

Operadora:

Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência da Anima Educação referente aos resultados do 4T16. 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 de um operador, digitando *0.

O áudio está sendo apresentado simultaneamente na Internet, no endereço 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 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. 2016 foi um ano desafiador, acredito que não apenas para a Anima, mas para todas as empresas do Brasil. Poderíamos até dividir aquelas empresas que entenderam como um momento para olhar dentro de casa, momento de se redefinir, momento de entender o que não estávamos fazendo e deveríamos fazer, e há aquelas outras empresas que estão simplesmente esperando esse momento passar, esse tsunami passar e, quem sabe, aguardar a retomada do Brasil.

Nós nos enquadrámos nas primeiras empresas. Tomamos decisões muito difíceis, muito duras para entender essa nova realidade, e depois de diversos anos crescendo, expandindo, acabamos não enxergando algumas coisas que deveríamos enxergar, e foi isso que nós fizemos no ano de 2016.

Começa desde um redesenho organizacional, redefinimos todas as nossas prioridades, reforçando o propósito, é o momento em que temos que reforçar o propósito, entender onde queremos chegar e qual a maneira mais rápida de se chegar. Abandonamos projetos um pouco marginais à estratégia da Empresa.

Nós fortalecemos a área acadêmica; acreditamos que a solidez acadêmica é o que faz a diferença para uma instituição de ensino. Estruturamos toda a área comercial, tivemos foco nas integrações daquelas instituições que já havíamos comprado, e até fizemos outras aquisições neste ano, que estão caminhando mais rápido, de maneira até mais eficiente que as anteriores.

Redefinimos instituição por instituição, refizemos o planejamento estratégico, agora entendendo o posicionamento da UNA efetivamente em Belo Horizonte, o posicionamento da UniBH, qual é a estratégia de expansão e consolidação do mercado em São Paulo, da São Judas, da própria HSM, da Unimonte. Redefinimos e refizemos todo o planejamento estratégico de cada uma das instituições.

Além disso, olhamos para dentro, entendendo o momento e a transformação que deve acontecer no ensino superior em relação ao ensino a distância. Fizemos uma análise muito profunda deste momento, de quais são as implicações da transformação, com foco muito maior na qualidade, com um modelo híbrido.

A transformação que acontecerá não só no ensino à distância, mas como a tecnologia irá efetivamente impactar a sala de aula, e redefinimos toda a nossa estratégia para o ensino a distância.

Tudo isso com foco na recomposição das margens, para que tenhamos efetivamente um resultado financeiro decorrente da solidez acadêmica, dessas mudanças que fizemos dentro da Anima.

Então, fizemos uma escolha consciente de preservar os investimentos na qualidade e também na expansão. Fizemos o melhor ciclo de avaliação dos indicadores oficiais do MEC da nossa história. Isso representa, isso coroa um trabalho sendo feito durante muitos anos, de maneira muito sólida.

A aquisição da Sociesc, a aquisição de Bom Despacho, a aquisição de Uberlândia, totalizando 22.000 alunos, o que mostra o momento no Brasil de oportunidades, o momento em que as instituições estão revendo a possibilidade de se associarem a alguém ou não.

E a Anima, pela sua história, pelo que vimos fazendo, é um *player* muito bem posicionado, querido e desejado por instituições que querem continuar a sua história, que tenham solidez acadêmica e uma marca representativa e reconhecida na área em que atuam.

Autorizamos a faculdade do interior de Minas Gerais, dentro da estratégia de expansão para o interior de Minas Gerais, com a marca UNA.

Em relação à Sociesc, é uma instituição muito focada na área de engenharia, na área de negócios, e agora expandimos para outras áreas do conhecimento. A intenção é abrir mais de 60 cursos no decorrer dos próximos anos.

Com isso tudo, tivemos uma diluição das margens devido às aquisições e à própria estruturação, uma desalavancagem operacional, mas no 4T já vemos uma evolução da margem bruta.

De maneira geral, o que fizemos neste ano? Fortalecemos todo o time de gestão da Anima, trazendo outras pessoas, entendendo as áreas onde estávamos a fim do que deveríamos estar. Então, fizemos mudanças na estrutura, fortalecemos o time de gestão em todas as suas esferas mais no topo, inclusive com uma mudança no Conselho, depois uma mudança na Diretoria Executiva, em todas as áreas da Anima; mudança de vice-reitor, de todos os gestores.

Do outro lado, a instituição passa a ser a Anima como um todo, algo que não fazíamos. Estamos muito mais focados, *data driven*, ou seja, passamos a ser uma instituição com foco na área de dados.

Montamos uma estrutura onde temos uma quantidade enorme de dados, e porventura não tínhamos essa mentalidade. A instituição passa agora a ser direcionada em todas as decisões, baseadas não apenas na intuição ou na lógica de mercado, mas em uma análise muito mais profunda de dados, redefinindo a estratégia comercial, estratégia de atendimento, estratégia do valor agregado para o aluno de maneira muito mais concisa, com decisões mais sólidas.

E isso faz com que, somando essas duas coisas, tenhamos uma capacidade de tomar decisão de maneira muito mais rápida. Mudamos todo o processo decisório da instituição.

Esse é o momento em que estamos. Essas mudanças todas, com processos decisórios mais rápidos decorrentes de uma análise de dados mais profunda, com um time melhor, fazem com que em 2017 e 2018 tenhamos a possibilidade de ter uma recuperação, um resultado financeiro muito melhor, estruturado e alicerçado na solidez acadêmica, na qualidade que entregamos.

Para falar um pouco dessa solidez acadêmica, acabou de sair o resultado do IGC. O nosso benchmark são as universidades públicas. Por mais que recebamos, na maioria das vezes, alunos um pouco menos preparados, temos entregado um resultado muito eficiente, de maneira muito forte, realmente nos deslocando e sendo o grupo de instituições do Brasil mais sólido, mais denso academicamente, e percebemos isso em todas as instituições, uma coerência com todas as nossas instituições.

Vemos o IGC da Anima em 2013 nas faixas 4 e 5, e depois 2014, 2015. Temos que considerar ainda que a UniBH ficou com 2,94. Então, se desconsiderarmos UniBH, em vez de 57% de ICG4, seríamos 67% do ICG4. Então, o 0,1 poderíamos até considerar que é IGC4, e isso revela a solidez.

E ainda entendendo que é importante analisar essa curva, porque o IGC é sempre uma média ponderada dos últimos três anos com *delay* de um ano; ou seja, no IGC que sairá nesse ano, os alunos já fizeram a prova no passado.

Então, é importante analisar a curva. As instituições que estão crescendo já são neste

momento instituições 4, instituições mais fortes. Instituições que estão caindo, por sua vez, já representam naquele momento uma qualidade pior, ainda não revelada pelos indicadores do MEC. Isso é importante ressaltar.

Em relação a CPC, aí a Anima com as universidades públicas, que é com as quais nos comparamos, temos as faixas 4 e 5 de maneira muito mais sólida quando conseguimos isolar então aqueles outros indicadores com relação a pesquisas, mestrados e doutorados, que fazem com que a universidade pública tenha um melhor indicador.

Mas se isolarmos e colocarmos qual é o valor agregado por aluno, qual a diferença de estarmos focados no aluno, da instituição, o que é o foco no ensino, na diferença que fazemos, em vez da pesquisa, que também é importante para o País, claro. Mas no valor gerado para o aluno, a Anima se destaca, tanto no CPC, e depois analisamos aqui os indicadores de análise, de 2015; o conceito IGC, as notas 4 e 5, vemos 86% 4 e 5, e isso tudo ainda culmina com um crescimento da satisfação do aluno dentro da Anima.

Eu chamarei agora o Gabriel para falar um pouco sobre os números de 2016, mais uma vez reforçando que foi um ano difícil, mas foi um ano muito importante para a Anima, onde reforçamos nossa história de reestruturação de empresas. Nós reestruturamos o nosso DNA. Reestruturamos a UNA no começo, depois a Unimonte, depois UniBH; tivemos uma história de mão na massa, de estar nas trincheiras, de realmente fazer a diferença e reestruturar a Empresa.

Foi exatamente buscando esse DNA que nós trabalhamos no ano de 2016 para que comecemos 2017 e 2018 em um novo momento da Anima. É sobre isso que podemos discutir um pouco à frente, mas neste momento, para falar sobre o ano de 2016, eu convido o Gabriel, para falar dos números de 2016.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Bom dia a todos. Obrigado, Daniel. Sem dúvida alguma, estamos comemorando muito os resultados que saíram recentemente de qualidade acadêmica. Como o Daniel colocou, eles reforçam a diferenciação da Anima e o nosso posicionamento efetivo de qualidade, e nos dão a segurança de que a sustentabilidade a longo prazo do nosso modelo está garantida, à medida que de fato estamos agregando valor para os alunos de forma bastante consistente, recorrente, e melhorando ano após ano.

Quando entramos especificamente nos resultados de 2016, passarei um pouco pelos detalhes, começando, na apresentação que está disponível em nosso site de RI, pela evolução de base de alunos, no slide oito da apresentação, acho que todos esses movimentos que o Daniel descreveu são muito claros em todos os números.

Quando olhamos para a base de alunos como um todo no 4T, ainda vemos uma redução de base de alunos de cerca de 9%, excluindo as aquisições, porém um crescimento de 15% dessa mesma base de alunos quando incluímos todas as aquisições.

De um lado tem o efeito dos últimos processos seletivos, onde de fato sofremos com a captação, e isso se traduz na base de alunos, mas também o fim do Pronatec, que

trimestre a trimestre ao longo deste ano vínhamos absorvendo essa queda pela extinção do programa.

Por outro lado, como o Daniel colocou, a soma de quase 22.000 alunos, através de três aquisições muito relevantes e importantes em nossa estratégia de crescimento, com a entrada no Sul com a Sociesc e a aceleração da expansão para o interior de Minas Gerais, com a UNA Bom Despacho e o Instituto Politécnico em Uberlândia.

A boa notícia em base de alunos é algo que vimos passando trimestre a trimestre. No slide nove, vemos a evolução da evasão. Tivemos mais um trimestre com evasão um pouco menor que nos períodos anteriores. Trazemos no gráfico a comparação tanto do 4T quanto dos últimos dois anos, que pega exatamente o período mais difícil da economia brasileira.

É um período em que, definitivamente, todos estavam esperando uma deterioração dessa variável, e vimos conseguindo melhorias consistentes trimestre a trimestre, tanto na visão do trimestre quanto no gráfico de baixo, quando olhamos para um período um pouco mais extenso, respeitando o ciclo de negócio de educação, que é semestral, mas com uma tendência também positiva tanto para o 1S quanto para o 2S14 para 2015, e agora de 2015 para 2016.

Essa é uma boa notícia. Estamos conseguindo manter os alunos que começam a estudar bastante engajados, apesar do desafio de captação, do desafio de atração de novos alunos que todos nós estamos sentindo, dado o cenário atual.

Olhando o slide seguinte, entrando nas variáveis financeiras, em receita líquida no 4T, nós havíamos antecipado um pouco esse movimento na discussão do 3T. Vemos uma melhora versus a tendência do ano, do ponto de vista orgânico, excluindo as aquisições. Temos um trimestre com pequeno crescimento de receita, 0,7% versus o 4T15.

De um lado, com o impacto de descontos um pouco menor, lembrando que dentro desses descontos tem aquela novidade dos 2% do agente financeiro do FIES, que machuca um pouco esse número. Excluindo esse efeito, a queda do impacto negativo de descontos seria um pouco maior. E um *mix* melhor, e este *mix* está sendo puxado tanto pela evolução dos nossos cursos da saúde, que estão em um ciclo positivo nesse momento, quanto também pelo fim do Pronatec, que se machuca bastante em termos de base de alunos, em termos de ticket médio o Pronatec funcionava com ticket bastante inferior às nossas graduações e pós-graduações. Então, ele tem também um efeito positivo embutido.

E obviamente, quando olhamos com aquisições, um crescimento expressivo, no 4T de 20%, 15% no ano, para um total de 20,9% no 4T e 12,3% no ano.

Olhando para a eficiência, tanto do ponto de vista de margem bruta quanto em margem operacional, aí há movimentos um pouco distintos nas duas variáveis. Primeiro olhando para margem bruta, no slide seguinte, vemos novamente uma evolução no 4T versus a tendência do ano. Conseguimos sustentar as margens, com um pequeno crescimento de 0,2 p.p., apesar dos impactos negativos dos descontos e apesar do impacto negativo da

nova cobrança de agente financeiro de FIES.

Isso é derivado das ações de reduções que vínhamos fazendo praticamente desde o 2S15, com uma otimização dos nossos espaços físicos, dos custos de aluguel, a implementação de um modelo acadêmico cada vez mais eficiente, tanto do ponto de vista de resultados acadêmicos, como vimos agora, mas também do ponto de vista de produtividade docente, e outras reduções que passam a contribuir de forma positiva neste trimestre.

Obviamente, quando incluímos as aquisições há uma diluição natural, dado que elas ainda operam com margens inferiores às nossas outras operações. Mas à medida que formos capturando as sinergias, essa diferença tende a diminuir, e temos uma expectativa positiva com relação a isso também.

No slide seguinte, margem operacional, essa evolução em margem bruta infelizmente não se traduziu ainda em um ganho de margem EBITDA no trimestre, quase que exclusivamente pelo impacto de PDD neste trimestre.

Aí há dois efeitos: vimos, sim, uma piora na curva de pagamentos, especificamente nos dois últimos meses do ano. Intensificamos os esforços de cobrança, fizemos algumas campanhas de recuperação, tudo no intuito de garantir que esses alunos chegassem à matrícula em uma condição melhor, para que isso não se traduza em evasão. Também estamos acompanhando essa variável, ainda é um processo está em curso, mas ao final do mês já teremos a conclusão desse processo, ao final de março.

Além disso, todo o atraso que aconteceu no processo de aditamento de FIES, vocês vão lembrar, o Governo segurou a abertura da janela de aditamentos durante praticamente todo o semestre, e os aditamentos foram praticamente até o último dia útil do ano. Isso gerou um impacto negativo no trimestre porque, mais uma vez, alguns alunos não conseguiram renovar os seus contratos, perderam os contratos de FIES, e aí temos que pegar toda a receita daquele semestre, migrar da carteira de FIES para não FIES e, a partir dali, reconhecer uma possível perda em um critério bastante mais conservador do que aplicaríamos aos alunos FIES.

Esses dois efeitos combinados acabam machucando a margem no trimestre, e obviamente, de novo, o impacto negativo em termos de diluição de margens pelas aquisições.

Eu falei um pouco sobre os números, e o slide seguinte demonstra a evolução da PDD. Apesar de um impacto bastante negativo no trimestre, são quase 2,5 p.p. olhando para PDD consolidada, no ano, quando isolamos o 1S e 2S vemos uma piora estrutural de mais ou menos 1 p.p., tanto no 1S quanto no 2S, e isso é fruto do momento atual da economia brasileira, da dificuldade dos alunos se manterem em dia com as mensalidades, e também de uma mudança gradual do *mix* de alunos de FIES e não FIES, que impacta esse número.

A boa notícia, voltando ao slide de evasão, é que temos conseguido segurar essa variável e controlar de modo que isso não se traduza em um risco excessivo em nosso balanço e,

ao mesmo tempo, também não em evasão.

Vemos isso claramente no slide seguinte, número 14, em que nossos dias de recebíveis vêm caindo constantemente, de forma consolidada. São cerca de 20 dias a menos comparativamente ao mesmo período do ano anterior.

Uma parte dessa queda está obviamente vinculada ao FIES, dado que o Governo em 2015 ainda não havia regularizado os pagamentos, e começamos a receber não só as parcelas atrasadas, mas também o fluxo mês a mês de contratos; mas também no não FIES, com uma tendência positiva. Temos flutuado um pouco acima de 50 dias, o que mostra que os nossos critérios de provisionamento estão adequados.

Avançando para a linha de outros negócios, no slide 16, aqui lembrando que não só HSM, mas desde a aquisição da Sociesc na área de gestão de inovação e tecnologia, e a partir de setembro as operações da ACAD também integradas à HSM.

Vemos um crescimento de receita nesses números consolidados e uma melhora no resultado operacional, tanto no trimestre quanto no ano. E se de fato isolarmos as novas aquisições, que ainda não contribuem de forma positiva, de fato são marginalmente negativas, a evolução é bastante grande, isolando a HSM; lembrando que em 2015 a HSM estava isolada nesses números. Olhando para 2016, se tirarmos ACAD e GIT, é uma evolução bastante expressiva, em linha com o que tínhamos de expectativa quando começou todo o processo de reestruturação descrito pelo Daniel.

Voltando para os resultados consolidados, no slide 18, fechamos o ano com R\$956 milhões de receita líquida consolidada, ou seja, 13,5% de crescimento, uma queda de 3,3%, excluindo as aquisições; um EBITDA ajustado de R\$153,6 milhões, uma margem de 16%, ou 18,7% excluindo as aquisições; e um resultado líquido ajustado de 65,9%, ou 78,8% excluindo as aquisições.

Dadas as grandes mudanças que estamos implementando e todo esse processo de reestruturação, é natural que esse seja um ano pesado de itens não-recorrentes, já avançando para o slide 19.

Tivemos no trimestre quase R\$10 milhões de despesas de reestruturação e R\$24,6 milhões no total do ano, o que, de novo, reflete a necessidade, infelizmente, de redução dos nossos quadros, tanto docente quanto administrativo, em linha com a queda de base de alunos, com um volume relativamente alto de rescisões de contratos de trabalho; uma pequena despesa relacionada às integrações dos últimos 12 meses; e todos os efeitos pontuais de fechamento de unidades.

Como o Daniel falou, infelizmente fomos obrigados, dada a nova realidade, principalmente em Belo Horizonte, a encerrar atividades de alguns dos nossos campi, e aqui estamos refletindo tanto as multas contratuais e custos de mudança, quanto as baixas de benfeitorias que havíamos feito nesses campi.

Sem dúvida, um ano de volume bastante grande de despesas de reestruturação, mas que eu acredito que estejam ficando para trás.

Além disso, coisas que já vínhamos refletindo nos números, como o ajuste de contas a receber de FIES, o AVP lá de trás, que entra como um efeito positivo aqui, e a remuneração baseada em ações, também atrelada à estrutura de compra da Sociesc.

O único item novo que apareceu aqui é o teste de *impairment* da HSM, e acho que isso está bem descrito em nosso *release*. Nós revisamos as projeções futuras junto com os nossos auditores, adotamos uma postura mais conservadora do que vínhamos adotando para o futuro, apesar de o processo de reestruturação estar indo muito bem e termos cumprido praticamente com todas as metas que foram estabelecidas nesse plano para o ano de 2016. Então, aqui adiciona um grau de conservadorismo, mas não há nenhuma diferença de percepção com relação ao processo em andamento.

Olhando para a posição de caixa, e acho que o Daniel destacou um pouco disso no início, apesar de toda essa turbulência, 2016 foi um ano gerador de caixa. Olhando para a geração de caixa operacional, são quase R\$130 milhões, que, de novo, somados aos itens não-recorrentes, praticamente, voltamos ao EBITDA reportado. E mesmo depois de capital de giro e CAPEX, ainda assim, um fluxo de caixa livre de R\$73,2 milhões.

Lembrando que 2016 foi um ano de consumo de caixa, principalmente pela variável contas a receber de FIES. Viramos essa tendência e voltamos a gerar caixa, de novo, apesar de toda a turbulência vivida.

Além disso, gastamos quase R\$22 milhões em quitação de dívidas pré-existentes; executamos o plano de recompra de ações para R\$27,6 milhões, em linha com o que foi aprovado pelo nosso Conselho; R\$15,2 de pagamentos de dividendos e R\$11,7 milhões de amortização das aquisições, para terminar o ano com R\$181,5 milhões, ou seja, uma posição de caixa praticamente em linha com o que havíamos terminado o ano passado.

Olhando para o slide 22, temos não só a posição de caixa, mas também a posição de dívida. Passamos de R\$150 milhões em dezembro de 2015 para um pouco abaixo de R\$300 milhões em 2016, e alavancagem de 1,9x. Lembrando que, aqui, basicamente esse crescimento em dívida líquida se deu por conta das aquisições.

Avançando para o slide 23, olhando para a medida de ROIC, algo que tem norteado boa parte das nossas decisões e prioridades, ou seja, para retomar o nível de retorno do capital investido que tínhamos no passado, obviamente 2016 está bastante impactado por todas essas mexidas e todos esses efeitos sobre os quais falamos.

Temos acompanhado tanto o ROIC puro quanto sem os ativos elegíveis não amortizáveis, ou seja, basicamente o ágio relacionado às aquisições, estamos enxergando esse número como algo abaixo das nossas próprias expectativas e trabalhando incessantemente para virar o jogo nessa variável também.

Para fechar e abrir para perguntas, como o Daniel colocou no início, esse é um ano de grandes mudanças, tudo isso tentando buscar uma base sólida, uma base para que possamos voltar a crescer de forma consistente, tanto do ponto de vista de captação, apesar das estratégias comerciais, tendo como consequência disso uma recomposição de

margens.

Os resultados acadêmicos desse último ciclo confirmam a tendência que já vínhamos enxergando, mas, de fato, nos colocam em um novo patamar, de um novo benchmark.

E o foco principal para 2017 está nas grandes prioridades: retomada de crescimento orgânico, entrega do plano de integração das aquisições recentes, o avanço no uso da tecnologia da sala de aula, sendo representado pelo EAD, sempre investindo em qualidade, e tendo como consequência, como falei, a recomposição de margens.

Daniel Castanho:

Só reforçando o que o Gabriel coloca, neste momento no qual estamos, parece, quando olhamos os números de 2016, que andamos de lado, que a Empresa como um todo não cresceu, não evoluiu em relação aos números comparados – efetivamente EBITDA, receita etc. – em 2016 em relação a 2015.

Por outro lado, 2016 foi um ano extremamente importante, como o Gabriel colocou, para que estejamos muito mais sólidos. Os números de 2016 ainda não refletem essas mudanças, porque elas foram feitas no decorrer de 2016, como os itens não-recorrentes que ele colocou etc.

Foi um ano de muita evolução para a Anima quanto à consolidação de uma Empresa efetivamente sólida e preparada para um novo momento da educação no Brasil, onde as pessoas e a sociedade como um todo estão muito mais maduras e buscando instituições que realmente agreguem valor, que façam diferença com relação ao planejamento de competências, em relação à marca e ao reconhecimento da marca pelo mercado.

E nisso, estamos extremamente bem preparados. E como ele também disse, em time que está ganhando, nós mexemos. E é por conta disso que, mesmo com esses resultados acadêmicos, estamos fazendo mudanças bastante fortes em relação ao nosso projeto acadêmico, deixando de ser um currículo conteudista para ser um currículo baseado em competências, implementando metodologias ativas e uma capacitação de professores em relação a novas metodologias de ensino, com uso intensivo de tecnologia, com a curadoria de um conteúdo e um conteúdo de excelência, tudo isso ainda tornando o currículo mais eficaz e mais eficiente; mais eficaz para o aluno, mais eficiente para o investidor, para a Companhia.

Como ele mesmo falou, em relação ao ROIC e aos indicadores, não estamos satisfeitos em relação a esses números, mas fizemos escolhas que garantam a solidez da empresa, uma empresa mais robusta, e que aumentem a durabilidade, para que pensemos como uma empresa para estar aqui durante muitos anos. Ou seja, é o resultado financeiro a partir da qualidade.

Esse foi o nosso momento, esse foi o ano de 2016, resumindo. E agora abrimos para perguntas a respeito dos números de 2016 e, se também quiserem saber, um pouco sobre o futuro em 2017 e 2018. Obrigado.

Luciano Campos, Bradesco:

Bom dia a todos. Eu tenho três perguntas rápidas. A primeira é se vocês podem nos dar um *update* das operações comerciais, sobre as quais vocês falaram bastante no *Anima Day*, tanto para EAD quanto para presencial. Eu gostaria de saber o que foi implementando dentre todos os planos falados no Anima Day, e aquilo que já pode ajudar na captação do 1T.

A segunda pergunta, vocês mostram que há uma estabilização da receita orgânica da parte de ensino no 4T. Eu gostaria de entender se vocês têm efeito mais ou menos semelhante com a receita orgânica das operações compradas, ou se vocês ainda têm alguma pressão de queda, ou até de crescimento nas operações compradas em termos de receita orgânica de cada uma delas.

E por fim, se puderem nos lembrar de todos os planos das sinergias mapeadas para essas aquisições, porque eu acredito que houve bastante trabalho feito em 2016, e isso deve começar a ter os impactos esperados em 2017. Se puderem nos lembrar quais eram os objetivos e o que podemos esperar para 2017. Obrigado. Essas são as perguntas.

Daniel Castanho:

Luciano, obrigado pela pergunta. Como estamos na área comercial? Começamos a implementação de algumas coisas a partir do 2S, mas foi exatamente em novembro que fizemos a grande mudança, com a vinda do Diretor Comercial. Algumas mudanças imediatas, especialmente algumas mudanças de processos, conseguimos fazer de maneira muito rápida. Já em relação a pessoas e sistema, isso está acontecendo. É meio no gerúndio mesmo.

Algumas coisas já implementadas, não com muito impacto no 1S, mas que terão impacto no 2S. Outras coisas ainda não implementadas, que precisam ser implementadas no decorrer do 1S.

Posso lhe dar alguns exemplos, como o *call center*. Não conseguimos fazer uma mudança, porque estávamos no meio do processo do vestibular. Até estaríamos preparados, mas preferimos retardar alguns desses processos para que não afetássemos o vestibular deste ano.

De maneira resumida, mudança de pessoas, várias foram feitas, algumas ainda por acontecer, que serão decorrentes de toda essa mudança de processos e sistemas. Alguns processos *quick wins* conseguimos fazer, efetivamente a partir de novembro, dezembro, 'trocando o pneu com o carro andando', mas alguns outros só conseguiremos fazer ao final desse processo seletivo. Veremos algum impacto já neste semestre, mas estaremos totalmente estruturados para o 2017/2.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

E aí, pegando os outros dois pontos que você levantou, o primeiro do ponto de vista de receita orgânica no 4T, olhando para as operações-base, já havíamos antecipado que o

3T estava impactado por descontos pontuais na matrícula, que não impactavam a vida do aluno olhando para frente, e isso se traduziu, de fato, no 4T.

Também vamos absorvendo a base. Cada vez mais temos uma base comparável com essa nova realidade de descontos, e isso pode ser traduzido como 'encontrar uma base sólida para voltar a crescer a partir dela'.

As novas aquisições, isolando Sociesc, Alis e Uberlândia, em todas elas o primeiro foco e o primeiro impacto está muito mais nas integrações e nas sinergias de custo. O ano de 2016 foi muito voltado para a integração do CSC, a integração das equipes de gestão, as preparações para a integração do modelo acadêmico, e um pequeno impacto ainda na expansão, por exemplo, do portfólio da Sociesc, como o Daniel colocou. Tudo isso ainda está por vir.

Então, de novo, estamos encontrando uma base sólida, tanto nas operações-base quanto nas recentes aquisições, para termos um novo ciclo de crescimento olhando para frente.

Em termos de sinergias mapeadas, é um pouco do que falei: o ano de 2016 ainda não demonstra todas as intervenções que fomos fazendo lá. Lembrando que integramos a Sociesc em fevereiro, a Alis em julho e a Politécnica apenas em outubro. Todo o processo de integração de sinergias está sendo cumprido. Fizemos as viradas de sistemas de acordo com o planejado, e elas são o ponto de partida para que possamos depois fazer as integrações todas, e isso vai acontecendo ao longo do ano.

Então, de novo, olhando para 2016, ainda não enxergamos esses benefícios, mas olhando para 2017 e 2018, isso deve aparecer de forma muito mais evidente.

Luciano Campos:

Daniel, deixe-me apenas fazer um *follow-up*, na verdade, relativo aos resultados do lado qualitativo: quando olhamos outros segmentos, como educação básica, os resultados de ENEM fazem uma parte importante da comunicação de marketing das empresas. Existe o paralelo na educação superior? Esses resultados fortes que vocês tiveram de ENADE e de IGC podem ser usados? Vocês têm alguma evidência de que isso pode ajudar na captação? Essa é a minha última pergunta. Obrigado.

Daniel Castanho:

Luciano, uma das coisas que o Ministério da Educação está fazendo é inclusive rever toda essa estrutura de avaliação, a curva, o IGC etc. O IGC é uma curva normal, com a tendência de colocar todo o mundo no 3. Com base nisso, mais de 80% das instituições do Brasil são nota 3.

E quando você é 3, e todo o mundo fala que é 3, o aluno não tem uma percepção daquilo. Entretanto, quando você passa a ser 4, aí sim eles têm percepção, e se você for 2, eles falam que você é ruim. É isso. Todo mundo é 3, é meio embaralhado ali; 4, sim, tem-se uma percepção.

A São Judas é a quinta melhor universidade no Brasil. Se tirarmos as confessionais, ela é a primeira, é a melhor universidade do Brasil. Há quatro instituições confessionais na frente dela, sendo que em São Paulo ela é a segunda. São indicadores muito robustos.

Então, claro, existe essa percepção, sim. Ela não será, pelo atraso que aconteceu na divulgação do IGC neste ano, algo com que conseguiremos, de alguma maneira, ter algum impacto nesse vestibular efetivamente, mas obviamente, a percepção de qualidade dos alunos, muito da decisão de uma instituição de ensino é pelo boca-a-boca, é perguntar para as pessoas que estão lá, os comentários das redes sociais etc.

Então, percebemos hoje uma possibilidade da São Judas – e é isso que eu estava dizendo em relação a ser uma Empresa *data driven* –, uma análise muito robusta que fizemos pelo *recall* da marca São Judas em outras áreas de São Paulo permite que possamos ter uma expansão em outras áreas, e que vários alunos deixam, ou não escolhem a São Judas pelo motivo de ela estar na Mooca, estar no Butantã e tudo mais.

Eu estou dando o exemplo da São Judas, mas o mesmo vale para a solidez na UNA. Se formos analisar a UNA, ela é, há vários anos, a melhor instituição de ensino pelos indicadores do MEC em Minas Gerais, depois vinha a PUC e então vem a UniBH. UniBH passou na terceira casa decimal da PUC neste ano, então está empatada com a PUC. Mas, mais do que isso, é a evolução.

E o que estamos fazendo agora, só para complementar, de maneira rápida, é que, além dos indicadores do MEC, estamos criando outros indicadores para que tenhamos a nossa definição proprietária de qualidade, entendendo qual é o valor agregado para o aluno em relação à empregabilidade dele, em relação ao reconhecimento dos RHs e das empresas em relação às nossas marcas, como os RHs estão vendo a evolução de um, dois ou três anos depois de o aluno estar formado, como eles percebem aquele aluno em relação às competências que ele adquiriu no decorrer da faculdade.

Hoje, estamos criando uma gama ampla de indicadores, que devem mais fortes, estruturados de maneira para que possamos apurar esses resultados no decorrer dos próximos anos e no decorrer deste ano de 2017, para que tenhamos outros indicadores, não só o IGC.

Mas um impacto bastante grande, não teremos, infelizmente, neste semestre, pelo atraso da divulgação do MEC.

Luciano Campos:

Perfeito, Daniel. Muito obrigado.

Marcos Calvi, Itaú BBA:

Bom dia. Obrigado por pegarem a minha pergunta. Na verdade, tenho duas dúvidas. A primeira é com relação ao nível de provisão, que vocês comentaram um pouco no release. Se vocês puderem dar um pouco de cor em relação ao que podemos esperar dessa linha em 2017, por favor.

E a segunda seria com relação às despesas de G&A. Vocês comentam também que, em relação à receita líquida, isso teve um aumento, dadas as aquisições, que é um pouco do *trend* dos últimos *quarters*. Gostaria de perguntar se, durante o ano de 2017, podemos esperar essa linha voltando ao patamar em relação à receita líquida, ao que era pré-aquisições. Essas são as minhas duas perguntas. Obrigado.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Primeiro, com relação às provisões, como eu comentei mais cedo aqui no *call*, temos uma metodologia de provisão que reflete de forma bastante imediata qualquer melhoria ou piora nos índices de atraso, dado que vamos provisionando um percentual para cada faixa de *aging*.

E o que aconteceu no último trimestre é que, de fato, nos dois últimos dois meses do ano vimos uma piora, principalmente até 90 dias, e isso se traduziu em uma provisão maior no trimestre. Além disso, de novo, aquele problema dos aditamentos tardios de FIES, que acabam gerando migração de uma carteira para outra.

Quando olhamos para trás, esses dois efeitos respondem por praticamente todo o incremento de PDD que vimos neste último trimestre.

Expandindo um pouco o horizonte de análise, de fato houve uma piora estrutural. Estamos 1 p.p., tanto ao longo tanto do 1S e do 2S quanto do ano como um todo, acima do ano anterior.

Isso é, obviamente, fruto da piora do cenário macroeconômico, vários brasileiros estão com dificuldade de se manterem em dia com seus pagamentos, e também da mudança de *mix* de FIES e não FIES, que, de novo, à medida que isso acontecer, vamos trocando, de um lado, PDD por FGEDUC, pensando que um está como redutor dessa receita e o outro entra na conta de provisão.

Então, temos todos esses efeitos combinados. Olhando para a frente, dado que a economia começa a dar alguns sinais de melhora, e dado que estamos com um nível de provisão adequado, minha expectativa é que essa conta pare de nos machucar, como nos machucou principalmente nos últimos 18 meses.

E especificamente em G&A, tentamos mostrar, por meio de um gráfico proforma dentro do release, algumas das reclassificações que aconteceram no ano. Parte desse movimento de reestruturação envolve centralizações diárias, que antes estavam espalhadas nas unidades para organizações mais centralizadas, com algum ganho de eficiência.

Então, quando olhamos, são as despesas corporativas. Isso acaba aparentemente em um aumento nas despesas corporativas, mas quando jogamos todos esses efeitos juntos, vemos, de fato, um pequeno ganho de eficiência.

E os G&A das unidades ainda estão influenciados pelas aquisições. A maior parte do crescimento está relacionado às aquisições. E aí, de novo, à medida que formos

capturando as sinergias, vamos retornando aos patamares anteriores.

Marcos Calvi:

Está certo. Obrigado.

Leonardo Olmos, Santander:

Bom dia a todos. Primeiro, eu gostaria de saber sobre a HSM, dado o *impairment*, dada toda a reengenharia que vocês fizeram, como vocês entendem essa operação, pensando daqui a alguns anos, como seria o posicionamento dela no mercado, que tipo de serviços adicionais ela poderia fazer.

E ainda dentro de outros negócios, que outras operações vocês poderiam detalhar um pouco mais, como elas devem se comportar, aí pensando um pouco mais no curto e médio prazo, e o que essa operação poderia se tornar dentro da Anima, em termos eventualmente quantitativos que vocês puderem falar. Obrigado.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Como eu comentei, Leonardo, apesar de estarmos refletindo o *impairment* nos resultados do ano, nossas perspectivas com relação à HSM estão absolutamente dentro das nossas expectativas.

Começamos esse processo de reestruturação no ano passado, ele envolvia uma simplificação bastante ousada das operações, então de fato descontinuamos alguns produtos e eventos que não eram eficientes, para focar no que realmente gerava valor, no que era importante, e com isso permitir inclusive uma simplificação da estrutura de G&A, da estrutura de gestão dela. Tudo isso vem sendo implementando de forma bastante disciplinada.

Então, olhando em retrospectiva os últimos 12 meses, estamos muito satisfeitos com o que foi conseguido e alcançado, até porque, de novo, a fonte de receita da HSM continua sendo majoritariamente os orçamentos de marketing/patrocínio das empresas e os orçamentos de treinamento, que são duas áreas bastante impactadas pelo momento da economia. Então, conseguimos toda essa evolução ainda em um cenário de não melhoria da economia.

E olhando para frente, o plano continua basicamente o mesmo. Reforçaremos a atuação dela nos eventos, trazendo novos eventos, como já foi a última Expo Management, que foi uma das melhores, se não a melhor Expo Management dos 30 anos de história da HSM, mas com potencial de crescimento mais voltado para a área de treinamentos *in company*, seja para grandes empresas, seja para médias empresas, o que está agora reforçado pela integração com a ACAD. Enxergamos essa avenida de crescimento claramente por esse caminho.

E produtos adjacentes, mas com alto potencial de geração de valor, como, por exemplo, o

HSM Experience, que é a plataforma digital para disponibilização de conteúdos.

A história da HSM junto com a ACAD passa por isso. Ela tem um caráter qualitativo dentro do portfólio da Anima, mas a nossa expectativa, de novo, é que ela contribua de forma positiva, tanto do ponto de vista qualitativo, quanto do ponto de vista financeiro.

Daniel Castanho:

Só complementando o que o Gabriel colocou, no começo da HSM, nós erramos um pouco. A reestruturação da HSM aconteceu em um momento em que, na hora em que estávamos lançando novos produtos, eles foram bastante impactados pela deterioração da economia como um todo.

No ano passado, fizemos uma reestruturação muito forte, como o Gabriel colocou, e a HSM deixou de ser uma empresa de eventos propriamente dita para ser uma empresa de educação. Então, hoje, o valor agregado não é só de a pessoa ir assistir a uma palestra, mas é algo muito mais sólido, na HSM como um todo.

Foi mais complexo do que achamos no início, mas agora está em uma rota, seguindo efetivamente o caminho que traçamos para ela no ano passado.

Leonardo Olmos:

Perfeito. Muito obrigado.

Marcelo Santos, JPMorgan:

Bom dia. Obrigado pela pergunta. São duas. A primeira é sobre a questão de espaço para fazer mais aquisições. Vocês estão com uma alavancagem de 1,9x EBITDA. Quanto mais vocês estariam dispostos, confortáveis para fazer aquisições no ano de 2017, que faz parte da sua estratégia?

E a segunda pergunta é em relação à base de alunos em 2017. Dado o estágio atual de maturação do modelo comercial, é razoável esperar uma base estável para este ano, ou, uma vez que *intake* caiu muito no ano passado, poderíamos ainda ver alguma contração? Como vocês estão vendo esse *outlook*? Essas são as duas perguntas.

Daniel Castanho:

Marcelo, o momento que o Brasil está vivendo é um momento de transformação. Instituições que não estavam antes pensando em vender, em fazer alguma coisa com alguém, ou, de alguma maneira, se associar, pelo momento, pela crise, pela dificuldade mais complexa da gestão, a sofisticação necessária para tomada de decisão, elas hoje estão buscando parceiros, instituições com as quais possam estar juntas.

E a Anima é uma instituição por várias vezes desejada, referência, benchmark de alguns

grupos ou de algumas instituições, porque eles querem estar conosco.

Então, temos hoje grandes oportunidades em relação a novos negócios. Além disso, o próprio ensino à distância, o simples *deliver* do conteúdo passa a ser um pouco mais questionado, e aí o ensino híbrido, a possibilidade de expansão de polos, estar em regiões em que já temos uma marca mais forte, uma marca reconhecida, como a marca UNA, por exemplo, que é reconhecida não só em Belo Horizonte, mas também em Minas Gerais.

Aí temos a possibilidade de algumas aquisições, como fizemos. Aquisições menores, como a Bom Despacho. E aí, na hora em que trocamos transformamos a Alis em UNA e Bom Despacho, já temos um ganho efetivamente, seja no valor da mensalidade, seja reconhecimento de marca, seja expansão de portfólio, e aí temos uma expansão bastante forte.

Então, pode haver aquisições um pouco menores e outras aquisições maiores em regiões nas quais não estejamos, para que possamos ter uma marca e possamos expandir naquela região.

E aí, lembrando um pouco o modelo que fizemos das últimas aquisições deste ano, seja um modelo da Sociesc ou o modelo da Alis, são instituições que estamos pagando. Compramos a instituição, e aí temos o fluxo de pagamento em vários anos. Por mais que assumamos, que aumentemos a alavancagem, em relação ao fluxo de caixa, a pagamento etc., ela é diluída no decorrer de vários anos.

Então, existem possibilidades de aquisições, marcas muito boas e expansão inorgânica, mas em que possamos trocar a marca, ainda dentro da nossa capacidade de alavancagem.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

E é importante colocar isso em perspectiva, complementando o que o Daniel colocou. Apesar de termos uma foto de 1,9x alavancagem, do ponto de vista de conforto e do que temos pactuado internamente, inclusive com o nosso Conselho, é uma alavancagem de até 2,5x. Então, ainda teríamos algum espaço em nosso balanço para alavancagem.

E lembrando que, partindo do time, a expectativa para 2017 é, de novo, de geração de caixa, dado que a operação continua saudável, continua gerando caixa. Nós temos mais uma parcela de contas a receber de FIES relacionada a PN 23 que será transformada em caixa em julho ou agosto deste ano.

E todas as dívidas recentes, fizemos uma captação junto ao IFC de oito anos, e todas as três aquisições na área de ensino, como o Daniel colocou, foram combinadas em pagamentos de dez a 15 anos. Então, estamos bastante tranquilos com relação a isso.

E existem outras formas também, outras moedas, porque não estamos unicamente limitados à dívida. Com as condições adequadas, poderíamos olhar para outras formas também, outras moedas para fazer aquisição.

Com relação à segunda pergunta, de base de alunos, estamos na reta final do processo de captação e rematrícula. Estamos literalmente a 90% do processo, temos praticamente mais duas semanas de trabalho pela frente. Ainda tem bastante coisa para acontecer, e infelizmente eu pedirei para que vocês aguardem. Tradicionalmente, seguiremos a nossa linha de não falar sobre o processo, mas divulgar os resultados na primeira semana de abril.

Marcelo Santos:

Obrigado.

Vinicius Ribeiro, Brasil Plural:

Bom dia. Obrigado pela pergunta. Eu gostaria de explorar um pouco a questão das sinergias, que já foi comentada um pouco. Se não estou enganado, vocês tinham mapeado mais ou menos R\$33 milhões de sinergias das últimas aquisições para os próximos três ou quatro anos.

Eu entendo que grande parte dessa sinergia vem da implementação do modelo acadêmico etc., mas eu gostaria de um pouco mais de cor do que podemos esperar para 2017. E se vocês puderem dar um *breakdown* de quanto da sinergia de 2017 será capturada em custos diretos e custos indiretos, se for possível. Obrigado.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Vinicius, obrigado pela pergunta. Quando falamos de R\$30 milhões a R\$40 milhões de sinergias, estamos incluindo inclusive as sinergias da São Judas. E aí, obviamente, como já temos quase três anos, dois anos e meio dessa aquisição, uma parte dessa sinergia já foi capturada, já está nos resultados, mas a maior parte, incluindo as outras aquisições, ainda está por vir.

Tipicamente as sinergias vêm de três grandes fontes: a primeira delas é indireta, é a integração do *back office* e das operações, que é o CSC. Em todas elas, estamos com esse processo praticamente concluído. Na Sociesc, fizemos a virada dos sistemas financeiros em julho; os sistemas acadêmicos nas principais operações da Sociesc em outubro; em janeiro fizemos a virada do sistema financeiro para as outras operações, Alis e Uberlândia; e agora em abril, de novo, na janela de oportunidades, que é sempre no meio dos semestres, fazemos a virada de todos os sistemas acadêmicos.

Esse é o ponto de partida que permite que liguemos toda a tubulação do que chamamos internamente de centro de serviços compartilhados, o CSC. Isso dispara a sinergia, principalmente das equipes de *back office*, da implementação de controles e processos que temos em todas as unidades.

Tem o segundo item, que são as otimizações em geral. Aí passa por integração do time de gestão, centralização de algumas atividades, e eu diria que também fomos implementando isso ao longo de 2016, com algumas ações, inclusive, até o final do ano.

De novo, aí não aparece de forma evidente nos resultados de 2016, mas acreditamos que isso aparecerá de forma bastante mais clara a partir de 2017. Também estou falando aqui de coisas indiretas.

E a principal delas é o sistema acadêmico, e aí é onde normalmente enxergamos a maior parte das sinergias, dado que conseguimos desenvolver um sistema acadêmico que é bastante eficaz e eficiente, como o Daniel colocou; eficaz em termos de resultado para o aluno, e eficiente do ponto de vista de produtividade docente.

Nesse processo, estamos começando 2017 com praticamente 100%, com 90% da nossa base de calouros já operando dentro desse modelo. Nas operações orgânicas, já vínhamos desde o ano passado com cerca de 50% dos calouros, e nas aquisições, 100% dos calouros já entram no modelo em 2017.

Então, obviamente, o timing de maturação existe dentro da nossa base, mas os pilares fundamentais para captura dessas sinergias já estão colocados em praticamente toda a nossa base de calouros, e isso sim é custo direto.

Vinicius Ribeiro:

Perfeito. Obrigado.

Márcio Osako, Banco Safra:

Bom dia a todos. Gostaria de fazer apenas uma pergunta, relacionada à questão de estratégia comercial. Se puderem falar novamente um pouco em relação à estratégia de preço, se vocês também fizeram uso daquele desconto por antecipação de matrícula, e também qual é a sua expectativa em relação ao *mix* dessa captação. Vimos um aumento de bolsas parciais, que ajudou um pouco na matrícula, mas prejudicou no ticket, e também de PraValer. Vocês acham que a penetração continua aumentando nesse 1S? É isso. Obrigado.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Eu diria que estamos em uma crescente no uso de ferramentas comerciais para facilitar a conversão. Se você lembrar, nos últimos 18 meses temos falado bastante sobre uma capacidade de atração ainda bastante preservada em nosso processo de captação, mas um desafio de conversão até maior que a atração. Ou seja, a queda que vimos em matrículas não é necessariamente a mesma queda; ela era menor quando avaliávamos as primeiras etapas do funil.

Daí a estratégia comercial mais ativa que passamos a implementar. Ela começou com o uso mais intensivo das bolsas de Prouni 50%, isso desde o 2S15, evoluiu no meio do ano passado para algumas atividades promocionais, que foram basicamente descontos por antecipação de matrícula, e uma revisão de preços por curso, turno e campus, para sermos um pouco mais cirúrgicos nas mexidas de preço que estávamos fazendo, não só de um ano para o outro, mas ao longo da régua de captação.

Fundamentalmente, essa é a mudança que está acontecendo. E obviamente, isso vai se traduzindo primeiro em descontos gradualmente maiores por conta da maturação da base, porque essas atividades são basicamente voltadas para a captação; não temos usado nenhum tipo de estratégia comercial na retenção. A retenção tem acontecido de forma orgânica, o que é muito bom, porque preserva o ticket dessa base que já está engajada, e dilui um pouco esse efeito na entrada.

Então, Márcio, estamos em uma crescente do uso de descontos, mas sem nos desviarmos do propósito, que é elevar o nosso posicionamento e não entrar em uma dinâmica que consideremos destrutiva do ponto de vista de preço.

Márcio Osako:

Perfeito. E em relação ao *mix* de PraValer, se deve eventualmente haver um aumento em relação ao que vimos no 2S, de 9%, e se pelo menos essa parte de bolsas do Prouni deve ficar estável percentualmente em relação ao que vimos no passado.

Gabriel Ralston Correa Ribeiro:

Com relação ao PraValer, temos o efeito do aumento da penetração. Se você olhar esses dados para trás, estávamos com cerca de 6%, se não me falhe a memória, em nossa penetração na base, e algo mais próximo de 10% nos calouros. Isso deve continuar acontecendo.

Continuamos enxergando o PraValer como uma ferramenta importante dentro dessa estratégia de captação, e temos trabalhado muito próximos deles para que o processo continue crescendo.

Então, essa mudança de *mix* aqui dentro está acontecendo mais ou menos em linha com o que você já viu nos números para trás.

Márcio Osako:

OK. Obrigado.

Operadora:

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

Daniel Castanho:

Finalizando e concluindo, 2016 foi um ano de reestruturação, de redesenho, de redefinição, de uma mudança, como eu já disse, bastante densa dentro da Anima. Já 2017 é um ano de construção, de execução da estratégia, um ano de fortalecimento das pessoas, de desenvolvimento das pessoas, um ano de fortalecimento das teorias acadêmicas da instituição como um todo, da redefinição da instituição como um todo, para que cada vez mais caminhemos para sermos o grupo com a maior competência

coletiva em todas as áreas do saber, em todas as pessoas que trabalham dentro da Anima, todos os professores.

Ou seja, a competência não individual, mas sim o grupo com a maior competência coletiva em prol do desenvolvimento do aluno. O grupo que mais agrega valor à vida dos alunos. É nessa direção que estamos caminhando, é nessa direção que estamos nos consolidando com esse grupo que mais agrega valor em 2017 para os alunos.

Agradeço a todos, e desejo um ótimo dia. Muito obrigado.

Operadora:

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

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