

## A Vez e a Voz dos CEOs I

A Dynamo iniciou suas atividades em 1993 e desde então vem investindo em companhias de capital aberto buscando compreender da melhor forma possível os fundamentos dos negócios, através de um trabalho de análise criterioso, interação frequente com a administração e horizonte de longo prazo. Como observadores privilegiados, constatamos ao longo desses anos como as boas empresas são capazes de se adaptar e seguir avançando, mesmo em momentos mais adversos. Mantivemos também uma tradição de nos comunicarmos com o mercado de capitais através das nossas Cartas trimestrais.

Às vésperas de completarmos trinta anos, decidimos, ao invés de falarmos nós, dar voz àqueles que têm por ofício liderar jornada tão desafiadora quanto às que as empresas têm que cumprir neste país: os CEOs. Elaboramos sete blocos de perguntas e pedimos para alguns protagonistas deste destacado grupo, entre as companhias que investimos, responderem livremente. Transcrevemos o material, que por sua extensão, foi dividido em duas Cartas, esta e a próxima. Somos profundamente gratos a todos que de forma tão generosa interromperam rotinas demandantes para dedicar tempo e acolher nossa solicitação<sup>1</sup>.

Nesta primeira parte, perguntamos inicialmente sobre o papel do CEO e o legado através do qual eles gostariam que suas companhias fossem reconhecidas. Em seguida, pedimos para os executivos apontarem alguns atributos que eles julgam essenciais para a companhia prosperar e se destacar. No terceiro bloco, indagamos sobre os momentos mais difíceis de suas gestões e as respectivas lições aprendidas.

Sobre o papel do CEO ficou evidente a importância dada à formação das pessoas, à construção de cultura, à disciplina na alocação de capital e naturalmente à

execução da estratégia traçada para a companhia. Sem exceção, há um entendimento de que os CEOs estão à frente de uma construção coletiva, capturada na frequência em que a palavra “time” foi usada ou ainda em definições como “instrumentador”, “enabler” ou “comunicador”. Nas respostas sobre o legado, nota-se a preocupação dos executivos de estender o alcance de suas conquistas para além das fronteiras das companhias, melhorando a vida das pessoas, promovendo desenvolvimento social e cuidando das questões ambientais.

Quanto aos principais atributos que mereceram destaque, “cultura” apareceu como o mais frequente. Trata-se de um conceito amplo, mas nossos CEOs não se esquivaram do desafio de qualificá-la: e assim, uns enfatizaram a cultura em sua dimensão de execução e excelência, outros como elemento fundamental na formação, atração e retenção de gente diferenciada, e alguns ainda enxergam na cultura as origens para o desenvolvimento de qualidades diversas como atitude de dono, inovação, boa alocação de capital, primazia do cliente e busca por resultados.

Em relação ao momento de maior dificuldade, prevaleceu a lembrança da pandemia. Uma crise sem precedentes, gerando um ambiente de insegurança e incerteza que testou no limite a robustez deste portfólio de qualidades mencionadas acima. Como resultante, iniciativas de gestão de crise se tornaram expedientes permanentes e lições importantes foram assimiladas, como uma maior confiança na força da execução coletiva.

Qualquer tentativa de síntese parece uma sombra empobrecida do espectro de tonalidades que expressa o trabalho de liderar companhias estabelecidas em mercados competitivos. Daí que o melhor é deixarmos nossas leitoras e leitores apreciarem as respostas – e talvez também concluir, como nós, que estamos diante de um mosaico de competências em permanente confecção. Tendo em vista os inúmeros desafios que rondam o universo das companhias, ameaçando sua imunidade e sobrevivência, a atuação dos CEOs e seus “times” surge como antígeno primordial. É o que nos sugere a leitura dessas linhas.

<sup>1</sup> A fim de evitar qualquer tipo de classificação intencional, dispomos as respostas pela ordem de recebimento, exclusivamente. Além disso, esclarecemos que o critério de consulta aos CEOs conjuga fatores como: proximidade, diversificação setorial, disponibilidade, participação e permanência no portfólio.

CEO	COMPANHIA
Paulo Moll (PM)	REDE D´OR
Lino Cançado (LC)	ENEVA
Luis Henrique Guimarães (LHG)	COSAN
David Vélez (DV)	NUBANK
Marcílio Pousada (MP)	RD
Walter Schalka (WS)	SUZANO
Gustavo Werneck (GW)	GERDAU
Fábio Barbosa / João Paulo Ferreira (FB/JPF)	NATURA
Bruno Lasansky (BL)	LOCALIZA
Ernesto Pousada (EP)	VIBRA
Harry Schmelzer (HS)	WEG

1. Na sua visão, qual o papel do CEO e qual o legado através do qual você gostaria que a COMPANHIA fosse reconhecida pelos seus diversos *stakeholders*?

**PM – REDE D´OR:** O papel do CEO é garantir que a cultura da companhia seja preservada e enraizada em cada unidade de negócio, em cada diretor, em cada gerente, em cada colaborador. Buscamos excelência em três dimensões de resultados na companhia: técnico/ assistencial, experiência do cliente e financeiro. Garantir que todos os colaboradores estejam trabalhando diariamente nesta direção é um desafio grande e motivador. Também julgo a definição (em conjunto com o Conselho) e a execução da estratégia como fundamentais e, ainda, a alocação de capital, essa parte não se delega nunca – ainda que tenhamos o envolvimento do time, claro. Sobre legado, eu diria que é ver nosso propósito realizado a cada ano, a cada década: ampliar o acesso à medicina de qualidade a cada vez mais brasileiros.

**LC – ENEVA:** Em uma empresa de capital intensivo e reconhecida como um excelente alocador de capital, é da maior importância o foco na entrega da

geração de valor estimada no momento da decisão de investimento nos grandes projetos. Para tanto é fundamental a manutenção de um time de executivos altamente qualificados, motivados e capazes de propor e implementar as soluções para os diversos desafios que estes megaprojetos representam para a organização. Não menos importante são a otimização da geração de caixa, a disciplina no controle das despesas necessárias para a continuidade das operações correntes em níveis de excelência e o acesso a capital a custos competitivos, necessário para fazer frente aos investimentos. Esse equilíbrio é dinâmico e precisa ser constantemente monitorado e equacionado sempre que acontecem mudanças nas premissas de receita ou no ambiente macroeconômico.

As pessoas fazem as companhias e, portanto o sucesso da Eneva não seria possível sem um time de profissionais capacitados e motivados e que trabalham em equipe, como um verdadeiro time. Para assegurar um futuro de realizações ainda mais contundentes, o papel do CEO deve ser o de atrair e reter os profissionais com o perfil correto, manter um planejamento da força de trabalho que se ajuste aos objetivos estratégicos da companhia e um plano de sucessão robusto que garanta a continuidade da empresa por décadas.

O principal legado a ser deixado para a Eneva e pelo qual a companhia deve ser reconhecida, é a construção de uma organização de excelência que controla com um portfólio de ativos operacionais de alta qualidade, que seja resiliente a diversos cenários econômicos e que possa ser constantemente otimizado por um time comercial e de inteligência de mercado, de forma que a soma do todo seja sempre maior do que a contribuição individual de cada ativo, caso fossem operados independentemente.

**LHG – COSAN:** O principal papel do CEO é olhar as variáveis principais que temos no negócio, capital e gente, além de obviamente cuidar da cultura, que está por trás disso tudo. O desafio é montar um time para que o CEO tenha tempo para se dedicar ao negócio. Quando o urgente e o importante se confrontam, o urgente sempre ganha, ainda mais no Brasil que as coisas urgentes mudam da noite para o dia. O CEO deve ter a visão e estabelecer a direção do negócio, alinhado com o conselho, com o dono da empresa ou com o grupo de sócios. E a partir daí desdobrar as implicações de capital, gente e cultura, criando um modelo de gestão que cascadeie, definindo metas e recompensas. Esse é o desafio maior, montar um time que vai garantir que essa engrenagem toda esteja funcionando e entregando dentro do modelo que foi combinado. Um time que tenha *accountability*, recompensa e se sinta dono da companhia.

Outro papel fundamental do CEO é o de comunicador. O CEO é um grande comunicador dentro da companhia. Ele orienta as expectativas. Deve ser franco e deve ser percebido como alguém genuinamente interessado, justo, confiável e verdadeiro. A comunicação tem que ser alinhada com o que o CEO está fazendo, pautada pelo seu exemplo e orientada pela sua postura. Também tem que ser de acordo com o momento da companhia. Tem circunstâncias que a conversa tem que ser dura, tem que endereçar os problemas. Se não vira teatro, faz de conta, fábrica de *powerpoint*.

Em termos de legado, alguns aspectos que tenho orgulho. Primeiro, a cultura de *partnership*, que entre outros aspectos, aumenta muito a capacidade de mobilidade interna dos sócios. Depois, o fato de termos encaixado toda a nossa agenda de transição energética, de carbonização, de ESG. Ainda estamos longe de onde precisamos chegar, mas vejo a companhia toda falando, pensando e se posicionando sobre esses temas. Temos sido reconhecidos, temos

sido chamados para falar e discutir com clientes, fornecedores e com o mercado. Em terceiro, um aspecto aparentemente menor, mas muito importante é a segurança da informação. Depois do episódio que enfrentamos, nos dedicamos, aprendemos e hoje as pessoas vêm nos visitar, viramos *benchmark*. Mudamos o jogo da tecnologia, descentralizando as operações e avançando na transformação digital da companhia. Resumindo os três aspectos de orgulho do legado: gente, ESG e transformação digital.

**DV – NUBANK:** As funções mais importantes do CEO são: i) capacidade de desenhar e escalar cultura, o que inclui manter o propósito central e os valores fundamentais da companhia (ou seja, “a razão filosófica para a existência da empresa”); ii) definir uma estratégia de longo prazo consistente e compatível (ou seja, “o racional para a companhia existir e vencer”) e iii) garantir que “as pessoas certas estejam nos lugares certos” no time de executivos.

Gostaria que o Nubank fosse reconhecido como uma empresa que teve a coragem e a tenacidade de desafiar a sabedoria convencional ao competir em um setor que parecia completamente “fora do alcance” dos empreendedores. Como nos permitimos competir através de uma estratégia simples de querer que os clientes “nos amassem fanaticamente”, fomos capazes de empoderar centenas de milhões de clientes através de melhores produtos financeiros, influenciar todos os outros concorrentes a melhorar produtos e serviços e, em última análise, inspirar milhares de empreendedores em muitos países latino-americanos criando novos *disruptores* em muitos outros setores e assim acelerando um ciclo virtuoso.

**MP – RD:** O principal papel de um CEO é na alocação de capital, 99% do meu tempo eu penso nisto. O estranho é que as pessoas acham que isto é apenas decisão de investimento como por exemplo: capital de giro, tecnologia, expansão física etc.

Alocar capital é muito mais do que isto, as decisões que tomamos aqui na empresa onde envolvem treinamento, desenvolvimento humano, ataque específicos a mercado, melhorias de atendimento etc. Várias vezes são muito mais importantes do que as tradicionais contas de capital.

Ter a certeza de fazer os investimentos corretos deve ser o principal legado que iremos deixar aqui na RD, pois com um bom retorno do capital investido é que conseguimos continuar crescendo,

desenvolvendo pessoas e gerando valor para todos os stakeholders.

**WS – SUZANO:** O papel do CEO é o de instrumentador, de viabilizador do que a companhia entende ser como se constrói valor e se atende a todos os *stakeholders*. O maior desafio de uma empresa é saber equilibrar o atendimento aos diversos *stakeholders*. Porque todo mundo genuinamente quer mais e merece mais – clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, credores, comunidades – e você tem que saber buscar instrumentos para essa criação de valor e saber fazer de uma forma equilibrada essa distribuição entre todos eles. Costumo falar que é nossa responsabilidade deixar todos um pouquinho infelizes, é impossível deixar todos hiperfelizes porque isso significaria uma mega criação de valor que as vezes no longo prazo é muito difícil de ser atingida. Mas a gente não pode deixar ninguém muito infeliz, porque senão vira um castelo de areia e o sistema desmorona.

Esse é o nosso trabalho. E os *stakeholders* precisam ser ouvidos de forma recorrente para que a gente possa entender quais são suas expectativas naquele momento, porque este é um processo dinâmico. Mas o conjunto da obra é sair impactando positivamente a sociedade. Só há sustentabilidade se conseguimos impactar de forma recorrente a sociedade como um todo.

**GW – GERDAU:** O papel do CEO vem se transformando rapidamente ao longo dos últimos anos, embora sua relevância para as organizações nunca tenha diminuído, pelo contrário. Acredito que um CEO moderno e preparado para lidar com os desafios da atualidade precise promover uma intensa ressignificação de suas atribuições. Do ultrapassado *Chief Executive Officer* para novas traduções da letra “E”, especialmente *Enabling, Energy and Education*. Esses novos significados ao papel de CEO permitem uma profunda humanização das organizações, buscando uma nova equação de criação de valor com todos seus *stakeholders*. Sobre o legado, acredito que o principal é sermos reconhecidos por ser uma empresa que participa de fato das soluções aos grandes problemas e dilemas da nossa sociedade. Seja por meio dos nossos produtos e serviços, pela nossa atuação social, ou mesmo pela nossa capacidade empresarial de cooperar e influenciar positivamente a sociedade.

**FB/JPF – NATURA:** CEO tem o papel de propor planos para o CA, debatê-los, e depois da decisão do CA, tem o papel de executá-los. Tem também o papel de ser a referência de Valores da Companhia.

O CEO deve liderar a definição da estratégia, alinhar todos *stakeholders* ao redor da ambição, mobilizar a organização para sua execução, zelar pela qualidade da alocação de recursos e construir continuamente *capabilities* que aumentem a probabilidade de sucesso futuro através de investimentos no desenvolvimento organizacional.

A Natura é uma Referência de empresa que “dá certo fazendo as coisas certas do jeito certo” ..., ou seja, que incorpora uma visão Ambiental e Social, usando esses pontos como alavancadores do crescimento dos negócios.

Nosso legado é fazer da Natura um dos melhores exemplos conhecidos de conciliação entre resultados financeiros e prosperidade socioambiental. Sermos reconhecidos por gerar valor financeiro consistentemente acima dos pares e do mercado e valor econômico ainda maior para sociedade. Ser uma referência para o capitalismo do século 21, o capitalismo de *stakeholders*.

**BL – LOCALIZA:** Para ter sucesso num mundo de grande volatilidade e mudanças rápidas, o papel de qualquer líder, na minha visão, demanda curiosidade, resiliência e capacidade de adaptação.

No final de 2020, quando recebi a notícia do Eugênio Mattar, cofundador e atual Chairman da Localiza&Co, de que eu teria o privilégio de sucedê-lo como CEO, procurei responder exatamente essa pergunta: qual a missão do CEO e como ter sucesso na jornada? Conversei com alguns CEOs e empreendedores que admiro, busquei inspiração em livros<sup>2</sup>, artigos e podcasts e, após reflexão, cheguei a 5 objetivos fundamentais:

- i. Atrair, inspirar e desenvolver um time de altíssima performance com uma cultura sólida
- ii. Garantir o alto desempenho e elevada reputação da Companhia (“*run the business*”)

---

<sup>2</sup> Um livro que me marcou foi “*The Outsiders: Eight Unconventional CEOs*” do W. Thorndike, que aborda 8 casos inspiradores de geração de valor e disciplina na alocação de capital, muito alinhado com o jeito da Localiza&Co.

- iii. Construir o futuro (“change the business” – alocação de recursos disciplinada para crescimento do EVA)
- iv. Cultivar relações de confiança e longo prazo com stakeholders chave, dentro e fora da companhia
- v. Cuidar do bem-estar físico, mental, espiritual e familiar

Para cada objetivo, desenvolvemos métricas claras para avaliar o desempenho. Além disso, foi necessário dedicar o tempo certo em cada frente, através de rituais bem estruturados. Afinal, como a gente aloca o tempo define claramente nossas prioridades (ou a falta delas).

Com relação ao **legado**, ao longo dos próximos anos, a Localiza&Co será mais que uma locadora de carros e se consolidará como uma das mais completas plataformas de soluções de mobilidade da América Latina. Encantaremos ainda mais os nossos clientes, com uma equipe de alto desempenho, continuando a ser reconhecidos pela geração de valor superior para acionistas e a sociedade como um todo.

Como parte dessa ambição, deixaremos de ser uma empresa *product-centric* para nos transformarmos em uma companhia *customer-centric*, oferecendo em um único lugar todas as soluções de mobilidade dos nossos clientes, sejam eles pessoas físicas ou empresas. Por exemplo, pessoas físicas poderão contratar, usar e gerenciar aluguel de carros eventual, carro por assinatura, compra de seminovos e cuidar do seu carro próprio, tudo no App Localiza. Já as empresas terão uma solução customizada oferecendo gestão de frotas leves e veículos especiais, locação de caminhões, telemetria e gestão de viagens corporativas, dentre outros. Clientes usando mais de um produto da Localiza&Co, com elevados índices de encantamento, permanecerão mais tempo conosco e, assim, terão maior *customer lifetime value*.

Nosso mercado tem bastante potencial de crescimento. Contamos com capital, talentos e determinação que, acreditamos, nos permitirão continuar inovando para os clientes e ser o grande protagonista no desenvolvimento do setor. Temos uma estratégia clara para executar com excelência essa visão e continuar a vencer no mercado. Pela ampla liderança e escala da Localiza&Co, entendemos também nosso papel de contribuir para uma mobilidade sustentável, reduzindo e neutralizando emissões; usando energia de fontes renováveis; e cuidando do meio ambiente.

Temos consciência também da nossa responsabilidade na promoção do desenvolvimento social do país e, por meio do Instituto Localiza, realizamos programas de educação e incentivo ao empreendedorismo em comunidades vulneráveis – sempre mantendo os mais altos padrões de governança na atuação do Conselho e *management* da Companhia e utilizando práticas de integridade de classe mundial.

**EP – VIBRA:** Em primeiro lugar acredito que o CEO deve sempre atuar como se a empresa fosse sua, liderando a empresa com cabeça de dono, atuando sempre na busca de resultados sustentáveis de longo prazo.

O papel do CEO é definir a estratégia, em conjunto com o Conselho, e a partir daí liderar as grandes transformações estratégicas que irão impactar positivamente os resultados, as pessoas da Vibra, a sociedade e o país.

Gostaria que fôssemos reconhecidos como a empresa que tem a preferência absoluta dos nossos clientes em soluções de energia. Empresa onde as pessoas são felizes e prósperas, capazes de empreender sonhos com diversidade, equidade e inclusão. Entregamos resultados consistentes e acima do mercado comparável, com altos retornos para nossos acionistas. Líder na descarbonização dos nossos clientes através de uma plataforma multienergia, e para além dos nossos portões, como causa social, ajudaremos milhares de famílias, reduzindo a exploração sexual de crianças e adolescentes.

### *Dynamo Cougar x Ibovespa* *Rentabilidade em R\$ até novembro de 2023*

Período	Dynamo Cougar	Ibovespa*
<b>120 meses</b>	225,9%	142,6%
<b>60 meses</b>	66,5%	42,3%
<b>36 meses</b>	-11,2%	16,9%
<b>24 meses</b>	4,6%	24,9%
<b>12 meses</b>	14,9%	13,2%
<b>No ano (2023)</b>	18,4%	16,0%
<b>No mês (Novembro)</b>	13,8%	12,5%

(\*) Ibovespa Fechamento. O índice é apresentado para mera referência econômica e não constitui meta ou parâmetro de performance do Fundo.



**HS – WEG:** O CEO tem que ter foco nas oportunidades de desenvolvimento da companhia, na avaliação dos riscos e no acompanhamento das resoluções dos principais problemas da companhia.

Como líder o CEO deve inspirar e engajar a equipe para os objetivos da companhia e envolvimento das lideranças.

Sobre o legado, eu gostaria que a WEG fosse reconhecida como uma empresa resiliente com entregas de crescimento e resultados continuados a todos os stakeholders.

## 2. Se você fosse descrever a COMPANHIA através dos diversos atributos que fazem uma companhia prosperar e se destacar – cultura, gente, operação, alocação de capital, competitividade, estratégia, entre outros – quais deles você destacaria?

---

**PM – REDE D´OR:** Cultura de execução e excelência nas três dimensões que citei: técnico/assistencial, experiência do cliente e financeiro. Considero que somos ágeis na tomada de decisões estratégicas e somos bons alocadores de capital. Mas o que nos dá a maior vantagem competitiva, além da nossa enorme escala, é a capacidade de execução dos times. E o traço mais marcante da cultura, é que todos colocam a mão na massa para fazer acontecer. Sejam médicos e enfermeiros na ponta ou executivos do grupo.

**LC – ENEVA:** Primeiro de tudo, a nossa cultura, de resiliência e propensão para assumir e vencer desafios, tomando riscos de forma responsável. Sem riscos não existe criação de valor excepcional, mas é necessário que os riscos sejam conhecidos, avaliados e que planos de contingência exequíveis existam e possam ser acionados quando necessário. Essa é uma cultura que a Eneva desenvolveu e vem aprimorando ao longo dos anos e da experiência adquirida ao vencer obstáculos que muitos acreditavam intransponíveis.

Nossa cultura, associada ao pioneirismo dos projetos da Eneva, fez com que esta empresa se tornasse uma das melhores alocadoras de capital do mercado, desenvolvendo e implantando projetos e soluções de energia inovadoras para o Brasil, em regiões de fronteira que concorrentes mais conservadores não se arriscariam fazer.

Em seguida, o conjunto de competências desenvolvidas na Eneva, que é singular no mercado brasileiro. Somos a única companhia capaz de avaliar, desenvolver, implementar e operar projetos complexos de energia e gás natural de forma verticalizada, da exploração a entrega do elétron no fio ou a entrega de gás natural em diversas formas para grandes clientes. Tudo isso otimizado por uma unidade de comercialização de energia e gás focada em incrementar o valor do portfólio de ativos da companhia.

Por fim, as ligações entre um conjunto de competências tão variado têm que ser fortes e diretas para que decisões complexas, muitas vezes baseadas em informação incompleta, sejam tomadas com precisão e agilidade. A estrutura organizacional da Eneva aliada à nossa cultura permite que os diferentes departamentos da companhia, sejam eles operacionais, engenharia, G&G ou as áreas de suporte, trabalhem colaborativamente compartilhando informações, agilizando a tomada de decisões, antecipando dificuldades para corrigir o curso e produzindo resultados enquanto minimiza desperdícios.

**LHG – COSAN:** As nossas principais fortalezas são cultura, gente e execução. Alocamos bem capital e somos competitivos. Escolhemos bem ativo, escolhemos bem gente e executamos. Temos muita persistência e capacidade de execução. Somos um grupo que consegue olhar os negócios pela ótica da execução e das pessoas. Temos muito foco na operação e temos persistência, disciplina e o inconformismo que vem do Rubens (Ometto, fundador e chairman do Grupo). Há no mercado um perfil típico de executivos que explica o que aconteceu. Os nossos tentam mudar o que vai acontecer. Ao longo dos anos, ou a gente troca as pessoas, ou a gente consegue mudar as pessoas para que elas tentem de fato mudar as coisas. A gente aposta muito nas pessoas. Muitos estavam reprimidos, mal orientados, com pouco espaço, operando muito aquém de suas capacidades em sistemas hierárquicos, por vezes, obscuros. Quando você empodera, “isso é seu”, as pessoas brotam, e entregam.

Outro aspecto é a alocação de capital. É buscar ativos que são únicos, difíceis de serem replicados, com razoável grau de complexidade, baixo grau de competição, sempre com um olhar de longo prazo, horizonte onde o olhar de dono opera com grandes vantagens.

**DV – NUBANK:** Concordamos com Peter Drucker que “a cultura engole a estratégia no café da manhã”<sup>3</sup>. Arriscamos até ir além: pensamos que “a cultura engole táticas, pessoas, competitividade, etc... no café da manhã”. A cultura é o concreto e o aço que sustentam a empresa, e o peso e a altura do arranha-céu (ou de uma empresa) serão determinados diretamente pela resistência das bases. Por que dizemos isso? Porque a cultura atrai pessoas, as pessoas constroem produtos e os produtos atraem clientes. Assim, em última análise, os clientes estão comprando cultura e não produtos. E, no longo prazo, a capacidade de a empresa executar sua estratégia está diretamente ligada à forma como executa os seus valores culturais.

No caso do Nubank, nossa cultura é definida por cinco valores: i) queremos que os clientes nos amem fanaticamente; ii) temos fome e desafiamos o status quo; iii) construímos equipes fortes e diversas; iv) somos donos, não inquilinos; e v) buscamos continuamente eficiência inteligente. Esses valores culturais explicam então todas as outras partes da nossa empresa: nossa estratégia é vencer criando produtos e serviços que façam com que os clientes nos amem fanaticamente. As pessoas que chegam ao Nubank são atraídas pelo impacto que criamos na sociedade como empresa, mas também apresentam certos traços de caráter alinhados a esses valores, como inconformismo, pensamento crítico, trabalho árduo, adaptabilidade, diligência, criatividade, elevada capacidade de agir com propósito e de colaborar. Selecionamos ativamente candidatos e Nubankers que aderem a esses valores. E quando assim o fazem, eles criam produtos e servem clientes sempre alinhados à nossa cultura.

Como qualquer bom engenheiro sabe, é muito mais difícil e caro mudar as bases do arranha-céu depois que ele estiver construído. Da mesma forma, a cultura de uma empresa é desenhada nos primeiros seis meses pelos primeiros dez a quinze funcionários. Sabendo disso, tivemos muito cuidado na elaboração da nossa cultura durante os primeiros dias, e o tempo e a energia gastos nesta empreitada foram os melhores investimentos que já fizemos, pois rendem dividendos todos os dias. No entanto, a cultura também requer fortalecimento e aprimoramento ativo por meio de cuidados constantes.

**MP – RD:** Na RD, temos três valores superimportantes na nossa cultura, que chamamos de “superpoderes”, e todos que estão dentro da empresa conseguem vivenciar isto com muita força. Eu acho que eles são os principais atributos do nosso sucesso:

**Cuidamos de gente**, genuinamente cuidamos das pessoas como parte do nosso negócio, não apenas dos nossos clientes, mas também de todo time que trabalha conosco. Temos uma preocupação com o talento interno, principalmente na operação. Todos os gerentes, gerentes regionais e diretores da operação de farmácias são desenvolvidos internamente, não contratamos uma pessoa fora deste sistema já faz mais de 20 anos.

**Executamos com foco**, sempre que desenvolvemos uma estratégia, ou criamos um processo novo fazemos da melhor maneira possível. Se não for para fazer bem-feito, preferimos não fazer. Gostamos de processos estáveis e inovadores que tragam resultados bem mensuráveis, não apenas financeiros, mas também na experiência dos nossos clientes.

**Construímos o Futuro**, toda a nossa estratégia é sempre pensada no longo prazo. Temos uma noção clara da oportunidade que este setor tem com o envelhecimento da população, e desenvolvemos tudo na empresa para continuarmos relevantes em todos os cenários possíveis. Mesmo que para conseguir isto precisamos investir um pouco mais no curto prazo.

**WS – SUZANO:** A Suzano se autointitula uma empresa de inovabilidade, inovação com sustentabilidade. Eu entendo que isso é uma forma de poder impactar, criar e compartilhar valor com todos os *stakeholders* e desenvolver a empresa para o futuro.

Se você me perguntasse dessas características aonde a Suzano tem acertado mais ao longo da história, imagino que seja na alocação de capital. Nós temos uma empresa que é de capital intensivo e, portanto, eu costumo falar que errar no varejo a gente erra todos os dias, não pode errar no atacado, porque no atacado, se errar, às vezes é difícil reverter, ou custa muito caro reverter. Então esse é o nosso papel.

**GW – GERDAU:** Poucas empresas no mundo possuem tanta longevidade como a Gerdau. Não é fácil uma empresa completar 122 anos de história e celebrar essa data estando no seu melhor momento e super bem-preparada para o futuro. Alinhados ao que pensava Peter Drucker, sempre procuramos ter uma cultura que falasse mais alto do que a estratégia e

---

3 No original em inglês: “Culture eats strategy for breakfast”.

que colocasse sempre os clientes à frente das nossas escolhas. Essa cultura nos possibilitou atrair, reter e engajar, de uma forma muito diferenciada, pessoas incríveis, com altíssima capacidade de criação e execução, o que nos possibilitou vencer a maior parte dos desafios que se apresentaram no último século.

**FB/JPF – NATURA:** A Cultura da Natura é – sem dúvida – o pilar do sucesso dessa empresa ao longo dos seus 50 anos. Está nas entranhas das pessoas, das decisões e dos modelos de negócios.

A filosofia empresarial da Natura (crenças, razão de ser) orientou (e segue orientando) decisões que modelaram o negócio e geraram diferenciação.

A habilidade de traduzir esta filosofia em negócios competitivos depende de **gente e da cultura**, que coletivamente construíram fortalezas em marcas, produtos, serviços e comportamento empresarial. Desta forma fidelizamos clientes e consultores e ganhamos da sociedade um “*share of heart*” ainda maior que nosso “*share of pocket*”.

**BL – LOCALIZA:** A Localiza&Co possui vantagens competitivas tangíveis, como, por exemplo, menor *net fleet depreciation* e menor custo de *funding*, que se traduzem diretamente em maior geração de valor em comparação aos concorrentes. Ao mesmo tempo, a Companhia possui uma forma distintiva de tomar decisões e gerenciar o negócio. Assim, descrevendo a L&CO, eu destacaria a nossa Gente, Cultura e DNA de geração de valor como nossos principais atributos.

**Gente Que Inspira.** Acreditamos que negócios similares, com gente diferente, geram resultados absolutamente distintos. Na era do conhecimento, um talento diferenciado pode gerar múltiplas vezes mais resultado do que um contribuidor médio. Na Localiza&Co, investimos energia para atrair as melhores pessoas e manter um excelente clima organizacional, mesmo num ambiente de alta complexidade e intensidade. Construindo nessa direção, nos últimos anos, a Companhia tem sido reconhecida como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar do Brasil pela GPTW, mesmo num cenário desafiador de mercado e em contexto de integração pós-combinação de negócios. Pessoas de alto desempenho e engajadas permanecem mais tempo na Companhia, encantam mais os clientes, inovam e operam com mais agilidade, tomam melhores decisões e geram valor superior no longo prazo. Comunicação frequente e transparente, presença na linha de frente e práticas avançadas de gestão

de pessoas são fundamentais, incluindo políticas de recompensas, desenvolvimento e diversidade e inclusão. Cuidado genuíno com a nossa equipe para criar relações de confiança e longo prazo é essencial para nós. Assim, estamos permanentemente aumentando a densidade de talentos, garantindo que temos as pessoas certas nas posições certas, altamente motivadas, para alcançar os objetivos atuais e futuros da Companhia.

**Cultura.** À medida que crescem, as empresas capturam vantagens de escala, porém, enfrentam as dores oriundas do próprio crescimento, como a perda de agilidade, aumento da burocracia, distanciamento do cliente, e, em alguns casos, complacência e erosão da essência dos fundadores, que invariavelmente as levam ao declínio.

Conscientes desse desafio, na Localiza&Co trabalhamos ativamente para manter uma atitude de *insurgente em escala* (combinação de escala com agilidade) e garantir que os nossos quase 20 mil colaboradores sejam um exemplo da prática dos nossos 5 valores culturais: 1) Gente que Inspira, 2) Cliente é a Nossa Paixão, 3) Resultados Extraordinários, 4) Atitude de Dono, e 5) Ética e Confiança. Um dos nossos traços no valor Atitude de Dono é agir com humildade e agilidade, o que nos incentiva a estar sempre nos adaptando e aprendendo, cientes de que sucesso passado não garante sucesso futuro.

A maioria das organizações fala de cultura e possui quadros de valores nas paredes dos seus escritórios. Contudo, são poucas as empresas que fazem uma gestão robusta, com processos, indicadores e rituais para garantir comportamentos realmente alinhados aos seus valores essenciais. Na Localiza&Co, cultura é tema prioritário. A prática dos valores vem, em primeiro lugar, pelo exemplo e consistência da liderança. Nossas crenças pautam a nossa forma de comunicar, contratar, incentivar, reconhecer e desligar. Na última pesquisa de clima organizacional, cerca de 90% dos colaboradores manifestam que praticamos os valores culturais todos os dias e 95% acreditam firmemente no futuro da Companhia. Esses dados nos levam a acreditar que estamos no caminho certo e nos motivam a evoluirmos ainda mais nesse tema.

**DNA de geração de valor.** Como companhia de capital intensivo, a Localiza&Co foi a primeira empresa no setor do mundo a adotar o EVA (*Economic Value Added*) e a criar métricas, processos e incentivos para garantir a geração de valor com visão de longo prazo. Assim, as decisões-chave de alocação de capital da



Companhia – como, por exemplo, a precificação do aluguel, aquisição de frota, avaliação de desempenho de canais ou lojas, ou investimentos em novos negócios – usam o ROIC-spread como bússola principal. Vou comentar, na próxima pergunta, como esse DNA de geração de valor foi fundamental para o sucesso da Companhia durante a pandemia.

**EP – VIBRA:** Acredito que em qualquer empresa as dimensões de gente e resultado são aquelas que nos diferenciam como uma empresa sustentável no longo prazo. Uma equipe de alta performance em que conseguimos maximizar o potencial individual e coletivo ao mesmo tempo, com um processo de gestão que assegure entrega de resultados, através das pessoas e equipes, no longo prazo.

Outros atributos fundamentais e únicos na Vibra, são a nossa infraestrutura logística e nossa extensa base de clientes, ativos que nos dão uma vantagem competitiva relevante.

**HS – WEG:** Cultura, desenvolvimento das pessoas e gestão participativa como pontos a serem destacados.

### 3. Qual o momento mais desafiador enfrentado em sua gestão? Quais elementos se provaram fundamentais para que a COMPANHIA pudesse superar tamanha dificuldade? Quais as lições aprendidas?

---

**PM – REDE D´OR:** Sem dúvida, a pandemia. Nossa operação como um todo ficou sob stress. Principalmente as áreas assistenciais, em plena batalha na linha de frente. Tivemos 6.000 colaboradores afastados simultaneamente... montamos um gabinete de crise que gerenciava todos as demandas dos hospitais – recursos humanos, equipamentos, insumos – para que a operação não parasse e conseguíssemos atender a demanda gigantesca de pacientes. Montamos milhares de leitos de terapia intensiva e algumas cidades não colapsaram na saúde privada por essa capacidade de mobilização que tivemos. Destaco ainda os mais de 1.000 leitos que apoiamos a abertura para atender gratuita e exclusivamente pacientes do SUS, incluindo dois hospitais de campanha que construímos em 15 dias, financiamos com capital totalmente privado e operamos no Rio de Janeiro. Também reformamos e apoiamos a operação de um pavilhão da Santa Casa de São Paulo, com 140 dos leitos. Foram

mais de 300 milhões de reais em doações da Rede D´Or nestes projetos. Temos muito orgulho do que a empresa entregou durante esse período tão difícil para a sociedade. A capacidade de execução e o trabalho em equipe foram fundamentais. Tínhamos que tomar muitas decisões difíceis e rapidamente. E ajustar rotas muito rápido quando necessário.

**LC – ENEVA:** Vou considerar aqui todo o meu período envolvido no “projeto” Eneva (9 anos), primeiro como COO e no presente como CEO. A empresa venceu diversos desafios, mas três foram marcantes: Alcançar a produção de gás para operar o complexo do Parnaíba a 100% em 2016, o que naquele momento muito poucos acreditavam ser possível; a recuperação financeira a partir do sucesso do Re-IPO e do follow-on em 2017/18 e; a conclusão do primeiro grande ciclo de crescimento da companhia, que se iniciou com a vitória de dois grandes projetos em leilões de energia nova, Parnaíba V e Azulão-Jaguatirica e que se encerrou com a entrada em operação comercial destes projetos. O diferencial aqui mais uma vez foi a resiliência do time e a vontade de assumir e superar grandes desafios, o que viria a se tornar a principal característica da cultura da Eneva.

Hoje, nosso maior desafio é sem dúvida entregar as promessas do segundo grande ciclo de crescimento da companhia. Iniciado em 2022, nosso segundo grande ciclo de crescimento tem como principais desafios o projeto Azulão 950, a construção da planta de liquefação de gás do Parnaíba, as iniciativas para extrair valor do Hub Sergipe e a conclusão e estabilização de Futura I. Para alcançarmos o mesmo êxito de períodos anteriores, contaremos mais uma vez com o espírito empreendedor e com a vontade de vencer desafios da companhia, associado a um conjunto de competências único, capaz de conceber e implementar as mais variadas soluções para superar obstáculos e extrair o máximo valor destes projetos. Se comparada com a companhia que em 2018 assumiu os desafios do primeiro ciclo de crescimento, a Eneva de 2023 é uma empresa muito mais preparada para enfrentar e entregar resultados expressivos neste novo ciclo de crescimento. Nós crescemos, aprendemos muito, ampliamos e aprimoramos nossas competências, aumentamos nossas vantagens competitivas e estamos muito mais preparados para entregar os objetivos que nos propusemos para o novo ciclo que se inicia.

**LHG – COSAN:** O momento mais desafiador foi a combinação da COVID, com o ataque de hackers, no momento da minha transição para CEO em março de 2020. Ali, nós conseguimos provar nossa força de trabalho conjunto, a capacidade de aglutinação como organização que existia, mas não estava sendo explorada. Trabalhamos juntos, conseguimos gerar sinergias entre as empresas do Grupo e em seguida a *partnership* envelopou tudo. Um período de grande dificuldade e questionamentos, porque nossa operação é toda no campo. Foi um momento de altíssima pressão operacional, tínhamos que manter o abastecimento sabendo que atividades importantes na vida de 20% dos brasileiros dependem da Cosan. A Cosan não pode parar. E assim, fomos um dos grupos empresariais pioneiros em anunciar o compromisso de não demitir nenhum colaborador por um prazo razoável, quando todos pensavam apenas no dia de amanhã. Estabelecemos comitês de crise e várias das rotinas atuais dos sócios começaram ali, com *calls* semanais e a pauta de assuntos que estão sendo tratados pela *partnership*.

**DV – NUBANK:** Houve vários momentos desafiadores desde o início da empresa em 2013. O ambiente macroeconômico que temos visto como empresa é “o pesadelo” para qualquer empresário no negócio de serviços financeiros orientados para o crédito: tivemos um crescimento do PIB nada estelar na taxa de 0,15% ao ano na última década, presenciamos a pior recessão no Brasil em 2014-2016, quando o PIB contraiu 7%, depois passamos por uma pandemia e em seguida enfrentamos um ambiente de inflação elevada acompanhado por um rápido aumento nas taxas de juros. Assistimos a um impeachment presidencial e ao maior escândalo de corrupção da história deste país. Como uma jovem startup, que não conseguiu levantar dívida ou capital próprio no mercado brasileiro, dado o ceticismo exacerbado dos especialistas da indústria local, todas essas manchetes da mídia criaram uma continuidade de momentos difíceis e fizeram com que vários de nossos potenciais investidores estrangeiros mudassem de ideia sobre investir no Brasil ou no Nubank várias vezes.

**MP – RD:** Acho que o principal desafio da minha gestão na empresa foi sempre em preservar as principais características das duas marcas que formaram a RD. Este desafio se mostrou presente logo que entrei na companhia e esta preocupação ainda continua no

meu dia a dia. Conseguimos manter a excelência de execução e simplicidade na decisão que uma marca sempre trouxe, com uma estratégia inovadora e contemporânea que a outra marca sempre desejou.

O nosso primeiro teste para conseguir isto ocorreu logo no feriado de carnaval de 2014, quando finalizamos todo o processo de integração das duas operações, isto gerou o principal pilar para construir a empresa que nos trouxe até aqui.

**WS – SUZANO:** Todos nós temos medos e inseguranças. Uma maior insegurança foi quando veio a covid e nós não entendíamos qual impacto isso iria causar na sociedade como um todo e qual seria o *outcome* do processo, como ele se desenrolaria. Isso obviamente gerou uma necessidade em todos nós de sermos ainda mais conservadores na forma em que atuávamos, para nos prepararmos talvez para um inverno muito longo. Era um ambiente onde havia muita insegurança também na pessoa física, havia muito receio do que iria acontecer. Aquele foi um momento dos maiores desafios que vivenciei na Suzano.

**GW – GERDAU:** O momento mais desafiador enfrentado na minha gestão foi a pandemia de Covid-19, que atingiu de forma mais intensa nossa empresa no mês de março de 2020 e ainda continua trazendo consequências aos negócios. Conseguimos superar os momentos mais difíceis com muita empatia e muita escuta ativa para ouvirmos as necessidades dos nossos diversos *stakeholders*. As pessoas, independentemente de como se relacionam com a empresa, dos colaboradores e seus familiares aos investidores, sentem bastante insegurança em enfrentar aquilo que nunca viveram, por isso foi fundamental uma enorme proximidade com todos eles para que, juntos, pudéssemos buscar as soluções para as mais variadas questões que se apresentaram.

**FB/JPF – NATURA:**

**Turnaround da Natura em 2016/2017** – importância de um bom plano estratégico e da mobilização das pessoas para uma execução com clareza e disciplina gestão de cultura;

**COVID** – quando todas as referências são perdidas, ações coerentes com os valores da empresa, cuidando das pessoas, dos clientes, dos colaboradores, fornecedores, da sociedade em geral se pagam;

**Redefinição Grupo Natura&Co em 2022** – importância de uma boa governança para promover o alinhamento dos interesses de todos *stakeholders*

traduzidos em uma estratégia corporativa coerente, uma estrutura de capital saudável e uma estrutura societária eficiente;

**As aquisições da Avon e The Body Shop** – foram certamente os maiores desafios dos últimos anos. As dificuldades estão sendo superadas sem que haja mudança na Cultura da empresa e nos seus Valores básicos.

Foi importante o compromisso de todos e a ciência de que a Natura é um motivo de orgulho brasileiro, e adota um modelo de negócios que deve cada vez mais servir de referência para muitas outras empresas. Não pode dar errado!

**Lição:** muitos passos ao mesmo tempo, entrando em novas geografias, sem ter uma estrutura para administrar essa nova fase.

**BL – LOCALIZA:** Um dos períodos mais desafiadores para todos nós foi o da pandemia de Covid-19. O nosso setor enfrentou uma dinâmica bastante particular, que colocou em teste nosso **DNA de geração de valor com visão de longo prazo**.

Entre o terceiro trimestre de 2020 e meados de 2022, houve grande escassez de semicondutores no mercado global, que resultou em uma queda relevante na produção de veículos. Consequentemente, a oferta de carros novos diminuiu, os preços dos carros aumentaram<sup>4</sup> e houve uma piora substancial das condições de compra dos carros pelas locadoras, justamente porque a demanda estava muito maior que a oferta. Além disso, a taxa básica de juros (SELIC), uma das principais despesas no nosso negócio, que é intensivo em capital, passou de 3,75% em 03/2020 para 13,75% em 08/2022.

Nesse cenário, vários concorrentes da Localiza & Co adotaram uma abordagem extremamente agressiva de crescimento, acelerando a suas compras de carros. Assim, surgiu um dilema bastante desafiador: a Localiza & Co devia intensificar a alocação de capital (comprar frota) com expectativa de retorno abaixo dos objetivos da Companhia, potencialmente destruindo muito valor; ou decidir abrir mão de *market share* no curto prazo, visando um resultado consistente no longo prazo?

Após profunda reflexão (e muita conta), decidimos seguir nossa bússola de geração de valor com

visão de longo prazo. Para alocar esses recursos nas condições existentes naquele momento, teríamos de acreditar que o aumento do preço do aluguel e do valor futuro do carro seminovo estaria muito acima dos nossos cenários mais otimistas. Na prática, o *ROIC de reposição* desse capital adicional, nas nossas estimativas, estava muito abaixo dos nossos objetivos.

Assim, tomamos uma decisão difícil e contrainstintiva: iríamos perder *market share* no curto prazo, para vencer no longo prazo. A pressão para acelerar a aquisição de frota de uma parte relevante dos agentes do mercado foi bastante intensa. Teríamos de esperar pelo menos 1 ano para saber se a decisão seria a melhor para a Companhia ou não.

Fomos construindo convicção, usando dados e alavancando nossa extensa experiência no setor. Encaramos o desafio com mentalidade de crescimento: era também uma boa oportunidade para aprender a operar uma frota com maior quilometragem. Criamos tecnologia e *know-how* para manutenção e processos de alocação de carros por segmento de clientes, que deixaram aprendizados muito valiosos desse período. E nos mantivemos atentos, a todo momento, monitorando se as variáveis que nos levaram por esse caminho mudavam (fato que não aconteceu).

No final, a nossa tese de ser mais seletivo na alocação de capital no período se provou correta e, como acontece após a maioria das crises, criou uma oportunidade para a Localiza & Co consolidar ainda mais a sua liderança no setor, além de se diferenciar na geração de valor e robustez financeira. Em momentos de bonança, costuma ser mais fácil ser leal à cultura declarada de uma organização. Mas são nos momentos de estresse e adversidade que as crenças e “jeito de ser” verdadeiros acabam transparecendo.

**EP – VIBRA:** Momento mais desafiador na Vibra foi ao longo do primeiro trimestre de 2023, recém-chegado na companhia, e um trimestre com resultados ruins, sendo que naquele momento eu ainda não tinha conhecimento mais profundo das principais alavancas de valor da Vibra. O mais fundamental naquele momento foi eu ter entrado rapidamente em todos os detalhes do negócio para entender como rapidamente reverter o resultado.

Em momentos de crise é fundamental o CEO se aproximar das equipes e das operações para junto com eles encontrarmos as soluções que irão nos fazer superar o momento desafiador.

---

4 Em pesquisa realizada a partir da tabela Fipe, UBS aponta aumento de cerca de 75% do preço dos carros, no período entre agosto de 2020 e novembro de 2023.

# DYNAMO COUGAR x IBOVESPA

(Rentabilidade em US\$\*)

Período	DYNAMO COUGAR		IBOVESPA**	
	No Ano	Desde 01/09/93	No Ano	Desde 01/09/93
1993	38,8%	38,8%	7,7%	7,7%
1994	245,6%	379,5%	62,6%	75,1%
1995	-3,6%	362,2%	-14,0%	50,5%
1996	53,6%	609,8%	53,2%	130,6%
1997	-6,2%	565,5%	34,7%	210,6%
1998	-19,1%	438,1%	-38,5%	91,0%
1999	104,6%	1.001,2%	70,2%	224,9%
2000	3,0%	1.034,5%	-18,3%	165,4%
2001	-6,4%	962,4%	-25,0%	99,0%
2002	-7,9%	878,9%	-45,5%	8,5%
2003	93,9%	1.798,5%	141,3%	161,8%
2004	64,4%	3.020,2%	28,2%	235,7%
2005	41,2%	4.305,5%	44,8%	386,1%
2006	49,8%	6.498,3%	45,5%	607,5%
2007	59,7%	10.436,6%	73,4%	1.126,8%
2008	-47,1%	5.470,1%	-55,4%	446,5%
2009	143,7%	13.472,6%	145,2%	1.239,9%
2010	28,1%	17.282,0%	5,6%	1.331,8%
2011	-4,4%	16.514,5%	-27,3%	929,1%
2012	14,0%	18.844,6%	-1,4%	914,5%
2013	-7,3%	17.456,8%	-26,3%	647,9%
2014	-6,0%	16.401,5%	-14,4%	540,4%
2015	-23,3%	12.560,8%	-41,0%	277,6%
2016	42,4%	17.926,4%	66,5%	528,6%
2017	25,8%	22.574,0%	25,0%	685,6%
2018	-8,9%	20.567,8%	-1,8%	671,5%
2019	53,2%	31.570,4%	26,5%	875,9%
2020	-2,2%	30.886,1%	-20,2%	679,0%
2021	-23,0%	23.762,3%	-18,0%	538,9%
2022	-7,8%	21.899,9%	12,0%	615,4%
2023***	25,2%	27.437,2%	22,7%	777,5%

(\*) Tendo em vista se tratar de um Fundo existente desde 1993, os valores foram convertidos para dólar (US\$) como forma de expurgar a volatilidade da moeda brasileira ao logo do período e, dessa forma, minimizar o risco de possíveis interpretações equivocadas do leitor em uma decisão de investimento/desinvestimento. O Dynamo Cougar é um fundo de investimento em cotas de fundo de investimento em ações e está fechado para captação. (\*\*) Ibovespa fechamento. O índice é apresentado para mera referência econômica e não constitui meta ou parâmetro de performance do Fundo. (\*\*\*) Rentabilidade até novembro de 2023.

**HS – WEG:** Dada nossa presença global, superar a pandemia em diferentes momentos representou nosso maior desafio. Nesse contexto, foi essencial adotar uma gestão ainda mais participativa na avaliação dos cenários globais, adaptando-nos a realidades distintas em cada mercado de atuação.

Enquanto lidávamos com a complexidade da situação como empresa, enfrentamos, juntamente com diversas outras organizações, o desafio de influenciar e participar ativamente na implementação de medidas para mitigar os riscos nas comunidades, visando preservar vidas.

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2023.

## Informações adicionais:

- **Data de Início:** 01/09/1993
- **Objetivo:** Proporcionar aos cotistas valorização real de suas cotas a médio e longo prazo, mediante aplicação de, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) do seu patrimônio líquido em cotas do Dynamo Cougar Master Fundo de Investimento em Ações ("Fundo Master")
- **Público-alvo:** Investidores qualificados
- **Status:** Fechado para aplicações
- **Carência para resgate:** 12 meses de carência ou taxa de liquidez de 3% para resgates dentro deste período\*
- **Cota de Resgate:** D+12 (corridos)\*
- **Pagamento do Resgate:** D+2 (úteis) da conversão da cota\*
- **Tributação aplicável:** Renda variável
- **Classificação Anbima:** Ações Livre
- **Taxa de administração:** 1,90% ao ano no Fundo + 0,10% ao ano no Fundo Master
- **Taxa de Performance:** 15% do que exceder IPCA + IMAB\*
- **Patrimônio líquido médio mensal dos últimos 12 (doze) meses:** R\$ 5.691,1 milhões.

(\*) Veja descrição detalhada no regulamento.

Para mais informações sobre a Dynamo, sobre o Dynamo Cougar ou para comparar a performance do Fundo com diversos índices, em períodos específicos, visite nosso site:

[www.dynamo.com.br](http://www.dynamo.com.br)

Esta carta é publicada somente com o propósito de divulgação de informações e não deve ser considerada como uma oferta de venda do Dynamo Cougar ou de qualquer outro fundo, nem tampouco como uma recomendação de investimento ou desinvestimento em nenhum dos valores mobiliários citados. Todos os julgamentos e estimativas aqui contidos são apenas exposições de opiniões e podem mudar a qualquer momento, sem necessidade de aviso. As informações contidas neste documento são, no melhor entendimento da Dynamo, materialmente precisas. Não obstante, a Dynamo não se responsabiliza por eventuais erros, omissões ou imprecisões nas informações divulgadas. A rentabilidade obtida no passado não representa garantia de resultados futuros. A rentabilidade divulgada é líquida das taxas de administração e performance, mas não é líquida de impostos, ajuste de performance e taxa de saída, caso aplicáveis. O investimento em fundos de investimentos apresenta riscos. Leia cuidadosamente o regulamento antes de investir. O regulamento do Dynamo Cougar está disponível na página da Dynamo na rede mundial de computadores em [www.dynamo.com.br](http://www.dynamo.com.br). Os investimentos em fundos não são garantidos pelo administrador ou por qualquer mecanismo de seguro, ou ainda, pelo Fundo Garantidor de Crédito. Supervisão e Fiscalização: Comissão de Valores Mobiliários – CVM Serviço de Atendimento ao Cidadão em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br).

**DYNAMO**

**DYNAMO ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS LTDA.**

Av. Ataulfo de Paiva, 1235 / 6º andar – Leblon – 22440-034 – Rio – RJ – Tel.: (21) 2512-9394 – Contato: [dynamo@dynamo.com.br](mailto:dynamo@dynamo.com.br)