

**Operadora:**

Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência da Anima Educação referente aos resultados do 2T17. Estão presentes os senhores Daniel Castanho, Diretor Presidente da Companhia; Marcelo Bueno, Vice-Presidente Executivo e Gabriel Ralston Correa Ribeiro, Vice-Presidente Financeiro.

Informamos que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Companhia. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas para investidores e analistas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso alguém necessite de alguma assistência durante a conferência, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando \*0.

O áudio está sendo apresentado simultaneamente na Internet, no endereço [www.animaeducacao.com.br/ri](http://www.animaeducacao.com.br/ri) e na plataforma MZIQ.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Anima, projeções e metas operacionais e financeiras constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis.

Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Anima e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações.

Agora gostaríamos de passar a palavra ao Sr. Daniel Castanho, que iniciará a apresentação. Por favor, Sr. Castanho, pode prosseguir.

**Daniel Castanho:**

Bom dia a todos. É sempre um prazer estar aqui com a oportunidade de falar um pouco mais sobre o que estamos fazendo e, principalmente, neste *call*, contar um pouco mais sobre as grandes mudanças de estruturação que fizemos na Anima decorrente, seja de um momento do mercado, de oportunidades que estamos tendo, seja de um momento dentro da Anima.

Então, como estamos enxergando e fazendo um breve relato, se nos últimos quinze anos, a grande pauta do Brasil foi a inclusão; entramos nesse momento em uma pauta, e podemos perceber um pouco isso pelas mudanças, inclusive, em relação ao ensino à distância em uma pauta de qualidade. Quer dizer, ser aprovado nesse mesmo mercado.

Hoje a sociedade está exigindo não só ter um diploma, mas importa qual diploma você tem, o quanto você aumentou suas competências e, então, estamos entrando em outro

momento e a Anima está extremamente bem posicionada em relação a esse novo momento. Momento, então, que devemos ter frutos e crescermos nos próximos quinze, vinte anos, em que, realmente, a pauta “qualidade” é a que vai nortear e ser o principal *driver* de toda instituição de ensino, principalmente no Brasil.

Juntamente com isso e pela nossa história, como continuamos histórias de instituições, como respeitamos o legado, o DNA, conseguimos criar e explorar todas as sinergias, principalmente explorando as melhores práticas, e não entregando o pacote pronto, hoje, somos vistos por vários grupos ainda familiares, alguns que conseguiram se segurar, outros, nem tanto, como uma plataforma em que gostariam de estar juntos.

O que eu quero dizer com essas duas coisas é que temos o desafio de reinventar universidades, de pensar sobre o futuro. A grande questão é em como a tecnologia vai passar pela universidade e ao mesmo tempo, oportunidades de M&A, oportunidades de crescimento que nunca tínhamos visto até hoje em nossa história, pela nossa trajetória. Ou seja, não é qualquer M&A, são M&As selecionados, dentro do nosso escopo, que são marcas fortes em regiões fortes nas quais podemos crescer e ampliar a sua fama com a Anima

Ao mesmo tempo, construímos o futuro por meio do dia a dia. Eu digo que precisamos de três conjuntos simples: entender onde você está, depois entender onde você quer chegar e desenhar o caminho para isso. Para que consigamos desenhar onde queremos chegar, para onde iremos, como conseguiremos transformar a qualidade e como podemos explorar as oportunidades que temos, hoje, no Brasil, de M&A e tudo mais, nós fizemos uma mudança dentro da Anima.

Convidei o Marcelo Bueno para assumir a Vice-Presidência Executiva, em que toda operação, todos os vice-presidentes passam a responder para ele, para que possamos, de uma maneira muito sinérgica, eu, com responsabilidade, além disso, de tornar a empresa mais *data-driven* e então, toda a análise, as avaliações, indicadores também estão comigo; pensando sobre o relacionamento em Brasília, toda essa área pensando em um futuro institucional, ou seja, onde vamos chegar? Essa é mais a minha pauta.

A pauta do Marcelo é onde estamos e nós desenhemos esse caminho, e, com isso, o foco na execução, estou falando de uma execução de excelência, obsessão com o aluno, acabar com a burocracia. Todo o mundo tem olhar de dono, juntamente com um profissional mais *data-driven*, ou seja, análise mais profunda sobre a questão de consumo, princípio de evasão, ter um dossiê do aluno, enfim.

Então, a Anima está muito mais sofisticada e nós fizemos essa mudança para que possamos, efetivamente, entender onde vamos chegar de uma maneira muito mais coesa, muito mais simples, mais leve e menos burocrática, para que consigamos caminhar de maneira bastante forte.

Então, agora, a Anima se torna uma empresa, além de mais *data driven*, uma empresa com foco, efetivamente, na execução e execução com excelência. Trabalhamos juntos há bastante tempo – o Marcelo e eu juntos, e eu gostaria de passar a palavra para ele agora,

para que ele conte um pouco mais como ele está vendo esse momento para que, depois, logo em seguida, o Gabriel possa relatar como foi esse último semestre. Nós começamos em uma nova trajetória dentro daqui, da Anima.

Marcelo, é um prazer estarmos aqui juntos há tanto tempo e agora temos neste *call* para contar esse momento pelo qual estamos passando. Por favor.

## Marcelo Bueno:

Bom dia a todos, obrigado, Daniel. Eu já estive em alguns *calls* quando estava à frente do M&A da expansão da Companhia, mas esse é o primeiro *call* nesse novo desafio, e eu não queria me furtar de publicamente colocar o meu ponto de vista com relação à grandiosidade do ato do Daniel, um ato de desapego de sair da gestão da Companhia, “desapegar”, não é fácil.

Muitos de vocês sabem como é a gestão e como tão grandioso é isso, e ter a consciência de que está preparando a Anima para os próximos 50 anos, passa realmente por mudanças como essas e eu fiquei muito honrado com o convite.

O Daniel e eu somos sócios desde 1996 e sempre acreditamos em complementaridade de perfis. Então, é isso que estamos colocando em prática na Anima e, dentro desse cenário, eu estou há cinquenta dias, basicamente, “tomando o pé” da situação e fazendo as primeiras mudanças. Então, em breve, nós teremos mais um detalhe.

Mas eu queria passar algumas mensagens rápidas: primeiro, realmente preparar a Anima para essa nova fase, olhar com disciplina, olhar com profissionalismo, meritocracia levada ao limite, simplificar os processos. Essa é a agenda que está na pauta hoje. Estar mais próximo das operações, então, nós realmente estamos encostando nas operações para que possamos ajuda-los a performar.

E, dentro desse cenário, conseguir, realmente, melhorar resultado, melhorar eficiência, melhorar a sala de aula dos nossos docentes, entregar, realmente, um serviço de qualidade e potencializar a nossa história. Então, em linhas gerais, podemos esclarecer um pouco mais no Q&A, mas eu queria passar para o Gabriel para que entremos nos resultados desse trimestre e possamos seguir em frente no nosso *call*.

### Daniel Castanho:

Passando para o Gabriel e só complementando o que o Marcelo disse, esse desenho – quando pensamos como fundadores – nós fundamos a Anima – e quando pensamos no longo prazo, esse desenho é muito mais para como conseguimos maximizar e estar no melhor lugar para que possamos agregar e estar mais próximos da Anima, otimizando, como podemos maximizar e contribuir da melhor maneira possível para construir a Anima para os próximos 50 anos, como o Marcelo falou.

Para falar um pouco sobre esse semestre, Gabriel, então, eu queria que você corresse a apresentação para que, depois, como o Marcelo disse, nós possamos responder as

perguntas de todos.

**Gabriel Ralston Correa:**

Bom dia a todos. Obrigado a todos pela introdução. Como de costume, nós vamos usar, aqui, a apresentação que foi disponibilizada no nosso site de RI, começando no terceiro slide com as principais mensagens. Acho que o Daniel e o Marcelo já destacaram a importância e a relevância dessas mudanças organizacionais, então, vamos passar direto para os resultados.

Falando sobre o resultado consolidado, entregamos um crescimento no semestre de 10%, chegamos a R\$515 milhões de receita, bastante puxada pelas aquisições. Ou seja, aproveitamos o momento do ano passado para acelerar o nosso crescimento por meio das aquisições e elas veem entregando resultado, estamos aí com o crescimento de praticamente 10% do nosso EBITDA também, chegando a R\$110 milhões e uma margem ligeiramente acima do ano passado no acumulado do semestre.

No 2T, um crescimento, mais o acumulado do semestre com avanço de 0.1 que mostra, de fato, que nós estamos aqui passando por um novo momento e começa um novo ciclo de resultado se inicia a partir de uma série de medidas que nós viemos tomando desde 2015/2016. Isso, de fato, começa a ser traduzir em números melhores a como nós esperávamos nesse cenário.

O destaque, de fato, vem para a área de ensino, nosso *core business*. Quando separamos as aquisições, temos uma leitura mais clara. Vemos uma evolução bastante de iniciativa de margem operacional no semestre e nos nossos negócios base, ou seja, as instituições que já estão conosco há mais tempo.

E, da mesma forma, as integrações estão dando resultado, as aquisições que nós fizemos no ano passado não só estão contribuindo por crescimento, mas, também, com um avanço significativo de resultado operacional, passando de 3.4 p.p., que é basicamente dos primeiros cinco meses da SOCIESC para R\$16.5 milhões neste 1S17.

Há dois assuntos que eu acho que merecem um destaque e nós vamos detalhar um pouco mais ao longo da apresentação. O primeiro são as despesas corporativas. Já vínhamos antecipando isso e fazendo um movimento de centralização de atividade, um pouco na direção do que o Marcelo sinalizou aqui de estar mais próximo das operações e ficar mais integrado a elas, então isso gera um movimento natural de transferência de recursos das pontas para as áreas centrais e, além dos investimentos que já tínhamos antecipado na área comercial, serviços ao aluno e acadêmicos que inclui, aqui, de forma genérica, a equipe de *data science* que viemos construindo para tornar a Anima também mais *data driven*, como o Daniel destacou.

Então são investimentos conscientes e movimentos conscientes que aparecem ali como um aumento nas despesas corporativas, mas totalmente dentro do planejado. E, por último, com gestão de caixa, essa leitura do semestre não pode deixar de levar em consideração o ciclo de recebíveis de FIES.

Nós fechamos com uma foto de geração de caixa no semestre que, por uma diferença de poucos dias, não é complementemente diferente e nós a destacamos, os dois últimos ciclos de recompra dos FIES que geraram cerca de R\$130 milhões em julho e agosto, que inclui as últimas três competências dos alunos que estão matriculados no FIES do 1S17 e mais cerca de 50 milhões, que é a segunda parcela do acordo da PN23. Essas duas coisas já se materializaram em caixa na primeira semana de julho e primeira semana de agosto. Então, já é uma realidade, não uma expectativa.

Passando rapidamente para as métricas operacionais, no slide cinco, vemos a evolução da nossa base de alunos. Então, nós crescemos no trimestre contra trimestre cerca de 3,5% considerando as aquisições, e olhando só para a base comparável, ou seja, excluindo Bom Despacho e Uberlândia, nós ainda temos uma queda de 4.5% e, de novo, se refere ao *carryover*, ou seja, o efeito inicial dos vestibulares que nós tivemos em 2015 e 2016. Mas vamos deixando para trás esse efeito na nossa base de alunos, mas esse ano ainda tem alguma coisa que estamos vendo.

Na página 6, vemos detalhes por segmento. Na graduação, em que as aquisições contribuem de forma mais relevante, crescemos 6.7%. Há uma queda no ensino básico e técnico, exclusivamente pelo fim do PRONATEC, que ainda existiam alunos do PRONATEC, principalmente na SOCIESC no 1S16. Após a graduação, nós viemos praticamente estáveis no período e o EAD teve uma queda de 17.8%.

Eu só queria destacar que estamos consolidando os alunos nos cursos híbridos como parte da graduação, lá em cima, esses alunos guardam um perfil mais próximo do presencial do que do EAD. Então, para fins gerenciais, estamos olhando isso de uma forma agregada, porém, esperada e natural essa queda no EAD, dado que estamos priorizando os cursos livres.

No slide sete, vemos um progresso positivo, tendência que vimos adicionando há algum tempo que é fruto de bastante trabalho para reduzir a evasão, apesar do momento difícil na economia e dos prognósticos ruins, viemos constantemente melhorando essa métrica.

Quando olhamos para a base semestral do último semestre fechado, que pega os alunos que evadiram ao longo do 2S16, na virada, ou seja, as rematrículas para o 1S17, uma redução expressiva. E o que está acontecendo até agora, neste semestre, também uma tendência positiva contra a série histórica e uma redução de 0.2 versus o ano passado.

Então, essa é uma métrica superimportante na preservação de base de alunos, com os alunos que enfrentam o desafio de começar a estudar, se manterem engajados e matriculados apesar de dificuldades externas.

Entrando nos resultados financeiros, eu vou direito para o slide nove, uma visão consolidada, então no gráfico acima temos a visão do 1T, depois do 2T e o consolidado do ano. Como eu destaquei, crescemos 9.9%, quase 10% na receita líquida. A nossa base orgânica no segmento de ensino cresce 1.3%, então, também revertemos uma tendência de queda de receitas e começamos a projetar para cima novamente.



As aquisições contribuem de forma positiva. De novo, pela base de comparação, um mês a mais de SOCIESC e seis meses a mais de Bom Despacho de Uberlândia e os outros negócios estão crescendo, também contribuem marginalmente de forma positiva a fechar com quase 10% de crescimento, R\$515 milhões.

Olhando para o lucro bruto no slide dez, aqui, de novo, há uma evolução importante de margem trimestre a trimestre. E, depois, no acumulado do semestre. Boa parte desse ganho vem do nosso negócio base, principalmente pelos esforços de maximização, de otimização no uso dos nossos campi.

Então, todo aquele trabalho que foi feito de otimização dos nossos espaços físicos, do fechamento das nossas unidades ao longo de 2015/2016 e a evolução do nosso modelo acadêmico que vai gerando ganhos de produtividade ao longo do tempo, e isso já aparece de forma bastante nítida.

Isso é parcialmente neutralizado pelo incremento de descontos que ainda acontece na base e pelo custo de agente financeiro do FIES que passou a impactar os nossos números a partir do 3T16, 2% da comissão do agente financeiro.

Aquisição de outros negócios contribuem de forma positiva para 2,3 p.p. de evolução de margem bruta de forma consolidada.

Slide 11, a evolução em EBITDA, aqui, vemos um ganho de 3,4 p.p., além da margem bruta no nosso negócio base. Também uma evolução trimestral para chegar no final do semestre com 0,1 p.p. acima. E um destaque para as despesas corporativas, eu já vou entrar em detalhes mais à frente.

E por fim, o lucro líquido no slide 12, tanto a visão ajustada, a visão ajustada pelos não-recorrentes quanto a visão contábil, uma pequena evolução do ajustado, uma evolução um pouco mais forte do EBITDA reportado, fechando a 64.3, uma melhoria de 1,4 p.p..

Fatiando os resultados no slide 13, olhando para o nosso número de ensino excluindo aquisições, alguns destaques, aqui, já passamos pela maior parte dos detalhes, mas há uma aceleração no ganho de receita do 2T, de 0.8% para 1.8% e tem um efeito que já tínhamos antecipado dos descontos de antecipação de demanda e descontos que valem só para a primeira mensalidade dos vestibulares e que tem um efeito no 1T, e isso se dilui no 2T.

Esse ganho só não foi maior, aqui, no 2T porque tivemos algumas matrículas, principalmente de alunos do Pravalier que ficaram represadas e escorregaram de março para abril, e geraram um impacto de descontos um pouco maior em abril do que esperávamos. Isso é puramente pela dinâmica de datas, mas os números estão bastante em linha com o que esperávamos para o acumulado do semestre.

E a evolução do lucro bruto e resultado operacional, como eu já destaquei nos números consolidados.

Olhando para as aquisições, de novo, uma evolução importante, um importante *driver* de crescimento para o ano, chegando a quase R\$90 milhões de receita e o lucro bruto, a evolução tanto em termos absolutos quanto em percentuais, tanto no lucro bruto quanto no resultado operacional.

Partindo para o slide 15, rapidamente falando sobre o conjunto de outros negócios, lembrando que aí estão os resultados da HSM, da gestão de inovação e tecnologia da SOCIESC, o GIT, e mais a nossa *startup* na área do Direito, que é o EBRADI. Os números estão consolidados.

Depois tivemos uma evolução importante de 22% na receita, acho que as três unidades que contribuem para esse crescimento. Quando olhamos para o resultado operacional, há algumas coisas que valem a pena serem destacadas: primeiro na HSM, processo de integração com a ACAD aconteceu mais para o final do 1T, então ainda não estamos vendo todo o benefício da integração, como, por exemplo, os espaços físicos e otimização das equipes.

Isso já aconteceu e já começa a se traduzir em números melhores a partir de ali para frente, mas, principalmente, olhando para o 2S, estamos, hoje, com a perspectiva bem mais positiva com os números do que os que vimos no 1S.

E, aí, vai tanto pela questão da integração que eu destaquei, mas também temos, hoje, um *pipeline* mais robusto de cursos *in-company*, estamos mais otimistas de que esse mercado está começando a voltar e isso trará resultados, principalmente, a partir da integração da HSM com a ACAD e continua caminhando em linha com as nossas expectativas dado o momento do ano em que estamos.

As perspectivas para a HSM para o 2S estão um pouco melhores do que o que vimos nos resultados do 1S.

A EBRADI está caminhando dentro do plano de negócios. Estamos em uma curva crescente de receita, mês após mês, de novo, em linha com o nosso plano de negócios, mas é natural que um negócio que tenha começado praticamente há seis meses, ainda esteja consumindo caixa, como está nesse 1S.

Falando um pouco das despesas corporativas, temos um crescimento tanto em relação ao ano passado quanto trimestre a trimestre, para fechar com quase 2 p.p. de margem no acumulado do semestre. E aí, como destaquei na frente, vemos um aumento de escopo por meio da centralização, isso tem ganho de escala, então quando fazemos esse tipo de movimentação, visamos duas coisas – ganho de gestão ou ganho de escala. Isso, de fato, está acontecendo.

Também vimos uma base de comparação ruim no ano passado. Foram quase R\$13 milhões de reversão de remuneração variável que não foram pagos no ano passado. Isso obviamente se traduz em uma base um pouco mais baixa e nós vimos fazendo os investimentos nas áreas que eu destaque no início: comercial, serviços ao aluno,

acadêmico e no núcleo de avaliação de indicadores.

Só para reforçar, boa parte das contratações da área comercial – essa área começou praticamente no 2S do ano passado, mas, por exemplo, a central de vendas que nós instituímos, as contratações ocorreram a partir de abril. Então, há uma evolução trimestre a trimestre, mas todos esses investimentos começam a dar resultados em uma série de frentes, como já vimos na captação do 1T, na retenção no 2S e ainda tem bastante coisa para acontecer.

No slide 17, tem um pouco mais de detalhes sobre essa evolução, abertura das despesas corporativas, sabemos que boa parte das despesas corporativas estão nas gerais e administrativas, que são basicamente pessoal e serviços de terceiros, como deveria ser. E os efeitos, como destaquei, de crescimento de ajuste da base, para ter uma comparação um pouco mais limpa, e o efeito de cada um desses itens para chegar aos R\$41,6 milhões de resultados. Foram cerca de 250 pessoas transferidas de um lado para o outro na comparação contra o ano passado.

Olhando para a despesa de G&A consolidada, uma visão complementar, somando tanto o que está nas unidades, quanto o que está nas despesas corporativas, aqui, obviamente, não tem o efeito de crescimento pelas centralizações, porque uma coisa neutraliza a outra, mas cabe destacar o crescimento relacionado às aquisições.

Ano passado tínhamos, de forma consolidada, cerca de R\$70 milhões de G&A consolidado, as aquisições representaram cerca de R\$11 milhões, e R\$2,9 milhões referentes à reversão de provisão.

Então, foi um crescimento de 16% só por esses dois itens, e, dali para diante, são os mesmos efeitos que eu já havia destacado.

Falando rapidamente sobre os itens não-recorrentes, na página 18, continuamos tendo um volume relativamente alto de despesas de reestruturação, a maior parte relacionada à rescisão de pessoal. Acho que isso é natural, dado todo o movimento de reestruturação que fizemos ao longo desses últimos dois anos, e a implementação de um novo modelo acadêmico.

Seja pelas integrações, seja pelo *rollout* do nosso modelo acadêmico, é natural que à medida que enxuguemos carga horária, melhoramos a relação de alunos por professor, o ensalamento, tenhamos ainda um volume relativamente alto de despesas de reestruturação com pessoal.

Depois disso vem o ajuste a valor presente de contas a receber de FIES, algo que já vimos reportando há alguns trimestres; uma provisão para perda de estoque, um ajuste de estoque que fizemos na HSM relacionado a revistas, e a adesão que fizemos ao programa de Refis, em abril e maio, compensando riscos tributários em uma condição vantajosa.

Isso gera um impacto negativo em EBITDA, porque reconhecemos uma parte em



provisão. E lembro também que isso tem um efeito em resultado financeiro, um grande benefício pela reconstituição de crédito de imposto de renda e contribuição social, que aparecem no nosso número de IR e contribuição social.

Então, o efeito líquido positivo é de R\$9 milhões no semestre, e estamos tirando tudo isso do resultado para termos uma visão um pouco mais limpa.

Falando rapidamente de contas a receber, aqui a notícia é muito boa. Como vimos constantemente também reduzindo nossos dias de recebíveis, quando olhamos, separando FIES e não-FIES, tem um crescimento na comparação com o trimestre anterior, mas uma redução significativa versus o mesmo período do ano passado na conta de FIES. Esse número no 3T tende a cair bastante, pelo fato de termos recebido um volume relativamente grande, além da segunda parcela do PN23.

E os nossos dias de não FIES estão praticamente estáveis, flutuando entre 50 e 55 dias já há algum tempo, mostrando que estamos bastante disciplinados nessa métrica.

Falando de geração de caixa, fluxo de caixa, temos uma geração de quase R\$95 milhões operacional no semestre, temos um consumo de capital de giro que será revertido quando contabilizarmos, quando de fato refletirmos a entrada de caixa do mês de agosto.

Temos R\$31,6 milhões de CAPEX no período, mas ainda assim uma geração de caixa positiva, de R\$16,6 milhões no semestre.

Dali para frente, temos a amortização de dívidas, que faz parte do cronograma natural dos investimentos e endividamentos que tomamos no passado; o efeito da recompra de ações em tesouraria, do nosso programa de recompra; o pagamento de dividendos; e o aporte que fizemos para constituição da joint venture para começar as operações da Le Cordon Bleu Anima.

Então, fechamos com posição de caixa um pouco abaixo de R\$140 milhões, um pouco abaixo da posição de dezembro e do final de março. Mas, de novo, esse caixa será reconstituído à medida que refletamos os recebíveis de FIES.

No slide 23, nossa posição de caixa e dívida líquida, com uma dívida líquida de R\$318,8 milhões, e um endividamento com alavancagem de 1,9x olhando os últimos 12 meses de EBITDA.

No slide 24, continuamos vendo a tendência positiva que já havíamos reportado no 1S em termos de recuperação e retorno sobre o capital investido. De novo, mais um indicador que estamos em um ponto importante de inflexão na Companhia, e nossa expectativa é que esse número continue subindo à medida que entregamos os planos que estamos trabalhando.

Então, para finalizar e abrir para perguntas e respostas, acho que os resultados são bastante consistentes com o que vínhamos comentando ao longo dos últimos dois ou três trimestres. Estamos retomando, de fato, o crescimento orgânico, as integrações e

aquisições estão gerando valor, e isso está se traduzindo em ganhos de margem, tanto quando olhamos para os números comparáveis, quanto os números consolidados.

E nossa métricas operacionais estão todas apontadas para a direção correta. Quando olhamos para captação, evasão, recebíveis e geração de caixa, não há nenhum sinal amarelo no nosso painel.

As mudanças que o Daniel e o Marcelo anunciaram vêm para acelerar esse processo, dar mais agilidade e melhor execução sem mexer com nosso DNA. Então, estamos de fato com uma visão positiva com relação ao momento interno e os resultados que temos para entregar para frente.

Com isso, eu abro para perguntas e respostas.

**Marcos, Bradesco BBI:**

Bom dia. Eu tenho duas perguntas. A primeira é com relação à reorganização da equipe comercial, do momento em que ela está agora frente ao seu desenho ótimo. Como devemos imaginar a evolução disso, o impacto para despesas e os objetivos de longo prazo dessa nova equipe.

E a segunda, com relação à nova estratégia de EAD, se puderem explicar um pouco mais sobre essa mudança, dar um pouco mais de cor sobre o racional disso. E com relação ao relacionamento com os polos, como isso ficará daqui para frente? Se eles serão suporte para a nova estratégia híbrida ou serão descontinuados. Obrigado.

**Gabriel Ralston:**

Obrigado pela pergunta, Marcos. Em relação à área comercial, como falamos, começamos essa estratégia no 2S16. A chegada do Cristóvão, nosso novo Diretor Comercial, aconteceu somente em novembro, quando já estávamos com o processo seletivo do 1S em curso. Ele entrou no calor do processo seletivo que já estava acontecendo. Fomos fazendo ajustes, mas, de fato, a estrutura com mais cara de definitiva começou a ser formatada a partir de então.

Já estamos com ela bem desenhada, e viemos testando o dimensionamento dela a partir de agora, do que está de fato acontecendo.

Então, montamos a central de vendas, o dimensionamento das equipes que visitam escolas, que visitam empresas, a partir da perspectiva de um vestibular do meio de ano; ou seja, ainda tem alguma coisa para ser agregado ao longo do 2S, pensando que isso é o vestibular mais forte, mas entendemos que isso pode ser absorvido pelas outras mudanças que estamos fazendo internamente.

Portanto, temos expectativa de mudança do ponto de vista de despesa, de novo, pelo dimensionamento de primeiro e segundo vestibular. A partir de dezembro já está bem concebido.

**Marcelo Bueno:**

E aí, não em relação à despesa, mas vale a pena adicionar ao que o Gabriel colocou, a área foi estruturada, e, uma vez que ela é estruturada, tem um período de sofisticação da área, de maturidade, de integração.

Nosso primeiro evento, que é o evento que reúne o aluno, foi feito depois que essa área foi formada. Então, o primeiro congresso da área comercial da Anima, com mais de 200 pessoas, envolvendo todo mundo de relacionamento com o aluno, foi feito há um mês.

Ao mesmo tempo, quando falamos de a Empresa se tornar mais *data driven*, não necessariamente a um custo maior, mas com uma inteligência muito maior em relação à área comercial, entendendo onde estão nossos alunos, qual é o tipo de abordagem que teremos com cada escola do ensino médio, o que devemos fazer para nos diferenciar.

Então, temos todo o *score*, de onde devemos estar com esses alunos, o que devemos abordar. Temos uma estruturação da área, e, como o Gabriel falou, não em uma implicação maior de custos, mas sim em uma implicação maior de eficiência, de maiores resultados.

Isso está apenas começando, e entramos agora em algo mais crescente. Não a custos, mas em relação à eficiência e retorno dessa estrutura comercial, só estamos no começo.

**Gabriel Ralston:**

Marcos, com relação ao EAD e ao modelo híbrido, sempre acreditamos na evolução que é o uso da tecnologia na sala de aula. E com as mudanças positivas do marco regulatório do EAD, que foram anunciadas recentemente, temos testado, seja em unidades maduras, seja em unidades novas, híbridos com sucesso, e criaremos nas próximas semanas um plano de expansão nesse sentido.

Estamos terminando este plano e o apresentaremos nas próximas semanas, um plano robusto com a nossa atuação e nossa estratégia em relação ao híbrido.

**Marcos:**

Perfeito. Obrigado.

**Rodrigo Gastin, BTG Pactual:**

Bom dia. Duas perguntas do meu lado, a primeira delas em relação à rentabilidade. Continuamos vendo uma melhora sequencial da rentabilidade quando comparamos aos números de 2016, mas o que eu queria entender um pouco melhor é qual ritmo devemos esperar para essa melhora de rentabilidade daqui para frente. É uma estabilização nessa velocidade, nessa derivada que temos visto nos últimos dois trimestres, ou até uma eventual aceleração em 2018? Essa é a primeira pergunta.

E a segunda é em relação à estratégia de crescimento orgânico no presencial, com a abertura de novos campi. Vocês estão falando que têm dois campi novos para abrir no começo do ano que vem da São Judas. Se pudessem dividir um pouco mais conosco de fato quais são os campi que vocês já têm no radar para serem abertos nos próximos 12 a 18 meses, e em quais principais regiões devemos esperar essa estratégia de crescimento orgânico ao longo dos próximos anos. São essas duas perguntas. Obrigado.

### Daniel Castanho:

Rodrigo, primeiro com relação ao ritmo de recuperação de margem, esse foi um trabalho que começou lá atrás, com algumas mudanças bastante estruturais, como fechamento de campi, revisão das nossas ofertas e implementação do modelo acadêmico, principalmente a partir de 2017 <sup>1</sup>, que é o modelo de convergência.

Já havíamos antecipado a vocês, e esse plano segue em pleno andamento. É uma segunda revisão do modelo curricular para um modelo de competência, que estamos chamando internamente de Ecossistema de Aprendizagem da Anima, que, de novo, além de melhorias acadêmicas, traz outros ganhos de produtividade.

Então, nossa expectativa é que exista uma crescente de recuperação de margens ao longo do tempo. Estamos apenas começando esse processo.

### Marcelo Bueno:

Rodrigo, com relação ao crescimento orgânico, primeiro tem o ponto que o Daniel colocou, essa mudança endereça um novo momento no nosso M&A. Eu fiquei dez anos à frente do nosso M&A, e agora ele entra em um novo momento, de grandes oportunidades, com marcas fortes, dentro da nossa estratégia; ou seja, marcas-âncora, e as crescemos dentro da região de abrangência da marca.

E, dentro desse cenário, sempre colocamos que temos participação da São Judas na região metropolitana de São Paulo, e depois para o interior, à luz do que fizemos em Minas Gerais com a marca UNA.

Então, estamos tendo grande sucesso nessa expansão. Já podemos anunciar que abriremos duas novas unidades da São Judas, escolhidas a dedo: uma delas é a unidade Paulista, quase que vizinha de mudo da estação Paulista do metrô. Essa é nossa estratégia, campi com no máximo 500 metros de distância do metrô ou CPTM. E outra é o campus Santo Amaro, também a alguns metros da estação Chácara Santo Antônio, na Alexandre Dumas. São duas unidades já para vestibular agora, abertura para aulas 2018 1 , o que nos deixa muito entusiasmados com a força da São Judas na cidade de São Paulo.

Continuaremos avançando nesse crescimento orgânico no município de São Paulo com outras áreas já mapeadas, e agora expandiremos a São Judas na área metropolitana de São Paulo e algumas cidades do interior.

Isso é tudo uma estratégia interligada com M&A, através de se adquirir marcas fortes no mercado, instituições que são líderes nas regiões em que elas operam, e expandir organicamente essas marcas.

E com o novo marco regulatório do EAD, a questão do híbrido, isso também nos mostra um novo cenário, que apresentaremos nas próximas semanas, como coloquei na questão anterior.

**Gabriel Ralston:**

Rodrigo, para complementar o que o Marcelo falou, eu acho importante, porque muita gente discute que quem sabe o FIES tenha sido uma revolução, uma transformação que aconteceu na educação em 2010, quando ele foi estruturado, e agora, quem sabe, esse novo marco regulatório do EAD seja outra transformação.

Eu acredito nessa transformação, mas na Anima, estamos vendo isso de maneira, não cautelosa, mas criteriosa, porque acreditamos que a expansão, principalmente do ensino a distância, neste momento se dará com marcas fortes.

As principais marcas, os principais produtos/serviços, o que oferecemos de valor agregado para o aluno farão a diferença.

Essa questão de que agora todo mundo pode abrir a torto e a direito, então o Brasil será dominado por polos, por ensino a distância no território inteiro, não acreditamos nisso. E se isso acontecer em um primeiro momento, logo em seguida, quem não tiver marca forte e qualidade, porque o mercado está muito mais maduro do que quando foi estruturado o EAD, há vários anos, ou quando foi feito o FIES.

Então, estamos em um momento muito mais maduro, e achamos que, como o Marcelo falou, e eu gostaria de reforçar, a estratégia orgânica passa por expandir em regiões em que nossa marca é reconhecida, visto que o produto, o serviço ou o valor agregado para o aluno, já temos.

Esse é o cenário. As instituições que acreditamos que serão as que mais terão vantagem dentro desse novo formato do marco regulatório do EAD são aquelas que têm qualidade e têm marca regional, e são reconhecidas por isso.

**Rodrigo Gastin:**

Excelente. Muito obrigado pelas respostas.

**Marcelo Santos, JPMorgan:**

Bom dia. Obrigado por pegarem a pergunta. São duas. A primeira, vocês comentaram que na questão dos cursos *in company*, vocês já veem o mercado mostrando alguns sinais de retração, começando a voltar. Queria saber se existe também essa percepção



na questão do ensino superior para o 2S. Temos visto dados de emprego que tem melhorado. Queria saber qual é o *outlook* para o *intake* do 2S. Essa é a primeira pergunta.

E a segunda é um pouco mais estratégica: quando vocês compraram a SOCIESC, vocês adquiriram também um *business* de educação básica. Agora, já tendo gerido esse *business* por um tempo, como vocês veem a atratividade desse mercado? É algo em que a Anima eventualmente pensa em crescer, ou não? E por quê? São as duas perguntas.

**Daniel Castanho:**

Obrigado pelas perguntas. A primeira é uma pergunta que acabamos respondendo sempre. No Brasil, como já temos falado há alguns trimestres, as pessoas estão apreensivas. Elas não estão abandonando a vontade, o desejo de ir para a universidade, mas muitas vezes estão adiando.

É um processo que tem algumas coisas a favor e outras contra. Ainda há a economia, muita insegurança; até semana passada tínhamos a de quem será nosso presidente. Mas essa insegurança em relação ao momento, à economia como um todo, é uma força negativa, e de outro lado temos coisas positivas, principalmente a estrutura comercial tendo resultados, a expansão.

Esse equilíbrio de forças faz com que nós não damos *guidance*, mas, assim que encerrar o vestibular, vamos divulgar isso.

**Marcelo Bueno:**

Só complementando o que o Daniel disse, o mercado de *in company* funciona de forma deslocada, diferente do mercado de alunos. Sentimos antes o efeito da crise no mercado *in company*, porque as companhias se retraem antes, e isso acontece deslocado do mercado de ensino superior.

Então, não dá para fazer uma correlação direta de um com outro, mas, como o Daniel falou, estamos trabalhando para capturar benefícios nos dois lados, seja no *intake*, que vamos divulgar assim que for possível e no *in company* também, vemos alguns sinais.

Do outro lado, a pergunta em relação ao ensino básico, todos os grupos que têm ensino básico e ensino superior nunca conseguiram explorar sinergias entre os dois negócios. São negócios muito distintos.

Por outro lado, vimos recentemente uma mudança, principalmente no ensino médio técnico. É uma mudança na legislação, uma mudança que impacta principalmente o ensino a distância, se conseguimos utilizar nossa estrutura para isso ou não.

Então, hoje o foco é no ensino superior, e quando eu falo em ensino superior, uma brincadeira é o pós-médio, porque é o *life long learning*. É o superior, e temos a HSM, a EBRADI e Le Cordon Bleu. Então, temos um ensino continuado, e é assim que

enxergamos o ensino superior. Na verdade, é um ensino que está formando essa pessoa para ser profissional. Esse é o nosso foco.

Com base nisso, pode ser, é uma análise que estamos fazendo, que o ensino técnico profissionalizante, que é o médio técnico, também é o início da trajetória profissional da pessoa, então pode fazer sentido.

Em relação ao ensino básico em si, e aí é Fundamental I, Infantil e Fundamental II, aí é uma análise mais profunda. Quando compramos a SOCIESC, compramos junto a Escola Internacional, e no caso de Florianópolis, e de algumas cidades que são menores, às vezes o ensino básico faz sentido dentro de um portfólio como um todo, onde, em um curso de pedagogia, você transforma aquela escola em uma escola de aplicação. Você pode enriquecer a universidade se você tiver uma escola.

Mas isso é algo mais pontual, se puder ser inserido dentro de um campus. Não é uma estratégia deliberada hoje, vamos investir no ensino básico, comprar escola etc. Mas pode fazer sentido, se ela fizer parte dentro do contexto daquela universidade, do contexto daquele campus. Assim como pode fazer sentido, caso se tenha o curso de medicina, ter um hospital-escola, algo assim, ou uma clínica veterinária, caso se tenha o curso de veterinária.

Então, é algo que pode estar inerente àquela instituição, mas não necessariamente algo que seja deliberado, que vamos investir em ensino básico. Por outro lado, também é algo que, quem sabe, não faça sentido desinvestir porque ele pode agregar valor, e agrega valor dentro do contexto da universidade como um todo.

**Marcelo Santos:**

Está ótimo. Muito obrigado.

**Adeodato Neto, Eleven Financial:**

5Bom dia. Marcelo, boa sorte nesse ciclo novo. Eu queria entender em relação às duas bandeiras, principalmente de Minas Gerais. Temos uma diferença grande nas dinâmicas de UNA de UniBH, inclusive de margens e de posicionamento. UNA parece já estar com uma cara um pouco mais resolvida de para onde vai. Queria entender como está a cabeça em relação à UniBH, o que vocês esperam para 2018 1, e não só para escala, mas para a questão ligada a curso e à geração de resultado da UniBH especificamente. Obrigado.

**Gabriel Ralston:**

Obrigado pelo voto de sucesso. Na realidade, tivemos uma discussão grande de reposicionamento na região metropolitana de Belo Horizonte das duas marcas, vocês acompanharam bem isso.

Neste momento, fizemos uma mudança na gestão da UniBH. Anunciamos o novo Vice-

Reitor, uma pessoa que tem as qualidades e a formação acadêmica e cultura que a UniBH precisa para galgar o posicionamento que ela alcançará nos próximos anos. E a Debora, à frente da UNA, também a está colocando em linha com aquele posicionamento, com grande sucesso.

As coisas ficam mais claras com esse posicionamento. Os desafios ali são distintos, o que é muito bom para clarear os planos de ações, ganhar sinergia e ganhar resultado na frente.

Essa mudança de gestão que anunciamos na semana passada está muito alinhada com o posicionamento que a UniBH está buscando, e estamos muito confiantes com isso.

**Marcelo Bueno:**

Complementando, a partir dessa clareada sobre a estratégia de cada uma delas, também tratamos de expectativas e métricas diferentes e nós vamos acompanhar a evolução das duas.

Se de um lado, na UNA, continuamos com expectativa de crescimento, com o plano de expansão para o interior e todas as ações que fizemos lá no curto prazo, a UniBH tende a se consolidar do ponto de vista acadêmico, e ficará mais restrita a Belo Horizonte.

**Adeodato Neto:**

Vocês imaginam que essas ações que vêm sendo feitas com as escolas para criar não só o aspiracional, mas a relação mais direta de sair das escolas para a UniBH, tende a surtir efeito já em 2018, ou isso é um trabalho um pouco mais para frente?

**Marcelo Bueno:**

A construção na UniBH é um pouco mais lenta. Os desdobramentos da estratégia estão acontecendo na prática, como você falou. As escolas que são visitadas na estratégia de *big data* que estamos fazendo da UniBH são diferentes da UNA; o posicionamento de espaço físico da UniBH é diferente do da UNA, a estratégia de comunicação está se diferenciando. Mas não é um trabalho que vá acontecer no curtíssimo prazo, em especial na UniBH.

Os cursos lançados lá também são cursos com posicionamento de preço diferenciada, estamos tendo sucesso nessa estratégia também, especialmente na medicina veterinária, na odontologia, na medicina. Então, ali é uma construção um pouco mais lenta.

**Gabriel Ralston:**

E como o Marcelo está falando, é uma crescente percepção. A UniBH desenvolveu muito mais esse lado artístico. O que a UniBH fará, e tem a oportunidade de fazer, diferentemente de outras instituições, o nosso foco será na vida universitária.

Muitas vezes, quando olhamos para trás, falamos “o que você lembra da universidade?”, e você lembra da vida universitária. Então, é foco mais para eventos do lado artístico, de shows, desenvolver o aluno, fazer eventos nos finais de semana, porque lá temos um campus que pode desenvolver essa vida universitária.

A percepção é crescente, ela começa agora, esse semestre já tem várias coisas programadas, mas depende um pouco de como conseguiremos, não só fazer, mas sermos percebidos por. É algo que não é do dia para noite, mas que, se construímos com coerência, com lógica e com um posicionamento bem definido, conseguimos ganhar frutos de maneira rápida; não imediata, mas de maneira rápida, visto que a UniBH já tem esse posicionamento há algum tempo.

**Adeodato Neto:**

Perfeito. Obrigado.

**Bruno Giardino, Santander:**

Bom dia. Com relação aos descontos, eu esperava ver um nível de descontos um pouco menor no 2T, dado que a sua política de incentivar captação, pelo menos pelo que entendi, previa descontos mais no começo do semestre, para incentivar captação. Gostaria que dessem um pouco mais de cor nesse aspecto, e saber também se essa estratégia de descontos que vocês têm colocado, de serem um pouco mais proativos, tem funcionado, e se pretendem continuar com isso. Obrigado.

**Gabriel Ralston:**

Bom dia, Bruno. Obrigado pela pergunta. Como falei ao longo da apresentação, a estratégia continua essa. Vimos tentando criar mecanismos de antecipação de demanda, como temos falado, para garantir que o aluno tenha incentivos suficientes para se matricular mais cedo no processo, não fique deixando para fazer a matrícula ao final do processo.

Ele passa por criar campanhas ao longo do tempo, criar incentivos, e focando sempre em descontos temporários, nada que se prolongue ou se estenda, seja por um semestre ou para o curso inteiro, porque achamos que isso não tem a mesma efetividade.

É isso que vem acontecendo. Vimos essa aceleração, independentemente das expectativas. E houve um fato pontual, que foi, como destaquei, uma parte dos alunos que acabou se matriculando no final, e reconhecemos parte desses descontos somente em abril.

Excluindo esses efeitos, vemos exatamente a curva que esperávamos, e que continua sendo a expectativa em termos de tendência olhando para frente.

**Bruno Giardino:**

Entendi. E só para entender como é o desconto com o qual vocês trabalham, é um desconto da mensalidade, ou dão alguma isenção? Como é a política para isso?

**Gabriel Ralston:**

Bruno, isso tem ficado cada vez mais dinâmico. De novo, temos o cuidado de criar mecanismos que sejam regressivos ao longo do tempo, para incentivar a matrícula no início, e não no final do processo, mas temos feito uma variedade de campanhas para garantir que isso aconteça de forma efetiva, que não seja fácil de copiar e que, de fato, se traduza em benefício para o aluno.

Então, não existe uma única estratégia, não dá para simplificar e falar como é. De forma geral, são descontos que se aplicam somente nas primeiras parcelas, são coisas regressivas ao longo do ciclo de captação, para evitar aquela captação ruim, que é o aluno que entra com muito incentivo e não consegue dar continuidade para além de um semestre. De novo, estamos tendo cuidado para não gerar nenhum tipo de demanda artificial em nossos números.

**Bruno Giardino:**

Legal. Obrigado, Gabriel.

**Operador:**

Não havendo mais perguntas, passo a palavra para o Daniel para suas considerações finais.

**Daniel Castanho:**

Gostaria de agradecer todos que participaram do *call*. Concluindo, a Anima é estruturada, é voltada e caminha quando se tem duas coisas: primeiro, uma indignação com o status quo, querer fazer diferente, querer ser protagonista na transformação do Brasil pela educação, ser protagonista em relação à reinvenção da universidade, e, juntamente com isso, ir crescendo M&A nas oportunidades.

Esse é o momento em que estamos, somado a algo simples, mas muito difícil de ser feito, que é fazer o que tem que ser feito, *back to basics*. Definir o que faremos, o que não faremos, ter foco, e ter uma gestão menos burocratizada, mais leve, mais simples, mais focada. É neste momento em que estamos.

Então, o foco do Marcelo é definir o que faremos e ter foco na gestão e na operação, para que construamos o que queremos construir, e, ao mesmo tempo, definindo onde queremos chegar, efetivamente não abrindo mão, muito pelo contrário, reforçando o nosso propósito de transformar o País, seremos protagonistas na transformação do País pela educação.

Gostaria então de agradecer a todos, e desejar um ótimo dia. Obrigado.



**Operador:**

Obrigado. A teleconferência da Anima está encerrada. Agradecemos a participação de todos. Tenham um bom dia.

"Este documento é uma transcrição produzida pela MZ. A MZ faz o possível para garantir a qualidade (atual, precisa e completa) da transcrição. Entretanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Portanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais danos ou prejuízos que possam surgir com o uso, acesso, segurança, manutenção, distribuição e/ou transmissão desta transcrição. Este documento é uma transcrição simples e não reflete nenhuma opinião de investimento da MZ. Todo o conteúdo deste documento é de responsabilidade total e exclusiva da empresa que realizou o evento transcrito pela MZ. Por favor, consulte o *website* de Relações com Investidor (e/ou institucional) da respectiva companhia para mais condições e termos importantes e específicos relacionados ao uso desta transcrição."