

Neo



# Neo Future

---

CARTA ANUAL • 2021

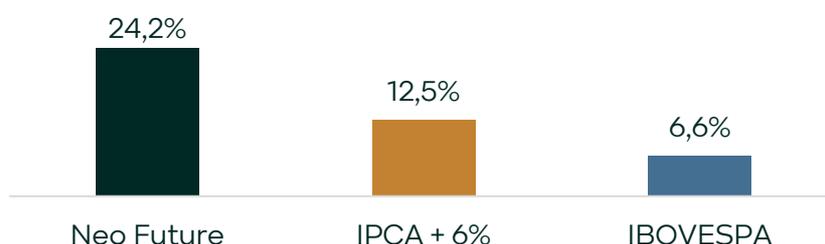
## Caros sócios,

Obrigado por mais um ano juntos. Sejam muito bem-vindos aqueles que investiram conosco ao longo de 2021. O objetivo da nossa carta anual é reforçar o que nos une e trazer elementos que sirvam de fonte de inspiração e aprendizado.

No atual momento, muitos de nós estamos com sentimentos ambíguos sobre os desafios a enfrentar e as superações alcançadas em nossas jornadas pessoais, familiares e profissionais. Nesses momentos desafiadores, prevalece a solidez da construção e a capacidade de adaptação a diversos contextos. Fazemos aqui uma reflexão acerca desse período, partindo da nossa realidade profissional.

Possuímos um processo de investimento sólido e de execução disciplinada, que busca, acima de tudo, mitigar riscos e - a partir das entregas das empresas às quais nos associamos e da nossa gestão de risco no portfólio - entregar um retorno composto de 20% a.a. no longo prazo.

### RETORNO (a.a.) DESDE O INÍCIO\*



\*Início do fundo em 01/11/2012. Retornos líquidos em 31/12/2021. Desempenho passado não é garantia de resultados futuros.

Nosso modelo tem como base um ambiente de sociedade: cotistas, nosso time de gestão, os sócios e os administradores das empresas nas quais detemos participação. Sem o cuidado e a manutenção desse ambiente, nos tornaríamos comuns: nós nos voltariamos somente para a análise financeira das empresas, essas suscetíveis a mais vulnerabilidades.

Toda manhã, iniciamos uma nova jornada de entregas e aprendizados. Isso é um grande motivador para todos nós. Continuamos trabalhando para poder cumprir com nossa:

1. **Visão:** "Ser acionista de empresas de qualidade com diferenciais competitivos sólidos, reconhecido por seu caráter contributivo, foco de atuação e disciplina de execução"; e
2. **Missão:** "Contribuir para o desenvolvimento de nossas empresas, engajado na sustentabilidade dos seus negócios, aprimorando seus fundamentos e alcançando valorização do nosso capital".

Para atingirmos nossos objetivos, temos nos preocupado não só com as questões objetivas diretamente circunscritas ao ambiente de negócio de nossas empresas, mas também com aspectos que vão além delas. Em especial, com o entorno no qual as empresas estão inseridas e com a capacidade delas se adaptarem às novas tendências e mudanças comportamentais.

Conforme destacamos em nossa última [carta trimestral](#), valorizamos a filosofia ASG (Ambiental, Social e Governança) como ferramenta indispensável para ajudar as empresas a focarem em suas estratégias de longo prazo. Tendo como consequência a criação de valor para todos os seus *stakeholders*. O posicionamento e a reputação da marca, o cuidado com as pessoas, e a comunicação das empresas, de forma genuína, sobre seu propósito, nunca foram tão importantes para atrair consumidores, garantir talentos e ampliar sócios.

Olhando para a agenda socioambiental, o ano foi marcado pela conferência das Nações Unidas sobre mudanças climáticas, a COP26, tema que afeta não apenas o meio ambiente, mas toda a economia. Apesar da atuação do Brasil ter sido bastante positiva durante o evento, existe ainda um longo caminho a ser percorrido para colocar em prática todos os compromissos assumidos. Nos últimos anos, infelizmente, deixamos de ser reconhecidos pela nossa posição de liderança na pauta ambiental e passamos a ser identificados mais pela retórica e pela constante propaganda de uma entrega inexistente.

Durante esse último ano chamou a atenção de todos – e naturalmente de nós – a velocidade das mudanças. A pandemia não acelerou apenas o mundo dos negócios, mas toda a vida cotidiana e interpessoal. Exemplos: casamentos que aconteceram porque as pessoas passaram mais tempo juntas; casamentos cancelados pelo mesmo motivo. Em suma, tornou-se mais necessária uma noção mais precisa do valor do tempo e do vínculo.

Na nossa visão, o maior erro que uma empresa pode cometer em época tão dinâmica e volátil é se acomodar em sua liderança na sua reserva de mercado; ser negligente com as tendências e necessidades do consumidor; não valorizar o capital humano e não perceber os desafios para crescer de forma sustentável.

Estamos, portanto, constantemente olhando para o futuro do comportamento humano, para as necessidades dos clientes e para quais são e serão os modelos de atendimento mais adequados para atender tais demandas. Buscamos, assim, quem tem a melhor condição de entrega. Esse tem sido o nosso desafio diário. Avançamos durante o último período com a criação de uma metodologia proprietária que está contribuindo para identificar e mapear o “caleidoscópio de possibilidades” nas mudanças no comportamento do consumidor.

Acompanhamos não só tecnologias, leis e ambientes regulatórios, mas também alterações culturais, sociais e geracionais que impactarão os mercados que atuamos e também aqueles nos quais não estamos presente, mas que exigem um olhar atento de seu potencial de impacto. Ou seja, observamos não só o contexto imediato, buscamos analisar também as tendências mais profundas que delimitam o ambiente de negócios.

A decisão de estabelecer uma metodologia proprietária para esse acompanhamento surgiu a partir da convicção de que a disciplina e o método são as chaves para entender cenários emergentes. A quebra de paradigmas na saúde, na mobilidade e na alimentação que se mesclam nos dias de hoje nos traz uma complexidade nunca antes vista. Nesse contexto, nosso papel é separar tendências de meros modismos e compreender a velocidade e a capacidade destas tendências de se tornarem relevantes, isto tudo por meio de um processo com participação direta das nossas verticais de gestão: Pessoas, Cultura, Estratégia, Digital, Finanças, ASG e Comunicação.

Na primeira seção desta carta, iremos destacar o nosso processo de investimento e a importância da disciplina de execução, especialmente durante momentos turbulentos como os atuais.

Apresentaremos, em seguida, uma reflexão sobre a importância da conexão das empresas com as diversas necessidades de seus clientes. Nesse contexto, falaremos sobre a atração e a retenção de clientes por meio da gestão de dados e também sobre o nosso processo de acompanhamento da estratégia digital das empresas.

Por fim, analisaremos o desempenho do portfólio durante o último trimestre do ano e apresentaremos a nossa visão econômica.

Seguiremos buscando sempre alinhamentos relevantes com as nossas empresas e capacitando a nossa equipe para entender e avaliar corretamente este mundo repleto de possibilidades e em constante evolução.

Boa leitura!

**Neo Future**

## Gestão do portfólio com foco e disciplina de execução

A gestão do nosso portfólio é basicamente composta por:

1. O que decidimos fazer; e
2. O que decidimos não fazer.

Esses dois componentes têm de ser executados com atenção e, principalmente, disciplina. Um simples erro na execução – e afinal até mesmo as melhores empresas os cometem em sua jornada – pode nos custar caro.

Aqui reside um dos grandes intangíveis das empresas das quais somos sócios e de nossas análises sobre elas: a estratégia correta, o modelo de atendimento adequado e um time preparado para enfrentar os duros desafios da execução.

Assim, a primeira avaliação de nosso processo de análise consiste em identificar empresas equivalentes do ponto de vista de potencial de geração de valor a longo prazo.

### **Em seguida, avaliaremos a capacidade de execução.**

Só é possível avaliar um time pela sua dinâmica, por seu compromisso com as entregas e por sua busca constante pela excelência. Buscamos identificar os aspectos mais relevantes da execução estratégica e revelar a visibilidade e recorrência no desenvolvimento desses pontos. Isso permite viabilizar uma jornada de aprendizados e de criação de cumplicidade quanto às entregas das empresas, onde temos que saber dosar apoio e cobrança.

### **Por fim, temos que gerir o risco de mercado.**

Todo o processo caminha até esse ponto para que possamos aumentar e diminuir nossas participações nos preços adequados. Para tanto, precisamos ter uma visão global de apetite pelo risco e movimentações de capital até chegar ao nível granular das empresas das quais somos sócios e também aos seus concorrentes. É um trabalho de pesquisa que requer uma disciplina grande na sua execução: sabemos que o risco que não se deve correr é o de perder dinheiro quando estamos certos.

Para que isto não ocorra, é necessário fundamentar os elementos relevantes que afetam o valor e o preço das empresas e chegar a intervalos de preços que representem riscos e oportunidades a partir dessas premissas. O próximo ciclo sempre começa com o diagnóstico relevante do ciclo anterior, com aprendizados que servirão para evoluirmos na assertividade das próximas análises. Importante dizer que muitos desses erros não necessariamente resultam em perdas financeiras. Nossa disciplina requer que avaliemos esses eventos de forma diversa, para que possamos efetivamente capturar a sorte de não perder quando estivermos errados.

### **"Heads I win; Tails I don't lose much" – Mohnish Pabrai**

Empresas e portfólios sem erros não existem. Eles são importantes no processo de desenvolvimento e aprendizado. Sempre buscamos entender como nós e cada uma das nossas empresas erraram e como respondemos à isso, seja em relação ao erro em si, seja em relação ao processo. Enquanto a atitude de lidar com o erro demonstra nossa capacidade de lidar com adversidades, a evolução do processo acaba sendo estruturalmente incorporada ao nosso modelo de gestão.

A jornada de erros e acertos foi muito facilitada, em nossas empresas, pelo modelo A/B de testes. Muito utilizado em ferramentas de marketing digital, os testes A/B, também conhecidos como testes divididos, permitem comparar duas versões de algo para saber qual é mais eficaz. A capacidade de conduzir experimentos para um número limitado, mas estatisticamente significativo de clientes, acelerou o processo de ocupação de mercado das empresas que adotam este modelo de forma recorrente, seja por conta da melhor experiência de interação do cliente com a marca (UX), seja pela individualização do conteúdo e das ofertas. Assim, o modelo de teste A/B acelera a implementação das ações que mais geram valor e, ainda mais importante, evita que erros comprometam toda a base de clientes, evitando assim uma grande possibilidade de destruição de valor.

Buscamos nos pautar por um processo rigoroso de seleção de empresas de qualidade e com capacidade de execução, reforçando nossa capacidade de entregar nosso objetivo de preservação de capital e geração de retornos a longo prazo. Caso ocorram desvios de percurso tanto do lado da empresa quanto do nosso, temos plena consciência que somos os únicos responsáveis pela entrega destes nossos objetivos.

## Empresas vencedoras são conectadas aos consumidores

Durante essa prolongada pandemia confirma-se a lógica de que os mais bem preparados não só sobrevivem, como podem até sair mais fortes desses períodos de turbulência. Esse padrão permanece mais presente do que nunca e diversos setores nesse período servem de evidência para a validação desse raciocínio.

No período mais agudo dessa fase de alterações, há sempre perdedores e vencedores. Porém é evidente que, do ponto de vista do cliente, os avanços vêm sendo significativos, tanto em eficiência, quanto em qualidade e acessibilidade. Isso possibilitou uma reconexão de um mundo que pode ter ficado mais distante do ponto de vista físico, porém aproximou as pessoas de outras formas. Esses avanços estão acelerando a conexão das empresas que buscam a democratização do acesso e a diversidade como objetivos intrínsecos de seus modelos de negócio. Nesse sentido, destacamos os avanços da estratégia de omnicanalidade da Vivara a partir de 2020, estratégia essa que, nos próximos anos, seguirá evoluindo, buscando melhorar a experiência do cliente por meio do uso de dados e de tecnologia que integram as experiências física e virtual.

Hoje em dia, mesmo os modelos de negócios mais resilientes necessitam de uma velocidade de execução e de capacidade de adaptação superiores às do passado. Temos cada vez mais empresas embrionárias com capital disponível, que possuem mais velocidade e capacidade de adaptação que as das incumbentes. Portanto, é intuitivo imaginar que, as novas empresas deverão sair vencedoras, se as vantagens competitivas dessas empresas incumbentes somadas à sua velocidade de execução se perpetuarem como uma combinação poderosa. Do nosso lado, estamos atentos e somos agnósticos a ambas as possibilidades de sucesso, seja por parte das empresas incumbentes, seja por parte das *start-ups*.

### A limitação da mobilidade acelerou o mundo

Vamos falar de algo muito importante para a experiência do cliente: a logística. As pessoas costumavam ir atrás dos produtos e serviços e agora essa lógica se inverteu. São os produtos e serviços que vão até as pessoas. Estamos nos locomovendo menos. Mas por que essa mudança só se materializou de maneira significativa só agora? Porque os elementos necessários para que ela ocorresse, apesar de já estarem presentes, só se alinharam de forma relevante agora. Em vez de se gastar tempo atendendo uma pessoa presencialmente, as empresas estão encontrando ferramentas de customização que as colocam em contato com essas pessoas e que fazem com que seus produtos e serviços cheguem a elas rapidamente. Temos em nosso portfólio alguns exemplos, como o aplicativo Zee.Now da Petz, um serviço de entrega rápida de produtos para pets, ou o lançamento da plataforma de telemedicina da Hapvida, que proporcionam maior conveniência e segurança para seus beneficiários.

Revela-se assim que, paradoxalmente, a limitação da mobilidade acelerou o mundo. Quando um modelo mais eficaz e eficiente surge de forma relevante, o modelo anterior vira obsoleto, fica restrito a um nicho, ou dele serão exigidos outros atributos para sobreviver e prosperar.

Visando o futuro, estamos focados em agregar competências e capacidade de abordar o indivíduo e suas necessidades. Dentre elas, a de pertencimento, a de se associar a comunidades e fazer com que as empresas das quais somos sócios possam criar esta conexão com as pessoas e comunidades, ganhando assim, relevância em suas vidas.

Possuímos marcas fortes em nosso portfólio que se conectam e se adaptam às necessidades de seus clientes. Várias dessas marcas conseguem construir uma sensação de comunidade, ganhando ainda mais relevância, como é o caso da Havaianas, marca da Alpargatas, e da Zee.Dog, recentemente adquirida pela Petz.

Nenhuma de nossas empresas pode se dar ao luxo de não se comunicar com seus clientes de forma autêntica e verdadeira. Não podem deixar de aceitar o erro, se justificado em seu contexto, pois hoje são constantemente analisadas pelo consumidor pelo que fazem e até pelo que deixam de fazer.

É preciso levar em consideração a integração entre o físico e o virtual. O consumidor pode ser uma pessoa, um avatar ou uma comunidade. Suas novas formas podem ser até mais relevantes do que sua representação física, pois as barreiras virtuais tendem a ser menores. Isso pode parecer apenas uma criação do cineasta Stanley Kubrick, mas está cada vez mais presente em nossa realidade cotidiana.

### **A importância da gestão de dados para atrair e reter clientes**

Temos procurado entender como nos conectar com o consumidor de maneira espontânea e legítima, buscando a atração, a fidelização e a criação de um efeito de rede. Um dos principais fatores determinantes deste processo é o quanto de tempo, talento e recursos as empresas destinam para entregar conveniência ao cliente.

É excelente que o objetivo de alcançar e reter o cliente seja cada vez mais uma obsessão das empresas. Sabemos, porém, que esse objetivo afeta o custo de aquisição dos clientes, que são as despesas com marketing e vendas por cliente conquistado. Para superar essa barreira, é preciso entender o valor gerado por esse cliente marginal ao longo de seu relacionamento com a empresa, em seu *lifetime value* (LTV). O primeiro passo para se chegar ao LTV é ter acesso aos dados sobre o comportamento do cliente em sua relação com a empresa.

É por meio de suas estratégias digitais que as empresas têm conquistado a capacidade de ofertar maior valor para seus clientes e, com isso, vêm abrindo a possibilidade de gerar maior valor também para os seus acionistas. Existe uma dependência estrutural entre ser uma empresa centrada no cliente e uma empresa *data-driven*. Dados organizados são indispensáveis para garantir a centralidade no cliente. Estamos ainda no começo desta jornada com nossas empresas e esperamos ver entregas relevantes nessa frente nos próximos anos.

Conhecer o cliente é uma premissa estrutural para entregar uma experiência personalizada e conveniente. A escalabilidade dessa entrega só é alcançada por meio de tecnologia de captura e organização de informações e profissionais especializados. Entregar boas experiências para os clientes é algo cada vez mais necessário e sim, é factível. E o motivo é a grande expansão e democratização de ferramentas digitais, cada vez mais robustas, para a análise de uma quantidade, cada vez mais abundante, de dados. Além dessa facilidade, os clientes estão cada vez menos tolerantes a experiências negativas, independente do canal através do qual elas aconteçam.

O desafio imposto pelos bancos digitais aos bancos mais tradicionais é um claro exemplo do nível de tolerância do cliente à baixa qualidade da entrega, quando uma opção mais eficiente e de qualidade se apresenta como uma alternativa confiável. No final do dia, todos ganham, os desafiados, os desafiadores e, principalmente, os clientes.

## Nosso processo de acompanhamento digital

Para aprofundarmos o nosso conhecimento sobre a estratégia digital das empresas e ajudá-las a melhorar a jornada de seus clientes, desenvolvemos um processo de acompanhamento digital.

Começamos pela análise do perfil da liderança, da estrutura organizacional, assim como da dinâmica de trabalho. Com essas informações em mãos, fomos capazes de melhorar nossas hipóteses sobre as características dos times digitais mais adequados de acordo com a natureza de cada indústria e com o quão perto ou distante estaríamos da visão de cada área no respectivo contexto da empresa.

Dentro do nosso processo de trabalho, mergulhamos no organograma digital: C-Level e respectivo *background*, executivos chaves, executivos anteriores, contexto e planejamento da transformação e estruturação dos times digitais.

Sempre nos deparamos com a palavra transformação. No Future, transformação significa enfrentar os desafios da passagem de sistemas legados mais fechados para uma infraestrutura de tecnologia moderna, ágil, flexível, modular e que possa evoluir junto com as expectativas de conveniência dos consumidores. Por isso, o perfil dos gestores da área são importantes, pois transformações, para serem bem-feitas e reais, duram, no mínimo, três anos. Assim, a evolução da maturidade da empresa depende do contexto e momento do planejamento em que ela se encontra.

Precisamos ter a capacidade de identificar as transformações que são parciais, que resultam em atalhos e que, em alguns casos, podem estar relacionadas com os modelos de incentivos de curto prazo dos executivos. Além disso, é indispensável saber diferenciar as de curto prazo daquelas que são estruturais e que são conectadas com o longo prazo e com o domínio de mercado.

Um excelente exemplo de incentivos é o programa de sócios da GPS e de como ele desenvolve profissionais desde a base. O programa consegue engajá-los nos desafios da empresa e de seus clientes e, por fim, torná-los sócios, com um impacto relevante na sua vida profissional. Trata-se de um exemplo para todos ao seu redor.

Assim, na nossa visão, essa área exige liderança forte e experiente, com incentivos de longo prazo para enfrentar os desafios da transformação e de integração de sistemas dotados com a velocidade e resiliência necessária.

Além do perfil da liderança, qualificamos as decisões sobre estruturação dos times digitais. Internalização completa, contar cem por cento com *outsourcing* e modelos mistos ou híbridos são as três estratégias mais utilizadas pelas empresas. Observa-se que a primeira é considerada um verdadeiro luxo empresarial, haja vista a disputa acirrada por profissionais bem-preparados para encarar a dinâmica do momento.

São informações que perseguimos constantemente: o tamanho do time, a distribuição dos funcionários dentro da organização e suas principais competências. Além disso, ao levantarmos a composição do time digital, levamos em consideração as seguintes áreas de domínio: arquitetura, desenvolvimento de *software*, *ERP (Enterprise Resource Planning)*, infraestrutura, ciência de dados, *CRM (Customer Relationship Management)*, experiência e interface do usuário e, indispensavelmente, a de segurança da informação.

A composição dos times e a distribuição das pessoas nos conecta com uma outra rotina de acompanhamento: sistemas, aplicações e ferramentas. Nossa prioridade está em pessoas e competências, mas a escolha, implementação e execução do parque tecnológico influencia diretamente a velocidade de entrega. Assim, é indispensável descermos até este nível de detalhe. Nosso modelo de trabalho - organizado por verticais e com perfil contributivo - nos dirige para uma dinâmica de relação com as empresas que proporciona uma visão mais clara do momento de cada uma.

Além de enriquecer nossas hipóteses e processos de decisão, conseguimos, como resultado disso tudo, confirmar que nossas empresas estão em diferentes níveis de maturidade digital. E aqui não há certo ou errado nesse processo, mas, sim, sinais claros que tornam nosso desafio mais complexo e dinâmico. Nosso dever é o olhar específico de cada empresa e não um mero olhar generalista.

No final do dia, o mais importante aqui é ter a condição e capacidade de dividir estes diagnósticos com nossas empresas, buscando sempre contribuir de forma relevante para manter o nível de excelência e o compromisso de entrega delas para com os clientes, e um ambiente saudável, de crescimento sustentável, que também gere valor para os demais *stakeholders*.

## Desempenho do Portfólio

Com a persistência da inflação no Brasil e com os ruídos em Brasília, o quarto trimestre do ano confirmou as decepções sobre as expectativas anteriores. Trouxe também um discurso cada vez mais *hawkish* do Fed, que promoveu uma antecipação da expectativa acerca do aperto monetário nos EUA. Adicionalmente, uma nova variante do coronavírus – a ômicron – acrescentou incertezas no cenário da pandemia.

Entramos no quarto trimestre com um bom resultado acumulado no ano e com caixa. Na nossa avaliação, acertamos o momento de recompô-lo. Porém, os difíceis fatores externos acima elencados provocaram forte volatilidade no mercado local. Isso terminou por anular o resultado que carregávamos.

### PERFORMANCE\*

Desempenho	Acumulado Desde o Início*	60 meses	36 meses	12 meses	4º Trimestre de 2021
Neo Future	626,02%	157,57%	29,92%	-3,44%	-13,07%
Ibovespa	79,54%	74,04%	19,27%	-11,93%	-5,55%
IPCA + 6%	192,78%	71,07%	42,72%	16,51%	4,35%

\*Retornos líquidos em 31/12/2021. Início do fundo em 01/11/2012. Desempenho passado não é garantia de resultados futuros.

Os cenários global e local foram afetados pelas ações dos bancos centrais e dos agentes políticos e, eventualmente também, pela falta de ações ágeis em tempo hábil. Nesse quadro difícil, avaliamos que nossas empresas seguiram com suas dinâmicas de crescimento e de captura de mercado sólidas. Entendemos, entretanto, que tais empresas foram, inevitavelmente, impactadas pela necessidade de uma correção na expectativa quanto à taxa livre de risco global e quanto à necessidade de maior liquidez por parte de alguns investidores.

Acrescenta-se à isso a particularidade que cinco das sete empresas das quais somos sócios passaram por movimentos societários transformacionais com desfechos relevantes nesse quarto trimestre. A saber:

- Alpargatas (com a Rothy's);
- Camil (com os segmentos de café e massas);
- Hapvida (com o Grupo Notre Dame Intermédica);
- Localiza (com a Unidas); e
- Petz (com a Zee.Dog).

A esse ponto, é quase desnecessário acrescentar que o mercado não concedeu, para essas empresas, o benefício da dúvida.

## Nossa visão para 2022

Olhando para o cenário macroeconômico, viveremos a maior parte de 2022 à sombra de uma campanha eleitoral, com indícios de uma combinação de juros altos e crescimento baixo. Portanto, mesmo que o pragmatismo na condução da economia prevaleça, este poderá passar muito tempo oculto por trás de uma névoa de promessas de campanha e, possivelmente, sem ações consistentes para a melhoria da condição de vida da maioria dos eleitores.

Um cenário global ainda favorável, de crescimento forte e juros ainda baixos, preços de commodities ainda altos, a colheita – segundo o Ministério da Agricultura – da maior safra de grãos da história e a continuação da reabertura pós-covid poderão evitar cenários piores para a atividade econômica. Ainda assim, estimamos que, durante 2022, a inflação passará ao menos um trimestre acima de 10% no acumulado de doze meses antes de entrar em trajetória de queda.

Em 2023, o Brasil terá completado uma década sob efeito quase ininterrupto de choques econômicos: o fim do super ciclo de commodities, a turbulência política iniciada nas manifestações populares de 2013, o impeachment de 2016, um breve interregno de reformas até um novo escândalo político, a pandemia e suas turbulentas consequências econômicas, sociais e políticas.

Nesse período, o real desvalorizou-se quase 50% em termos reais contra o dólar americano. Não há estratégia fácil de desenvolvimento para sobreviver a tanta instabilidade. O país possui uma dotação de recursos naturais excepcional para fazer parte da liderança global em desenvolvimento sustentável. Para se beneficiar disso precisa, porém, garantir condições de estabilidade para que o capital possa superar a barreira das condições macroeconômicas e para que possa se concentrar no mérito individual ou setorial de projetos. Essa deverá ser – em nosso entendimento – a tarefa primordial de qualquer governo que venha a ser eleito.

Independentemente das dificuldades no contexto macro que deveremos ter à frente, nos sentimos confortáveis com a expectativa de que nossas companhias executarão seus respectivos planos de ocupação de mercado de maneira rentável e, nesse sentido, seguirão se fortalecendo, em termos relativos e absolutos.

Os preços estão incorporando, avaliamos, os piores cenários. Porém, com nossa exposição recomposta, estamos confortáveis com as assimetrias de nossas posições, assim como com a nossa alocação atual. Em face de termos uma expectativa ruim no curto prazo, vale ressaltar a importância do alinhamento de longo prazo com nossos sócios cotistas e empresários. Isso nos concede liberdade de gestão para atuarmos com convicção. Sendo assim, a despeito dos desafios, podemos tomar as decisões que oferecem as melhores oportunidades de perseguir a preservação de capital no longo prazo e a entrega do nosso objetivo de retorno.

## Anexo I – Visão, Missão e Filosofia Neo Future

### Visão

Ser acionista de empresas de qualidade com diferenciais competitivos sólidos, reconhecido por seu caráter contributivo, foco de atuação e disciplina de execução.

### Missão

Contribuir para o desenvolvimento de nossas empresas, engajado na sustentabilidade dos seus negócios, aprimorando seus fundamentos e alcançando valorização do nosso capital.

### Filosofia e processo de investimento

Seguimos uma filosofia que visa preservar o capital investido e entregar retornos a longo prazo de 20% a.a.

Nossa filosofia e processo de investimento se baseia em quatro pilares:

1. Seleção de empresas de qualidade, incluindo:
  - a. liderança em mercados fragmentados ou de alto crescimento com boas oportunidades de consolidação;
  - b. resiliência do modelo de negócio com diferenciais competitivos sólidos e capacidade de se adaptar a evolução do consumidor;
  - c. acionistas com foco na adoção de boas práticas de ASG; e
  - d. equipe capaz de realizar entregas na velocidade adequada.
  
2. Construção de uma visão de futuro e alinhamento com acionistas de referência e time de gestão, incluindo:
  - a. Definição do mercado endereçável;
  - b. Conexão presente e futuro com o objetivo de atender as necessidades dos clientes;
  - c. Posicionamento na cadeia de valor e atributos necessários para construção e manutenção das fortalezas; e
  - d. estrutura e processos relacionados aos aspectos ASG.
  
3. Engajamento e apoio de equipe multidisciplinar, incluindo
  - a. Identificação dos aspectos mais relevantes para construção da visão, reforçando nosso raciocínio proprietário;
  - b. Encadeamento dos objetivos de curto, médio e longo prazo, com visibilidade;
  - c. Construção de capacidade de apoio efetiva através de pessoas, ferramentas e processos;
  - d. Compromisso com um ambiente de excelência e de entregas; e
  - e. Mentalidade de desenvolvimento contínuo, incluindo o autodesenvolvimento.

4. Gestão do portfólio, incluindo:

- a. Profundidade na análise e nas conclusões sobre os negócios das empresas;
- b. Capacidade de aprender com os erros, sendo eles financeiros ou não;
- c. Alocação focada na preservação de capital e na busca do retorno-alvo;
- d. Relacionamento com os diversos participantes do mercado;
- e. Investimento relevante de todos os membros da equipe; e
- f. Disciplina na execução das movimentações.

**FILOSOFIA E PROCESSO DE INVESTIMENTO**

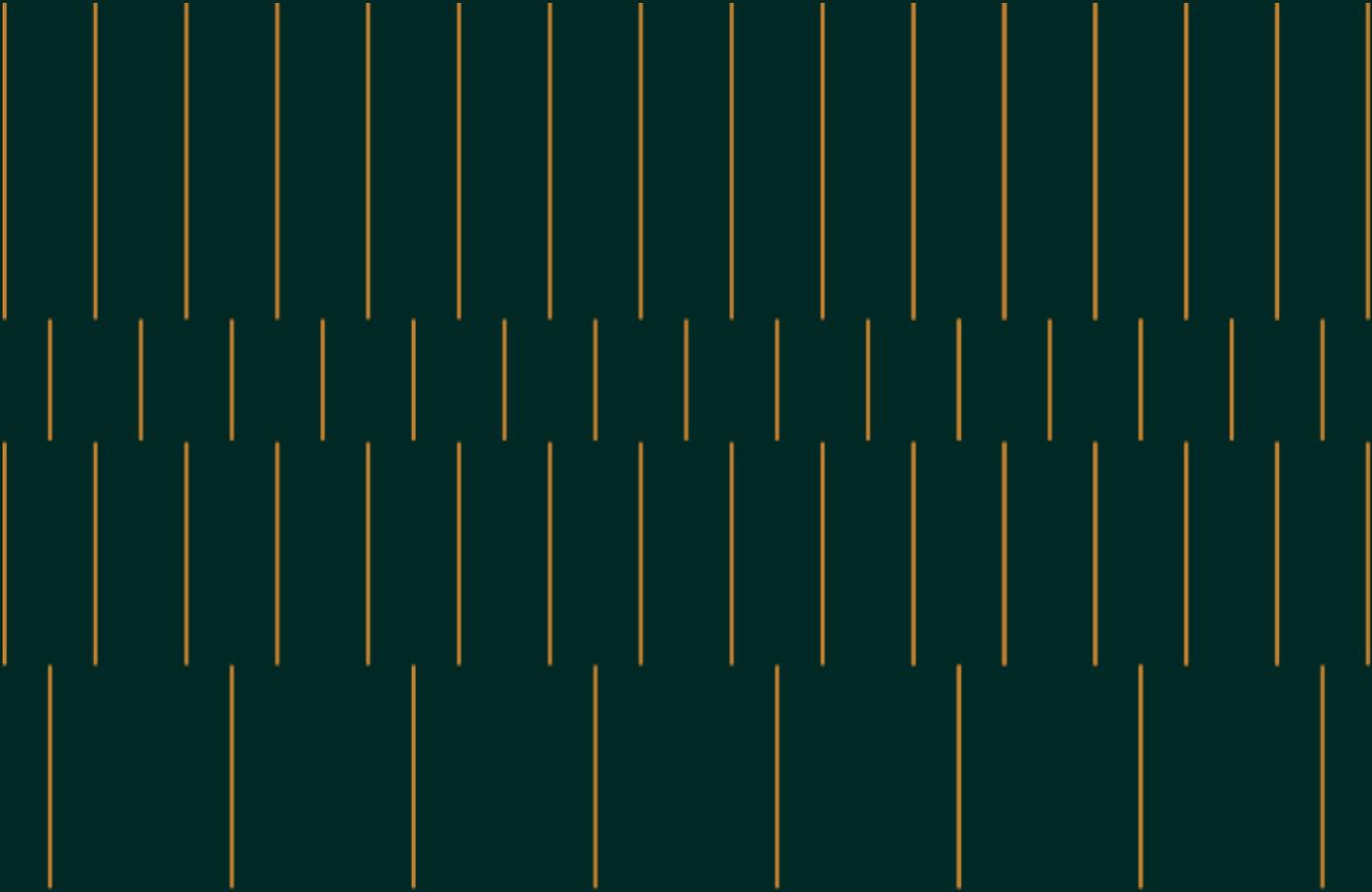
---



## Disclaimer

O presente relatório foi preparado pela NEO Gestão de Recursos Ltda ("NEO") para o uso exclusivo do destinatário, não podendo ser reproduzido ou distribuído por este a qualquer pessoa sem a expressa autorização da NEO. Opiniões, estimativas e previsões apresentadas neste material constituem o nosso julgamento considerando-se as atuais condições de mercado e as informações às quais tivemos acesso, podendo estar sujeitas a revisões e alterações frequentes. Algumas informações desse material são baseadas em simulações de performance passadas. As simulações levam em consideração uma série de simplificações e premissas que podem ser difíceis de serem replicadas em condições reais de mercado. Ao contrário de resultados reais, as simulações de retorno não refletem operações efetivamente realizadas e, em função disso, podem subestimar ou superestimar os impactos de fatores como liquidez, diferenças entre preços de compra e venda dos ativos e outros eventuais custos de transação. As simulações possuem uma série de limitações e o resultado das mesmas não deve ser considerado como promessa ou garantia de performance pois poderão ocorrer diferenças significativas entre o resultado obtido nas simulações e o retorno real obtido pelas estratégias. As simulações não devem ser utilizadas para realizar comparações com performances efetivamente verificadas. NEO Investimentos é a marca de fantasia da NEO Gestão de Recursos Ltda. FUNDOS DE INVESTIMENTO NÃO CONTAM COM GARANTIA DO ADMINISTRADOR DO FUNDO, DO GESTOR DA CARTEIRA, DE QUALQUER MECANISMO DE SEGURO OU, AINDA, DO FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITOS - FGC. A RENTABILIDADE DIVULGADA NÃO É LÍQUIDA DE IMPOSTOS. A RENTABILIDADE OBTIDA NO PASSADO NÃO REPRESENTA GARANTIA DE RENTABILIDADE FUTURA. AO INVESTIDOR É RECOMENDADA A LEITURA CUIDADOSA DO PROSPECTO E DO REGULAMENTO DO FUNDO DE INVESTIMENTO AO APLICAR SEUS RECURSOS.





Movidos pelo desafio de  
contribuir com o futuro

---

[www.neo.com.br](http://www.neo.com.br)  
[ri@neo.com.br](mailto:ri@neo.com.br)  
+55 11 2164 1100

---

