

**Transcrição da Teleconferência  
Resultados do 1T17  
Ânima Educação (ANIM3 BZ)  
11 de maio de 2017**

**Operadora:**

Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência da Anima Educação referente aos resultados do 1T17. Estão presentes os senhores Daniel Castanho, Diretor Presidente da Companhia, 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, solicite a ajuda do 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 Engage-X.

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 da indústria, 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. Daniel, pode prosseguir.

**Daniel Castanho:**

Bom dia a todos. É um prazer estarmos aqui para conversar um pouco, mais uma vez sobre os números da Anima, sobre como começamos esse ano. Lembrando um pouco, o ano passado foi, como nós já falamos algumas vezes, um ano de reestruturação, um ano para olhar dentro de casa. Nós começamos a atuar em áreas que antes nós não atuávamos, ou atuávamos de uma maneira muito mais tímida.

Nós redesenhamos todos os processos da Anima como um todo, centralizando alguns processos, fazendo com que eles fossem muito mais otimizados, juntamente com a estruturação da área comercial mais sofisticada, apesar de que começamos a fazer isso mais para o final do ano. Os impactos que nós vimos, nós já vimos alguns no começo desse ano, entretanto, esses impactos devem acelerar e ser maiores.

Nós estamos começando a consolidar, então para os próximos semestres e anos, nós devemos ter, realmente, resultados mais eficazes a respeito das mudanças que nós fizemos na área comercial.

Houve uma evolução bastante grande, nós estamos redesenhando todo o projeto acadêmico, que contempla o momento e o desafio da universidade como um todo, sempre reiterando e fortalecendo a área de qualidade, o valor agregado para o aluno, a diferença que nós efetivamente fazemos para o aluno.

E nós começamos então nessa divulgação de resultados, nesse começo desse ano de 2017 a verificar e já confirmar que nós estamos no caminho certo. Nós começamos então a nossa base de alunos, nós retomamos o crescimento. Nossa base de alunos com quase 100 mil alunos, crescendo 3,8%.

A captação cresce, nós já a divulgamos, mas ela cresce 17,8%, ou seja, é um crescimento bastante expressivo e esse crescimento, na verdade, ele não é decorrente de um ajuste de preço, de um lado muito mais agressivo e aleatório em relação a preços. Pelo contrário, juntando a primeira coisa que é a estruturação da área comercial e fortalecimento da área acadêmica, e reiterando os princípios que nós acreditamos em relação ao valor agregado para o aluno e tudo mais, nós começamos a enxergar que a nossa captação cresce, mas cresce de uma maneira muito sólida, muito firme.

Uma análise muito mais sofisticada a respeito de posicionamento de preços, uma análise curso a curso, uma análise de entender de maneira muito mais sofisticada, muito mais complexa essa questão da precificação, do *pricing*, e nós, de algum lado a captação cresce e nós crescemos 41% de alunos não financiados. Ou seja, a questão de ser dependente do financiamento, o MEC deve anunciar mudanças de financiamento, mas isso reflete que nós conseguimos retomar esse crescimento de maneira sólida, não dependendo de financiamento estudantil.

No momento que você tem o redesenho possivelmente do MEC já apresentando, e deve apresentar nos próximos dias, a expectativa de todo mundo, uma estrutura de financiamento estudantil, aí sim nós seremos beneficiados com isso, mas não dependentes de financiamento, muito pelo contrário, mas nós podemos crescer de maneira até mais agressiva, mais forte, caso venha um redesenho de financiamento.

E isto culmina também com processo de melhoria dos nossos índices de retenção, diminuindo 3,7 p.p., o que é uma redução expressiva, ou seja, nesse momento de crise, o momento onde as pessoas ficam mais criteriosas, uma diminuição da evasão significa que os alunos realmente estão percebendo e sentindo um valor agregado. Está fazendo sentido fazer a universidade para os alunos.

Esses indicadores, depois o Gabriel vai descrever um pouco mais, explicar sobre a evolução, o segmento das margens, a evolução do ticket médio, a melhoria da margem bruta e o começo da recuperação do ROIC.

O que nós sentimos, muitas vezes tem muita gente falando que o Brasil está retomando e alguns sentindo em algumas áreas um pouco mais, um pouco menos. Nós acreditamos que o Brasil já está dando sinais de recuperação, de saída dessa crise. Ainda há um bom caminho

pela frente, mas mais do que isso, a Anima consegue então reverter uma situação do ano passado e nós já começamos a ver vários indicadores.

É o começo de uma longa caminhada e nós esperamos crescer, e de virar de uma maneira muito mais rápida do que o Brasil, mas também já navegando, quem sabe, em outro horizonte, caminhando juntamente com a retomada do Brasil. Nós estamos muito preparados, de uma maneira muito mais sólida, a Empresa está muito mais forte nesse momento.

O ano passado foi um ano complexo, mas nos fortaleceu, fez com que olhássemos para dentro de casa, redesenhássemos todos os processos e hoje essa empresa é muito mais forte, muito mais preparada, muito mais densa, com mudança de pessoas, com mudança de processos e nós começamos a ter um pequeno cheiro, pequenos indicadores, mas que já demonstram que nós estamos no caminho certo e que teremos um ano bastante promissor pela frente, não só nesse ano, mas nos próximos anos.

Para contar um pouco mais sobre esse 1T e um pouco desses números que eu estou dizendo que já mostram para nós o direcionamento que nós estamos caminhando, eu gostaria de chamar o Gabriel, nosso CFO.

### **Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Obrigado, Daniel. Bom dia a todos. Eu vou seguir a apresentação que foi disponibilizada no nosso site de RI. O Daniel já cobriu a primeira parte, falando dos principais destaques do trimestre. Vamos avançar, falar um pouco sobre as métricas operacionais, financeiras e de geração de caixa.

Indo direto para a página cinco da apresentação, nós vemos a evolução da nossa base de alunos. A evolução total, como o Daniel falou, chegando próximo de 100 mil alunos, um crescimento de quase 4% ano contra ano e excluindo as aquisições que aconteceram no 2S, ou seja, para ter uma base um pouco mais comparável, uma queda ainda de 4%.

Nós já tínhamos antecipado que mesmo retomando os vestibulares, o crescimento de vestibular nesse ano ia ser difícil ainda, pelo efeito gerencial na nossa base orgânica de alunos, mas nós estamos compensando isso com outras iniciativas.

Avançando na página seis, como Daniel destacou, nós ficamos muito satisfeitos com o crescimento de 17,8% da captação como um todo. Quando nós abrimos esse número para os diferentes tipos de alunos, ou seja, diferentes formas de ingresso, nós vemos a qualidade dessa captação.

Organicamente nós crescemos 7,8%, ou seja, na mesma base comparável do ano passado, e a abertura desses 7,8%, o crescimento vem basicamente de alunos que pagam a própria mensalidade, que não são financiados, nem pelos programas do governo, ou seja, a soma ali na esquerda de FIES e Prouni, que caem quase 20% ano contra ano, quanto do financiamento privado, incluindo tanto a modalidade do PRAVALER quanto do Ampliar. Então, a qualidade dessa captação é tão importante quanto o número em si.

Talvez tão importante quanto, uma tendência positiva que nós já temos há alguns trimestres e se repetiu novamente nesse 1T17, que é uma retenção melhor dos nossos alunos, ou seja, o índice de evasão vem caindo sistematicamente. Aquele ponto no 1T16 um pouco mais alto,

lembrando que aquele foi momento em que o governo apertou os prazos de aditamento e alguns alunos perderam o aditamento e nós tivemos um pequeno pico no 1T16.

Mas olhando contra uma série histórica, de novo, olhando pela tendência trimestre a trimestre, nós estamos colhendo resultados bastante positivos também demonstrando que apesar das dificuldades de captação dos últimos semestres, os alunos que nos escolheram continuam bastante engajados e continuando seus estudos, apesar de todas as dificuldades.

Na página sete nós vemos a abertura por segmento consolidado. Então a base de graduação cresce 6,5%, chegando a 88,4 mil alunos. A queda no ensino básico e técnico é justamente pelo fim do PRONATEC, como nós já vínhamos antecipando ao longo do tempo. Nós começamos esse ano praticamente quase sem nenhum aluno de PRONATEC. As últimas turmas da SOCIESC concluem seus cursos agora em janeiro e fevereiro, e o que sobra aqui são os alunos do ensino básico e técnico da SOCIESC, que aí sim tem uma recorrência e não tem uma dependência do programa do governo.

Pós-graduação e EAD, andando basicamente em linha com o ano anterior.

Avançando para os resultados financeiros, e aí eu vou fazer uma construção, falando primeiro da base totalmente comparável, que são os nossos resultados financeiros excluindo todas as aquisições do ano passado. Lembrando que a própria SOCIESC passou a ser consolidada somente a partir de fevereiro.

A comparação aqui ficaria injusta porque nós também teríamos três meses desse ano contra dois meses do ano passado. Então aqui é a base, de novo, totalmente comparável.

A receita líquida crescendo entre zero e 8%, chegando a R\$204,4 milhões, influenciado de um lado pelo efeito líquido entre aumento de mensalidade e aumento de descontos. A queda de base de aluno é puramente orgânica, de quase 4% e um efeito combinado entre mix e PRONATEC de 2,3%.

Aqui vale destacar, o mix vem melhorando de forma sistemática. Acho que muito puxado pelo avanço dos cursos da área da saúde, que foram um ciclo bastante positivo na nossa base. E o PRONATEC, apesar de ter terminado em dezembro de 2015, nós ainda tivemos um efeito positivo no 1T16, basicamente foi uma reversão da provisão daquele recebimento de receita.

Lembrando que no processo do PRONATEC os alunos precisavam sempre confirmar a sua participação nas aulas. Nós sempre provisionamos um pedaço dessa receita, contando que nem todos os alunos confirmariam a sua presença e ao final do programa nós acabamos revertendo uma provisão com impacto de quase R\$3 milhões, que beneficiou tanto receita quanto margem bruta e o resultado operacional do 1T.

Esse é um efeito que está lá, está nos números do 1T e que nós precisamos expurgar para termos uma base totalmente comparável e os efeitos estão demonstrados aqui.

A boa notícia é que nós avançamos em lucro bruto, mesmo com todos esses efeitos, 1,5 ponto de resultado operacional, também avançamos 2,5 pontos, de novo olhando só para as operações totalmente comparáveis do nosso negócio base.

Agregando as aquisições, mas ainda focamos só no segmento de ensino, nós vemos uma tendência semelhante. Aí o crescimento avança para 11,3, de novo influenciado pelas aquisições. E tanto em lucro bruto quanto em resultado operacional, números bastante semelhantes, mostrando que também as aquisições estão contribuindo de forma positiva nesse trimestre.

Por fim, no slide 11, nós vemos o resultado consolidado agregando os outros negócios. O crescimento sobe para 11,6, chegando a R\$255,2 milhões de receita no trimestre. O lucro bruto se mantém, um avanço de 2 p.p. com a margem de 51%, e o EBITDA tem um pequeno recuo de cerca de 0,5 p.p., influenciado um pouco pelos outros negócios, que têm uma piora nesse trimestre.

Esse é um trimestre pouco representativo para a HSM, então acho que continuamos vendo a mesma tendência que nós vimos no ano passado de melhoria, mas um trimestre ainda pouco representativo de receita, dado que não tem nenhum evento no calendário, dado que os programas de compra estão apenas arrancando nos nossos clientes.

E as despesas corporativas sobem, contribuem com -1,6 na comparação com o trimestre, e a explicação está exatamente no slide seguinte, onde nós vemos a abertura das despesas corporativas.

No slide 12, é importante falar, nós começamos um processo de centralizações, como o Daniel destacou no início da nossa conversa. Isso gera um benefício nas pontas e um aumento das despesas corporativas. É um processo que começou ao longo do 2S e continua ao longo desse ano, mas com ganhos líquidos quando nós comparamos os orçamentos combinados, a intenção de fazer centralizações para ganhar escala, ganhar em qualidade de processo.

Então nós vemos um patamar semelhante ao que nós operamos praticamente todo o 2S16, tanto do ponto de vista de resultados absolutos, quanto como percentual da receita.

Também no ano passado nós tivemos um pequeno benefício, o 1T foi o ponto mais baixo das despesas corporativas do ano como um todo, então a base de comparação é um pouco injusta uma vez que nós tivemos uma reversão de provisão para remuneração variável que reduziu o montante de despesas corporativas no 1T16.

Nós seguimos nessa tendência, acho que é isso que nós vamos observar ao longo desse ano, o efeito dessas centralizações e reforço de algumas áreas para colher ganhos nos resultados consolidados.

No slide seguinte eu tenho o detalhamento das despesas não correntes, que nós estamos expurgando do nosso resultado, são cerca de R\$1,4 milhões ainda fruto, principalmente, de rescisões, das otimizações que nós estamos fazendo ao longo desse processo, de cerca de R\$1 milhão e R\$400 mil de gastos extraordinários, referentes à integração das aquisições do ano passado.

Fora isso, a reversão do ajuste do contas a receber do FIES, dado que nós expurgamos esse resultado quando fizemos o ajuste a valor presente em 2015.

Avançando para contas a receber, aí eu acho que nós temos abertura tanto do contas a receber como um todo, que tem uma redução expressiva de 38 dias de recebíveis, prazo



médio de recebimento comparado com o mesmo período do ano passado. Essa redução é puxada pelo FIES, mas nós vemos o comportamento bastante saudável dos nossos dias de prazo médio de recebimento, os dias de recebíveis do grupo de não-FIES também.

Nós estamos flutuando por volta de 50 a 55 dias, ao longo de todo esse processo. Era esperado, nós vimos isso em balanço de diversos setores, diversas empresas, o contas a receber dessas empresas piorou nesse momento maior de crise. Nós conseguimos, de novo, manter o nosso contas a receber bastante comportado ao longo de todo esse período e em se confirmando as melhorias na economia como um todo, nós vamos coletar o resultado desse efeito, desse dever de casa ao longo do período mais difícil.

No slide 16 nós vemos a abertura da PDD como um todo, e depois o detalhamento para a porção não-FIES do nosso contas a receber. Então há pequenas movimentações, onde a PDD não-FIES até cai um pouco, 0,3 p.p., refletindo, de novo, esse processo que foi feito ao longo de 2015 e 2016, e a PDD como um todo sobe um pouco, puxada principalmente pelo mix da carteira entre FIES e não-FIES, uma vez que a proporção de FIES cai na nossa base, ela tem um nível de provisionamento menor, dado que nós fazemos a contribuição do FGEDUC como redutor de receita, e a simples mudança de mix puxa o percentual um pouco para cima.

Avançando para geração de caixa, esse um trimestre em que nós conseguimos gerar caixa também. Olhando para a geração de caixa operacional, chegando a quase R\$66 milhões, capital de giro no 1T sempre é um consumo, foram R\$32,3 milhões, principalmente pelo contas a receber de FIES, que o processo de aditamento começa, as aulas começam, mas esses recebíveis só se convertem em caixa ao longo do 2T e um pouco no 3T, mas foi um consumo bem menor do que nós vimos no ano passado.

No ano passado foi praticamente o dobro de consumo de caixa de contas a receber do que nós estamos vendo nesse ano.

CAPEX bem em linha com o ano passado, nós gastamos nesse mesmo período do ano passado R\$14 milhões, nesse ano, R\$14,2 milhões, para um fluxo de caixa livre de R\$19,4 milhões no trimestre.

Nós amortizamos dívidas, R\$17,5 milhões. Há um período final do nosso programa de recompra, que consumiu um pouco mais de R\$100 mil no trimestre, e amortizamos ou pagamos as parcelas das aquisições.

Por fim, tem o efeito do aumento de capital da LCD Anima. Para fins gerenciais nós estamos consolidando, o único efeito nos nossos livros é esse caixa, uma vez que ele ainda não tem nenhuma operação. Ela não tem nenhum tipo de receita, além de despesa operacional, o caixa ou o aporte de caixa ficou consolidado gerencialmente nos nossos números.

No slide 19 o detalhamento do caixa e dívida líquida. Nós fechamos com uma posição de caixa semelhante à posição de dezembro, R\$184 milhões contra R\$181 milhões, uma dívida líquida um pouco menor, e uma alavancagem de 1,8x dívida líquida, a posição do trimestre sobre o EBITDA acumulado dos últimos 12 meses.

Uma notícia no slide 20, que nós estamos comemorando, porque estamos vendo, depois de alguns trimestres, um ponto de inflexão na nossa taxa de retorno sobre capital investido, passando de 7 para 8, olhando para a base de ativos como um todo e de 14 para 16, quando nós excluimos da base de ativos os ativos intangíveis não amortizáveis.

Acho que como nós colocamos lá na nossa mensagem, no documento disponibilizado, é um passo ainda tímido na retomada dessa métrica importante, mas é importante dado que de fato mostra que nós estamos na direção correta.

Para fechar aqui e abrir para perguntas, acho que como o Daniel colocou no início, nós começamos o ano de forma bastante consciente, dando passos firmes e as melhorias que nós enxergamos nas métricas operacionais nos dão confiança de que nós estamos na direção correta, sem atalhos, sem tentar passar por cima da natureza do nosso negócio e que exige alguns cuidados de execução.

Todas as ações que nós priorizamos no ano passado já começam aparecer nos nossos números de forma bem mais nítida do que nós vimos no semestre passado. Então a retomada do crescimento orgânico é fruto dessa reorganização comercial, e ela está apenas começando, então há vários aspectos que ainda só vão impactar a partir desse vestibular do meio do ano.

A melhoria de margens é fruto direto de todos os esforços de otimização que nós fizemos, tanto as mudanças de modelo acadêmico, como a reorganização dos nossos campi, a otimização da nossa oferta. Então, um trabalho intenso feito ao longo de 18 meses e que agora começa a dar frutos, e também é um processo que está em maturação. A penetração dos novos currículos está na metade do caminho, e ainda tem bastante coisa para acontecer.

E as integrações também estão caminhando no ritmo adequado, nós vemos que tanto a Sociesc no Sul, quanto Bom Despacho e Uberlândia estão começando o ano com o pé direito, o que é uma confirmação de que esses movimentos de M&A em tempos difíceis fazem sentido se nós tivermos uma boa execução após o fechamento das operações. Com isso eu encerro aqui, e abro para as perguntas e respostas para que nós possamos conversar um pouco mais.

## **Rodrigo Gastim, BTG Pactual:**

Bom dia pessoal. Na verdade tenho duas perguntas. A primeira delas é em relação à dinâmica do contas a receber. Acredito que continua a chamando bastante atenção positivamente o controle dessa parte não-Fies, como vocês mencionaram ao longo do *call*, principalmente quando você consegue manter a evasão sob controle. A minha dúvida é a seguinte, com essa dinâmica de aumentar de maneira estratégica as atividades promocionais, vocês acreditam que conseguirão manter esse controle e receber perto desses 55 ou 60 dias? Eu gostaria de entender melhor se essas atividades promocionais são 100% voltadas para a captação, ou se os veteranos também estão recebendo algum tipo de acordo de maneira mais frequente?

E a segunda pergunta, em relação ao modelo acadêmico, se vocês puderem nos dar uma atualização do projeto do Dr. Rui. Ele falou bastante sobre isso no último Anima Day, então eu gostaria de saber como isso está acontecendo dentro da companhia e se vocês acreditam que isso pode acelerar o ganho de eficiência da distribuição de professores esse ano? São essas as duas perguntas. Obrigado.

## **Daniel Castanho:**

Obrigado pelas duas perguntas, Rodrigo. Eu vou começar pela primeira, sobre o contas a receber. Nós reforçamos bastante todas as nossas práticas e políticas com relação à gestão de recebíveis ao longo desse período, assim como todas as empresas devem ter feito no

momento em que a economia ficou mais difícil. Mas nós não misturamos as práticas comerciais para capta  o com as práticas de reten  o, pois eu acho que são atividades e políticas bem diferentes.

Então, respondendo de forma bem direta, o aumento de descontos que vocês vêm enxergando ao longo do tempo nos nossos números está basicamente restrito a capta  o. Eles são esforços de capta  o e estamos sempre tentando criar efetivos de conversão sem comprometer o nosso funcionamento de preço. Então, uma boa parte dos nossos descontos está muito mais vinculada    conversão do que a uma redu  o de preço ao longo do curso inteiro.

E para os veteranos, as práticas estão muito mais em uma linha de antecipar as campanhas de renegocia  o, e também, oferecer solu  es customizadas para os alunos.

Como nós falamos o ano passado, uma das áreas que passaram por uma centraliza  o foi a central de relacionamento dos alunos. Nós pegamos todos os itens que estavam na ponta e que sob uma   tica de serviço se relacionavam com os alunos e centralizamos em Belo Horizonte. Com isso, unificamos políticas e processos e acredito que venha dando resultado. Está muito mais na linha de melhoria de serviços e antecipa  o de campanhas do que de descontos em si.

De fato, eu acredito que o controle do contas a receber associado a melhoria da evasão não tenha nenhuma rela  o com descontos. Dado que a expectativa geral    de que a economia comece a melhorar gradativamente, a minha expectativa    de que os números continuem se comportando muito bem no contas a receber.

E Rodrigo, em rela  o ao modelo acadêmico, o que nós estamos fazendo    uma evolu  o do ecossistema de aprendizagem que nós tínhamos na Anima. Consolidamos todas as premissas de qualidade e de valor agregado para o aluno dentro de um novo modelo muito mais eficiente em termos financeiros e mais eficaz para o aluno, ou seja, tem uma mudança de disciplina para competência e no uso da tecnologia, considerando que o ensino hoje não pode ser dissociado em rela  o ao presencial e a distância, o ensino ele    híbrido. A grande questão    como nós utilizamos a tecnologia para impactar e para melhorar o aprendizado do aluno com as metodologias ativas, o adaptativo do *learning*, enfim para que nós, de alguma maneira, redesenhe e estejamos totalmente dentro do cronograma.

Nós agora estamos vendo o quanto conseguimos implementar no segundo semestre de 2017, quais carreiras irão para o primeiro semestre de 2018, mas enfim, está totalmente dentro do cronograma. Nós vamos ter um impacto efetivamente no segundo semestre de 2017, um impacto desde uma eficiência financeira maior e até um maior valor agregado para o aluno. Nós estamos bastante ansiosos com a implementa  o desse processo, pois ele foi construído envolvendo todos os coordenadores e professores na constru  o dessas competências. Sem contar, a constitui  o da área de gestão de desempenho acadêmico que nós redesenhamos e já está sendo implementada, no gerúndio mesmo, pois a implementa  o será no decorrer deste ano, com todos os indicadores, inclusive de qualidade para que nós não fiquemos subordinados somente aos indicadores oficiais do MEC, mas que nós tenhamos nosso conjunto proprietário de qualidade e que a avalia  o passe a ser um processo de *feedback* e constru  o cada vez mais sólida do plano ( acadêmico bastante diferenciado para os alunos e também muito mais eficiente. Enfim, nós estamos totalmente em linha com o planejado, que



passará a ser implementado já no segundo semestre de 2017 com uma continuidade, até porque será algo implementado em vários semestres para os alunos ingressantes e o impacto será mais diluído, porém uma parte já poderá ser vista no segundo semestre de 2017.

**Gabriel Ralston:**

Somente para complementar, a evolução do nosso currículo passa a ser muito mais dinâmica do que no ano passado. O currículo atual da Anima começou a ser implementado em 2016, foi identificado em 2017 e praticamente todos os calouros já entraram no currículo novo, e a nova versão e a evolução desse currículo começa a partir do próximo semestre. Mas, uma boa parte dos ganhos imaginados já estão contratados. O nível executado atualmente já tem um ganho de produtividade importante em relação ao anterior, e ele contribuiu de forma relevante para os resultados vistos neste trimestre, com um ganho de eficiência acima do que nós temos contratado.

**Rodrigo Gastim:**

Excelente, muito claro. Obrigado pela resposta, Gabriel e Daniel.

**Bruno Giardino, Santander:**

Olá, bom dia a todos. A primeira pergunta é em relação à PDD, quando nós olhamos o índice de cobertura de vocês, houve um aumento no ano passado, e existe agora uma certa estabilização e até um pequeno decréscimo. Vocês diriam que a necessidade de cobertura para recebíveis já está estabilizando e daqui para frente poderia até diminuir? E a segunda pergunta, em relação ao plano de expansão. Se vocês puderem dar um *update* sobre quais das novas unidades estão operando, e o que nós temos do *pipeline* para os próximos meses do trimestre? Obrigado.

**Gabriel Ralston:**

Bom dia, Bruno. Voltando ao tema do contas a receber, somente para resgatar quais foram os nossos movimentos e qual metodologia nós utilizamos. Nós revisamos isso todo trimestre, olhamos para o nosso histórico de recebimento, com as diferentes faixas de *aging*, e vamos ajustando os índices de cobertura para cada faixa de *aging* de acordo com o histórico e evoluindo a cada trimestre. Então, todo trimestre nós fazemos essa análise para nos certificar que o histórico recente está condizente com os índices de provisionamento que estamos fazendo. Nós começamos isso de forma mais intensa no segundo semestre de 2015, já prevendo que a economia estaria mais lenta e que isso naturalmente traria uma dificuldade maior de pagamento então, começamos a aumentar a taxa de provisionamento e esse efeito foi sendo diluído ao longo do segundo semestre de 2015 e em 2016.

Olhando para frente, depende novamente de como a nossa capacidade de recuperação vai se comportar, porém dado que nós fizemos esse movimento ao longo do tempo, e aparentemente a economia começa a dar sinais de melhoria, novamente, minha expectativa é que nós tenhamos um índice de cobertura adequado, e caso as previsões mais otimistas de recuperação se confirmem acho que é natural que essa curva volte para os patamares anteriores. Mas novamente, isso vai depender de uma análise trimestral e um acompanhamento para nos certificar que a nossa cobertura está adequada para o momento atual.

E a segunda pergunta sobre os planos de expansão. Como nós divulgamos no início do ano, todas as unidades que nós tínhamos no *pipeline*, principalmente no interior de Minas Gerais começaram a funcionar e já estão operando, isso é uma ótima notícia. Nós tínhamos um *pipeline* de Sete Lagoas, que começou no semestre do ano passado, então de verdade esse foi o primeiro vestibular mais forte desse campus. E Divinópolis e Pouso Alegre tiveram uma aprovação tardia, visto que a aprovação saiu em fevereiro/ março, mas ainda assim conseguimos fazer um vestibular um pouco mais tarde para poder operar.

Eu diria que nós não começamos em ótimas condições, pois principalmente nessas duas unidades nós não tivemos todo o período de captação, que normalmente vai de outubro a março, mas nós conseguimos iniciar as operações e ficamos muito contentes com os resultados dadas as condições.

Olhando para frente, nós estamos explorando qual será a próxima onda de expansão de novas unidades, principalmente focado que no projeto dos cursos híbridos que já está em funcionamento. Nós fizemos a conversão de alguns cursos do nosso portfólio na Una e na Unimonte para a modalidade híbrida, testando primeiramente nos nossos campi, e agora acho que vem uma nova onda de possíveis expansão a partir desse modelo, os primeiros resultados indicam que nós estamos novamente na direção correta mas ainda está cedo para falar de um *pipeline* específico.

### Bruno Giardino:

Certo. Obrigado, Gabriel. Bom dia.

**Adeodato Neto, Eleven Financial:**

Olá Daniel e Gabriel. São duas perguntas. A primeira, vocês estavam com uma visão bastante positiva em relação ao que poderia ser feito e aproveitado na expansão com os novos polos no interior de Minas Gerais, que são as últimas aquisições estratégicas. Eu gostaria de saber o que vocês estão esperando desses polos para o segundo semestre principalmente vindo dali? E a segunda questão, eu gostaria de saber a visão de vocês em relação à Sociesc. Como vocês veem as projeções dessa unidade para o ano, pois me parece que a própria unidade em Curitiba superou as expectativas, correto? Obrigado, essas são as duas perguntas.

### Gabriel Ralston:

Deixe-me começar pela segunda parte da sua pergunta. A Sociesc obviamente é um elemento muito importante ao longo desse ano, quando olhamos o pilar de integrações e a captura de sinergias. Nós tivemos um trabalho grande lá ano passado, de integração e virada de sistemas e integração dos processos de gestão de fato, e do segundo semestre em diante, a nossa agenda passou a ser muito mais voltada para a expansão. Lembrando que a Sociesc tem uma posição muito forte em Joinville, um portfólio completo de cursos e uma posição de liderança na comunidade da cidade, mas, apesar da grande diversidade geográfica, em várias ainda tínhamos portfólios pequenos nessa cidade.

Então, o primeiro movimento foi de abertura do portfólio ainda em Joinville, nós praticamente duplicamos a oferta de cursos e os campi da Sociesc ao longo dos próximos dois anos. O que nós tínhamos autonomia para fazer nós fizemos, ou seja, nós contribuímos de forma relevante

para o crescimento da própria Sociesc já no primeiro semestre de 2017. Mas a velocidade de aprovação dos cursos nas outras unidades também está acontecendo positivamente, dado os bons resultados acadêmicos que nós temos em todos esses campi.

Pouco a pouco, uma das alavancas de crescimento orgânico que nós vemos de forma bastante favorável para os próximos dois anos é essa expansão do portfólio da Sociesc. E como você mencionou, nós ainda estamos crescendo basicamente com algumas amarras, pois na maior parte dos casos esses campi ainda são faculdades e, o processo de transformação de faculdade em centro universitário especificamente em Curitiba, apesar de ainda não estar totalmente finalizado, está em um estágio avançado. E isso, abre a possibilidade de explorarmos um mercado bastante interessante como o de Curitiba, sem as restrições regulatórias de abertura de cursos ou de campi, o que nos dá uma boa expectativa.

## Daniel Castanho:

Complementando sua pergunta Adeodato, o que é cada vez mais consolidada e é uma tese da Anima na verdade, confirmada e seguida por várias pessoas na área de educação, é de que a marca é extremamente importante. A marca fornece subsídio para que possamos efetivamente captarmos melhor os alunos, o que cria um círculo vicioso onde captamos mais alunos e somos mais reconhecido. E, em relação à instituição de ensino, a marca é algo que não é construído do dia para a noite, é algo leva mais tempo para ser construído ou destruído. Hoje, algumas marcas que já estão obsoletas, ainda estão respaldadas em marcas históricas. A nossa estratégia sempre foi termos uma marca regionalmente forte, como no caso de São Paulo, a marca São Judas é extremamente forte e reconhecida, porém somente na própria área, visto que a estratégia da São Judas é ser multicampi em São Paulo, e é isso que nós estamos fazendo.

Com relação à Sociesc, ela é uma marca consolidada em Joinville e já está em outras regiões de Santa Catarina, e como o Gabriel já mencionou, a estratégia é efetivamente ampliar o portfólio de cursos. Então, o mais importante é termos um processo rápido para ampliar o portfólio de cursos visto que já estamos em diversas cidades. No caso de Curitiba, já está quase aprovado o Centro Universitário de Curitiba, e isso é uma alavanca bastante forte para o crescimento na cidade, assim como aconteceu no interior de Minas Gerais. Bom Despacho.

A Faculdade Bom Despacho virou Centro Universitário agora nesse trimestre e em todo interior de Minas Gerais com a marca UNA e UNIBH, apesar de que a UNIBH faz mais referência à cidade de Belo Horizonte, mas o curso de Medicina também é muito famoso e reconhecido no interior de Minas Gerais. Mas a marca UNA está em vários lugares, por exemplo, na universidade de Uberlândia.

Nós entramos em Uberlândia comprando uma outra instituição de ensino e mudamos a marca, o produto, o produto acadêmico, a estrutura de marketing, portfólio de pessoas e custos, enfim isso fez com que levássemos a UNA para o interior de Uberlândia, o que foi recebido com louvor e muita felicidade pela própria cidade. Então, hoje, temos uma estratégia bastante forte com um produto reconhecido, o melhor centro universitário de Minas Gerais, agora em Uberlândia e Bom Despacho, ou seja, agora estamos levando o melhor que temos, uma marca já reconhecida seja para o interior de Minas Gerais seja Santa Catarina, e nesse momento a estratégia é a cidade de São Paulo para depois levarmos para todo o interior da cidade.

Esse é o momento em que nós estamos e dependendo da aprovação do MEC, quem sabe isso mude com a mudança na legislação do ensino a distância. Enfim, nós acreditamos que temos os elementos e que estamos fortes e preparados para a expansão em todas as áreas em que estamos.

**Adeodato Netto:**

Ótimo Daniel, obrigada. Uma outra questão rápida, desculpe. Todo esse crescimento segue o princípio de manter o modelo de modularização, desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo híbrido, correto?

**Daniel Castanho:**

Correto. Na realidade quando pensamos rapidamente, nós temos um projeto acadêmico, com um modelo híbrido, modularização e projeto de vida, enfim, com toda a complexidade e sofisticação do nosso projeto acadêmico alicerçado por uma LMS que suporte isso. Tudo isso junto com uma estratégia comercial, com o *call center* centralizado, suporte, junto com o SFC, toda a área de *backoffice* integrada e uma padronização de princípios em relação a RH, transformando também em um bom lugar para se trabalhar, e ainda alicerçado numa marca, essa é a nossa estratégia.

Então, é mais do que só um projeto acadêmico, é um conjunto de ações dentro da instituição em todas as áreas importantes, incluindo o processo de seleção de professores. Enfim, quando falamos que o politécnico de Uberlândia agora é UNA, não é só o projeto acadêmico, mas essa complexidade toda que nós levamos da Anima para a cidade em que estamos entrando.

**Adeodato Neto:**

Obrigado aos dois. Muito obrigado.

**Vinicius Ribeiro, Brasil Plural:**

Bom dia, obrigado pela pergunta. Eu gostaria de entender um pouco mais a questão da política comercial, que se eu não me engano no último *call*, vocês comentaram que ainda não estaria 100% implementado neste primeiro semestre. Eu queria saber para o próximo semestre e até para 2018, o que nós podemos esperar de mudança na implementação dessa política comercial, e como nós podemos ver isso no *mix* de desconto e concessão de financiamento?

**Gabriel Ralston:**

Na área comercial, assim como em toda a estruturação do marketing. Por exemplo, nós não mudamos o *call center* no meio do processo de vestibular, mas há 20 dias nós inauguramos a nossa estratégia de relacionamento com os alunos. Um *call center*, na verdade nós não chamamos de *call center*, é uma área de relacionamento com os alunos formado por alunos, já começamos com esse impacto assim como toda a área de relacionamento.

O que faz parte dessa estrutura comercial? Nós temos uma mudança nos processos, o foco deixa de ser branding, inclusive das campanhas, e passa a ser algo muito mais comercial. E depois você tem uma estratégia de pricing, nós fizemos alguns testes agora, uns bem sucedidos outros nem tanto, mas enfim, não é achismo é mais uma análise dos dados em

relação à precificação, e isso vai se tornando cada vez mais aprimorado, cada vez melhor, mais afinado, toda questão de *pricing*, então, é no gerúndio mesmo.

Tem muita coisa implementada, mas já implementadas agora estão em processos de afinamento e melhoria, e tem algumas outras coisas que têm que ser implementadas. Tivemos um pouco desse impacto no começo do ano, vamos ter um pouco mais, quem sabe a nossa expectativa, agora no meio do ano, e ele será aprimorado e aperfeiçoado no decorrer do tempo.

Então, tem alguns desses benefícios que já passamos a ter. Agora, também temos, como a Anima passou a ser muito mais *data driven*, a análise dos dados cruzando informações de ENEM com nível de renda, onde os alunos estão, distância de qual campus, qual escola temos mais alunos ou menos alunos, enfim.

Todo redesenho de propensão à evasão do aluno ou não, aperfeiçoamento desses algoritmos, um pouco inteligência artificial para que entendamos o relacionamento e de onde os alunos vêm — isso tudo está em fase de implementação com algumas consequências, alguns resultados de todo esse processo que já conseguimos ter nesse próximo semestre, um pouco mais do outro, um pouco mais do outro, mas é um processo, onde temos no pipeline uma implementação que ela está sempre se aperfeiçoando. É nesse momento que estamos.

## **Vinicius Ribeiro:**

Se você me permitir uma segunda pergunta, eu só queria entender o nível de financiamento, o nível dos financiados, dizendo assim, que caiu nesse trimestre, até nos surpreendendo. Queria entender se é uma mudança de entendimento de vocês que às vezes faz mais sentido dar o desconto em função do NPV do aluno ou se é uma política mais restritiva por parte do pessoal do Pra Valer.

## **Gabriel Ralston:**

Assim, a estratégia de diferenciamento sempre foi uma estratégia complementar para nós. Nós nunca colocamos financiamento como “a” estratégia de captação, ela é sempre complementar a uma linha central. Nós nunca quisemos ter uma sala inteira de alunos financiados ou majoritariamente com alunos financiados, justamente porque sabemos que financiar um aluno com juros zero, o que é atrativo para o aluno hoje é caro para a instituição.

Então, sempre pensamos no financiamento como um dos elementos do nosso *mix* de coisas a serem feitas. Quando olhamos pra esse processo de captação, obviamente nós priorizamos algumas coisas, mas eu diria que ele está também atrelado a elementos de demanda.

Então, os alunos preferiram, de certa forma, descontos que oferecemos para incentivar conversão do que financiamento. Então, olhando para frente, como o Daniel colocou, tem várias coisas que estamos refinando, toda a parte de preço e concessão de descontos, então estamos construindo toda uma metodologia de controle para garantir que nós otimizemos esse investimento.

A integração do financiamento por parte da régua de captação é outro aprimoramento. Então, tem muita coisa que ainda dá pra melhorar, apesar dos bons resultados que colhemos nesse último ciclo.



Mas, de novo, de forma direta, financiamento estudantil para nós nunca foi uma estratégia central, mas, sim, uma estratégia complementar para prover acessibilidade.

**Vinicius Ribeiro:**

Perfeito. Muito claro, pessoal. Obrigado.

**Marcelo Santos, JPMorgan:**

Bom dia a todos, obrigado por pegar minha pergunta. Eu só queria explorar essa questão da margem bruta. Vocês reportam que tiveram um *drag* de margem de 2.7 p.p. na questão dos descontos. Isso, então, no 2T, 4T, deveria sumir, a margem deveria ser esse tanto maior.    da natureza de descontos, são descontos de um, dois meses ou    um desconto mais crescimento inteiro e o impacto deveria acontecer depois que acabar o semestre? Essa    a primeira pergunta.

A segunda pergunta    em rela  o a despesas corporativas. Nós devemos presumir que esse nível atual    já recorrente ou poderíamos ter ganhos por causa de integra  es? Essas são as duas perguntas.

**Gabriel Ralston:**

Primeiro, com rela  o aos descontos, como o Daniel colocou no início, viemos sofisticando nossas políticas comerciais, nossas táticas de conversão e a precifica  o. Quando olhamos para o aumento e o aumento de descontos que aconteceu ao longo dos últimos dois anos, com um nível de descontos bem baixo e pouco a pouco esse número foi subindo, ele não    efeito de uma única estratégia, ele    uma combina  o de várias estratégias.

Ele envolve, por exemplo, o aumento de alunos ProUni com bolsas de ProUni 50% dentro da nossa base. Isso    uma constru  o gradual. Ele envolve descontos para conversão, como você colocou, que são aqueles descontos que valem por um mês na mat  ricula para o cara ter um incentivo para fazer uma mat  ricula antecipada. Tem também algumas movimenta  es de preço para garantirmos que cada custo está competitivo e no seu campus específico.

Como já vimos no último semestre, existe certa flutua  o no nível de descontos entre trimestres ímpares e pares, então, esperamos isso, mas ele não    uma varia  o total, não significa que no 2T não teremos nenhum tipo de desconto, porque, de novo, esse incremento vem de naturezas diferentes e, combinado, da um efeito que você está enxergando.

Com rela  o    segunda pergunta, das despesas corporativas, obviamente sempre tem coisas para fazer e nós continuamos explorando tanto otimiza  es quanto oportunidades de centraliza  o, então, a despesa corporativa nunca pode ser encarada como algo est  tico, mas eu diria que, sim, estamos em um patamar adequado.

Dado o que foi feito, olhando para os últimos 12 meses, enxergamos certa estabilidade de despesas corporativas.

**Marcelo Santos:**

Perfeito. Muito obrigado.

### Marcos, Bradesco BBI:

Bom dia pessoal. Uma questão rápida com relação aos gastos com a equipe comercial. Observamos que esses gastos cresceram pouco, queria que você abordasse um pouco mais como que isso se deve comportar até o final do ano e qual a expectativa de vocês para o reflexo dessa equipe na captação do EAD. Obrigado.

### Gabriel Ralston:

Desculpa, Marcos, não ficou clara a sua pergunta. Falhou o telefone, se você puder repetir.

**Marcos:**

Com relação aos gastos com a equipe comercial, porque ela cresceu pouco, e eu queria que você abordasse um pouco melhor, se você espera que isso deva caminhar até o fim do ano e qual o reflexo disso na captação de EAD.

### Gabriel Ralston:

Os gastos foram comerciais, como foi comentado, o processo começou no 2S16, ele foi intensificado ao longo da captação, mas sem grandes rupturas para não gerar um problema durante o processo que estava em curso e nós montamos uma parte da nossa estrutura, como, por exemplo, a central de vendas, que foi inaugurada em abril e obviamente não está nos números do 1T.

Estamos dimensionando essa equipe pensando no vestibular do meio do ano e, provavelmente, redimensiona-la quando vier o vestibular do final do ano, ou seja, pensando em 2018. Então, enxergamos essa equipe dessa forma.

Ela é dimensionada de acordo com as necessidades e vimos em uma crescente, até para coletar os aprendizados e não criar uma estrutura excessivamente onerosa, sem termos a segurança de que ela, de fato, está fazendo resultados.

É bom lembrar que boa parte dessa estrutura está sendo fundeada, como tínhamos antecipado nos trimestres anteriores, usando recursos que existiam já nas pontas. Então, ela não é totalmente incremental quando olhamos para os números consolidados como um todo.

Esse é o comportamento que devemos enxergar ao longo desse ano e olhando mais para frente.

A segunda pergunta, com relação a captação de EAD, se eu entendi corretamente.

**Marcos:**

É sobre o reflexo disso, dessa equipe, na captação do EAD.

### Gabriel Ralston:

Estamos enxergando, começamos um processo de construção da equipe comercial do EAD, e vimos formulando o entendimento cada vez mais de que a nossa força no EAD está em explorar as regiões onde nós já, de fato, atuamos, ou seja, olhar para Minas Gerais, São Paulo, o Sul do Brasil, principalmente Santa Catarina e Paraná e, cada vez mais integrado o modelo do presencial com o modelo do ensino à distância.

Daí a nossa expectativa de que os cursos híbridos evoluam de forma mais intensa daqui para frente e estamos testando esse modelo em algumas das nossas unidades já a partir desse semestre.

Quando pensamos desse jeito, cada vez mais a equipe do EAD e a do presencial estarão integradas, vendendo as diferentes modalidades, pensando, em um longo prazo, numa integração da modalidade híbrida. Essa é a nossa visão.

Acho que ela não tem grandes impactos de curto prazo, mas a visão de longo prazo é que essas coisas caminhem mais próximas e mais integradas.

#### **Marcos:**

OK. Perfeito. Obrigado.

#### **Marcio, Banco Safra:**

Bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas rápidas, a primeira em relação aos descontos. Se vocês puderem passar quanto da captação entrou com esse desconto de antecipação e quanto isso teve de impacto naqueles 2,7 de queda na margem bruta.

A segunda, vocês podem passar qual a perspectiva de vocês do resultado da divisão de outros negócios para o ano? É isso, obrigado.

#### **Gabriel Ralston:**

Com relação a primeira, claramente o processo de captação está cada vez mais dinâmico, ele começa em setembro outubro e vai até meados de março e o que temos visto é manter uma campanha única ao longo de todo processo de captação não é eficiente, seja do lado da própria captação, seja do lado financeiro, porque cada momento exige um tipo de esforço.

Essa pergunta é difícil de responder, porque, no final do dia, fizemos uma infinidade de ações ao longo desses cinco meses, desde concursos de bolsas e descontos para gerar movimentação no campus e, a partir dali, fazer toda a abordagem comercial, campanhas específicas em períodos do ano.

Então, de novo, é uma variedade de ações que vão acontecendo em todo ciclo de captação, buscando incentivar os alunos a antecipar suas matrículas para que iniciemos esse relacionamento com eles mais cedo no processo, sem desvirtuar para um balcão de negócios, esse é o espírito do que nós temos feito.

Como já vimos o 2S16 já demonstrou um pouco isso e vai existir essa sazonalidade, dado que reconhecemos os descontos de matrícula logo de largada, mas eles não são os únicos descontos com os quais operamos, comparativamente aos trimestres pares, mas, pensando de

novo, no semestre e na vida útil inteira desse aluno, vemos isso de forma bastante saudável, dada a dinâmica que estamos vivendo hoje.

Se você puder repetir a segunda pergunta.

**Marcos:**

Qual sua expectativa para o resultado da divisão de outros negócios para o ano?

**Gabriel Ralston:**

A soma dos outros negócios, estamos consolidando basicamente três unidades e, futuramente, quatro unidades, cada uma num estágio diferente. A HSM começou lá atrás aquele processo de readequação de sua estrutura, de reestruturação para o momento que estamos vivendo.

Nós cumprimos esse papel ao longo de 2016 e começa esse ano na direção correta, mas um trimestre ainda pouco representativo, que é o 1T, a interação com a CADE está caminhando bem, e a nossa expectativa é que as empresas comecem a reinvestir em treinamento e capacitação, o que cria uma ambiência melhor para o conjunto de negócios da HSM.

Então, nós seguimos com o mesmo tom de otimismo, mas reconhecendo que é um processo gradual, dado que a economia não está caminhando na velocidade que todos nós gostaríamos.

Passando para a outra unidade que está consolidada, que é a gestão de inovação e tecnologia, que é uma parte da receita da SOCIESC, ela também sentiu um trimestre muito mais voltado a área de engenharia, e também começou o ano melhor, esse 1T está melhor do que o ano passado e nós esperamos que o ano caminhe melhor do que o ano passado.

Talvez a unidade nova que não estava no ano passado e ainda está no estágio pré-operacional, é a DRADE, que nós sentimos uma boa resposta nos primeiros meses de operação. Nós estamos otimistas com relação ao projeto, mas é um projeto que começa do zero.

A nossa expectativa é que esse ano seja um ano de investimento, mais para construí uma nova marca na área do direito, para explorar tanto os cursos preparatórios quanto a pós graduação, e, se a regulação permitir no futuro, até graduação na área do direito, criar uma nova marca para atuar nesse segmento.

Mas é um ano de investimento, dado que é seu primeiro ano de operação, começando praticamente do zero. Lá na frente esperamos que a Le Cordon Bleu passe a operar, como eu disse, ainda não tem nenhum efeito nos resultados desse trimestre a não ser o aporte de capital na constituição da Empresa, mas que também será consolidado aí.

Teremos sempre que olhar pra esse conjunto de outros negócios com essa segmentação, respeitando os diferentes estágios de cada um dos negócios.

**Marcos:**

Está ótimo. Obrigado.

**Operadora:**

Não havendo mais perguntas, passo a palavra ao Sr. Daniel Castanho para suas considerações finais.

**Daniel Castanho:**

Gostaria de agradecer a todos que estiveram conosco nessa divulgação de resultados do 1T. Como dissemos, estamos bastante otimistas, com uma expectativa bastante forte em relação a esse ano e os próximos anos.

O ano passado, mais uma vez, foi um ano de redesenho, de olhar para dentro de casa e nós estarmos em um ano, e um trimestre no gerúndio, fazendo muitas coisas, seja na área comercial, seja na centralização de processos, seja no modelo acadêmico, enfim, e nós devemos ter resultados não apenas financeiros, mas também resultados em uma empresa mais forte, mais consolidada, com marca reconhecida, com expansão de diversas outras áreas, com projeto acadêmico que agregue valor para o aluno.

Isso tudo, fechando esse trimestre, e para representar esse novo momento da Anima, nós também mudamos a nossa marca, a marca, na verdade, é um símbolo de um novo momento. Enfim, completamos 14 anos agora, dia seis de maio, e nós, então, dia seis de maio, simbolicamente, mudamos nossa marca, mostrando, simbolizando, um novo momento da Anima.

Então, esse é o espírito que hoje permeia todos os professores, todos os funcionários, a Anima como um todo. Tenham um ótimo dia.

**Operadora:**

Obrigada. A teleconferência da Anima está encerrada. Agradecemos a todos pela participação e tenham um bom dia.