

**Operadora:**

Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência da Anima Educação referente aos resultados do 3T17. Estão presentes os senhores Marcelo Bueno, Vice-Presidente Executivo, e Gabriel Ralston Correa Ribeiro, Vice-Presidente Financeiro.

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

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

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Anima, projeções e metas operacionais e financeiras constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Anima e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações.

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

**Marcelo Bueno:**

Bom dia a todos. É um grande prazer estar aqui hoje nesse *call* de resultados do 3T. Eu queria começar fazendo uma pequena retrospectiva, desde meados de junho, o Daniel Castanho, apoiado pelo Conselho de Administração, nos fez o convite para que houvesse essa mudança na Anima. Tivemos a vice-presidência executiva e iniciamos essa nova fase na Companhia.

Nós inicialmente fizemos algumas mudanças estruturais, em seguida uma consultoria das operações. Pedimos aos gestores para que revisitassem o plano Quero que fazem implementação desde o ano passado e iniciamos uma agenda de sobriedade, uma agenda de simplificação de processos, de execução, eficiência, qualidade acadêmica, previsibilidade. Tudo isso com muita humildade e união.

Consolidamos esse material, esse trabalho, não houve plano, revisitamos o plano com uma nova proposta. Fechamos isso, chamamos todos os analistas do *sell side*, fizemos

uma reunião no escritório, apresentando esse projeto. Saímos para *roadshow* e entramos nessa nova fase. É claro, ainda muito inicial, ou seja, os resultados começam a mostrar um trabalho que já vinha sendo feito, e também à medida que foram feitas as medidas como eu falei.

É com grande satisfação que eu começo a falar disso, o Gabriel deve entrar um pouco mais na apresentação e nós podemos aprofundar bastante no trabalho.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Obrigado, Marcelo. Obrigado a todos pela presença na conferência de resultados. Como o Marcelo ressaltou, o 3T marca mais um passo em um processo de retomada de nosso crescimento orgânico, de recomposição de margem e reorganização da Companhia como um todo. Pouco a pouco vemos resultados acontecendo.

Desde o 1T nós já temos vários indícios de que nós estamos superando a fase mais complexa de 2015 e 2016, e o 3T mostra uma aceleração e um processo ainda mais intenso, tanto do lado de retomada do crescimento orgânico, quanto de recomposição de margem.

Passando especificamente para a apresentação, começando no slide três, eu vou tentar passar rápido pela apresentação, para termos tempo para perguntas e respostas, mas nós vemos uma qualidade de crescimento orgânico no 3T, a partir do que já vinha sendo mostrado no 1S, então é bastante positivo.

Nós fechamos o trimestre com R\$251,8 milhões de receita líquida, que é um crescimento acima de 9%, sustentando o patamar de crescimento, que nós já mostramos no 1S. Nós já havíamos divulgado a captação do meio do ano, entregamos 35% do crescimento, 31% na base totalmente comparável, junto com a redução da evasão. Esse tem sido um trabalho que estamos comemorando bastante, nós estamos sistematicamente reduzindo a evasão, apesar do ambiente econômico difícil, e a evolução do ticket médio.

Nós blindamos a nossa dinâmica de captação ao longo do meio do ano passado, início e meio desse ano, então já são três trimestres que nós estamos com uma política comercial diferente. Os resultados, do ponto de vista de volume, já são bastante sólidos e nós confirmamos aqui também que essa é uma faixa comercial e não uma mudança de preço, com o ticket médio continuando evoluindo de forma consistente com o que vimos no 1S, da ordem de 4%, 5%.

Evolução de margem também vem se intensificando, o 3T teve 4 p.p. de evolução em margem bruta e 0,5 p.p. em margem EBITDA, as duas métricas acelerando versus o que vimos no 1S. Quando nós juntamos as melhorias operacionais com o programa de recompra, que foi executado e vem sendo executado, nós vemos a potencialização dos ganhos de lucro por ação.

Olhando o lucro contábil por ação, nós temos uma evolução de 31%, chegando a R\$0,93 por ação no acumulado do ano. Nós já havíamos antecipado geração de caixa no

trimestre e chegamos a quase R\$112 milhões no trimestre, tanto pela parte operacional, quanto pelo que já havíamos antecipado de redução do número do FIES, principalmente pelo recebimento da segunda parcela da PM23.

Com isso, nosso endividamento cai do patamar de 1,9x em 30 de junho para 1,3x dívida líquida por EBITDA no fechamento de setembro.

Avançando na apresentação para os resultados consolidados, no slide cinco nós vemos a composição do crescimento consolidado. Então, nós víamos crescimento no 1S, sustentando esse patamar em 9,3% no trimestre, para no acumulado do ano de 9,7% versus o ano passado. Aí tem um pouco de mudança da composição desse número.

O 1S foi bastante puxado pelas aquisições, no 3T nós vemos uma aceleração da nossa área de ensino e aquisições, chegando a 4,1% de crescimento e ainda assim as aquisições representando um crescimento expressivo, 24% na conta do ano passado e no 3T; e os outros negócios potencializados pela evolução da HSM, os cursos In Company e também pelo EBRADI, que não existia no ano passado, crescendo quase 80%, para 9,3.

Avançando para o slide seis, o avanço do lucro bruto. Também aqui uma métrica que está indo na direção correta e principalmente porque os ganhos vêm de produtividade. Então, nós vemos 4 p.p. de melhoria no custo com pessoal, e aqui é basicamente o plano que vem sendo implementado e vai ser intensificado a partir desse semestre e do próximo, de virada e evolução dos nossos modelos acadêmicos, que trazem ganhos de produtividade importantes. Esse tem sido o principal fator e continua sendo no 3T.

No slide sete nós vemos evolução de margem EBITDA. Aqui vale destacar que a nossa principal contribuição positiva continua sendo a margem bruta. As despesas corporativas consomem parte desse ganho. De novo, estamos em um processo de centralização diária e de investimento, principalmente na área comercial e acadêmica, com ganho um pouco acima do que foi o 1S, 0,5 p.p. de ganho de margem no 3T e 0,3 p.p. no acumulado do ano.

No próximo slide nós vemos a evolução do resultado líquido. No acumulado do ano chegamos a R\$78,9 milhões do lucro líquido ajustado, R\$74,4 milhões, excluindo qualquer ajuste. Como eu destaquei no início, uma evolução de 31% no lucro por ação, de novo, contextualizado tanto pelas melhorias operacionais quanto pela redução do número de ações, decorrente do programa de recompra.

Abrindo os resultados pelo ensino, passando rapidamente no slide dez pela evolução da base de alunos, nós crescemos 2,1% na comparação com o mesmo período do ano anterior. Esse é um fator que estamos comemorando bastante. Eu, particularmente, esperava que a base de alunos somente se estabilizasse em 2018, mas dado o bom resultado de captação que nós tivemos no meio do ano, nós conseguimos antecipar esse movimento, e já dentro de uma base de alunos estável/crescente, principalmente na linha de graduação que é a nossa principal unidade de negócio.

Não só o crescimento foi bom, como eu acho que ele veio com bastante qualidade. No

slide 11 nós vemos que o resultado de captação foi praticamente todo puxado pelos alunos sem motivo de financiamento, um crescimento de 73,2% na comparação com o mesmo período do ano passado, dado que nós ainda estamos em um ambiente bastante restritivo dos programas de Governo, FIES e Prouni. E o financiamento privado, ainda está em uma fase de crescimento.

É importante dizer que essas duas métricas ainda se movimentam no 4T, nós ainda temos contratações e aditamentos acontecendo no FIES e no PRAVALER. Esses números podem se movimentar um pouco, mas acho que direccionalmente o crescimento vem claramente de alunos não financiados.

Aqui tem o destaque da evasão também, uma queda de 10,3 p.p. na comparação do semestre fechado, ou seja, pegando os alunos que evadiram ao longo do 1S e não voltaram para o 2S. A soma desses dois blocos de evasão vem mostrando uma melhora consistente na comparação do período dos últimos três anos.

Como eu falei no início, uma evolução do ticket médio, apesar do aumento de descontos, nós estamos conseguindo subir nosso ticket médio, tanto pelo aumento de preço, repasse da inflação, quanto por melhoria de *mix* que vem contribuindo de forma positiva para o ticket médio como um todo, tanto olhando a operação base com as aquisições, quanto o negócio consolidado no gráfico da direita, embaixo, no slide 11.

Fechando, os resultados financeiros de ensino, no slide 12, nós vemos um crescimento de 7,3% na receita líquida do trimestre, chegando a R\$240 milhões, uma evolução do resultado operacional dessa unidade de negócio de quase 4 p.p., 3,9 p.p. no trimestre. De novo, nós temos uma evolução positiva tanto do ponto de vista de *top line* quanto do *bottom line*, melhorando de forma consistente.

As contribuições vêm tanto do negócio base, ou seja, excluindo as aquisições, nós vemos detalhes disso no slide 14. Uma aceleração no crescimento de receita, na comparação com o 1S. Nós aceleramos para 4,1% contra 1,3% no 1S, e agora no trimestre um pouco mais.

Evolução de margem bruta também acelerando no 3T, com a comparação contra o ano anterior e contra o 1S17, e o resultado operacional. O negócio base crescendo de forma saudável, com todas as métricas operacionais apontando para a direção correta.

No slide 16 nós vemos o destaque dos mesmos resultados, isolando as aquisições do ano passado, a evolução das integrações da SOCIESC, Una Bom Despacho e Una Uberlândia. Nós vemos um crescimento expressivo de receita.

É importante destacar que a métrica mais comparável agora no 3T é a única que ainda não estava consolidada, era a Una Uberlândia, a partir do 4T é totalmente comparável, mas mesmo assim um crescimento expressivo, uma vez que temos expandido o portfólio e conseguido crescer organicamente em praticamente todas essas operações.

Do ponto de vista de margem, uma evolução bastante expressiva, tanto no 1S quanto no

3T, e no acumulado do ano chegamos a quase R\$22 milhões de resultado operacional, contra o resultado do mesmo período do ano passado de apenas R\$3,7 milhões, confirmando aqui a disciplina das integrações, a disciplina do processo de captura de sinergia, que tem sido um fator relevante nesse ano para melhores resultados.

Os outros negócios, rapidamente, também estamos apresentando um crescimento expressivo. Como eu falei no início, nós estamos vendo uma recuperação da linha de negócios de cursos In Company na HSM, pós-integração com a ACAD e também o início do faturamento da EBRADI, onde esperamos ter um faturamento um pouco acima de R\$2 milhões no ano, em linha com o plano de negócios que foi apresentado no início do ano.

Apesar de estarmos olhando um resultado operacional ainda piorando contra o ano passado, quando nós abrimos esse número, a HSM apresenta já um começo de melhora no 3T e no 4T, toda a sazonalidade dela, após a execução de uma Expomanagement que foi uma das melhores da história, do ponto de vista de avaliação, pontualidade e resultados financeiros que aconteceu na semana passada, quanto uma tendência positiva nos cursos In Company.

E a EBRADI, que é um investimento ainda desse ano, nesse primeiro ano de operação, mas está em linha com o plano de negócio, principalmente na linha de receita e até um pouco melhor do ponto de vista de resultado. A expectativa para o ano é de melhora contra o ano anterior, ainda dependendo da sazonalidade do 4T.

Avançando para o slide 20, as despesas corporativas. Já falamos bastante sobre isso ao longo do 1S, em que tivemos um implemento importante relacionado a centralizações, mas também aos investimentos principalmente nas áreas de marketing, comercial, a criação dos times comerciais e algum investimento na área acadêmica.

Então, apesar de ainda estarmos mostrando uma piora em relação ao anterior, acho que já estamos em um patamar mais estável na comparação mensal, então se compararmos os últimos meses, já estamos estabilizados e temos algumas ações de otimização a caminho. Então, eu acho que a tendência também é de ter uma base mais comparável a partir de agora na evolução trimestral.

No slide 21, detalhamos os não-recorrentes, todos esses movimentos de reestruturação que ainda geram um custo de resolução e de rescisão de contratos, tanto docentes quanto administrativos relativamente altos. Para ter uma ideia, os ganhos de produtividade acabam gerando um pouco mais de demissões; por outro lado, viemos concentrando carga horária nos melhores professores para termos a certeza de que ao final do processo terminaremos com um time altamente motivado e qualificado olhando para frente.

Avançando para o tema de caixa, contas a receber e caixa. De novo, quando olhamos para a evolução dos contas a receber, vemos uma melhoria contínua também. Este trimestre, especificamente, bastante influenciado pela redução do contas a receber do FIES. De novo, recebemos a segunda parcela da PM23, isso tem um grande impacto no FIES. O não-FIES foge um pouco, mas tem se comportado bem entre os 50 e 60 dias.



que é o que temos visto ao longo dos últimos dois anos. Então, apesar do aumento de seis dias, acho que não é algo pontual, não é nada estruturalmente estressante.

Em geração de caixa, avançando para o slide 25, um trimestre forte em geração de caixa. De novo, como tínhamos antecipado, vemos tanto a geração de caixa operacional bastante aderente ao nosso EBITDA, por volta de R\$40 milhões. A evolução do capital de giro dentro da atribuição do trimestre com fluxo de caixa livre de R\$111,7 milhões, R\$402 milhões. No acumulado do ano, R\$128,2 milhões.

Ao longo desse trimestre tivemos alguns vencimentos de dívida que haviam sido captadas há três anos, nós aproveitamos para quitar essas dívidas, e não refinanciá-las, reduzindo o nosso endividamento bruto e líquido em quase R\$100 milhões, como podemos ver no slide 26.

Então, há a retomada do crescimento com fundamentos sólidos, melhoria de margem bruta, principalmente, e uma tendência positiva na margem de EBITDA, geração de caixa e redução de endividamento. Acho que esses são os tópicos importantes para que, nós, de fato, viremos o jogo tanto dentro do ponto de vista de resultado quanto do ponto de vista de retorno sobre o capital investido.

Nós já vínhamos observando uma tendência positiva nesse 1T, nos nossos números de ROIC, como podemos ver no slide 27. De novo, a minha expectativa é que esses ganhos passem a acelerar de agora em diante.

Com isso, encerro a minha parte da apresentação e abro a sessão de perguntas e respostas para que possamos conversar um pouco mais. Obrigado.

**Marcelo Santos, JPMorgan:**

A minha pergunta está relacionada à margem entre as aquisições mais recentes e as empresas com ativos mais maduros. Qual é o *timeframe* que poderíamos imaginar para essa margem acabar fechando? E quanto disso depende de fazer um *rollout* de modelo acadêmico versus ter mais demanda e mais escala nessas unidades. Essa é a primeira pergunta.

E a segunda é a questão do corporativo, se vocês já sentem que nesse nível de corporativo, ele já está preparado, digamos, para o seu crescimento futuro. Se já chegaram à estrutura que vocês imaginavam ou se ainda haverá mais centralizações e mudanças nessa frente. Essas são as perguntas.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Bom dia, Marcelo. Obrigado pela pergunta. Começando pela primeira, estamos, claramente vendo a evolução importante de margem, independente das aquisições e sempre falamos que leva de três a cinco anos para capturar as principais sinergias. Elas vêm principalmente de três fontes: acho que o primeiro deles é a integração de todo o *backoffice*, do CFC. Isso nós já executamos e implementamos em todas as aquisições.

Há um pouco de simplificação do modelo de gestão a partir de uma integração maior com as áreas cooperativas da Anima, mas o principal deles é a integração do modelo acadêmico.

Então, acho que isso se aplica a praticamente todas as aquisições. E temos por princípio de preservar os alunos e professores, somente fazendo as alterações nos modelos acadêmicos para calouros. Acho que a história mostra que foi uma estratégia melhor sucedida apesar de aliar um pouco a captura das sinergias.

Então, já fizemos a mudança desse modelo em praticamente todas as instituições. Começamos 1S17 já com um modelo de convergência implementado em todas elas, ou seja, integrados ao modelo atual da Anima. Ela também virá para o nosso modelo de competência, que é sistema Anima de aprendizagem a partir do 1S18 no mesmo *timing* das outras. Então, já estamos no processo, mas há um horizonte, de novo, de três a cinco anos, dependendo da duração de cada curso para capturar 100% dos ganhos.

Obviamente, há alguns casos nos quais a escala é importante; então, quando nós quebramos isso não só por marca, mas por campus, temos situações bem diferentes, por exemplo, em Bom Despacho e Joinville comparativamente a outras unidades que têm uma escala muito menor.

E, nesses casos, temos planos específicos, por exemplo, posso citar, aqui, no caso da SOCIESC, que estamos expandindo o portfólio em boa parte das unidades, abrindo para Saúde, Comunicação, áreas que não eram exploradas pela SOCIESC. E esse crescimento, ou seja, essa expansão de portfólio trará um pouco de ganho de escala e ajudará na composição de margens dessas unidades.

#### **Marcelo Bueno:**

Na questão das centralizações, Marcelo, dois grandes movimentos foram feitos, primeiro, a questão da área comercial, sobre a qual nós já debatemos. Encontramos um modelo já praticamente feito nessa nova fase. Mas a centralização acadêmica, que também é um movimento muito importante e muito estratégico, nós o terminamos agora.

Então, eu acredito que isso vá trazer grandes benefícios para as operações, que ficarão mais leves e a parte centralizada também operará de forma mais eficiente. Então, eu acredito que concluiremos esse movimento até o final deste ano; ou seja, ele está praticamente concluído, como o Gabriel pontuou anteriormente.

#### **Marcelo Santos:**

Perfeito. Obrigado.

#### **Adeodato Netto, Eleven Financial:**

Bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas em relação à expansão orgânica. Pensando em São Judas e nos campi novos, como vocês veem a projeção de captação para o

2018/1 e quanto isso estará operacional? E em relação à SOCIESC, há algum movimento mais próximo já também para o 2018/1 no Paraná? Há alguma coisa já confirmada ou não?

**Marcelo Bueno:**

Adeodato, obrigado pela pergunta. O crescimento orgânico é uma grande avenida e uma grande oportunidade que nós temos e no qual nós colocamos muita energia. E como temos crescido, cirurgicamente pegou o crescimento da São Judas, o que é uma grande oportunidade.

Nós visitamos mais de 150 imóveis na cidade de São Paulo ao longo desses anos; escolhemos os locais a dedo e abriremos três novas unidades em 2018/1, já com vestibular aberto, uma na Avenida Angélica com a Avenida Paulista; outra na Avenida Jabaquara e outra em Santo Amaro. Então, a captação vai estar aberta. Todas as unidades com no máximo 400 m de estação de metrô. Essas unidades estarão operacionais em 2018.

Com relação à SOCIESC, nós temos duas novas operações também para o 2018/1, uma em Jaraguá do Sul e outra em Curitiba, também escolhida cirurgicamente no melhor ponto central de Curitiba. Ambas estarão operacionais também em 2018/1.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Só complementando, acho que há dois efeitos importantes. De um lado, estamos abrindo novas unidades, como o Marcelo destacou, e por outro lado, nós temos o efeito de *ramp-up* dos cursos que foram abertos ao longo de 2017. Se você pegar somando de 12, 18 meses, há bastante coisa nova no portfólio que vem contribuindo de forma positiva.

Se por um lado, ele começa a entrar na base de comparação de 2017 quando olhamos para a captação; por outro lado, em base de alunos, temos um efeito positivo novo de enxergar essas unidades amadurecendo ao longo dos próximos três ou quatro anos.

**Marcelo Bueno:**

Em Curitiba, tivemos o credenciamento do centro universitários, já publicados, o que também facilita bastante a abertura de cursos no município de Curitiba.

**Adeodato Netto:**

Ótimo. A minha última pergunta é em relação a essas aberturas e dado o trabalho que está sendo feito pela vice-presidência acadêmica, já podemos considerar que elas já começam as operações como um modelo integrado de ensino, como um modelo híbrido, como modularização e tudo o que vem sendo feito aos outros, ou seja, a eficiência que a Anima foi buscar nos outros campi mais antigos já será refletida desde o T0 nessas novas operações, correto?

**Marcelo Bueno:**



Correto e positivo. Todas elas começam 2018/1 no ecossistema Anima de aprendizagem, que é a versão mais moderna do nosso currículo.

**Adeodato Netto:**

Está ótimo. Obrigado a todos.

**Thiago Bortoluci, Morgan Stanley:**

Bom dia. Parabéns pelo resultado e obrigado por terem pegado a minha pergunta. A minha pergunta é sobre margem. Vocês vêm reportando uma melhora gradual de margem nos últimos trimestres, mas ainda vemos uma pressão negativa vindo da linha de descontos e G&A. A minha pergunta é se essas duas linhas devem se normalizar e quando isso ocorrerá. Além disso, qual é a magnitude do impacto em margem que poderia vir dessas duas linhas? Obrigado.

**Gabriel Ralston Correa Ribeiro:**

Nós temos olhado bastante para a linha de descontos e ela claramente mostra uma mudança de comportamento da Anima praticamente desde o meio do ano passado e tem se intensificado ao longo desse ano. Eu sempre digo que começamos a fazer de um jeito e viemos preparando sistemas, processos e as pessoas para operarem dentro desse novo formato.

Todas as iniciativas de descontos têm o princípio e o cuidado de não gerarem uma mudança do posicionamento de preço da Anima. Então, temos focado bastante em práticas de descontos mais voltados para a matrícula, ou seja, que não mudam a percepção de preço dos nossos cursos e em que, a partir do segundo e, no máximo, no terceiro mês, o aluno já está pagando uma mensalidade cheia.

Então, isso gera uma série de efeitos nos nossos resultados. O primeiro deles é uma situação de ticket médio entre trimestres ímpares e pares. Se você olhar o histórico, isso vem acontecendo ao longo do último ano. Então, temos um ticket um pouco mais depreciado nos trimestres ímpares e no 2T e 4T, isso gera uma recomposição, de novo, dado que os descontos são mais concentrados na matrícula.

À medida que melhoramos os nossos processos e, inclusive, os sistemas, viemos tentando otimizar a concessão dos descontos. É difícil falar que eles desaparecerão da noite para o dia, mas viemos trabalhando para utilizá-los.

E de outro lado, uma recuperação um pouco mais consistente da economia também pode facilitar e reduzir um pouco a necessidade desse tipo de prática. Então, eu sei que a resposta foi um pouco lá e um pouco cá, mas viemos trabalhando internamente, mas eles não desaparecerão da noite para o dia.

Em termos de G&A, como o Marcelo colocou, fizemos alguns investimentos importantes

ao longo deste ano e nas centralizações que aparecem de forma mais nítida nas despesas corporativas. Mas eu acredito que já temos um time necessário para continuarmos o processo de crescimento, sem grandes incrementos.

**Marcelo Bueno:**

O que está por trás da política de descontos, você deve ter percebido que nós crescemos de modo relevante sem alteração do posicionamento do ticket médio. O que está por trás disso, no auge da crise do FIES, o que escutávamos dos estudantes é que eles estavam com medo, sem previsibilidade e sem visibilidade e sem segurança e, por isso, eles estavam postergando a sua decisão de estudar, e não migrando para outras instituições com posicionamento diferente ou mais barata. Então, a nossa estratégia é aquela de dar oportunidade para que esses alunos possam vir e voltar a estudar. Aliado à retomada da economia, isso tende a melhorar. Então, é isso o que está por trás da nossa estratégia.

**Thiago Bortoluci:**

Perfeito. Obrigado.

**Operadora:**

Não havendo mais perguntas, passo a palavra ao Sr. Marcelo Bueno para as suas considerações finais.

**Marcelo Bueno:**

Eu queria primeiro dizer que é uma grande honra trabalhar e liderar essa brilhante equipe da Anima, ou seja, a equipe de operações, a equipe das nossas escolas, em comunhão com o trabalho que o Daniel está fazendo agora, preparando a frente. Nós cresceremos, entregaremos qualidade e transformaremos vidas, e faremos tudo isso com eficiência e, como consequência, teremos as nossas margens recompostas e o nosso resultado viável.

Então, acho que essa é a mensagem. É o começo de uma caminhada, é uma caminhada com muita humildade, mas com foco. É com isso que vocês podem contar conosco e esperar de nós. Muito obrigado e um bom dia a todos.

**Operadora:**

Obrigada. A teleconferência da Anima está encerrada. Agradecemos a todos pela participação. 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.”