

**Operadora:**

Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência da Anima Educação referente aos resultados do 3T16. 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, queiram, 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).

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 gostaria 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 conversar com vocês sobre o nosso 3T, falar um pouco sobre o que aconteceu este ano. Acreditamos que quando estamos em um momento como este que estamos vivendo no Brasil – momento que estamos vivendo no último ano e meio – é um momento em que as empresas têm que parar, reforçar seus propósitos, seus valores.

Mas entender internamente o que estávamos fazendo bem e principalmente o que poderíamos fazer melhor, quais são as áreas em que deveríamos evoluir, investir. Com bastante humildade, mas com todo o time integrado, com todo o time unido. Foi isso que fizemos.

Costumo dizer que depois de um momento como este, começamos a ver uma retomada do país – ainda gradativa, mas um 2017 um pouco melhor e um 2018 um pouco mais forte.

E as empresas que realmente se prepararam e entenderam esse momento e aproveitaram este momento para se reorganizar e entender onde não estamos bem e onde estamos bem estarão mais preparadas e mais fortes para esse começo da retomada da economia no Brasil.

Aquelas outras que simplesmente estavam esperando e acreditando que era um tsunami – “Não, deixe-me esperar um pouco; deixa passar” – eu acho que sofrerão bastante agora neste novo momento.

A Anima se enquadra no primeiro. O que nós fizemos? Primeiramente, pegamos todos os nossos projetos de um pouco mais longo prazo, redefinimos nossas prioridades, focamos em 29 projetos bastante específicos, em que redefinimos as prioridades do PMO e definimos algumas áreas prioritárias dentro da empresa onde precisaríamos melhorar o que estávamos fazendo.

A principal delas é: depois de dois vestibulares bastante desafiadores nós nos reestruturamos e, além de focar na área de branding e construção de marca, redesenhamos toda a área comercial. Redefinimos toda a área comercial e temos um foco agora muito mais forte – o que não tínhamos até seis meses atrás.

Estruturamos toda a empresa. Todo o marketing foi redesenhado com um foco muito mais na área comercial. Além disso, parte da nossa evasão é por questões financeiras e parte dela é porque o aluno não consegue acompanhar o curso, mas parte dela é porque ainda não temos o nível de satisfação dos alunos em relação aos serviços prestados como gostaríamos.

Agora temos um foco bastante forte na evasão, com atendimento ao aluno, a integração do call center – a centralização efetiva do call center. Estamos tomando bastantes medidas para melhorar a relação com o aluno em relação a todos os serviços prestados pelas instituições de ensino e pelas universidades com foco em diminuição da evasão.

Por outro lado, a Anima é posicionada de uma maneira bastante diferente em relação à área acadêmica. Todos os nossos indicadores oficiais, do MEC, são realmente diferenciados quando olhamos a média do Brasil e mesmo comparado com as outras instituições, inclusive as públicas.

Entretanto, criamos a área de gestão de desempenho acadêmico, além da área de gestão de todos os indicadores de gestão de desempenho da empresa como um todo, mas especificamente a gestão de desempenho acadêmico. Criamos os indicadores proprietários de qualidade para que possamos, efetivamente, mensurar de maneira muito mais forte o quanto agregamos de valor para os alunos. E começamos a monitorar esses indicadores a partir de 2017.

Do outro lado: durante este ano tivemos um crescimento inorgânico. Assumimos no começo do ano a SOCIESC, depois a Alis do Bom Despacho, o Instituto Politécnico de Uberlândia, acrescentando mais de 22.000 alunos à nossa base.

Ainda temos muitas possibilidades e muitas oportunidades no Brasil de crescimento

inorgânico – algumas possibilidades de aquisições em todo o país – e continuamos com nossa estratégia de termos uma marca muito forte que possa ser a melhor marca daquela região e depois expandindo por toda a região depois de assumir alguma instituição.

Isso nos fez mais fortes e tudo o que havíamos prometido em relação às integrações, nós focamos muito mais em relação a o que poderíamos antecipar em relação às sinergias divulgadas na época das aquisições e temos feito isso entregando mais do que havíamos prometido.

Por outro lado, acreditamos que estamos em um momento de mudança bastante forte em relação ao ensino à distância. O ensino à distância no Brasil deve passar por algumas mudanças, em que haverá uma aceleração, um crescimento e um foco não necessariamente no ensino à distância como vemos hoje – no desenho que vemos hoje –, mas muito mais no ensino híbrido.

A grande questão é qual é a influência da tecnologia, seja no que chamamos hoje de ensino presencial, seja no que chamamos hoje de ensino à distância. Na nossa concepção, é uma mudança do ensino à distância para um ensino muito mais perto, mas com o uso da tecnologia.

Dentro dessa mudança, temos trabalhado bastante em cima disso e, este ano, já realizamos a integração entre a operação da UNA e a SOCIESC, entramos com o pedido de credenciamento das outras instituições que ainda não tínhamos credenciado.

Ao finalizar todas as autorizações que já pedimos, traríamos mais de 200 polos e ainda criando a rede Hiperlocal, de novo, voltando à área comercial do ensino à distância de uma maneira muito mais estruturada.

Estamos trabalhando bastante. Eu quero passar a palavra para o Gabriel, que vai especificar um pouco mais sobre os nossos números, sobre o que vimos fazendo, sobre o nosso resultado deste 3T16 e desses 9M16 e passar a mensagem que estamos, como eu disse no começo, olhando para dentro de casa novamente e estamos entendendo o que precisamos fazer, que não estávamos fazendo até então, e a Anima entra nesse novo momento.

Entramos a partir de agora – ou de um ou dois meses para cá – em uma nova fase da Anima onde estaremos e já estamos mais bem preparados para esse novo momento, inclusive da economia do país.

Gabriel, se você pudesse discorrer um pouco mais especificamente sobre os números deste trimestre e deste ano. Em seguida, estamos aqui para responder às perguntas.

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

Obrigado, Daniel. Bom dia a todos. Nós vamos à apresentação que foi disponibilizada no site de RI da Anima. Começando com as principais mensagens do 3T e reforçando um pouco o que o Daniel colocou, nós temos muito clara a importância da retomada do crescimento orgânico como uma das principais alavancas de valor para a Companhia e

toda essa nossa reestruturação da áreas de marketing e comercial veio para suportar isso.

Os primeiros resultados já começaram a aparecer: a estabilização da nossa captação orgânica nesse último processo seletivo, excluindo as aquisições, e um crescimento de 14% incluindo as aquisições; e um novo foco, renovado e revitalizado, centralizando todas as áreas de serviço ao aluno para combater a retenção.

Já começamos a ver o resultado de todos esses esforços e a intenção é intensificar isso para 2017. Como o Daniel também colocou, demos um passo importante e aproveitamos o momento para fazer algumas aquisições estratégicas. Entramos no Sul com a SOCIESC e depois reforçamos a nossa posição no interior de Minas com a Alis e o Instituto Politécnico de Uberlândia.

A partir de agora, temos bastantes coisas para fazer dentro de casa, do ponto de vista de integração. A boa notícia, quando olhamos para a integração da SOCIESC especificamente, é que todos os marcos que foram planejados até então estão sendo entregues em linha ou acima do esperado.

Fizemos uma migração dos sistemas financeiros bem sucedida na virada de junho para julho e agora, recentemente, em meados de outubro, fizemos a virada dos sistemas acadêmicos.

Esses são passos importantes para a captura de sinergias porque eles permitem ligar toda a nossa infraestrutura do centro de serviços compartilhado. Eles são também o primeiro passo para a integração dos modelos acadêmicos e todos os instrumentos de gestão que normalmente nós aportamos nas operações adquiridas.

A SOCIESC está caminhando muito bem. Foram duas viradas de sistema muito bem sucedidas, com muito pouco ruído interno e externo, com nossos alunos; e cria as bases para uma captura de sinergias bastante forte a partir do ano que vem.

E a integração também da Alis e Politécnica está toda mapeada, já com os marcos bem definidos, com as viradas de sistema também já mapeadas e sendo conduzida quase que exclusivamente pelo time de Minas Gerais, dada a importância e relevância em tamanho proporcional dessas instituições frente ao todo.

Entrando especificamente nos resultados do trimestre, vemos ainda um desafio nas nossas margens operacionais, bastante influenciado pelas aquisições. Temos muito claro que as aquisições contribuem, em um primeiro momento, para o crescimento de base de alunos e crescimento de receita, mas elas trazem uma diminuição importante de margem, tanto na margem bruta como nas margens operacionais na área de ensino. Daí vem a oportunidade das sinergias.

Nesse primeiro momento isso aparece de forma bastante evidente, mas, obviamente, estamos trabalhando para trazer essas instituições para o mesmo patamar de margens em que operamos o nosso negócio base e, com isso, criar valor.

Dentro deste trimestre ainda há um impacto importante de descontos e deduções e aí dois efeitos maiores: um que já vínhamos enxergando desde o ano passado, que é um gradual crescimento da penetração de ProUNI – 50% dentro da nossa base. Especificamente concentrado neste trimestre, nós tivemos algumas ações dentro da linha de dar mais ferramentas para a área comercial trabalhar conversão de calouros.

Fizemos alguns descontos táticos de antecipação de demanda que impactam a primeira mensalidade, mas não impactam as mensalidades seguinte – então há um efeito concentrado aqui no trimestre que será diluído ao longo do semestre.

Por outro lado, boa parte das ações que vínhamos implementando também desde o início do ano, olhando especificamente para a eficiência acadêmica e de utilização de capacidade – e aí eu estou falando dos custos de aluguel – já começam a dar resultados; um resultado consistente: nosso instalamento hoje é o melhor da história da Anima, mesmo considerando todos os desafios de vestibular.

E já começamos a coletar os benefícios de redução da capacidade instalada, neutralizando os efeitos da desalavancagem operacional dos custos de aluguel. Todos esses efeitos estão um pouco mascarados pela queda do tíquete médio, mas, de novo, é um primeiro indício de que o trabalho feito está começando a trazer os resultados esperados.

Por último, o destaque positivo de geração de caixa operacional: apesar de todos os desafios, nós tivemos um trimestre bastante forte de geração de caixa pela redução significativa do nosso contas a receber – principalmente de FIES, mas não só de FIES.

De FIES relacionado à primeira parcela da PN23 – como esperado, entrou no nosso caixa no início de julho. Também pelo recebimento de valores que haviam ficado represados tanto de 2016 quanto de 2015. Tivemos uma força-tarefa de recuperação que ajudou bastante neste trimestre. Contas a receber e PDDs sob controle, o que também é um indício que nossa base está bastante saudável.

Entrando especificamente nos resultados, primeiro na parte de ensino, excluindo os outros negócios: olhando as metas operacionais de base de alunos, vemos claramente o efeito e o desafio de queda de bases de alunos orgânica: está em quase 9,5% na comparação contra o ano anterior, mas alavancado e sendo potencializado pelas aquisições recentes, lembrando que a Politécnica ainda não está nesse número porque só passará a ser consolidada a partir de outubro.

Dentro da base orgânica, perdemos quase 5.600 alunos de graduação e aí houve uma redução esperada de PRONATEC, dado que as turmas já encerraram seus cursos e não houve novas captações. Então vimos sofrendo esses dois efeitos na nossa base de alunos orgânica.

No slide seis, vemos a abertura disso consolidada, incluindo as aquisições por segmento, onde todas as linhas estão crescendo, impulsionadas pelas aquisições, com exceção do ensino básico e técnico, de novo, influenciados pelo fim do PRONATEC.

No slide sete, vemos a abertura de captação e evasão para o trimestre. De novo, reforçando que nós conseguimos estabilizar o vestibular do ponto de vista orgânico – o que é uma boa notícia. Foi praticamente o mesmo número do ano passado – este ano foi praticamente 120 alunos abaixo do que foi no ano passado – e com as aquisições, geramos um crescimento de 14%.

Apesar dessa influência positiva das aquisições, também tem o dedo do time de integração, uma vez que a própria SOCIESC já cresce, alavancada pela abertura de novos cursos – cursos da saúde que estavam dentro do plano de integração para essa unidade, principalmente em Joinville, onde temos autonomia para abertura de curso.

Em evasão, trazemos aqui um histórico dos últimos três anos, incluindo este ano – do 3T14 até o 3T16. Há uma piora na comparação contra o ano anterior, mas o número é melhor do que o 3T14. E aí o ponto é: essa queda está muito mais associada a um número pontualmente baixo no ano passado do que a uma piora em si.

Na comparação com o 3T14 temos, sem a SOCIESC, um número um pouco abaixo de 10%, o que não traz uma grande preocupação, apesar de, como destacado pelo Daniel, ser um foco de atuação para redução desse número – uma batalha que nunca termina. A evasão é sempre pauta; sempre há oportunidade de melhoria.

Só abrindo um parêntese antes de entrar nos números financeiros: acho que destacamos isso bem no release: nós fizemos uma reclassificação sem nenhum efeito no número final de EBITDA ou no lucro das operações, mas uma simples reclassificação em função dos 2% da cobrança de agente financeiro do FIES.

Nós já abrimos uma conversa com os nossos auditores e chegamos ao entendimento de que esses 2% deveriam ser redutores da receita e não classificados como despesa e, consequentemente, coisas que vínhamos classificando como despesa – as contribuições do FGEDUC e do PraValer, que têm basicamente a mesma mecânica, a mesma natureza – passamos a reclassificar para a mesma conta como redutor de receita.

Isso não tem nenhum efeito no número final. Mexe um pouco nos percentuais de margem, uma vez que mexe na receita líquida. E nós estamos reapresentando os números de 2015 para torná-los totalmente comparáveis à forma como vamos apresentar os números daqui para frente. Todos os números daqui para frente refletem, tanto para 2015 quanto para 2016, essas reclassificações.

Passando para o slide seguinte: a receita líquida do ensino. Vemos aqui claramente o efeito de crescimento impulsionado pelas aquisições e, do ponto de vista orgânico, caindo por volta de 4,5% – bastante parecido ao efeito que já tínhamos visto no 1S16.

Temos, de um lado, os aumentos de mensalidade sendo neutralizados pela queda de base de alunos como um todo – tanto na graduação quanto no PRONATEC – e um aumento nos descontos e deduções, de novo, potencializado pelas aquisições.

O efeito positivo em receita e base de alunos é, na verdade, um penalty quando olhamos para a margem bruta e margem operacional e aí estão os efeitos detalhados, tanto para o

3T16 quanto para os 9M16. De um lado essa aceleração – um aumento nos descontos e deduções pelas razões que eu explicitarei, principalmente neste trimestre, que serão diluídos ao longo do ano – e os efeitos positivos, já segregando os efeitos de descontos e deduções em aluguel e no custo docente.

Houve uma queda de margem de 2,8% no trimestre, comparado a 2,6% no acumulado do ano. E as aquisições, de novo, trazem uma diluição importante, uma vez que estamos no início do processo de captura de sinergias.

Olhando para a margem operacional, o maior efeito é o efeito em margem bruta, no slide 10, parcialmente compensados por uma redução no trimestre da PDD e de outras despesas, reforçando nossa disciplina orçamentária.

Na PDD especificamente – lembrando que mudamos nossos critérios de provisionamento, passando a adotar uma postura um pouco mais conservadora para cada faixa de rating do nosso contas receber a partir do 3T15. Então este é o primeiro trimestre de fato comparável.

Enxergamos ali um efeito positivo. Entendemos que esse nível de provisionamento hoje está adequando. No acumulado do ano, ainda há uma penalização em termos de margens, principalmente porque o 1S15 ainda não estava nesse novo critério, então nossa expectativa é que a PDD permaneça relativamente estável agora, principalmente olhando para os números de dias que estão nos slides seguintes.

Aqui no slide número 12, a abertura da PDD no ensino superior, consolidada e olhando só o não FIES, isolando o efeito do FIES na nossa PDD. Vemos claramente esse efeito no 3T um pouco melhor e no 9M16 um pouco acima versus o ano anterior.

No slide 13, a boa notícia é aqui nos dias: o prazo médio de recebimento; no consolidado ainda subindo um pouco versus o ano passado, mas caindo bastante versus o 2T e o efeito grande no FIES, reduzindo para 224 dias, versus o pico lá no 1T16 e 2T16. E os não FIES bastante controlados – bastante estáveis – por volta dos 55 dias.

Avançando para os outros negócios, que incluem HSM e a parte de gestão de inovação e tecnologia da SOCIESC: lembrando que fizemos uma intervenção bem importante na HSM na virada de 2015 para 2016 – uma reestruturação grande – e vimos coletando esses resultados.

Focamos mais na empresa, diminuimos sua gama de atuação, terceirizamos alguns dos serviços, passando a cobrar royalties na parte de revistas, etc. – publicações. Já esperávamos uma queda de receita ano contra ano e, por outro lado, um ganho de eficiência. Isso, de fato, vem acontecendo.

E aí um pequeno parêntese aqui: em setembro de 2016 nós passamos a consolidar também a Academia da Estratégia, que é uma empresa focada em treinamento executivo. Nós sempre enxergamos essa como uma possibilidade dentro da HSM para acelerar o desenvolvimento da linha de escolas e negócios – os cursos in-company.

Então nós, basicamente, trouxemos uma carteira de clientes, um time com expertise para tocar esse negócio e esperamos acelerá-lo. Uma instituição bastante pequena, uma integração bastante simples, mas bastante estratégica para a HSM, que já está operando de forma integrada com a ACAD, que passa a ser tudo HSM agora.

Falando de itens não recorrentes: basicamente é um trimestre com volume grande de despesas de reestruturação. Naturalmente, com todas as mexidas que estamos fazendo e reorganizações internas isso gera primeiro um volume de demissões um pouco maior do que o normal, tanto pelas reorganizações quanto pela redução de base de aluno como um todo – então um impacto tanto nos nossos docentes como no administrativo.

As reestruturações feitas dentro das aquisições, em especial na SOCIESC – que geraram quase R\$ 2 milhões no trimestre – e a entrega do Campus Catalão. Vínhamos falando sobre a redução da capacidade instalada; nessa virada de trimestre, de fato, fechamos um campus em Belo Horizonte, no bairro Catalão – um campus relativamente novo da UniBH, mas que optamos por não dar segmento, dada a nova realidade de demanda.

Há uma parte disso que são as multas contratuais para encerramento do contrato antecipado e quase R\$1,6 milhão de baixa de ativos – de benfeitorias que nós tínhamos feito no imóvel –, que não tem efeito em caixa neste momento.

Olhando para o desempenho consolidado da Companhia, tanto com aquisições quanto sem aquisições, fica evidente o efeito das aquisições dentro da nossa margem EBITDA. Fechamos o trimestre com R\$ 36,4 milhões de EBITDA ajustado e, sem as aquisições, R\$ 35,7 milhões.

Aí também um parêntese rápido: quando olhamos, há uma pequena perda relacionada às aquisições, lembrando que, neste trimestre, temos tanto as SOCIESC quanto a Alis impactando o trimestre como um todo. Os resultados vieram em linha com as nossas expectativas.

Com a SOCIESC temos a expectativa de um número próximo do break even, como temos falado desde o momento da aquisição, e ela tem uma sazonalidade entre trimestres ímpares e pares, então nenhuma surpresa aí.

E a Alis vem com resultados bastante fortes, mas proporcionalmente pequenos dentro do todo – uma coisa praticamente anulou a outra e houve uma pequena perda relacionada às aquisições no trimestre, mas, de novo, as expectativas que nós temos para o ano permanecem inalteradas para as duas operações.

Falando em geração de caixa, acho que o principal efeito que vale destacar aqui é a redução de capital de giro, que no trimestre chegou a quase R\$ 92 milhões – R\$ 91,7 milhões – principalmente associado à redução de contas a receber de FIES.

Como era esperado, recebemos a primeira parcela relacionada ao acordo da PN23 – isso se materializou, de fato, em caixa no início de julho. Foram pouco mais de R\$ 40 milhões relacionados a esse item especificamente.

E também recebemos as competências do final do 1S16 – seguindo o cronograma normal do MEC – e uma parte de recebíveis que haviam ficado de 2015, que ainda estavam em discussão com o MEC. Conseguimos destravar esses valores, gerando essa redução grande no trimestre.

Temos uma posição de caixa de R\$ 215 milhões ao final de setembro. Olhando para o slide 21, temos aqui o resumo da nossa posição de caixa e endividamento líquido. Fechamos com R\$ 215 milhões de caixa, como eu falei, e endividamento líquido de R\$ 244 milhões, o que representa 1,5x a dívida líquida sobre o EBITDA dos últimos 12 meses; um pouco abaixo do que foi o 2T – o fechamento de junho – tanto em termos absolutos como em termos relativos de alavancagem.

Para finalizar e abrir finalmente para as perguntas, acho que como o Daniel falou, existe um plano bastante claro em curso dentro da Anima. Esse plano está alavancado em 4 grandes pilares – o primeiro deles é ganho de eficiência em sala de aula, onde já vimos coletando benefícios ao longo deste ano, mas ainda está no início do processo, dado que fazemos operações curriculares sempre para os calouros.

Então, a partir do ano que vem e 2018, ainda vamos ver benefícios desses ganhos de eficiência, que envolvem tanto uma aceleração do uso dos 20% do EAD, quanto uma melhor modularização, uma vez que passamos a facilitar não só a modularização dentro dos próprios cursos, mas também dentro de cursos correlatos.

E há ainda um enxugamento de currículos onde ainda tínhamos um pouco de oportunidade nesse sentido, então ainda há ganhos expressivos a serem capturados daqui para a frente, apesar de ela já estar em execução.

A utilização de infraestrutura e capacidade instalada – o segundo pilar. Já fizemos todas as intervenções que tinham de ser feitas. Estamos nos beneficiando em parte neste ano e passaremos a nos beneficiar também em 2017.

Aí também há ganhos importantes a serem capturados, olhando para frente, mas já com as ações implementadas, além, obviamente, do início das operações no interior de Minas, que são aluguéis que vimos pagando sem receita, mas já começam a operar e nossa expectativa é que todos eles estejam em operação em 2017.

Nossa já consolidada disciplina orçamentária – e isso tem sido um fator importante, dados os desafios que enfrentamos na captação e na base de alunos. Finalmente e sempre o item mais importante: a retomada de crescimento orgânico.

Quando olhamos para esses quatro pilares, de novo, as ações necessárias para capturar esses benefícios dessas ações estão em curso, com a organização bastante focada em entregas claras e mensuráveis.

As sinergias como alavanca de valor importante, reconhecendo que elas se racionalizam bastante em termos de margem no curto prazo, mas que elas estão basicamente sob nosso controle e com todas as entregas sendo cumpridas dentro do prazo, tanto na SOCIESC quanto na Alis e agora mais recentemente na Politécnica. E as ações que

ainda estão em curso na São Judas.

Quando somamos todo esse bolo de potenciais sinergias mapeadas, conforme divulgado em cada uma das aquisições, são mais de R\$ 30 milhões em sinergias anuais que ainda estão sendo capturadas.

Agora eu passo a palavra para que possamos adereçar as eventuais perguntas que vocês tenham.

**Rodrigo Gastin, BTG Pactual:**

Bom dia, pessoal. Na verdade, duas perguntas do meu lado. A primeira delas é em relação ao processo de captação desse 1S17. Eu sei que ainda está bem no começo do processo, mas eu só queria entender se, qualitativamente, vocês já conseguem enxergar – se já é possível começar a perceber – uma mudança na postura do aluno, enfim, um eventual aumento de confiança do aluno, uma maior procura por um curso superior.

Se vocês pudessem dividir um pouco conosco o que vocês já puderam começar a enxergar para esse processo de captação do 1S17 seria muito bom. Essa é a primeira pergunta.

A segunda: quando analisamos a operação de cada marca, individualmente, vemos que a UNA continua sofrendo uma queda de rentabilidade, provavelmente impulsionada pela queda de receita ainda neste trimestre, mas já começamos a ver uma resiliência maior, pelo menos acho que pelo segundo trimestre seguido, da UniBH.

Eu queria tentar entender um pouco melhor quais são os principais motivos para essa diferença de desempenho especificamente em Belo Horizonte e se vocês já esperam uma recuperação da margem da UNA para o 1S17. São essas duas perguntas. Obrigado, pessoal.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Obrigado, Rodrigo. Vamos começar pela segunda e voltamos à primeira em um minuto. É assim: quando olhamos o desempenho de cada uma das marcas, eu acho que elas refletem alguns fatores: primeiro, o estágio de maturidade do portfolio de cada uma delas e a concentração de efeitos, diferentes entre UNA e UniBH.

O que eu quero dizer com isso? A UniBH, ainda em 2014, 2015, ainda estava em uma etapa de base de alunos. Apesar de sofrer impactos de vestibulares similares no mercado de Belo Horizonte como um todo, o efeito em base de alunos não foi tão forte na UniBH nesse mesmo momento quanto foi na UNA, que já tinha uma base de alunos e de cursos e campi um pouco mais madura do que a UniBH.

Então esse efeito na UNA é mais evidente. E a UNA também sofre por dois outros fatores. Primeiro: ela era mais alavancada no FIES do que a UniBH e todos os movimentos de expansão estavam concentrados na UNA. Então todos os campi do interior, o aluguel cai na UNA. O próprio PRONATEC era maior na UNA do que na UniBH.

Então, quando você soma todos esses fatores, vemos essa diferença entre marcas, mas elas não são necessariamente diferenças de desenho ou estruturais – elas são muito mais circunstanciais, pelo momento de cada uma das marcas.

**Daniel Castanho:**

Rodrigo, em relação à postura do aluno, eu acho que o que está acontecendo é a mesma coisa que está acontecendo em todos os setores: você ainda tem um nível alto de desemprego no Brasil, mas a percepção de confiança está começando a ser reestabelecida e mais do que isso.

Acredito que estamos em um momento em que os alunos, depois de um grande momento cujo foco foi a inclusão, principalmente com FIES lá atrás – com o FIES em 2014, efetivamente –, pessoas que nunca imaginavam que poderiam ir para a universidade hoje pensam em ir para a universidade.

Entretanto, elas estão muito mais criteriosas. O mercado está muito mais maduro hoje. Há uma análise muito mais densa em relação a entender o que eu vou aprender, quais os meus skills, quais as competências – quer dizer: o que esse curso vai efetivamente agregar à carreira dele e o quanto a marca, o diploma daquela universidade, daquele curso que ele está fazendo, também é reconhecido pelo mercado.

Então, hoje percebemos o mercado muito mais maduro em relação a suas escolhas. Do outro lado, ainda há a questão do dinheiro, da falta de emprego e tudo mais. Então, eu digo que o Brasil ainda está doente, mas já está um pouco mais disposto – já está saindo da cama.

A doença ainda está lá e é um pouco esse cenário, esse momento que estamos enxergando em relação aos alunos. Ou seja, há uma postura um pouco mais confiante, mas ainda com certo receio do que vai acontecer com o Brasil.

**Rodrigo Gastin:**

Excelente. Muito claro. Obrigado, Daniel. Obrigado, Gabriel.

**Leonardo Olmos, Santander:**

Olá. Bom dia a todos. Duas perguntas aqui: primeiro em relação ao HSM Management. Vocês têm alguma perspectiva de como as vendas estão indo? Segundo: em relação ao marketing, à área comercial, que vocês comentaram logo no começo do call:

Se agora, nesse período de captação, já vai estar em full speed a parte de área comercial que vocês reestruturam. Ainda nessa linha, se as despesas de marketing, que foi uma surpresa pelo menos para nós, para baixo, se esse patamar que elas estão em relação à receita vai ser o número normalizado de vocês. Obrigado.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Primeiro, com relação à expo, eu acho que a expo é sempre um evento importante, porque ela concentra boa parte das receitas e resultados de toda nossa parte de outros negócios, da HSM especificamente. A expo está acontecendo neste momento. Acho que neste exato momento o Oliver Stone está falando. Acho que o Oliverson está neste momento no palco e temos uma perspectiva positiva para a expo.

Isso vai aparecer somente no resultado do 4T16, mas tanto do ponto de vista de venda de ingressos, retomada de patrocínios, eu acho que temos uma perspectiva positiva para a expo deste ano, comparado ao ano passado. Uma boa notícia aqui na HSM especificamente.

**Daniel Castanho:**

E o formato da expo também está mais leve. Os custos também diminuíram e, mesmo assim, está sendo um grande sucesso. Há uma grande satisfação entre todos que estiveram nesses últimos dois dias e a expectativa para hoje é que seja também um dia de muito sucesso.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Com relação às despesas de marketing e comerciais, de um lado, obviamente, estamos criando uma estrutura mais direcionada à área comercial. Acho que é de se esperar que estejamos um pouco mais atuantes, um pouco mais dinâmicos no que diz respeito a preços e descontos e incentivos para os alunos, para capturar uma demanda antecipada – coisas que vimos testando e, obviamente, tentando otimizar a cada semestre.

Mas vai ser claramente uma nova linha que aparece na nossa estratégia para que, de novo, seja mais dinâmico, mais efetivo e nos ajudem a impulsionar a retomada do nosso crescimento orgânico. Esse eu acho que é um dos elementos de estratégia que são importantes capturar.

Com relação às despesas de marketing fora descontos que estão segregados na linha de baixo, eu acho que aí não há grandes variações. Temos, obviamente, flutuações trimestre a trimestre, então não dá pra pegar um trimestre e perpetuá-lo, mas em linhas gerais não enxergamos essa como sendo a alavanca principal.

Até porque as nossas marcas não investem pesado em mídias de massa. Essa nunca foi a nossa estratégia e não enxergamos o caminho por aí. Ele vai muito mais – vou reforçar novamente – pelo processo de conversão através de uma equipe comercial mais atuante.

**Daniel Castanho:**

Só complementando o Gabriel e até para reforçar esse ponto que ele colocou, para explicar como esse valor não aumenta se estamos reestruturando a área de marketing. Como assumimos instituições que tinham uma marca muito forte e, entretanto, elas estavam em um período de reestruturação, nosso investimento foi em branding, quer dizer, no reforço da marca.

O que muda efetivamente é o foco do marketing. Então não é que não tínhamos uma área comercial e então agora criamos uma área comercial e como isso não vai aumentar as despesas? Não vai aumentar as despesas justamente porque diminuimos os investimentos na área de branding.

Durante o decorrer da nossa história, apesar do reconhecimento das marcas – por muitos anos serem muito bem reconhecidas –, o que estamos entregando é melhor do que a marca reconhecida. O produto é melhor do que a marca consegue ser reconhecida. Então invertemos essa curva.

Antes a marca era melhor do que entregávamos e hoje o que estamos agregando de valor para o aluno é mais, inclusive, do que as marcas são reconhecidas, o que fez com que mudássemos, então, o foco.

E a estratégia é, quando eu falo em área comercial, uma divulgação e, aí sim, complementando a área comercial, o relacionamento com o aluno e a criação de indicadores efetivamente acadêmicos para mostrar para os alunos, para mostrar para os prospects o quanto estamos realmente agregando de valor para os alunos. Então, esse é o foco.

Acho que ficou a questão: ainda não estamos a pleno vapor. Já vamos, nessa captação do 1S17, ter um impacto parcial dessas medidas que estamos fazendo, mas elas entram em pleno funcionamento de uma maneira muito mais estruturada no decorrer desse primeiro processo com impacto muito mais relevante no 2S17.

**Leonardo Olmos:**

Perfeito. Muito obrigado, senhores.

**Luciano Campos, Bradesco:**

Bom dia, Daniel. Bom dia, Gabriel. Eu tenho duas perguntas. A primeira é se vocês podem quantificar para a gente o efeito da MP741 – quantos por cento da receita bruta de ensino ela representou no trimestre e a quantos meses ela se refere. Se eu não me engano, era a partir de julho que vocês tinham que começar a recolher isso. Eu queria que vocês confirmassem isso.

A segunda é um pouco um reforço da pergunta anterior, se vocês poderiam descrever um pouco mais o que é o plano dessa nova organização comercial em termos de diretoria, em termos de tamanho de força de vendas. O que está mudando e qual é o formato que vocês esperam ter a todo vapor na segunda metade do ano que vem. Obrigado. Essas são as duas perguntas.

**Daniel Castanho:**

Oi, Luciano. Tudo bem? É Daniel. Deixa-me já ir a essa segunda para aproveitar. Fizemos uma mudança do organograma da Anima. Acho que tem duas coisas bastante

importantes: uma é o organograma, efetivamente, em que reforçamos a área acadêmica. Criamos a vice-presidência acadêmica e também o CMO – vice-presidência de marketing e da área comercial. Quem assumiu foi o Maurício Escobar, que foi um dos fundadores da Anima.

Então reforçamos essas duas áreas. O COO fica com a área de operações, então damos uma ênfase bem maior em relação à área acadêmica, efetivamente, com uma vice-presidência acadêmica e, depois, na área comercial.

Dentro da área comercial, há três diretorias. Dentro do CMO, abaixo da vice-presidência de marketing e comercial, há três diretorias: a própria diretoria comercial, depois uma diretoria de relacionamento com o aluno e a diretoria de inteligência e análise – dos dados estáticos e, enfim, de pesquisa, inteligência e análise.

Então essa área não existia – a diretoria comercial, muito menos a diretoria de relacionamento com o aluno. Tínhamos uma área, efetivamente, de marketing e um suporte de branding abaixo do COO. Então é uma mudança bastante forte.

Hoje o marketing está centralizado na Anima e, nas unidades, em vez de termos toda a estrutura de marketing, branding e tudo mais, elas deixam de existir e as unidades passam a ter efetivamente uma área comercial.

Fizemos isso analisando outros setores: o setor de bancos, o setor das teles, que acreditamos ser os melhores benchmarks para que pudéssemos reestruturar e redesenhar todo esse processo da área comercial internamente.

**Luciano Campos:**

Desculpe, Daniel. Só aproveitando o que você falou nessa sua parte: essas equipes comerciais nas unidades crescem, foram criadas do zero? Como entendemos essa parte? Você consegue nos ajudar a quantificar o que está acontecendo nas unidades em termos de equipe comercial?

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Estamos, basicamente, redefinindo funções, Luciano. Então elas não necessariamente representam um aumento substancial de head count. Pelo contrário. Estamos utilizando pessoas que estavam dedicadas a outras funções e direcionando-as ou substituindo-as para exercer essas novas atividades.

A própria centralização da área de retenção de alunos nos libera recursos para direcionar para essas novas atividades que não vinham sendo feitas. Então muda atribuição, muda o foco, mas não necessariamente isso representa um aumento efetivo de head count.

Há outra mudança importante – e isso principalmente em Belo Horizonte – em que passamos a olhar UNA e UniBH de uma forma um pouco mais centralizada também. Então uma parte da estrutura que antes estava distribuída ou dividida em duas operações passa a estar mais consolidada, dando flexibilidade também para a atuação

principalmente na RMBH, para operar os campi e as marcas de uma forma um pouco mais dinâmica. Isso também cria uma agilidade adicional, especificamente em Belo Horizonte.

**Daniel Castanho:**

Você quer um exemplo do que o Daniel está falando: outro exemplo é o próprio call center – o call center era terceirizado e passamos agora a centralizar o call center. Ele era terceirizado e o que tinha internamente era totalmente descentralizado, então cada unidade tinha o seu call center. Agora centralizamos e agora ele é interno – não é mais terceirizado.

Agora, a quantidade de posições são as mesmas. Entretanto, temos uma eficiência maior e uma eficácia muito maior em relação aos serviços por ele prestados. Para dar um exemplo de como conseguimos ter uma eficácia maior tendo o mesmo nível de investimento ou o mesmo nível de eficiência.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

E pegando a primeira parte da sua pergunta: os efeitos da medida provisória, imagino que você está se referindo aos 2% que passaram a ser cobrados. Esse foi um efeito de um pouco menos de R\$ 2 milhões. Vai ser algo próximo a R\$ 2 milhões – R\$1,5 milhão ou R\$ 2 milhões por trimestre. É um custo novo que passou a ser absorvido. Isso gera um impacto de mais ou menos 0,5 pontos de margem bruta, dentro daqueles números que divulgamos.

**Luciano Campos:**

Está bem, Gabriel. Muito obrigado pelas respostas. Bom dia.

**Marco Calvi, Itaú:**

Bom dia, pessoal. Duas perguntas. Primeiro eu queria entender melhor sobre a melhor utilização de capacidade. Se vocês puderem comentar o que tem sido feito em termos de fechamento de unidade e o quanto vocês acham que vai ter de ganho em relação à porcentagem da receita líquida nessa linha de aluguel para o ano que vem – a primeira pergunta.

A segunda é em relação à parte de despesas com pessoal, que vocês comentam no release que veio um pouco acima, dada a integração das aquisições. Eu queria entender, mais ou menos, se vocês puderem dar uma cor em relação a quanto esse número pode cair para no ano que vem em relação à receita líquida também. Obrigado.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Bom dia, Marco. Obrigado pelas perguntas. Com relação, primeiro, a utilização de capacidade: esse é um tema que vimos trabalhando bastante desde o início de 2015, quando começamos a ver o cenário mudando e as perspectivas de redução de captação

e base de alunos.

Separamos bem os nossos mercados e acho que há um efeito bastante concentrado, de novo, na RMBH, onde não só já tínhamos uma capilaridade muito grande, como também, ao final de 2014, ainda estávamos em um movimento de expansão, abrindo e expandindo algumas das nossas unidades naquela região.

Então todo esse movimento, todo esse esforço de redução de capacidade aconteceu lá. Começou com a renegociação de praticamente quase todos os nossos contratos de aluguel. Fizemos isso ao longo de 2015 e capturamos uma boa parte desses benefícios em 2016 e já mapeamos quais eram as unidades que estavam sob risco sob esse novo contexto de demanda.

Com isso, começamos o movimento de redução de capacidade. Basicamente, estamos voltando a UniBH a ter três unidades. Chegamos a ensaiar cinco unidades com a abertura do Catalão e estamos voltando a ter praticamente três unidades da UniBH.

São praticamente dois campi a menos só na UniBH e um campus a menos na UNA, que foi parcialmente fechado em 2016 e será completamente fechado na virada de 2016 para 2017, trazendo benefícios.

Sempre trabalhamos com benchmark de aluguel como percentual da receita, com base nos nossos números históricos. Vimos esse número subindo em 2015 e 2016 e a nossa expectativa é voltar para esse benchmark ao longo de 2017, 2018. O outro efeito que está imbuído nesses números é a abertura de campi no interior do estado.

Fomos lá, O campus de Sete Lagoas já começou as operações no meio do ano, mas o vestibular mais importante acontece agora em 2017 quando, de fato, as operações de Sete Lagoas começam. E as outras duas – Divinópolis e Pouso Alegre – estão em vias de aprovação. Então nossa expectativa é que também tenhamos alguma receita dessas unidades já em 2017, contribuindo para ir diluindo de novo esse efeito.

Esse é o conjunto de ações que foram tomadas, relacionadas à diminuição de capacidade, principalmente na RMBH. Parte desses benefícios já começaram a ser percebidos em 2016, mas tem uma parte ainda para acontecer em 2017.

Com relação às despesas de pessoal: obviamente, quando olhamos os números consolidados, as aquisições são o principal elemento desse aumento que vocês enxergam. De fato, olhando para as operações base, em aquisições estamos mais eficientes do que estávamos há um ano e, parte desses ganhos virá com as sinergias.

Temos, basicamente, dois elementos importantes de captura de sinergias através das integrações. O primeiro deles é a integração do centro de serviço compartilhado, que permite transferir boa parte das atividades de back office – centralizar boa parte das atividades de back office.

Isso depende da virada de sistemas, que já aconteceu, principalmente na SOCIESC. E a outra é a integração do modelo de gestão, que também permite uma estrutura um pouco

mais leve nas pontas, que também está em curso. Então, há benefícios importantes a serem capturados em 2017.

**Marco Calvi:**

OK. Obrigado.

**Marcelo Santos, JP Morgan:**

Bom dia a todos. Obrigado por pegarem a pergunta. Eu queria que vocês comentassem um pouco a respeito da utilização do EAD no ensino presencial. Vocês mencionam no release a ideia de usar mais o EAD.

Eu queria entender mais ou menos em que ponto vocês se encontram versus o limite de 20%, o quanto vocês imaginam que no ano que vem vocês conseguem melhorar isso com essas mudanças que vocês estão implementando e, por fim, se vocês têm alguma visão sobre uma potencial alteração nessa regra de 20% para um nível superior. Ouvimos no mercado 30%. Vocês têm algum comentário sobre isso? São essas as perguntas.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Antes, todo o pilar de ganho de eficiência acadêmica não tem um passo anterior ao uso dos 20% do EAD, que é o projeto de convergência curricular. Falamos bastante dele na virada de 2015 pra 2016 e, de fato, começamos a implementá-los em 2016.

Então, uma boa parte dos nossos calouros de 2016 – cerca de 50% deles – já estavam dentro dessa nova matriz. Para 2017, quase 90% dos nossos calouros já vão estar em uma matriz convergente. E essa matriz convergente, como eu disse, traz três grandes benefícios:

Em alguns casos, o enxugamento de currículo, onde ainda existia um pouco de excesso de horas; mas, mais importante, uma modularização mais eficiente. Como eu disse, ela permite não só a modularização dentro do próprio curso, mas também entre cursos – correlatos, obviamente e; por último, uma adesão natural e quase que orgânica dos 20% do EAD, porque o currículo já vem preparado, com as disciplinas selecionadas, em todos eles, para entregar, efetivamente, os 20% do EAD.

Então, como fazemos essa mudança sempre para os calouros, existe um repasse para a captura desses benefícios, mas praticamente a partir de 2017, todos os cursos em que enxergamos a possibilidade do uso desses 20% já estarão com os calouros entrando dentro dessa modalidade, então vai acontecer de uma forma natural e orgânica a partir de agora.

**Daniel Castanho:**

Acho que essa é uma discussão que está permeando todo o Brasil. Digo o governo – essa é uma pauta do governo –, essa é uma discussão das instituições de ensino, efetivamente, e essa também é uma discussão presente em todas as associações

representativas do ensino superior: que é uma mudança no marco regulatório do Ensino à Distância, que hoje é uma convergência.

A verdadeira pergunta não é se você tem ou não ensino à distância, mas como a tecnologia está mudando a sala de aula. Quando analisamos hoje, temos o que chamamos de ensino semipresencial, em que são oferecidas quatro disciplinas presenciais e uma à distância e, aí, considerando os 20%.

Do outro lado, você tem o que chamamos de ensino híbrido, que é quando se utiliza – e aí é muito mais eficiente e muito melhor para o aluno – 20% em todas as cinco disciplinas. E aí a hora que você passa a enxergar dessa maneira, o grande questionamento que fica é: então por que limitar em 20%?

O foco é, efetivamente, o uso da tecnologia para melhorar a sala de aula. Pode ser 20%, 30%, 40%. E é essa a discussão. Então, o ponto hoje é o questionamento em relação ao produto oferecido hoje no Brasil, que existe hoje – que é o ensino sem interatividade ou com muito pouca interatividade por parte dos alunos – versus outro modelo, que é o híbrido, para usar a tecnologia para que realmente você mescle o uso da tecnologia com o ensino presencial, assim ampliando a eficiência, o aprendizado do aluno do ensino presencial.

Essa é a pauta que existe hoje. Então pode ser que se amplie o uso da tecnologia no ensino presencial? Sem dúvida. Eu acho que essa é uma pauta presente e muito forte no MEC para redefinir as diretrizes hoje da tecnologia na educação como um todo.

**Marcelo Santos:**

Está ótimo. Só um follow-up: existe algum time frame que vocês imaginam para alguma mudança desse tipo?

**Daniel Castanho:**

Como eu disse, essa é uma pauta do MEC. Entretanto, tudo depende da capacidade hoje do MEC e da profundidade das mudanças. Há mudanças que precisam passar pelo congresso, que sejam mais estruturantes, e outras mudanças são mais rápidas, mais ágeis, que eles teriam a possibilidade de fazer.

Mas mesmo essas mudanças mais rápidas ainda dependem de um estudo, de divulgação, do envolvimento de uma das partes envolvidas. É muito difícil de prever isso, mas o que eu posso dizer é que é uma pauta que está presente no MEC e é uma pauta que está permeando; é uma das pautas prioritárias hoje dentro de todas as secretarias que representam o ensino superior.

**Marcelo Santos:**

Está ótimo. Muito obrigado.

**Vinícius Ribeiro, Brasil Plural:**

Pessoal, bom dia. Obrigado pela pergunta. Vocês comentaram no release que alguns dos resultados da eficiência acadêmica e da captura de sinergia já se podem ver em algumas métricas operacionais. Eu quero saber se vocês podem dividir conosco quais são essas metas e qual é a tendência disso para o ano que vem.

E eu queria entender como vocês explicam essa pequena melhora na provisão no ex-FIES, digamos assim. Há alguma questão da mudança de perfil? Há alguma melhora que possamos esperar para frente? Obrigado.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

As duas métricas mais importantes que temos acompanhado do ponto de vista de redução de custos ou de ganhos de eficiência estão principalmente na parte de custo docente e aluguel.

Quando olhamos o custo docente, desmembrando isso em carga horária média, em quantidade de horas média por aluno ou em pagamento médio da Anima. Vimos, a cada semestre, conseguindo melhorar esse indicador, de novo, apesar dos desafios que enfrentamos nos últimos dois processos seletivos.

Acho que é um passo superimportante, porque essa é uma das métricas mais difíceis de se gerenciar dentro da instituição de ensino, uma vez que quando a demanda é um pouco mais fraca ou ela é mais fraca, ela nunca é concentrada; ela vem espalhada, então você perde: poucos alunos dentro de cada sala de aula.

Então o gerencialmente da oferta e, conseqüentemente, o instalamento médio resultante disso é uma métrica bastante complexa e temos conseguido gerenciá-la e temos conseguido ver melhorias significativas semestre a semestre. Acho que essa é a principal delas.

E a outra é a utilização da capacidade mesmo. Todas essas mexidas na RMBH, o fechamento de campi e inclusive a gestão da oferta – concentrar alguns cursos em menos unidades versus mais espalhado como estávamos. Todas essas métricas começam a aparecer também no custo de aluguel como percentual da receita. De novo, disso você expurga o efeito de reduções e deduções, que de certa forma estão mascarando esses ganhos operacionais.

Uma vez superado esse desafio e recuperada a demanda sem a necessidade de um nível de descontos tão grandes, equilibrando melhor o uso do PROUNI, por exemplo, que é uma das métricas que nos penalizou este ano, mas que tendem a voltar à medida que a gente substitui o PROUNI 50 com o PROUNI 100 – estamos nesse processo hoje –, todos os ganhos operacionais vão aparecer em ganhos financeiros no curto e médio prazo.

E a segunda parte da pergunta, sobre a PDD: eu acho que no ano passado fizemos essa mudança e aumentou o conservadorismo de provisão para cada faixa, com a expectativa de que, de fato, os números fossem piorar, dado o cenário macroeconômico.

Temos visto o número de dias do nosso contas a receber estáveis – um pouco abaixo, trimestre a trimestre; mas essa é uma variável que temos de acompanhar ainda por alguns trimestres, para ter conforto de que a recuperação da economia vai gerar um ganho suficiente para mexermos nesse critério novamente. Não espero uma piora, mas temos que continuar monitorando para ver se existem indícios consistentes de melhora para voltarmos aos critérios anteriores.

**Vinícius Ribeiro, Brasil Plural:**

Perfeito. Muito obrigado.

**Operadora:**

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

**Daniel Castanho:**

Como explicamos aqui no começo, este é um momento de analisarmos internamente, entendermos quais são os pontos em que precisamos efetivamente melhorar: esse é o momento em que nós estamos. Este ano, olhamos para dentro de casa, reforçamos os times, redesenhamos a estrutura – não só o organograma, mas, principalmente, o fluxograma.

O processo decisório dentro da Anima hoje é muito maior. Todos trabalhando com muita disciplina, com foco, efetivamente, e toda a equipe com muito compromisso, com o comprometimento de, efetivamente, transformarmos o país pela educação.

Também acreditamos que este é um momento em que o Brasil está muito mais maduro. Então o mercado como um todo está muito mais consciente, muito mais maduro, o que também faz com que tenhamos outras oportunidades, também na área de M&A. Também pode haver uma consolidação de diversos setores do Brasil e isso pode, inclusive, acelerar a área de educação superior.

Todos os pontos que discutimos aqui, que conversamos aqui; reforçamos o convite para que todos estejam presentes no Anima Day, que será dia 23 de novembro. Já mandamos os convites para vocês, mas reforçamos: todos os pontos, a discussão sobre todos os pontos que eu e o Gabriel levantamos aqui, sobre todas as áreas que são hoje prioritárias dentro da Anima, toda a área de EAD, o que estamos fazendo, a área acadêmica como um todo, a reestruturação da área comercial.

Enfim, todas as áreas: área de inovação, área de M&A – todas as áreas que acabamos permeando e discutindo aqui um pouco com vocês, teremos um enorme prazer em aprofundarmos no dia 23/11. Fica aqui, mais uma vez, o convite. E que todos tenham um ótimo dia. Espero vocês no Anima Day. Um abraço.

**Operadora:**



**Transcrição da Teleconferência  
Resultados do 3T16  
Anima Educação (ANIM3 BZ)  
9 de novembro de 2016**

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