

POR QUE FUNCIONA

A partnership vista pelo banco

A mesma jornada da Ana, agora do ponto de vista de quem construiu o modelo. Cada cláusula resolve um problema e gera valor.

O contraponto construtivo de “A vida de uma sócia”.

Estudo independente da GPF Advogados · “Ana” e “Pactum” são fictícios · sem afiliação ao BTG Pactual · material didático



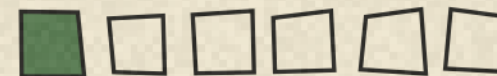
Todo banco tem o mesmo problema

Seu único ativo de verdade vai embora todo fim de tarde: o talento. Como atraí-lo, mantê-lo, motivá-lo, e ao mesmo tempo não virar refém dele?

a partnership é a resposta

cada peça do contrato resolve um pedaço do problema

Vamos seguir as mesmas 6 etapas, agora perguntando: que valor isso gera para o banco?



Atrair o melhor talento sem gastar caixa

O banco quer os melhores, mas eles não têm capital para virar sócios. Em vez de pagar fortunas em dinheiro, o banco financia a entrada deles e cobra depois, dos próprios lucros.

O DESAFIO

atrair e prender talento de alto nível sem desembolsar caixa.

GERA VALOR

o novo sócio entra alinhado desde o dia 1 e amarrado por uma dívida: retenção e alinhamento a custo de caixa quase zero.

NO ACORDO Cap. VII, 7.6 e 7.6.1 — Preço de Ingresso, financiado e corrigido pelo CDI.

Prova: caso da Harvard Business School (2013)



Transformar custo fixo em custo variável

Salário é despesa que o banco paga ganhando ou perdendo. O modelo troca o salário alto por participação no lucro: o banco só paga muito quando ele mesmo ganha muito.

O DESAFIO

manter a folha enxuta e o risco sob controle, sobretudo nos anos ruins.

GERA VALOR

a remuneração sobe e desce com o resultado: baixo custo fixo, que aguenta crises sem quebrar.

NO ACORDO Cap. VII, 7.1, e Cap. XVI — Pool e Participação; distribuição de lucros.

Prova: caso da Harvard Business School (2013)



Pôr o capital onde ele rende

Todo ano o desempenho de cada sócio vira pontos, e os pontos definem a fatia. O banco redireciona dinheiro e poder, automaticamente, para quem gera retorno.

O D E S A F I O

distribuir bônus e promoções sem politicagem nem favoritismo.

GERA VALOR

uma meritocracia objetiva que mantém a máquina afiada e concentra recursos em quem cria valor.

NO ACORDO Cap. VII, 7.7 e 7.8 — Avaliação Anual; Conta Gráfica e Pontos.

Prova: caso da Harvard Business School (2013)



Renovar o topo sem litígio

Quem para de entregar é recomprado, barato e sem briga, abrindo espaço para sangue novo. Num único ano, vários sócios saem e vários sobem.

O DESAFIO

evitar que a sociedade vire um clube fechado, cheio de “peso morto”.

GERA VALOR

sucessão contínua e barata: o topo se renova sozinho, e o banco nunca carrega quem deixou de produzir.

NO ACORDO Cap. IX (Opção de Compra) e Cap. VII, 7.7 — recompra e realocação anual.

Prova: caso da Harvard Business School (2013)



Reter o talento e ficar com o prêmio

O sócio negocia sua parte pelo valor de balanço, não pelo de mercado. Para ganhar, precisa ficar e fazer o banco valer mais, ano após ano.

O DESAFIO

impedir que o melhor talento se venda ao concorrente e leve o valor embora.

GERA VALOR

alinhamento de longo prazo e retenção forte: o prêmio de franquia fica no banco, não no bolso de quem sai.

NO ACORDO Cap. VIII, 8.1 e 8.5 — circulação interna só pelo Valor Patrimonial.

Prova: caso da HBS (2013); Morrison & Wilhelm, AER (2004)



Blindar a franquia

Quem sai cedo leva pouco; e, por anos depois, não pode competir com o banco nem levar clientes. O conhecimento e as relações permanecem na casa.

O DESAFIO

evitar que um sócio saia e monte o concorrente com a própria carteira.

GERA VALOR

proteção do ativo intangível (clientes, reputação, know-how) e uma barreira natural à concorrência.

NO ACORDO Cap. XV (haveres); Cap. XVII-XVIII (não concorrência); Cap. XXI (sigilo).

Prova: estrutura de acordo de sócios de mercado (adaptada)

Sobreviver até à queda do próprio dono

Em 2015, o fundador do BTG foi preso e o banco quase quebrou. Em poucos dias, o grupo de sócios assumiu o controle e bancou o resgate. O banco sobreviveu, e voltou maior, hoje o mais rentável do país.

O DESAFIO

não depender da sorte nem da presença de um único homem.

GERA VALOR

resiliência institucional: o banco é maior que qualquer indivíduo. Foi isso que o salvou.

NO ACORDO Cap. IV-V — exercício do controle em bloco; o comando se reorganiza pela estrutura.

Prova: Yale, Journal of Financial Crises (2025)

gente em dono · custo fixo em variável

indivíduos em instituição, é isso que cria valor

Alinhamento

dono = empregado

Custo variável

folha que respira

Meritocracia

capital onde rende

Sucessão

topo se renova

Retenção

prêmio fica no banco

Resiliência

maior que um homem

Números que poucos bancos entregam

~26,9%

retorno sobre patrimônio
(2025)

R\$ 16,7 bi

lucro líquido ajustado
(2025)

2015

sobreviveu à crise que
quase o quebrou

Fonte: balanço BTG Pactual 2025 (RI / Seu Dinheiro); Yale (2025).

Fontes e natureza do material

- Paul Healy — “BTG Pactual: Preserving a Partnership Culture”, Harvard Business School (2013)
- Vincient Arnold — “Banco BTG Pactual Emergency Liquidity Program, 2015”, Journal of Financial Crises, Yale (2025)
- Morrison & Wilhelm — “Partnership Firms, Reputation, and Human Capital”, American Economic Review (2004)
- Rikardy Tooge — “O BTG além do banco”, InvestNews (2025); balanço BTG 2025 (RI / Seu Dinheiro)

NOTA

Este é o par construtivo do deck crítico. Os dois mostram o mesmo contrato por óticas opostas, propositalmente. “Ana” e “Pactum” são fictícias; a história adapta fatos do BTG e a estrutura de um acordo real, sem reproduzir documento de qualquer instituição.

P O R T A L S O C I E T Á R I O

Autoria e responsabilidade: Cláudio Pedreira de Freitas · GPF Advogados, prática societária. Pesquisa, redação e ilustrações produzidas com apoio de ferramentas de inteligência artificial, sob direção e revisão do autor, que responde pelo conteúdo. Estudo independente, baseado em documentos públicos; não constitui opinião legal nem recomendação de investimento.