não desejam 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.

Um sócio ou profissional desalinhado com a cultura da empresa não apenas deixa de ser um bom sócio, como pode **comprometer o negócio**, tornando-se um detrator de cultura, uma “maçã podre” que contamina o ambiente ao seu redor.

Para construir um negócio perene, é essencial **buscar profissionais alinhados aos pilares culturais da empresa**, com habilidades comportamentais complementares às dos demais sócios. Desde o processo seletivo, deve-se deixar claro quais são os comportamentos esperados e inegociáveis na empresa

A forma como você executa o Partnership começa no processo de contratação de novos profissionais e se perpetua na cultura organizacional, na metodologia e nos processos no dia a dia da operação.



Analisar Apenas A Parte Quantitativa Para Elegibilidade No Partnership

É comum conversarmos e recebermos operações que, ao longo dos anos, utilizaram exclusivamente **gatilhos de performance, como metas de captação (NNM), ROA, transferência de carteira e afins**, para definir a elegibilidade de novos sócios.

Em alguns casos, houve a assinatura de contratos prevendo que, ao atingir determinados triggers, **o profissional automaticamente adquire equity adicional**, sem qualquer análise cultural ou filtro comportamental.

Para que o partnership seja funcional, é imprescindível aplicar uma matriz de **performance × cultura**, nos moldes do nine box. Operações que documentam essa matriz ganham previsibilidade tanto para promoções quanto para eventuais diluições.

Para viabilizar esse acompanhamento, é indispensável **contar com suporte tecnológico por meio de B.I.** para gestão de indicadores de performance, e também outras **plataformas e/ou processos de gestão de desempenho** para a documentação da rotina de reuniões 1:1 entre líderes e liderados, com frequência mínima definida e perguntas estruturadas, cujas respostas devem ser registradas pelas lideranças.

Esse processo impacta diretamente a qualidade dos feedbacks, promove alinhamento baseado em dados históricos e gera um “filme completo” da trajetória do profissional dentro da operação. Dessa forma, **é possível obter uma compreensão mais abrangente do desempenho da equipe, reduzindo a subjetividade no que tange à aderência cultural.**

Além disso, é fundamental contar com um **comitê estruturado, com etapas claras, datas definidas, feedbacks registrados e decisões comunicadas com transparência,** inclusive para aqueles que não tiverem alterações em suas participações.

Se você contratar ou premiar profissionais exclusivamente pela custódia ou pelo desempenho quantitativo, **os problemas culturais surgirão e a conta inevitavelmente chegará.**



Por fim, cabe uma reflexão sobre cultura. Não basta delimitar pilares culturais sem executá-los no dia a dia. A cultura é formada, na maioria das vezes, pelo exemplo. Escrever os pilares na parede ou apresentá-los em um slide bonito não é suficiente.

É necessário praticar diariamente esses princípios e deixar claro o que é inegociável para o negócio. O óbvio, muitas vezes, precisa ser repetido: a palavra convence, mas o exemplo arrasta.

Implementar Modelos Prontos De Outros Negócios

Copiar um acordo de sócios “padrão de mercado” e acreditar que isso equivale a ter um Partnership é um erro. Não equivale. **O que a maioria constrói não é um sistema de partnership, mas apenas um contrato de prateleira**, replicado de outras empresas, com cláusulas genéricas, critérios implícitos e nenhuma conexão real com a estratégia, a cultura e o estágio do negócio.

Os contratos (acordo de sócios, plano de partnership e afins) são, sim, imprescindíveis para garantir segurança jurídica. Mas, isoladamente, **não criam alinhamento, meritocracia ou transparência.**



É claro que os contratos colocam todos os sócios na mesma página quanto às regras do jogo, mas **o partnership não é composto apenas por documentos.**

Modelos de prateleira falham porque partem de uma premissa falsa: “Se funcionou para outra empresa, funciona para a minha.” Não funciona. Cada negócio possui uma tese de crescimento distinta, estrutura de receita própria, níveis diferentes de risco regulatório, perfis assimétricos de sócios e estágios de maturidade completamente diversos.

Quando todos utilizam o mesmo acordo societário, o partnership deixa de refletir o negócio real e **se transforma em um elemento estranho à operação**, lembrado apenas em momentos de estresse.

Mais importante do que regras genéricas é ter contratos, ritos, incentivos e processos de avaliação claros, desenhados sob medida para a sua operação, para que seu partnership seja efetivamente um mecanismo de atração e retenção de talentos!

A diferenciação começa na metodologia e na transparência com os profissionais. Assim como na relação com clientes, as empresas de investimentos precisam transmitir clareza também na relação interna.

Múltiplos Internos Elevados | Falta de Atratividade Aos Sócios e Passivo Para o Negócio

Outra problema recorrente foi **replicar múltiplos e formatos de valuation interno de outros negócios**, frequentemente aplicando múltiplos elevados sobre bases ainda pequenas.

Impulsionada por crescimento acelerado, a operação fixa um preço que antecipa o futuro no valor presente, vendendo a ideia de que essa avaliação já está capturada. O descompasso entre expectativa e realidade surge rapidamente.

O preço interno **afasta profissionais elegíveis, gera atrito com quem comprou no passado, trava o ciclo de partnership e cria um prêmio de risco** que o time não está disposto a pagar. Em pouco tempo, o mesmo crescimento que parecia justificar o múltiplo elevado vira argumento para saída, especialmente quando a liquidez é restrita e o caminho de entrada não é claro.

O caminho mais seguro é trabalhar com **múltiplos realistas, ancorados na capacidade de geração de caixa e na escala efetiva do negócio, com apuração futura**. Em nossa visão, esse múltiplo deve ter, no mínimo, um desconto de 3 a 4 vezes em relação ao esperado em um valuation externo.



Muitas empresas desenharam seus modelos de partnership **na época de ouro do mercado e nunca mais revisaram as regras internas**. Continuam vendendo o mesmo sonho, sem ajustar discurso e engenharia societária à realidade atual. É comum vermos operações utilizando o múltiplo sugerido pela corretora em 2016, à época em que foi instituído o partnership dentro do setor de assessoria de investimentos, no valor de 10x o Lucro Líquido, ou próximo a está métrica.

Os múltiplos descompassados, além de não serem atrativos aos sócios, podem **ocasionar em um passivo no caso de necessidade de apuração de haveres - processo de dissolução da sociedade em relação aos Sócios** - seja por retirada/saída do sócio, recompra integral ou parcial, ou até mesmo, falecimento, divórcio e afins. Pois o valuation interno ancora todas estas hipóteses. Para evitar esse passivo, é imprescindível ter um acordo de sócios pensando para proteger a sociedade e garantir a perenidade do negócio.

Uma regra simples para medir a eficiência do seu partnership é **observar se existe disputa interna para comprar mais participação societária**. Se você precisa justificar com frases como “meu time é muito sênior” ou “meu time é muito júnior”, o problema está no modelo, não no time.

Como A Aawz Ajuda Os Escritórios A Implementarem Um Modelo De Partnership Sob Medida:

A AAWZ atua como parceira estratégica das empresas do mercado financeiro, auxiliando dezenas de operações na estruturação de modelos de partnership por meio de:

Arquitetura societária e Modelo de Partnership

Holdings, partnership centralizado ou não, ritos de avaliação, critérios de elegibilidade, governança e liquidez.

Acordo de Sócios e Estrutura Contratual

Regras de entrada e saída, opções de compra e venda, apuração de haveres, sucessão, governança e resolução de conflitos

As operações que contaram com o suporte estratégico da AAWZ **estruturaram critérios de elegibilidade alinhados aos planos de carreira e aos incentivos**, viabilizando liquidez e garantindo um modelo de partnership funcional, sustentável e aderente à realidade do negócio.

Partimos desde discussões estratégicas do negócio, **pensando em tese de crescimento** e como agregar valor ao equity, passando por múltiplos de valuation até chegar no modelo de partnership (quem pode comprar, quanto pode comprar e como pode comprar) alinhado ao modelo organizacional, plano de remuneração e incentivos atual. Conjuntamente, iniciam-se os debates para **construção ou atualização da estrutura contratual e societária**, com conversas e anamneses com os founders a fim de verificar qual o formato e cláusulas necessárias.

Nosso time especializado **cuida de toda a estruturação e implementação, incluindo as apresentações ao time e os trâmites jurídicos**, de modo que toda metodologia e estratégia do negócio é refletida na arquitetura societária e contratual do negócio, garantindo segurança jurídica, transparência, meritocracia e perpetuidade do business.



SEU PARTNERSHIP ESTÁ FORTALECENDO OU FRAGILIZANDO SUA OPERAÇÃO?

Equity mal estruturado cria desalinhamento, atrito e risco societário.

FALE CONOSCO