

**Operadora:**

Boa tarde, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos à teleconferência da ALLIAR - CENTRO DE IMAGEM DIAGNÓSTICOS S.A., para discussão dos resultados referentes ao 3T18. Estão presentes o sr. Fernando Terni, CEO; e o sr. Frederico de Aguiar Oldani, CFO e Diretor de Relações com Investidores.

A transmissão ao vivo via webcast está disponível no website de relações com investidores da Alliar – [ri.alliar.com](http://ri.alliar.com), onde a apresentação também está disponível para download. Lembramos que serão feitas perguntas aos palestrantes via telefone e pela plataforma.

Informamos também que os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Empresa e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando maiores instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de assistência durante a conferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando \*0.

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

Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais, podem afetar os resultados futuros da Empresa e conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.

Gostaria agora de passar a palavra ao sr. Fernando Terni. Por favor, sr. Terni, pode prosseguir.

**Fernando Terni:**

Bom dia a todos. Obrigado por participarem do nosso *conference call* com os resultados do 3T18. Como vocês verão durante a nossa apresentação, de uma forma geral, o nosso resultado foi positivo nesse 3T. Seguimos confiantes nas diferentes iniciativas de eficiência que nós temos buscado e, os diferentes projetos, como vocês verão, já nos permitiram a expansão de margem de EBITDA e do lucro líquido da Companhia.

Especificamente quanto a receita que ficou praticamente estável no período, já posso dizer que em outubro já começamos a experimentar um crescimento. É bastante provável portanto que voltemos a apresentar crescimento em *topline* já nesse trimestre. Isso será importante para seguirmos alavancando operacionalmente a Companhia.

Por característica, nesse novo ciclo, apesar da primeira linha mais modesta, veremos que a Companhia apresentou crescimentos robustos no EBITDA e no lucro líquido. Continuamos focados no propósito de aumentar a rentabilidade da Empresa através

da maturação dos investimentos já realizados e, pelos ganhos de produtividade com tecnologia e inovação.

Nesse novo ciclo que começamos no início deste ano, buscamos também reduzir a alavancagem financeira da Alliar para níveis mais confortáveis, o que junto com a redução dos investimentos tem sido importante para a geração de caixa líquido da Companhia. O Fred entrará em detalhes mais adiante.

Feitos esses comentários iniciais, convido a todos a irem na página três, onde apresentaremos os destaques desse 3T18. Começamos pela receita líquida que apresentou uma ligeira redução de 0,3% no trimestre, com o *same store sales* de 0,1%. No acumulado, entretanto, a receita alcançou R\$816,8 milhões, o que é um crescimento de 3,8%, com *same store sales* crescendo 2,4%.

A expansão de margem EBITDA alcançou 189 b.p. para uma margem de 24%, um EBITDA ajustado de R\$67 milhões no trimestre, um crescimento de 7,3% e, um crescimento acumulado no ano de 8,5%.

O lucro para os acionistas da Alliar foi de R\$11,2 milhões, um crescimento de 10,1%; no acumulado do ano o lucro alcançou R\$23,6 milhões, registrando portanto um aumento de 18,4%. A nossa geração de caixa operacional foi de R\$11,7 milhões no trimestre e, de R\$96 milhões no ano. O fluxo de caixa livre no acumulado do ano registrou aproximadamente R\$21 milhões, aumentando a nossa capacidade de geração de caixa.

Outro item importante, o nosso NPS, que é o indicador de satisfação dos nossos pacientes, registrou 68,6% no final do 3T18, uma importante evolução de quase 320 bps em relação ao trimestre imediatamente anterior, ou seja, o 2T18. Isso é um reflexo principalmente das melhorias contínuas na gestão do *real time*, o fluxo de pacientes dentro das nossas unidades.

Na próxima página, gostaria de destacar a evolução do nosso quadro de ativos operacionais. Pode-se observar nos números a nossa estratégia de focar na maturação da atual base de ativos, buscando o aumento da rentabilidade das operações.

No final do 3T, operávamos com 114 unidades, uma redução de cinco postos de coleta e três unidades menores, que chamávamos de unidade padrão, tipicamente lojas com baixo desempenho. Por outro lado, continuamos com 18 mega unidades em operação, parte delas ainda em *ramp up*. É importante notar que elas continuam absolutamente dentro do planejado.

Em relação as máquinas de ressonância magnética, fechamos o trimestre operando com 124 máquinas, uma máquina a mais do que no período de comparação. Continuamos também a operação de análises clínicas, com uma pequena redução de duas salas nos últimos 12M. Fechamos portanto o mês de setembro operando análises clínicas em 52 das nossas 114 lojas.

Passando agora para a página cinco, vamos detalhar a evolução da nossa receita. Observando inicialmente o gráfico da esquerda, onde nós abrimos a contribuição por cada setor de crescimento no período, vocês podem observar que o *same store sales* contribuiu com R\$0,4 milhões e, as novas unidades praticamente estáveis, contribuindo com R\$0,2 milhões.

Como já comentamos, nós fechamos algumas unidades de baixa produção, o que fez com que a nossa receita ficasse praticamente estável nesse trimestre, fato esse já revertido na produção de outubro. Outro fator a ser considerado também nesse trimestre, é o menor número de dias úteis e, como vocês lembram, no mês de julho ainda tínhamos a Copa do Mundo. Todos esse fatores fizeram com que a nossa receita permanecesse praticamente estável esse trimestre.

Quando olhamos a receita por praça, podemos observar que a marca CDB aqui em São Paulo, onde nós fizemos os maiores investimentos no ano passado, com a construção das mega unidades, percebemos um crescimento importante. Já em Salvador, com a marca Delfim, é onde nós enfrentamos as condições mais adversas do mercado, principalmente o resultado das condições da própria cidade, os pagadores e a situação macro econômica da região.

Olhando agora para o gráfico da direita, nota-se que apesar dos fatos negativos que eu já comentei, crescemos em ressonância magnética, um dos exames onde temos as melhores margens e, em análises clínicas, reflexo do nosso esforço para crescer nessa modalidade. E, uma pequena redução dos outros exames, muito resultante das unidades que nós fechamos. Essa tendência de crescer em ressonância e não tanto em outros exames de imagem, é bastante positiva no médio e longo prazo.

Passo agora a palavra para o Frederico Oldani, o nosso CFO e Diretor de RI, o qual nos dará mais detalhes sobre a performance da Companhia nesse trimestre. Após o final da apresentação dele eu volto para as perguntas e respostas.

#### **Frederico de Aguiar Oldani:**

Olá, boa tarde a todos. Vou comentar sobre o desempenho financeiro da Companhia no slide seis. É importante destacar que a nova fase da Companhia já começa a se traduzir nos resultados. Então, tanto no 3T quanto no acumulado do ano, já começamos a ver que para um crescimento de receita que ficou praticamente estável, tivemos um crescimento no EBITDA ajustado de 7,3% e, um crescimento de lucro ainda maior de 10,1%, entregando alavancagem operacional ao longo das linhas do P&L.

No acumulado de 9M, nós vemos isso ainda mais acentuado, 3,8% de crescimento de receita, 8,5% de crescimento de EBITDA ajustado e, 18,5% de crescimento de lucro. Ou seja, a nova fase da Companhia já começa a mostrar claramente que dentro desse novo ciclo onde temos priorizado 'markerar' os investimentos e capturar benefícios de eficiência na operação através de tecnologia e inovação tem entregado os resultados que esperávamos.

Talvez com o desempenho um pouco melhor da economia, nós poderíamos ter alcançado resultados ainda melhores, o que mostra que mesmo com o desempenho mais fraco da economia os nossos planos tem sim dado resultado e, já começamos a ver isso de forma bastante clara nos números da Companhia.

Indo para o slide sete, vou comentar sobre o desempenho de lucro líquido e margem bruta. A margem bruta teve uma pequena contração esse trimestre muito em função do aumento da depreciação. É algo bastante pontual em função de uma quebra de peças maior do que o nosso histórico, desconsiderando os efeitos de depreciação que não afetam o EBITDA, a nossa margem bruta crescerá 132 b.p.

Aqui vale a pena reforçar todos os esforços em diversas frentes, vale destacar na frente de *strategic sourcing*, onde estão sendo feitas diversas renegociações de contrato. Nesse trimestre o maior efeito foi a renegociação do contrato de laboratório de apoio que deu um ganho substancial esse ano para a Companhia.

Mas também vale a pena ressaltar os esforços na melhora de produtividade das operações, que tem se mostrado bastante eficientes, pois termos conseguido reduzir ou manter o quadro de pessoal praticamente estável ao mesmo tempo que entregamos uma melhora de experiência do paciente como podemos ver a partir do nosso NPS, que é bastante importante e que temos conseguido ganhar eficiência ao mesmo tempo melhorar a experiência dos nossos pacientes.

Isso é algo bastante importante, ou seja, que as economias de custo não tem sido em função de reduzir qualidade no atendimento das nossas unidades, esse é um ponto bastante importante.

Indo para o slide oito, vou comentar um pouco sobre EBITDA e a margem EBITDA. Aqui vale a pena destacar, além das economias de custo, também todos os esforços de redução de despesa que estão sendo feito desde do 4T17.

Continuamos tendo benefícios mesmo com alguns aumentos de estrutura que tivemos ao longo do ano passado, seja pela entrada da PPP em fase de operação plena, seja por alguns outros investimentos que a Companhia fez em tecnologia e inovação.

Tudo isso não tem sido notado nos gastos da Companhia e temos conseguido fazer todos os investimentos em tecnologia e inovação, em termos de estrutura e tamanho adequado, e ainda assim ter boa alavancagem operacional e esse controle rígido ajudando a entregar crescimento de EBITDA no trimestre onde a receita ficou estável.

Isso é importante e demonstra quão bem estruturada e ajustada está a operação da Companhia, mesmo em um cenário macroeconômico um pouco mais difícil. Isso nós vemos não só no trimestre mas também no resultado do ano.

Com isso, no trimestre nós enxergamos uma expansão de margem EBITDA de 169 b.p., ou seja, de 22,3% para 24% de margem EBITDA. Esse é um nível bastante saudável mas ainda aquém do que a Companhia entende que seja o nível sustentável e normalizado de margens.

No acumulado do ano, 99 b.p. de expansão de margem, ou seja, saindo de 21,8% para 22,8%. Lembrando que ainda temos bastante benefícios para serem capturados em cima da maturação dos investimentos já feitos, além das frentes de *strategic sourcing* que tendem a gerar ganhos adicionais ao longo dos próximos trimestres. E, uma série de outras frentes que começam a entrar no resultado a partir do 4T e, devem beneficiar também o resultado do ano que vem.

Nesse sentido, estamos bastante otimista em relação a nossa capacidade de continuar expandindo margem operacional a despeito de que temos visto, uma dificuldade no mercado. Se nós enxergarmos um cenário com maior crescimento, as expansões de margem devem se acelerar.

Passando para o slide nove, eu vou comentar um pouco sobre a parte abaixo do EBITDA. O resultado financeiro também apresentou um bom desempenho no

trimestre. Tivemos uma redução de 9,6% na despesa financeira na comparação anual, mesmo tendo tido um benefício de ganho de variação cambial no 3T17. Ou seja, só a parte de despesa financeira teve uma queda substancial de 8,2%.

É importante mencionar que isso é uma combinação tanto de redução de juros quanto de renegociações de dívidas, e também da emissão de debêntures feita no ano passado, que tem ajudado a reduzir os custos financeiros da Companhia. O endividamento está em um nível bastante confortável. Nós encerramos o 3T com R\$624,8 milhões de dívida líquida, uma alavancagem de 2,63x, praticamente estável em relação ao 2T18.

A Administração enxerga uma tendência clara de redução de alavancagem nos próximos trimestres, dentro da nova fase da Companhia onde o principal foco tem sido maturar os investimentos já feitos e utilizar os excedentes de caixa para reduzir a alavancagem. A alavancagem ainda está em um nível mais alto do que o que consideramos o nível adequado, mas o caminho para a redução dessa alavancagem está bastante claro.

Indo para o slide número dez, vou comentar sobre imposto de renda e lucro líquido. Aqui, vale a pena destacar o bom desempenho que tivemos de alíquota de imposto de renda no trimestre. Ou seja, no 3T, atingimos 28,4%. No acumulado do ano, 30,3%, uma redução importante em relação aos níveis do ano anterior, que também geraram um impacto importante na melhora de lucro líquido no trimestre.

Aqui, é importante mencionar que ainda há bastante espaço para melhoria de alíquota efetiva de imposto, à medida que a Companhia põe em prática as frentes de simplificação da estrutura societária, algo que está em andamento.

Deve acontecer bastante coisa de operações ao longo do ano de 2019 e esperamos capturar um benefício importante a partir de 2020 de mais reduções na alíquota efetiva de imposto, à medida que nós consigamos começar a distribuir resultado via JCP. Esse é um ponto importante. Isso tende a gerar um benefício substancial para a Companhia a partir de 2020.

Com isso, o lucro da Companhia no 3T atingiu R\$11,2 milhões, uma alta de 10,1%. Lembrando que esse lucro veio em cima de um trimestre onde não apresentamos crescimento *topline*, ou seja, os benefícios vieram puramente das melhorias na operação, nas eficiências que nós conseguimos tirar da operação, combinado com os benefícios abaixo de EBITDA para uma menor despesa financeira e uma melhora na taxa efetiva de imposto.

No acumulado do ano, esse efeito é ainda maior, de R\$19,9 milhões para R\$23,6 milhões. Ou seja, 18,4% de crescimento de lucro, em linha com a nova fase da Companhia onde o foco na maturação dos investimentos e melhora do resultado é bastante claro. E os números já mostram os resultados nessa direção.

No slide número onze, eu vou comentar sobre os investimentos. No ano inteiro, a Companhia vem tendo uma redução substancial dos investimentos totais, seja pela redução do próprio CAPEX, como também pela redução das atividades de M&A. No 3T, os investimentos caíram 47%. Ou seja, de 34,9% para 18,7%. No acumulado do ano, de R\$252 milhões para R\$75 milhões. Ou seja, uma redução de mais de 70%.

É importante falar que essa redução vem principalmente pelo fim de uma fase de investimentos fortes e, com o nível atual de investimento, nós temos, sim, feito investimentos importantes em tecnologia e em substituição de equipamentos. Ou seja, apesar da redução dos investimentos, a Companhia continua investindo em frentes que ela considera muito importantes.

O que nós não vemos necessidade hoje, principalmente, é de aumentar o nosso parque instalado, porque entendemos que com o parque instalado atual temos capacidade de tirar muito mais produtividade dessa mesma base de ativos. Essa redução dos investimentos tem um impacto bastante importante na geração de caixa livre da Companhia, que eu vou comentar no slide subsequente.

Indo para o slide 12, no 3T, tivemos uma geração de caixa de R\$11,7 milhões. No acumulado do ano, R\$96 milhões. A conversão de caixa, de 52% no acumulado do ano. Aqui, vale a pena mencionar que houve alguns efeitos negativos pontuais no 3T, mas que não devem se repetir nos próximos trimestres. E o principal ponto, indo para o gráfico do lado direito, é mostrar a virada que a Companhia deu em relação à geração de caixa livre.

A geração de caixa operacional da Companhia é sempre muito boa. A Companhia sempre teve uma geração de caixa muito forte, uma conversão de caixa operacional muito boa. A questão é que os investimentos sempre foram muito superiores à geração de caixa e, a partir deste ano, nós já enxergamos uma mudança importante nessa linha.

Ou seja, se nos 9M17 a Companhia havia usado R\$137 milhões de caixa, principalmente em função do alto volume de investimentos, no acumulado deste ano, já enxergamos um fluxo de caixa livre positivo de R\$21 milhões, uma tendência clara de melhora nesse indicador e algo bastante positivo porque essa geração de caixa excedente está sendo usada, principalmente, para reduzir a alavancagem, e isso tem um impacto bastante importante nos resultados da Companhia.

Por fim, vou só comentar sobre as considerações finais. A Companhia permanece com bastante foco no aumento da rentabilidade e na maturação do parque de ativos que temos atualmente. As mega unidades que abrimos no ano passado seguem em curva de maturação. Os principais investimentos foram feitos na cidade de São Paulo, onde nós seguimos com o melhor desempenho da Companhia.

O crescimento em São Paulo tem sido puxado pelo desempenho das novas unidades. E isso é algo bastante importante que mostra que os investimentos feitos estão sendo maturados e estão ajudando a melhorar o desempenho da marca CDB aqui em São Paulo. Também vale a pena destacar o contínuo aumento de produtividade no nosso principal exame. Ou seja, nos exames de ressonância, onde continuamos crescendo em nível de produtividade de marca.

Ou seja, atingimos 25,2 exames por equipamento por dia, o que é bastante em linha com a estratégia da Companhia de buscar tirar mais produtividade dos mesmos ativos. Um nível, esse, que ainda consideramos baixo.

Enxergamos possibilidades de aumentar substancialmente a produtividade desses equipamentos, o que é algo bastante produtivo não só para a rentabilidade da Companhia, mas também a baixa necessidade de investimentos em novos equipamentos que enxergamos dentro desse novo ciclo.

Com isso, esperamos continuar nessa tendência de alavancagem operacional onde, no crescimento de receita, nós vamos crescer mais em resultado operacional, ainda mais em líquido, e sempre com foco bastante grande em melhora de geração de caixa.

Por fim, ressaltar o impacto que nós enxergamos de tecnologia e inovação no mercado de imagem. Muito do que temos visto, dos benefícios que temos capturado de ciência na operação, tem a ver com o uso de tecnologia. Nós temos mostrado bastante isso ao longo dos últimos anos. E nós também temos conseguido capturar já bastante melhora de resultado nesse sentido. Nós acreditamos que isso deve continuar para frente.

E, nesse sentido, nós também gostaríamos de convidar todo mundo para o Alliar Day, que acontecerá semana que vem, dia 22, aqui em São Paulo, no Hotel Pullman, na Vila Olímpia, onde pretendemos mostrar como a tecnologia já impactou, mas ainda tende a impactar bastante o mercado de imagem.

E como a Companhia está se preparando, quais são as frentes que nós temos trabalhado para entregar ainda mais geração de valor para os nossos acionistas, combinado, também, com um nível de operações muito mais eficiente, uma questão de geração importante de benefícios para os nossos pacientes.

Eu convido todo mundo para estar lá semana que vem. Eu acho que nós temos coisas muito interessantes para apresentar. Com isso, eu termino a apresentação dos resultados e abrimos a sessão de perguntas e respostas. Muito obrigado.

#### **Vinicius, Itaú BBA:**

Boa tarde, pessoal. Obrigado por pegar minhas perguntas. Foi comentado no início que você tem tido uma boa performance na cidade de São Paulo, continuando a ganhar *share* na cidade com a marca de CDB. Vocês poderiam comentar sobre o *share* de vocês no mercado brasileiro, como um todo? E, adicionalmente, vocês poderiam dar uma cor também de como está o ambiente competitivo na cidade de São Paulo?

A minha segunda pergunta seria sobre a queda no ticket médio. Eu gostaria de explorar um pouco sobre o quanto disso vem do *downgrade* dos planos de saúde e quanto vem dos operadores sendo um pouco mais restritivos com os exames como um todo. Muito obrigado.

#### **Fernando Terni:**

Obrigado pela pergunta. Vou comentar sobre a participação do *share* e depois passo a palavra para o Fred comentar um pouco sobre tickets, sobre o que temos visto. É sempre difícil falar de *share* nesse mercado de uma forma global no Brasil, tendo em vista que a concorrência é bastante diversa. Então, o que você tem de concorrência em São Paulo e Bahia é completamente diferente de outras cidades.

Falando um pouco mais de São Paulo, nós sentimos que estamos ganhando *market share*. Aqui, também houve uma evolução dos planos mais baixos, onde temos uma participação importante. Então, nós percebemos um crescimento do nosso *share*. É

muito difícil quantificar isso em valor com um prazo muito pequeno. Nós precisamos que esperar um pouco mais para poder ter uma resposta mais objetiva para você.

Mas fica muito claro o ganho de *share* aqui, sobretudo com as nossas parcerias, com planos que estão crescendo bastante na cidade. Bahia já é um pouco mais complexo, lá - você tem Hapvida crescendo bastante, roubando o mercado de outras operadoras. A Hapvida é uma empresa bastante verticalizada, por isso que nós sofremos um pouco mais na cidade – nós e os nossos concorrentes também, tendo em vista esse fenômeno de Hapvida.

De forma geral, no resto do país, as variações forem menos contundentes. Os nossos concorrentes também tiveram variações muito em decorrência da situação econômica do país nesse trimestre. Mas eu diria que, de forma geral, nós estamos muito confiantes porque São Paulo é quase 40% do nosso faturamento. É onde nós fizemos o grosso dos investimentos nos últimos anos e é onde temos ganhado *market share*.

Isso nos dá um conforto bastante grande. É também onde nós temos participação de análises clínicas de uma forma mais relevante. Então, eu diria que no momento, do ponto de vista de mercado, todo mundo está sofrendo com a situação dos planos, dos pagadores, etc., mas eu diria que o pior já passou.

Quando percebemos a entrada do 4T, vimos claramente uma mudança de tom, uma mudança de humor no mercado, o que foi bastante positivo para nós e bem-vindo. O Fred pode comentar um pouco sobre o ticket médio.

#### **Frederico de Aguiar Oldani:**

Em relação ao ticket, não temos enxergado mudanças relevantes de preço dentro dos mesmos planos de saúde, ou seja, não tem uma tendência de mudança de preço, de redução de preço, operadora/operadora dentro dos planos atuais. O que temos visto é que Vida tem migrado de planos que, em geral, tem mais cobertura e que pagam tickets mais altos para planos com menos cobertura e tickets um pouco mais baixos.

Isso você não consegue enxergar, mas é basicamente no *mix* de convênios que tem acontecido esse *downgrade*. Ou seja, se você tem, por exemplo, um convênio que pagava R\$600 em uma ressonância e tinha, sei lá, 20 mil vidas. Vemos que esse convênio talvez tenha perdido 5 mil vidas e migrado para outro plano que paga um ticket de R\$550 a ressonância.

Ou seja, não quer dizer que o preço do plano que pagava R\$600 caiu para R\$550. Não, o que vemos são migrações de vidas para produtos que em geral têm mais restrição de oferta e têm um ticket médio menor. É isso que temos visto na maioria dos lugares.

#### **Vinicius, Itaú BBA:**

Está super claro. Obrigado.

#### **Guilherme Palhares, BTG Pactual:**

Bom dia pessoal e obrigado por pegarem minha pergunta. Seguindo nessa mesma linha de competição e de *leverage* olhando para *topline*, falávamos muito sobre

projetos de verticalização virtual, de estar cada vez mais conectados com algumas operadoras com exposição maior e operadoras que crescem mais.

Eu queria entender como está esse projeto para 2019. Já teve a parceria com a Prevent Senior que todo mundo viu como bastante positiva, e eu queria entender o que mais tem para ser feito nessa frente.

Outro ponto, falando de custo e despesa, a Empresa parece estar fazendo um trabalho muito bom em termos de margem e se preparando para um momento em que ela consiga, daqui a pouco, continuar a crescer com a estrutura um pouco mais leve. Dado que a Empresa já está entregando em *strategic sourcing* e já tem a maturação das novas unidades, o que mais conseguimos esperar em termos de diluição de custo olhando agora para os próximos períodos?

E quais são as alavancas disponíveis para a Empresa nesse quesito? Assim, eu sei que vocês devem passar um pouco mais no Alliar Day, mas só para ter uma cor em relação a isso. Obrigado.

**Fernando Terni:**

Obrigado, Guilherme. Você, definitivamente, vai ter que estar presente lá no Alliar Day para ter um colorido melhor sobre essa questão de planos e a importância que têm essas parcerias que estamos estabelecendo.

Sim, assinamos outros contratos com outras operadoras bastante relevantes. Infelizmente para nós, algumas delas não nos deixam declinar o nome delas, porque também são empresas abertas. Isso já dá uma diminuída no horizonte e vocês já pode imaginar de quem estamos falando.

Então, elas não nos deixam comentar os nomes, mas assinamos só contratos importantes, que vão ter impactos relevantes a partir de 2019. Agora estamos na fase de cadastrar esses novos contratos e etc. Esses impactos serão relevantes não só em volumes como também em novos credenciamentos.

Estamos preparando a Companhia para um novo cenário, tendo benefícios de projetos de inovação e etc., que vão nos dar a possibilidade de alavancar diferentes serviços que hoje não estão no nosso portfólio. Eu gastaria muito tempo, Guilherme, para explicar isso aqui agora e será o foco do Alliar Day.

Então, de novo, pode parecer brincadeira, mas é importante a sua presença lá, porque vai ficar muito claro do que estamos falando. A Companhia passou por três ciclos, estamos no terceiro ciclo agora, e, neste terceiro ciclo, fica cada vez mais claro o nosso caminho e o benefício que esse caminho vai apresentar para nós daqui para frente.

O Fred vai falar bastante de custo, e eu acho que a Companhia está fazendo sua lição de casa descendo para um nível bastante adequado. Apesar de estarmos *flat* na receita, tivemos ganhos importantes de margem.

Eu diria também que o pior já passou, então estamos bastante confiantes olhando para frente, com novos modelos de negócio, com novos produtos e serviços e nos preparando para essa nova força entre as diferentes operadoras, que são os nossos

clientes. Então, muita coisa está por vir, e o Fred pode comentar um pouquinho também sobre o que temos feito e o que ainda temos que fazer em termos de custos.

#### **Frederico de Aguiar Oldani:**

Vamos lá. Em termos de custos, vamos separar em duas frentes principais, e, nas duas, tem muito benefício ainda por ser capturado. Já capturamos benefícios, mas ainda tem bastante benefício a ser capturado. A primeira delas são as frentes de *strategic sourcing*. Então, aqui, falamos basicamente de renegociação de contratos.

O principal deles, que renegociamos este ano, foi laboratório de apoio, que conseguimos uma redução expressiva. Tem mais uma redução expressiva já contratada para o ano seguinte, pelo menos 7,5% de redução em cima da base deste ano, e ainda, dado o cenário que temos enxergado nesse mercado de laboratório de apoio, que está com um nível de concorrência bastante alto, achamos que ainda pode ter benefícios adicionais a serem capturados depois do ano que vem. Ou seja, para 2020, provavelmente, ainda tem mais benefícios a serem capturados, mas já temos uma redução contratada importante para o ano que vem.

Também nessa frente, renegociamos os contratos com praticamente todos os principais grupos de insumos, filme, contraste, também na parte de serviços de terceiros, limpeza, segurança. Também revimos toda nossa estrutura de energia elétrica, ou seja, o que temos em mercado cativo, o que temos em mercado livre. Ou seja, todas essas frentes têm reduções importantes a serem capturadas em 2019. Ou seja, essa é uma frente que já capturou benefícios, mas ainda tem bastante para entregar ao longo do ano que vem.

Uma segunda frente importante de oportunidade tem a ver com tecnologia. Então, todos os investimentos que foram feitos ao longo dos últimos anos dois anos em integração de plataforma de tecnologia, integração de sistemas, centralização do call center, a partir de 2019, entramos com uma frente importante de captura de benefício em cima de automatização e robotização. Eu não vou entrar muito em detalhe porque isso vai ser bastante discutido no Alliar Day semana que vem.

Temos também ganhos consideráveis que esperamos não só em 2019, mas ao longo de 2 e 3 anos, em função de começarmos a usar tudo o que botamos de tecnologia para efetivamente trazer ganho de eficiência na operação.

Tem frentes bastante importantes, e, enfim, se você conseguir ir lá, acho que você vai conseguir ter uma noção boa do que estamos falando. São benefícios relevantes que não estão no resultado, e eles vão acontecer independentemente de ser na área de *topline*. Isso é importante.

#### **Fernando Terni:**

Eu queria também deixar uma mensagem aqui. Não é só a parte de custo que está tendo esse resultado positivo, também temos várias iniciativas de produtividade. Tocamos muito rapidamente aqui, 25,2 milhões de ressonância por máquina por dia. Com este número, a 4 ou 5 anos atrás, já estaríamos colocando a segunda máquina nessa unidade. Hoje, na média, estamos fazendo 25 exames. Hoje, tem máquinas na Companhia fazendo acima de 50 todo dia.

Vamos falar disso também no Alliar Day, e vocês vão ficar surpresos com os resultados que obtivemos de algumas máquinas mexendo em protocolo, em algoritmos de agendamento, em sequência de produção. Vamos falar disso no dia, e os números são bastante surpreendentes.

Tem bastante coisa boa por vir aí, principalmente em ressonância magnética, que é o exame mais importante para nós. Se você imaginar que é um exame que carrega uma boa margem e que é praticamente 50% dos exames de imagem, temos bastante coisa por vir.

**Guilherme Palhares:**

Perfeito, pessoal. Obrigado pelos esclarecimentos.

**João Matos, Santander:**

Bom dia, pessoal. Eu tenho duas perguntas. A primeira é em relação às mega unidades abertas no ano passado. Vocês poderiam quantificar um pouquinho melhor o nível de maturação dessas unidades em relação às unidades mais maduras para tentar clarificar um pouquinho quanto essas novas unidades conseguem contribuir para a margem operacional daqui para frente?

E a segunda pergunta é em relação ao CAPEX. O que esperar para 2019? E como funciona esse contrato de manutenção que faz uma diferença entre custo e CAPEX desse segmento de manutenção? Obrigado.

**Fernando Terni:**

Olá, João. Obrigado pela pergunta. Falando das mega unidades daqui de São Paulo, elas estão, basicamente, entrando no segundo ano de operação, de forma grosseira. Já colocamos a segunda máquina no Morumbi, já colocamos a segunda máquina na Mooca, estamos planejando uma segunda máquina no ABC e a única que ainda não está necessitando de uma segunda máquina é a unidade da Ana Rosa.

Também é importante mencionar aqui que cedo ou tarde, nós vamos ter que parar de falar em segunda máquina, terceira máquina, etc., porque os ganhos de produtividade que estamos conseguindo com os algoritmos de call center, com os algoritmos de produção e com os protocolos médicos fazem com que uma máquina que antigamente eu colocava a segunda com 32 ou 33 exames/dia hoje eu não penso em colocar antes de 40 exames/dia, e eu diria que, em 2019, talvez eu esteja falando em 50 ou 60 exames. Isso está avançando muito rápido.

Depois de dois anos operando com *comand center*, estou bastante tranquilo para dizer que aprendemos a trabalhar de uma forma diferente e quando falo “nós aprendemos” significa uma integração total entre recepção, corpo clínico, e aí estou falando das enfermeiras posicionando os pacientes, isso tudo local.

E teve um aprendizado grande em trabalhar de forma remota com o *comand center*, o técnico e o médico. Depois que aprendemos a trabalhar em equipe de forma remota, os ganhos de produtividade foram impressionantes. Posso dizer com total tranquilidade que, depois de dois anos, aprendemos a trabalhar dessa forma.

Então, dizer que vou colocar uma terceira máquina porque eu planejei colocar uma terceira máquina, talvez não seja necessário, e o grande benefício disso é o que o Fred vai dizer agora para vocês sobre o CAPEX.

Teve ano que compramos 30 máquinas de ressonância e este ano está muito longe de precisar comprar 2 ou 3. Teve uma mudança de dinâmica muito grande, muito grande, e, de novo, no Alliar Day, vamos falar um pouco mais em detalhe e dar resultados para vocês do que conseguimos tirar de cada máquina de ressonância dessas.

Então, eu diria, de forma resumida que do ponto de vista de faturamento, estamos exatamente dentro do planejado nessas mega unidades em São Paulo, aí incluo também as megas de Belo Horizonte e São José dos Campos. Então, nenhuma surpresa negativa lá, e, provavelmente, a surpresa vai ser positiva. Vamos ter a possibilidade de adiar o CAPEX, porque vamos conseguir tirar produção com os equipamentos que já estão lá nos níveis que planejamos quando lançamos essas unidades.

**Frederico de Aguiar Oldani:**

Em relação ao CAPEX, esse ano, devemos fechar por volta de R\$75 milhões. Para o ano que vem, não esperamos nenhuma mudança muito significativa, mas é algo que ainda está em discussão. Não necessariamente em cima da necessidade de mais equipamento, mas muito em cima das frentes de tecnologia e inovação que temos discutido. Mas certamente vai ser um número parecido com o número deste ano.

**João Matos:**

E o contrato de manutenção?

**Frederico de Aguiar Oldani:**

O contrato de manutenção funciona da seguinte forma, os contratos de manutenção com que trabalhamos são de *full insurance*, onde garantimos que a máquina tem que estar funcionando, tem medidas de *up time* e cobre tanto a mão-de-obra de manutenção quanto eventual troca de peça.

A maior parte desse contrato é em relação às peças, porque todas as peças que quebram são substituídas pelo fabricante. Então, vou dar uma ordem de grandeza, se você paga por volta de R\$20 mil no valor fixo de manutenção de uma máquina de ressonância, tipicamente você vai ter por volta de ¼ em relação à mão-de-obra e ¾ em relação a peças.

Claro que isso oscila ao longo do tempo, tem meses em que quebram mais peças e meses em que quebram menos peças, e a contabilização é feita parte entra como despesa e parte como investimento. Toda a parte de peças e mão-de-obra relacionada a peças entra como investimento e o que sobra é despesa. É assim que é contabilizado.

**João Matos:**

Ficou claro. Obrigado, Terni e obrigado, Fred.

**Operadora:**

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao senhor Fernando Terni para as considerações finais.

**Fernando Terni:**

Obrigado a todos pela atenção e pelo tempo de vocês. Falamos várias vezes sobre isso, mas nunca é demais reforçar que é importante a presença de vocês no Alliar Day. Vamos ter bastante tempo para entrar em detalhes de tudo o que tem sido feito e tudo o que ainda está por fazer na Companhia.

Estamos bastante confiantes com os resultados que temos alcançado, sobretudo nessa linha de custo, sobretudo na linha de produtividade. Acho que essa Companhia ainda tem bastante caminho para percorrer, mas estamos bastante confiantes aqui.

Apesar de toda dificuldade que tivemos nesse último trimestre com vendas, acho que conseguimos entregar um bom resultado, conseguimos melhorar a Companhia em todos os seus aspectos, sobretudo preparando para 2019. Conto com a presença de vocês lá no dia, e podemos entrar em mais detalhes. Muito obrigado.

**Operadora:**

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

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