



Capital Allocators – John Mathews: Liderança, Personalização e o Futuro do Wealth Management na UBS



Miniresumo Inicial

Neste episódio, Ted Seides recebe John Mathews, líder da área de Private Wealth Management da UBS Americas, para uma conversa profunda sobre a evolução da indústria de wealth management, o crescimento do segmento de ultra high net worth, os desafios de personalização em larga escala, o papel da tecnologia e da segurança, a importância da sucessão e diversidade geracional nas equipes, e as transformações nas alocações para ativos alternativos. Mathews compartilha suas cinco grandes teses para 2025, revela detalhes operacionais da UBS e oferece uma visão humana e estratégica sobre como liderar um negócio de trilhões de dólares com foco absoluto no cliente.



Tópicos Centrais

- A trajetória do “executivo accidental” John Mathews.
 - A evolução do wealth management: de ações para soluções consultivas.
 - A ascensão dos clientes ultra high net worth e a complexidade das suas necessidades.
 - A estrutura global da UBS e seus diferenciais operacionais.
 - Personalização, especialização e customização como pilares do serviço.
 - As cinco grandes teses para 2025.
 - Crescimento dos ativos alternativos e o papel dos fundos evergreen.
 - Curadoria, due diligence e desafios na distribuição de produtos sofisticados.
 - Estratégias para atrair e manter talentos em advisory.
 - A importância da diversidade geracional, de gênero e étnica nas equipes.
 - Reflexões pessoais sobre liderança, impacto e futuro.
-



Teses e Discussões Principais

1. A História de John Mathews: O Executivo Acidental

John se autodenomina um “executivo accidental”. Vindo de uma cidade pequena na Flórida, ele planejava ser advogado, mas seguiu os amigos rumo ao mercado financeiro, começando como corretor de ações no final dos anos 80. Com visão de futuro, foi um dos primeiros a adotar soluções de gestão de ativos, planejamento patrimonial e

seguros, antecipando a transição de stock picking para alocação estratégica de ativos — algo que se tornaria o mainstream.

“Sempre fui atraído pelo lado consultivo do negócio, e isso acabou sendo o futuro da nossa indústria.”

2. A UBS e Seu “Special Sauce”: Escala Global e Sofisticação Local

Hoje, John lidera a área de Private Wealth na UBS Americas, com mais de 661 advisors especializados e 230 times. A UBS é o maior wealth manager do mundo, com mais de US\$ 6 trilhões sob gestão — US\$ 2 trilhões só nos EUA. Cerca de 60% desse montante está nas mãos de clientes ultra high net worth.

“Temos boots on the ground em todos os continentes. Isso nos permite conectar insights e oportunidades para clientes em qualquer parte do mundo.”

3. Personalização, Especialização e Customização: O Tripé do Atendimento

Mathews explica que o diferencial da UBS no segmento de ultra ricos está em oferecer um serviço “one-size-fits-one” — ou seja, cada cliente recebe uma solução feita sob medida, com acesso a especialistas internos em áreas como:

- Planejamento sucessório
- Filantropia
- Alocação de ativos
- Alternativos
- Governança familiar

“Temos mais de 30 advogados de trust e estate internamente. Não terceirizamos o que consideramos crítico.”

4. Empreendedorismo Dentro do Banco: Advisors como Donos

Embora sejam funcionários da UBS, os advisors atuam como empreendedores com estilos próprios. A CIO define guidelines macroeconômicos e estratégias recomendadas, mas os times têm liberdade para customizar — algo que, para John, é chave na retenção de talentos e no sucesso com clientes.

“Eles seguem os trilhos, mas cada um tem seu próprio trem. Isso é o que nos diferencia.”



As Cinco Teses de John Mathews para 2025

1. 2025 será um ano de teste

Depois de anos fortes de mercado (com ganhos acima de 20% no S&P), 2025 exige resiliência e gestão de expectativas. O objetivo: manter o curso, não tomar decisões precipitadas e lembrar da história.

“Bull markets são longos. Bear markets são curtos e dolorosos. Mas todos passam.”

2. A família continua sendo o centro

Com os baby boomers (hoje entre 61 e 79 anos) controlando 60–70% da riqueza americana, a próxima década será marcada pela maior transferência de riqueza da história. A missão: garantir que a Geração 2 e, principalmente, a Geração 3 saibam gerir e preservar esse patrimônio.

“A maior oportunidade dos próximos 10 anos é preparar famílias para a transição de riqueza — e evitar que a Geração 3 disperse o capital.”

3. Segurança é o novo luxo

Em um mundo mais volátil — física e digitalmente — a demanda por proteção pessoal, cibernética e patrimonial cresceu. Isso afeta não só o planejamento pessoal dos clientes, mas também abre oportunidades de investimento.

“Hoje, segurança é tão importante quanto rentabilidade.”

4. IA é inevitável

Mathews defende que advisors devem usar IA para melhorar produtividade e experiência. E, ao mesmo tempo, devem explorar oportunidades de investimento no setor.

“Todo advisor precisa se tornar um usuário de IA — pessoalmente e profissionalmente.”

5. Ficar investido é mais importante do que acertar o timing

A mensagem é clara: não sair do mercado. Mesmo com incertezas, volatilidade e eleições, é vital manter exposição aos ativos certos e alinhar risco ao horizonte de cada cliente.

“Não se trata de market timing. Trata-se de ter um plano e segui-lo.”



Ativos Alternativos: Da Elite para o Mainstream

A UBS vê uma forte expansão do uso de alternativos, saindo da elite ultra rica para alcançar também o segmento high net worth. Produtos como:

- Fundos evergreen

- Alternativos líquidos (sem K-1, sem capital calls)
- Fundos de vintage avançada (comprados já no fundo do J-curve)

são os principais vetores dessa democratização.

“Os alternativos deixaram de ser exclusivos. Hoje são parte integral de uma boa diversificação.”

Due Diligence e Curadoria: Como Selecionar os Melhores Fundos

A área de alts liderada por Jerry Pascucci é altamente seletiva:

- Foco em gestores com histórico comprovado
- Preferência por estruturas escaláveis e transparentes
- Abertura para fundos pequenos e exclusivos

A UBS também separa o custo do produto do custo do aconselhamento, permitindo que advisors cobrem apenas pelo serviço, sem conflito de interesse.

“Queremos estar do lado do cliente. Se o fundo não performar, o advisor pode simplesmente sair dele.”

Talento e Sucessão: O Fim do Advisor Solitário

Nos últimos 15 anos, os advisors individuais deram lugar a equipes multigeracionais e diversas. A UBS criou o Wealth Advice Center como incubadora de talentos, focando em jovens que assumirão o relacionamento com a Geração 3.

“Se o time não tem mulheres ou jovens, o cliente vai procurar outro que tenha.”

Citações Impactantes

- “Não existe solução padrão. É um tamanho para cada pessoa.”
- “Se você acha que está indo bem demais, cuidado. Ego e arrogância derrubam qualquer empresa.”
- “Alternativos não são modismo. São a nova fronteira de preservação de riqueza.”
- “A maior parte da nossa plataforma cresce ouvindo sugestões dos advisors.”
- “Client first. Sempre. Se fizermos o melhor para o cliente, todo o resto se encaixa.”

Divergências e Tensões

Tema	Tensão
Personalização vs. Escala	Como manter experiências únicas com 661 advisors e 2 trilhões sob gestão?
Alternativos vs. Liquidez	Clientes querem alpha, mas também querem resgatar quando desejarem.
Novos talentos vs. advisors experientes	Como garantir sucessão sem ruptura de relacionamento com o cliente?
Incentivo vs. Transparência	Separar remuneração por produto e serviço é essencial, mas desafiador.
Diversidade vs. Tradição	O setor ainda é dominado por perfis homogêneos, mas clientes exigem mudança.

Conclusões e Aprendizados do Episódio

Este episódio é uma aula de liderança prática no contexto de um dos maiores negócios de wealth management do planeta. John Mathews nos lembra que:

- O negócio é feito de pessoas — clientes, advisors, gestores e líderes.
- A personalização não é opcional, é o que diferencia o extraordinário do comum.
- A próxima década será moldada pela transição geracional e pela alocação correta em ativos alternativos.
- Tecnologia, segurança e IA não são tendências — são pilares operacionais e estratégicos.
- Ego e arrogância são venenos silenciosos. Humildade e escuta ativa são os verdadeiros motores de performance sustentável.

No fim das contas, Mathews mostra que liderar bilhões é, acima de tudo, sobre servir melhor — com disciplina, empatia e visão de longo prazo.
