



encore
asset management



Carta 1
Manifesto

Hello world,

Nossa primeira carta será um pouco diferente das próximas. Ela resume o que acreditamos. Ela é o nosso manifesto.

Temos como axioma o fato de que as pessoas são influenciadas por fatores comportamentais e vieses cognitivos, logo, compreendê-los e agir sobre estes aspectos é uma vantagem competitiva. Essa preocupação não é limitada à gestão dos fundos, mas também à administração da empresa. A motivação das pessoas pode ser afetada por vieses como o Viés Retrospectivo, que nos faz lembrar apenas os nossos acertos. E podemos ser injustos em julgamentos, pois a forma como vemos o outro pode ser afetado pelo Efeito Halo, que nos desvia de olhar o que realmente importa.

WYSIATI Gostamos do conceito do WYSIATI – “*What you see is all there is*”, ou o que você vê é tudo que existe, termo criado por Kahneman no livro Rápido e Devagar. As pessoas lidam bem com o que sabem que sabem, mas não com o que sabem que não sabem. Todos os nossos processos, tudo o que lemos, nossas abordagens quantitativas, nossos debates, absolutamente tudo é sempre pensado em "aumentar o WYSIATI", um termo errado que criamos (perdão, Kahneman) que significa tentar ver mais e assim aumentar nossas chances de acertos.

Somos horizontais Somos horizontais. Não queremos *key-man* aqui. Todos participam do debate e ajudam nas decisões. Competências específicas e experiência são levadas em conta, mas não vale dar carteirada.

Queremos ser uma empresa que as pessoas sonham em trabalhar. Recrutadores, em geral, buscam competência. Nós buscamos algo a mais, que numa falta de palavra melhor, chamamos de "*gentebonice*". Parte relevante do nosso dia a dia é o debate. Alguém gosta de debater com uma pessoa chata? Com mais debate, conseguimos "aumentar o WYSIATI", ou seja, ver mais e assim aumentamos nossa chance de performar melhor. E ainda temos excelentes externalidades positivas, como aumento de produtividade, perpetuidade do negócio e da cultura e, claro, um

ambiente em que as pessoas chegam felizes para trabalhar na segunda-feira.

Gentebonice Acreditamos que, por estarmos em um *business* de pessoas, devemos ter o menor *turnover* possível. Acreditamos que um time gente boa colabora para isso. Para ajudar, usamos um sistema de RH que nos ajuda com *feedbacks* online, pesquisas de pulso e canal confidencial. Sabemos que, inevitavelmente, alguém fará algo que outra pessoa não vai gostar. A melhor forma de termos um equilíbrio estável entre todos é ter um veículo para, de forma anônima ou não, expressar o que sentimos. Sabemos que é impossível ser feliz sempre, mas vamos tentar chegar o mais perto que der. Ainda não conseguimos saber se a Encore vai dar certo, mas temos certeza de que será muito legal.

Teremos seis processos de *feedback* forçados por ano, sendo quatro no formato 360º, no qual todos avaliam a todos, inclusive com campos anônimos, e dois *feedbacks do feedback*, onde os colaboradores poderão trazer suas visões sobre o processo e sua remuneração. Avaliaremos aspectos como humildade, trabalho em equipe, eficiência, postura construtiva e "*gentebonice*".

Entendemos que o ser humano reage a incentivos, logo, devemos ter muito cuidado com a forma de remuneração dos colaboradores. Queremos evitar a lei das consequências indesejáveis. Nossa remuneração levará em conta os três fatores que consideramos mais importantes: 1) Meritocracia: eficiência e performance; 2) Tempo: experiência e tempo de casa devem contar e 3) Time: a performance do time como um todo, pois assim um colaborador terá o incentivo de parar o que está fazendo para ajudar o colega, além do incentivo à união do time.

Somos uma *partnership*. Mais da metade da empresa já é composta por sócios. O sonho grande é que todos virem sócios com o tempo.

Cultura do debate Outra importante forma de "aumentar o WYSIATI" é através da cultura do debate. Quanto mais a tese é testada pelo time, menores as chances de surpresa. Porém, nosso cérebro é programado para evitar o debate; nos sentimos bem quando alguém concorda conosco - Viés de Confirmação - e mal quando

discordam - Dissonância Cognitiva. Na busca pela verdade, aceitar discordâncias é extremamente necessário. Então como humanizar algo praticamente anti-humano? Desde Sócrates, Platão e os Sofistas, até Schopenhauer ou mesmo Dale Carnegie com seu livro "Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas", pessoas muito inteligentes estudaram técnicas de debate. É só tentarmos usá-las a nosso favor, tendo sempre como objetivo a busca pela verdade. Alguns exemplos rápidos: evitar loops, busca por plateias, forçar seu lado, saber diferenciar fatos de opiniões, evitar conclusões diretas vindas de dados insuficientes etc.

Dissonância Cognitiva Buscaremos, de forma incessante, opiniões contrárias. Somos humildes para saber que não somos donos da verdade, e nossa meta é buscá-la. Para conseguir vencer a dissonância cognitiva, que trava nossa busca pelo controverso, parte do nosso processo é descrever a busca feita pela opinião diversa, e não só a opinião em si. A opinião a gente discute depois e vê se ela muda ou reforça nossa análise. E no dia que recebermos um relatório de algum analista com uma opinião diferente da nossa, *ad-hominens* estão proibidos. Nada mais arrogante que criticar quem discorda de nós.

Esperamos que nossos colaboradores escancarem seus erros. Valorizaremos erros compartilhados, pois são eles que nos fazem melhorar. No nosso negócio, erros nos levam a debater e aprender e, por vezes, agir. Quando acertamos, por exemplo, o resultado de uma companhia, não há muito debate, apenas continuidade. Além disso, nosso trabalho não tem rotina. Estamos sempre aprendendo algo novo, fazendo algo diferente, então nada mais normal do que errar.

Transparência Sabemos que transparência traz confiança, por isso, buscaremos o maior grau possível tanto com clientes quanto internamente. Não seremos uma caixa preta que entrega uma cota e uma carta. Teremos canais de comunicação claros, objetivos e com conteúdo relevante. Ficaremos ainda mais próximos e abertos nos momentos em que a performance não estiver boa. Desejamos, também, contribuir para a comunidade com conhecimento e debates abertos.

Processos Temos processos para tudo. Estão todos anotados no nosso *Encore Body of Knowledge*, inspirado no PMBOK usado na engenharia de produção. Acreditamos que escrever aumenta nosso compromisso com o processo, além de ficar mais fácil testá-lo. Não acreditamos, no nosso negócio, em testar o processo pelo seu resultado, dado que ele não é controlável. Só tendo tudo anotado conseguiremos testá-los e melhorá-los. Um dia tornaremos o *Encore Body of Knowledge* público. Além disso, temos um *framework* de análise que deverá ser preenchido para todo o nosso universo de cobertura e sempre atualizado, e com isso, teremos uma excelente visão da evolução das empresas cobertas, com tudo anotado. Esse *framework* aborda todos os aspectos mais relevantes de um investimento, desde a análise do setor, da empresa e, por fim, da oportunidade.

Não acreditamos em nossas memórias, que são suscetíveis a ilusões como as de ótica. O irreversível Viés Retrospectivo faz com que nosso cérebro crie uma sabedoria *ex-post*, ou seja, o efeito "Eu sabia que isso ia acontecer!", quando na verdade, não sabia coisa nenhuma. Além disso sofremos o Viés da Recência, ou seja, damos muito mais importância para notícias ou acontecimentos recentes. Ter tudo anotado nos ajuda a lembrar da análise como um todo, e sempre com honestidade intelectual. Só assim podemos melhorar nosso processo de investimento. Anotamos tudo o que podemos no Evernote que, no dia da cota 1, já contava com 520 notas de análise e reunião.

ESG Incorporamos, na largada, processos de análise sobre questões ambientais, sociais e de governança, o famoso ESG. Estamos convencidos de que, especialmente nas questões de grande impacto, devemos estar constantemente preocupados.

Quantamental Nascemos com um time para fazer análises usando ferramentas computacionais para ajudar os analistas a tomarem as melhores decisões possíveis. É o conceito conhecido lá fora como Quantamental. Não faltam dados para serem analisados. O que falta é ideia, tempo e capacidade. Um computador pode ajudar bastante nesse processo. Não queremos, porém, tratar essa área como TI. Nossos programadores e cientistas de dados são tão analistas quanto qualquer outro do time, participando de todas as

reuniões de gestão e análise. Várias ideias de análise partem deles por estarem vivendo o mundo da gestão. No final do dia, eles estão aqui para fazer o mesmo que qualquer outra pessoa: tentar “aumentar o WYSIATI”. E já estamos impressionados com as possibilidades.

Temos a consciência de que somos procrastinadores natos em um negócio bastante competitivo e com *backlog* infinito, ou seja, sempre com coisa para fazer ou estudar. Acreditamos que *deadlines* fazem milagres para a produtividade, então usaremos ferramentas para não só estipularmos um momento para a conclusão, mas também datas intermediárias com etapas da tarefa a serem entregues. Temos na cabeça que produção é mais importante que perfeição, assim, evitando cair em buracos-negros dos detalhes.

Em suma, tudo o que abordamos no nosso manifesto remete ao conceito por trás do nome Encore, que em francês significa “de novo”. Vamos fazer de novo. E de novo. E de novo. Afinal, somos apaixonados pelo que fazemos e queremos que esse seja nosso último ato, o nosso bis, a melhor parte do nosso show. Que venham os próximos quarenta anos.

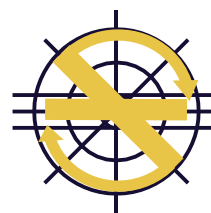
Flywheel



Momentum



Combinação



Encore

