

MARKETS ST. ENTREVISTA

ROBERTO SALLOUTI

CEO do BTG Pactual,
em São Paulo



Markets - Sallouti, poderia nos contar um pouco de sua história? Especificamente, sobre como surgiu o interesse pelo mercado financeiro e também como foi sua trajetória no BTG desde 1994.

Sallouti - Eu fiz minha graduação em Wharton, universidade da Pensilvânia, porque já tinha o interesse por números desde adolescente. Meu pai era dono de uma produtora de cinema e, quando ia trabalhar com ele nas férias, sempre preferia a área de finanças. Assim, passei a acreditar que meu negócio eram os números.

Quando cheguei a Wharton, tinha interesse de estudar economia, empreendedorismo e marketing, porém não sabia em qual área exatamente. No decorrer do tempo, descobri que gostava de finanças. Em 1992, participei de um summer-job - estágio de verão - no Pactual, onde tive o primeiro contato com o mercado financeiro e aquilo acabou me fascinando. Naquela época, a moda era ir para as empresas de consultoria, mas, depois de ter feito um estágio na área de trading, identifiquei-me com a velocidade e o dinamismo e, naquele momento, tive a certeza de que gostaria de trabalhar com isso.

Quando me formei em 1994, decidi ir para o Pactual. Naquela época, o Banco era bem menor, ainda estava crescendo em São Paulo. Eu sou da época que tinha que chegar cedo, destrancar a porta, ligar a luz.

Comecei fazendo toda a parte de apoio: era bater boleta, fazer atividades gerenciais e de controle. Fui evoluindo para uma carreira típica no Banco, comecei sendoback office da mesa, virei um assistente, traderjunior e depois trader sênior na área de renda fixa.

Em 1997, o Pactual comprou o banco Sistema em uma tentativa de fazer operações de varejo e fui convocado para ser o tesoureiro desse banco, o que, para mim, foi uma experiência fantástica. Tive que aprender a lidar com a precificação para a área comercial, a gerenciar todas as posições e também sobre gestão. No final de 1998, percebemos que deveríamos nos concentrar em ser um banco de investimento; o banco, nesse contexto, foi absorvido pelo Pactual e eu, então, acabei retornando.

Em 1998, o Pactual estava passando por um momento interessante: tinha um grupo de sócios que estava saindo para montar a JGP e nossa geração que queria montar um fullserviceinvestmentbank. Então, como tiveram muitos sócios sêniores que saíram na época, a minha geração ganhou uns 10 a 15 anos de atalho na carreira. Fomos promovidos por necessidade e isso acabou sendo uma oportunidade única, que mostra bem a cultura do Banco. Mesmo que precisássemos amadurecer, nos foi dada a oportunidade. Virei sócio assumindo a área de renda fixa local com o James, onde fiquei até 2003. Como havia ocorrido um deslocamento do mercado

devido ao estouro do Nasdaq e a crise dos balanços (Enron, Worldcom), decidimos expandir a área de renda fixa internacional. Fui trabalhar na expansão e assumi a área, onde fiquei até 2006, quando o banco foi vendido para o UBS.

Fui para o UBS Pactual de 2006 até 2008 como chefe para mercados emergentes de renda fixa. Tive uma experiência fantástica, desenvolvi uma visão global do negócio e fui responsável tanto pela América Latina como pela Europa e pelos países emergentes da Ásia. Considero a oportunidade realmente fantástica, pois aprendi o que era um banco mais globalizado.

Em 2008, quando saímos do UBS para montar o BTG, minha carreira mudou. Ficamos com seis funcionários em uma sala e eu era o mais organizado, então “ganhei o job” de COO. Fiquei de 2008 até 2015, quando fui alçado, na crise, ao cargo de CEO. Normalmente, brinco que sou um cara bastante estável: tive apenas uma escola, uma faculdade, uma mulher e um emprego.

Markets - Você comentou que começou na parte de back office do banco. Você poderia destacar a importância na formação de um profissional começar no back?

Sallouti - Eu não tenho dúvida de que a compreensão do que você faz, das implicações das decisões que você toma no front, vão ser muito melhores se você começar no back. A posição te dá uma visão muito

mais completa de como o banco funciona e como você pode melhorar a sua eficiência. Acho fundamental.

Markets - Sallouti, você mencionou que estudou em Wharton, gostaríamos de saber como você avalia sua passagem por lá.

Sallouti - Foi fantástica em vários sentidos. Primeiro, na parte acadêmica, até hoje uso a base que a faculdade me deu, seja na análise de securities, seja na modelagem de opções, seja na contabilidade. Além disso, teve também a experiência de morar fora. Estava trocando mensagens com um grupo de amigos meus e estamos marcando a reunião de 25 anos de formatura: é um networking fantástico. Estudar fora do país abre a mente para culturas diferentes e, no meu caso, ajudou em todos os mandatos globais que exerci. Sou muito grato a Wharton e me sinto privilegiado por ter tido a oportunidade. Recomendo estudar fora a todos que tiverem a oportunidade.

Markets - Como foi sua decisão de voltar para o Brasil, em vez de continuar nos Estados Unidos para tentar a carreira global dentro do coração do mercado financeiro?

Sallouti - Não foi uma decisão difícil. Eu nunca comprei essa teoria de que trabalhar fora é melhor, de que você ganha experiência e volta. Pelo contrário, eu achava que devia aproveitar o fato de eu ter um diferencial - essa formação internacional -, voltar para o Brasil o mais rápido possível para fazer o catchup do tempo em que eu não fiquei aqui, e eu não me arrependo dessa decisão. Tive a sorte de cair em um lugar fantástico, que me deu todas as oportunidades. Para mim, não foi uma decisão difícil porque sempre achei, ainda mais depois do meu summerjob, que existia a oportunidade, que o Brasil, e, principalmente, o banco, apresentavam excelentes oportunidades para o empreendedorismo - um diferencial que não encontraria em outro lugar.

Markets - Sallouti, você citou vários pontos de sua carreira. Qual você considera o mais desa-

fiador?

Sallouti - Acho que foram três momentos desafiadores. O primeiro foi quando eu virei tesoureiro do Banco Sistema, o segundo, quando o James [Oliveira] e eu assumimos a área de renda fixa, em 2008, e, o terceiro, quando tive que assumir a posição de Co-CEO com o [Marcelo] Kalim na época da crise do BTG. Considero esses três momentos como os mais desafiadores.

Markets - Investidores dos mais diferentes níveis hoje em dia têm um temor de que o mercado de startups passe a ser uma bolha, qual a sua opinião sobre o assunto?

Sallouti - Que o mundo nos próximos anos vai ser totalmente diferente do que é hoje eu não tenho dúvida. Se você tiver o talento de escolher quem são os vencedores, eu tenho certeza de que, como um investidor em startup, você vai ganhar muito dinheiro. Mas também tenho certeza de que, como toda startup, muitas vão se dar bem, mas muitas também não vão chegar lá. Não consigo te dizer se é ou não uma bolha, acredito que existe uma consciência geral de que o mercado está se transformando, que estamos vivendo em um momento histórico, de transformação, e todos estão querendo participar. Essa participação, esses investimentos, realmente não seguem os modelos de valuation tradicionais, é preciso saber os critérios certos para tais avaliações.

Markets - Temos visto que os bancos, o BTG, principalmente, tem aumentado as tentativas de aproximação com as universidades. Você considera que o objetivo é aumentar a atratividade do mercado financeiro nas universidades, ou seja, há pessoas perdendo interesse no mercado financeiro ou o contrário, há mais pessoas interessadas no mercado financeiro nos últimos tempos?

Sallouti - O BTG Pactual no passado era visto como uma blackbox e tomamos uma decisão consciente de que queríamos ir para o oposto e

ser vistos como uma empresa totalmente transparente. Então, tivemos que mudar muito nossos hábitos. Passamos a usar mídias sociais para mostrar o que o banco era, algo que não fazíamos antes. É muito importante nós falarmos de nós mesmos e o uso de mídia social foi isso, assim como nossa maior aproximação com as faculdades: explicar melhor o que era o BTG, qual é o nosso propósito, quais são os nossos valores, qual é a nossa cultura, qual é a nossa visão empresarial do mundo. Hoje, temos vários programas - o BTG Pactual Experience, BTG Pactual Summer, BTG Pactual Estágio, o BTG Inside, o BTG Campus - que têm sido muito úteis para os universitários conhecerem melhor o banco. Uma coisa é você conhecer por reportagem, a outra é você ver um filme da realidade, outra é você passar um tempo aqui. A nossa impressão é de que está funcionando bem, de que estamos conseguindo transmitir o que nós somos de verdade.

Markets - Falando um pouco mais sobre o banco, vocês soltaram um resultado bastante histórico no setor de banco de investimentos, em que já eram muito conhecidos, porém obtiveram um recorde. Como vocês explicariam esse boom de desempenho?

Sallouti - Considero que foi a decisão estratégica que tomamos de crescer o banco nas franquias de clientes, investment banking, asset management e wealth management. Isso está acontecendo e os resultados estão aí. Nas áreas de Asset e Wealth estão os crescimentos de mais de 30% ano a ano, e isso dá uma estabilidade e maiores retornos. É resultado de uma implementação bem-sucedida da decisão estratégica tomada lá atrás.

Markets-Como não poderia faltar, o senhor possui perspectivas quanto ao cenário macroeconômico para o ano que vem, com essa corrida eleitoral e todas as questões atuais?

Sallouti-É muito difícil e o cenário está muito volátil ainda. No entanto, tenho uma certeza: o Brasil não

vai acabar. Haverá instabilidade no mercado, inseguranças, mas, no final, tenho a certeza de que o bom senso vai prevalecer e as instituições e o Brasil estarão aí. Só espero que não percamos mais tempo, o grande problema do Brasil são oportunidades perdidas.

Imagine se tivéssemos feito a reforma da previdência no meio de 2017? Estaríamos muito melhores, porém, perdemos a oportunidade. Imagine se, em 1998, aquele voto não tivesse sido errado e tivéssemos feito a reforma da previdência naquela época? Onde o Brasil estaria?

Nós só estamos sacrificando as futuras gerações, que terão uma renda per capita menor do que poderiam ter. O Brasil não vai acabar. Nós temos uma educação privilegiada, vamos estar bem, quem estamos sacrificando é a grande maioria da população porque já perdemos oportunidades históricas.

A única coisa que desejo é que paremos de perder as oportunidades por visões políticas de curto prazo. Se você fala com todos os candidatos, o diagnóstico do problema é o mesmo. É a vontade política de endereçá-los com políticas impopulares que varia.

Markets - Aproveitando esta deixa, gostaríamos de falar sobre a reforma política e a reforma trabalhista. Assim como há candidatos que veem a necessidade das duas reformas, há candidatos que querem revogar, por exemplo, a reforma trabalhista. O que pensa sobre o assunto?

Sallouti - Na minha visão, a reforma trabalhista que foi aprovada é fantástica para o país. É muito simples: pegue os Estados Unidos, o país mais rico do mundo, as leis trabalhistas de lá são muito mais flexíveis que as leis daqui. Precisa-se de mais empreendedorismo e mais dinamismo na economia e não o contrário. Na minha opinião, teria de aprofundar a reforma trabalhista que está aí.

Quanto à reforma política, não é minha especialidade, mas acho cla-

ramente que deve haver uma consolidação nos partidos políticos. Como tudo no mundo empresarial, é preciso aumentar o accountability. Nada melhor para melhorar o accountability do que o voto distrital. Se houver tal consolidação dos partidos políticos, acredito que será melhor para país.

Markets - Você comentou a questão do país não perder oportunidades. Porém, o cenário externo não está tão favorável para o Brasil. Guerra comercial, a liquidez global se reduzindo, problemas com Argentina e Turquia que têm dificultado a vida dos mercados emergentes. O que você acha que está ancorando a confiança dos investidores no Brasil ainda apesar desses fatores?

Sallouti - Primeiro, considero que o cenário externo nos próximos anos vai ser extremamente desafiador. A subida dos juros americanos e também o que está acontecendo na Argentina e Turquia não é por acaso. Já vi este filme em 1997, daqui um tempo, veremos que tudo isso foi por causa dos Estados Unidos. Acharmos que na Turquia foi o Erdogan, mas não. O que esses países têm em comum? Déficit em conta corrente, déficit fiscal, dívida dolarizada. O Brasil tinha isso em 1997, hoje o Brasil está muito melhor. Não tem dívida dolarizada, déficit em conta corrente, só tem déficit fiscal. Mas o problema fiscal é relativamente simples de resolver. O diagnóstico todos têm, mas é preciso de vontade política. Na minha opinião, temos dois problemas no Brasil: um problema fiscal e um problema de produtividade. Hoje em dia, o PIB potencial do Brasil é muito baixo. Se o próximo governo endereçar esses dois, teremos um belo futuro.

Markets - Voltando para possíveis atrasos aqui dentro do Brasil e para as implicações do cenário eleitoral. O que você pensa sobre algumas políticas bem-intencionadas que alguns políticos vêm defendendo, tais como taxaço de dividendos ou taxaço de grandes fortunas? Quão prejudicial isso pode ser para o

investidor externo?

Sallouti - Considero que a estabilidade das regras é algo muito importante. E que a taxaço dos dividendos tem que vir acompanhada de uma mudança geral nas alíquotas de pessoa jurídica e pessoa física. Se fizerem esse realinhamento, acho que pode ser "ok", agora, fazer isso como uma maneira de aumentar a arrecadação disfarçadamente, isso só irá diminuir os investimentos no Brasil. Fico com medo de que isso não seja só um reequilíbrio da carga tributária, mas sim uma maneira de aumentá-la sobre o setor produtivo. Considero que a taxaço sobre grandes fortunas simplesmente irá levar muitas das pessoas que já estão pensando em mudar de país a mudar do Brasil, que é justamente quem pode, que são as grandes fortunas. É preciso competir com o resto do mundo, você não está competindo com o Brasil, ainda mais para pessoas que têm essa mobilidade, ainda mais hoje em dia, se você olhar o Golden Visa que existe em países como Portugal, Espanha, Itália. Esses países estão querendo atrair as grandes fortunas com isenção de impostos, então, se você der mais uma razão é pior para o país. Apesar de parecer contraintuitivo, queremos atrair poupança, atrair investimento, e não afugentar.

Markets - Vocês são referência na área de investimentos principalmente na América Latina. Você pode destacar alguns pontos que você conseguiu melhorar depois que assumiu um cargo mais gerencial?

Sallouti - Olha, se você pegar os dois últimos anos, nós estamos muito felizes com esse reposicionamento estratégico, que é o crescimento das franquias de clientes e principalmente o crescimento do digital, que é o nosso canal de varejo. Acho que essa é uma transformação enorme do mercado e que nós estamos aproveitando muito bem, visto que é uma tendência que veio para ficar, e isso implica em atrair talentos diferentes do que tínhamos no passado, por isso o foco em trazer pessoas que pensam diferente. Então, se pensar nos últimos dois anos, o

que me deixa muito orgulhoso é o reposicionamento estratégico e esse crescimento na área digital, além do crescimento na transparência do banco também.

Markets- Alguns bancos passaram a focar em oferecer oportunidades de investimentos, algo que até o momento não era tão popular no Brasil. O que você diria sobre isso? É um movimento que tende a crescer nos próximos anos ou é passageiro?

Sallouti - É o que chamamos internamente de “Charles Schwabização” – em referência ao banco norte-americano Charles Schwab - do mercado brasileiro. E isso veio para ficar. Mesmo os bancos de varejo vão ter que ter as suas “Charles Schwabs” internas. Já se vê os grandes bancos de varejo fazerem esses movimentos para se defender. Agora, a digitalização, que é a oportunidade de ter um banco sem agência, que é o nosso caso e onde já somos os maiores, tem-se a agência na palma da mão. Sem dúvida nenhuma, hoje é uma tendência e nós estamos só no começo.

Markets- Sallouti, então você acredita que a tendência do BTG é ir para o setor de varejo ou continuar com o core em banco de investimentos, mas com direcionamento para o BTG Digital ou outros produtos oferecidos pelo banco?

Sallouti- Nós vamos continuar foca-

dos no nosso core, que é o banco de investimentos. Nossa campanha diz isso: especialista em investimentos. Só que antes nós não tínhamos estrutura para atender os clientes dos bancos de varejo; hoje, a tecnologia nos dá estrutura para atender esse cliente com um serviço de maior qualidade que o dos bancos de varejo. Essa é a grande mudança: você não está mudando a sua essência, a tecnologia apenas permitiu que você tivesse mais um canal de distribuição que antes não existia.

Markets- É um consenso na universidade de que, no mercado financeiro, é preciso ler muito. Gostaríamos de saber, então, quais livros marcaram sua vida e te ajudaram a ser um profissional mais qualificado e mais bem-preparado para o mercado?

Sallouti- Eu sempre gostei de ler muito. Sempre gostei de ler muitos livros de História e Biografia. Eu li vários livros sobre a formação do mercado financeiro americano, que eles escrevem quase como uma novela, Liar’s Poker, a história do Citi, que são sempre aprendizados muito bons. Alguns livros de cultura, como o Culture of Success, que é o livro da Goldman Sachs ou livros que falam sobre quando deu errado, como o When Genius Failed, que versa sobre a crise do Long Term Capital. A gente tem sempre que tentar aprender com o erro dos outros, então sempre focamos muito nisso. Eu não consigo dizer um livro que me marcou muito, mas digo que esse

compilado de histórias do setor financeiro e biografias é o que mais me ajuda na reflexão.

Markets - Para finalizar nossa entrevista, gostaríamos de saber o que você daria de conselho para todos que querem entrar no mercado financeiro, se existe alguma dica ou alguma coisa que nos inspire a ter uma trajetória de sucesso como a sua.

Sallouti - Eu acho que não só no mercado financeiro, mas para qualquer coisa que vocês forem fazer, eu recomendaria duas coisas. A primeira é resiliência. É o que eu brinco: “Vocês são a geração Tinder”, porque hoje em dia arranjar um namorado ou uma namorada é fácil. Na minha época dava muito mais trabalho! Então, vocês precisam ter um pouco de paciência. Às vezes, é preciso ter que administrar sua frustração e não desistir, tem que ter resiliência. E a segunda é aprender a aprender. O mercado tem se transformado, e essa transformação tende a se acelerar, então, acho muito importante vocês conseguirem evoluir e se atualizarem sem dificuldade. Eu vejo isso olhando para mim, visto que o que aprendi nesses últimos dois anos com esse nosso crescimento digital é fenomenal. Eu me sinto um garoto.

Entrevista realizada na sede do BTG Pactual, em São Paulo, em agosto de 2018.

Na ordem (esq. para dir.): Rafael Galvão, Ana Penteado, Victor Vaz, Victor Canhada, Roberto Saloutti, Toshiro Tokuyoshi, Guilherme Polho e Pedro Brigide.

