



# COMENTÁRIO DE DESEMPENHO 3T - 2018



# COMENTÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO

A população brasileira vive um novo momento. Apesar das incertezas políticas e econômicas vivenciadas em 2018 diante do processo eleitoral, acreditamos que a perspectiva para a retomada da economia nos próximos anos é positiva.

De acordo com o Banco Central, o Produto Interno Bruto (PIB), que apresentou crescimento de 1% em 2017, aponta previsões que oscilam próximas a 1,5%. Isto sinaliza uma possível retomada do consumo e, em um segundo momento, de recuperação dos mercados de crédito e de trabalho, cenários que impactam diretamente no setor de Gestão de Relacionamentos.

Para viabilizar e qualificar as interações com os clientes, a Companhia faz uso intenso de tecnologias como Inteligência Artificial, *Big Data & Analytics*, *Bots*, *Machine Learning*, Agentes Virtuais e URAs Cognitivas (Unidade de Resposta Audível), sem deixar de ter nas pessoas o foco da inovação e do atendimento.

Apesar do cenário econômico ainda incerto e fraca atividade econômica, que continua impactando os resultados, o retorno dos investimentos realizados pela Companhia é cada vez mais evidente. Além de reforçar o valor de sua marca, gera impactos positivos no mercado. Prova disso é o reconhecimento da Flex em diferentes premiações: Prêmio ClienteSA 2018 - Melhores Empresas de Relacionamento e Cliente, com reconhecimento em quatro cases de sucesso da Companhia; Prêmio Whow! de Inovação 2018, como empresa mais inovadora no segmento de Contact Center e BPO do Brasil; Prêmio Conarec 2018, que além de ser reconhecida em seis categorias, ganhou destaque como Melhor Contact Center do Ano; reconhecimento da ADVB/SC nas edições dos Prêmios Empresa Cidadã e Top de Marketing e Vendas deste ano; Prêmio ABT – Excelência no Relacionamento com o Cliente que ressaltou a qualidade da gestão operacional; Best Performance 2018, que destacou a excelência em cobrança multicanal; Prêmio Ser Humano SC 2018, com o case Geração de Talentos; e, por fim, o Prêmio 150 Melhores Empresas para Trabalhar, da revista Exame - Você S/A.

Diante de todas essas conquistas e boas perspectivas de futuro, o presente relatório destaca, no período de 9M18, a recuperação na capacidade de geração de caixa operacional da Companhia. No 3T18 a Companhia apresentou acréscimo na margem bruta do 2T18 de 2,2 pontos percentuais, reforçando a busca pela eficiência e produtividade em suas operações.

# DESEMPENHO OPERACIONAL

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.	
				2T18	3T17
<b>Quantidade de profissionais</b>	<b>12.109</b>	<b>12.142</b>	<b>12.339</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-1,9%</b>
Contact	8.530	8.274	8.910	3,1%	-4,3%
Cobrança	3.579	3.868	3.429	-7,5%	4,4%

A quantidade de profissionais na área operacional apresentou redução entre o 2T18 e o 3T18, passando de 12.142 profissionais no 2T18 para 12.109 profissionais no 3T18. Na análise entre o 3T17 e o 3T18 também se observa redução, de 1,9%. Essas reduções representam ganhos de produtividade na área operacional da Companhia, tendo em vista o acréscimo no volume de operações observado entre os períodos. No 3T18 a Companhia possui maior número de operações e de clientes do que havia em 2T18 e em 3T17.

No segmento de Contact Center a Companhia aumentou seu quadro de profissionais entre o 2T18 e o 3T18 em 3,1% para início de novas operações, cujos resultados fluem para a Companhia entre o 2º e o 3º mês de operação. Essas novas operações deverão impactar positivamente o resultado do 4T18. Apesar disto, o volume de faturamento deste segmento apresentou redução entre o 3T18 e o 9M18 quando comparados aos períodos apresentados. Essa redução é motivada por renegociações de preços com clientes realizadas em 2018.

O desafio para o 4T18 é aumentar a rentabilidade operacional, a fim de capturar o potencial de acréscimo no faturamento. Esse aumento pode ser viabilizado pelo crescimento da utilização de tecnologias mais complexas, como *Big Data & Analytics*, *Bots*, *Machine Learning*, Agentes Virtuais e URAS Cognitivas (Unidade de Resposta Audível, tecnologias que passaram a fazer parte do dia a dia das operações, sem deixar de ter um atendimento humanizado.

O uso dessas tecnologias foi aplicado com maior volume e intensidade nas operações de Cobrança, cujo quadro de profissionais foi reduzido em 7,5% entre o 2T18 e o 3T18, mantendo-se a carteira de operações vigentes em ambos os períodos.

A perspectiva para os próximos períodos é continuar investindo nessas tecnologias, aumentando a eficiência operacional da Companhia e possibilitando ampliação da base de operações realizadas atualmente.

## DESEMPENHO FINANCEIRO

A margem bruta apresentou redução de 2,7 pontos percentuais entre o 9M17 e o 9M18, passando de 30,5% no 9M17 para 27,8% no 9M18. Destacamos que esta redução foi motivada por renegociações realizadas com clientes da Companhia, especialmente entre o 2T18 e o 3T18, sem tempo hábil para redução integral nos custos. Este fato contribuiu, inclusive para que o faturamento líquido da Companhia se mantivesse linear entre o 9M17 e o 9M18, em R\$ 393,6 milhões.

A redução de margens obtidas pela Companhia ensejou na revisão da estrutura operacional e administrativa, cujo processo está em andamento, tendo apresentada recuperação de 2,2 pontos percentuais na margem bruta comparando o desempenho financeiro do 2T18 com o 3T18. A Companhia espera recuperar a margem bruta com ganhos de produtividade motivados pelo uso de tecnologias, conforme mencionado na sessão anterior e pelo uso de mão de obra cada vez melhor capacitada.

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Receita bruta</b>	<b>147.379</b>	<b>143.139</b>	<b>149.138</b>	<b>3,0%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>433.887</b>	<b>430.343</b>	<b>0,8%</b>
Contact	88.717	91.005	95.152	-3,9%	-6,8%	272.287	289.973	-6,1%
Cobrança	58.661	52.134	53.986	15,4%	8,7%	161.599	140.370	15,1%
<b>Receita líquida</b>	<b>132.347</b>	<b>130.158</b>	<b>135.905</b>	<b>1,7%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>393.569</b>	<b>393.609</b>	<b>0,0%</b>
Contact	79.248	84.009	87.162	-5,7%	-9,1%	246.834	265.462	-7,0%
Cobrança	53.099	46.149	48.743	15,1%	8,9%	146.735	128.147	14,5%
<b>Margem bruta</b>	<b>28,10%</b>	<b>25,9%</b>	<b>32,2%</b>	<b>2,2 p.p.</b>	<b>(4,1) p.p.</b>	<b>27,8%</b>	<b>30,5%</b>	<b>(2,7) p.p.</b>
<b>EBITDA</b>	<b>9.307</b>	<b>5.285</b>	<b>15.397</b>	<b>76,1%</b>	<b>-39,6%</b>	<b>25.291</b>	<b>32.322</b>	<b>-21,8%</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,1%</b>	<b>11,3%</b>	<b>3,0 p.p.</b>	<b>(4,3) p.p.</b>	<b>6,4%</b>	<b>8,2%</b>	<b>(1,8) p.p.</b>
<b>Resultado líquido</b>	<b>(3.175)</b>	<b>(2.766)</b>	<b>1.306</b>	<b>-14,8%</b>	<b>-343,1%</b>	<b>(5.778)</b>	<b>9.849</b>	<b>-158,7%</b>
<b>Margem líquida</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>1,0%</b>	<b>(2,2) p.p.</b>	<b>(6,4) p.p.</b>	<b>-1,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>(4,0) p.p.</b>

## ■ RECEITA

O faturamento bruto da Companhia apresentou crescimento de **0,8%** na comparação entre o 9M18 e o 9M17. Esse acréscimo é justificado pelo aumento no volume de posições de atendimento, observadas nos períodos em análise, e também pelo crescimento orgânico da Companhia.

Na análise trimestral, o faturamento bruto da Flex apresentou acréscimo de **3,0%** comparando o 2T18 com o 3T18, passando de R\$ 143,1 milhões para R\$ 147,3 milhões. No entanto, comparando o 3T17 com o 3T18, observou-se redução de 1,2% no volume faturado. Essa redução é motivada pela diminuição no faturamento de Contact Center no período, passando de R\$ 95,1 milhões no 3T17 para R\$ 88,7 milhões no 3T18.

## ■ CUSTOS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Receita bruta</b>	<b>147.379</b>	<b>143.139</b>	<b>149.138</b>	<b>3,0%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>433.887</b>	<b>430.343</b>	<b>0,8%</b>
(-) Deduções da receita	(15.032)	(12.981)	(13.233)	15,8%	13,6%	(40.318)	(36.734)	9,8%
<b>Receita líquida</b>	<b>132.347</b>	<b>130.158</b>	<b>135.905</b>	<b>1,7%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>393.569</b>	<b>393.609</b>	<b>0,0%</b>
<b>(-) Custos operacionais</b>	<b>(95.154)</b>	<b>(96.435)</b>	<b>(92.190)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>3,2%</b>	<b>(284.244)</b>	<b>(273.591)</b>	<b>3,9%</b>
Pessoal	(78.507)	(81.557)	(76.136)	-3,7%	3,1%	(237.066)	(219.428)	8,0%
Serviços de terceiros	(16.646)	(14.878)	(16.054)	11,9%	3,7%	(47.177)	(54.163)	-12,9%
<b>Lucro bruto</b>	<b>37.193</b>	<b>33.723</b>	<b>43.715</b>	<b>10,3%</b>	<b>-14,9%</b>	<b>109.325</b>	<b>120.018</b>	<b>-8,9%</b>
<b>Margem operacional</b>	<b>28,1%</b>	<b>25,9%</b>	<b>32,2%</b>	<b>2,2 p.p.</b>	<b>(4,1) p.p.</b>	<b>27,8%</b>	<b>30,5%</b>	<b>(2,7) p.p.</b>

- **PESSOAL:** O custo com pessoal reduziu 3,7% entre o 2T18 e o 3T18, passando de R\$ 81,6 milhões para R\$ 78,5 milhões. Essa diminuição foi motivada pela redução de 116 pessoas do quadro de profissionais da Companhia, ação realizada no intuito de buscar melhoria da margem operacional da Flex. Na análise acumulada anual, observou-se acréscimo de 8,0%, subindo de R\$ 219,4 milhões no 9M17 para R\$ 237,1 milhões no 9M18. O aumento é motivado pelas correções salariais realizadas entre 2017 e 2018.
- **SERVIÇOS DE TERCEIROS:** O custo com serviços de terceiros apresentou evolução de 11,9%, entre os 2T18 e 3T18, e de 3,7%, entre os 3T18 e 3T17. Esses aumentos são motivados por esforços constantes para otimização de produtividade e aumento de utilização de tecnologia na operação de acordo com o planejamento estratégico da Companhia, pautado na digitalização e na valorização das pessoas. Apesar dos crescimentos apurados nas análises trimestrais, a Companhia apurou redução de **12,9%** na análise do 9M17 e do 9M18, passando de R\$ 54,2 milhões para R\$ 47,2 milhões.
- **MARGEM OPERACIONAL:** A Companhia apresentou recuperação na margem operacional entre o 2T18 e o 3T18, com ganho de **2,2** pontos percentuais, subindo de 25,9% para 28,1%. Se comparado ao 9M17, a Flex apresentou redução de margem operacional no 9M18, passando de 30,49% para 27,78%. O principal ofensor à margem operacional deste período foi o resultado do 2T18 no segmento de Cobrança, afetado pelo desaquecimento do mercado e pelos atuais níveis de desemprego observados no País, fatores que impactam diretamente nas atividades deste setor.

## ■ DESPESAS OPERACIONAIS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Despesas com vendas</b>	<b>(284)</b>	<b>(440)</b>	<b>(745)</b>	<b>-35,4%</b>	<b>-61,8%</b>	<b>(1.051)</b>	<b>(1.435)</b>	<b>-26,7%</b>
<b>Despesas gerais e administrativas</b>	<b>(33.664)</b>	<b>(31.651)</b>	<b>(32.257)</b>	<b>6,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>(100.078)</b>	<b>(100.456)</b>	<b>-0,4%</b>
Despesas com pessoal	(12.996)	(13.527)	(14.860)	-3,9%	-12,5%	(40.742)	(47.497)	-14,2%
Depreciação e amortização	(6.694)	(4.381)	(6.845)	52,8%	-2,2%	(18.409)	(17.847)	3,1%
Serviços de terceiros e material de consumo	(8.379)	(8.588)	(8.036)	-2,4%	4,3%	(24.913)	(20.725)	20,2%
Outras despesas	(5.595)	(5.155)	(2.516)	8,5%	122,4%	(16.014)	(14.387)	11,3%
<b>Outras (despesas) operacionais</b>	<b>(632)</b>	<b>(728)</b>	<b>(2.161)</b>	<b>-13,1%</b>	<b>-70,7%</b>	<b>(1.314)</b>	<b>(3.650)</b>	<b>100,0%</b>
<b>Despesas operacionais</b>	<b>(34.580)</b>	<b>(32.819)</b>	<b>(35.163)</b>	<b>5,4%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>(102.443)</b>	<b>(105.541)</b>	<b>-2,9%</b>
<b>% da receita líquida</b>	<b>26,1%</b>	<b>25,2%</b>	<b>25,9%</b>	<b>(0,9) p.p.</b>	<b>(0,3) p.p.</b>	<b>26,0%</b>	<b>26,8%</b>	<b>(0,8) p.p.</b>

- **PESSOAL:** Apresentou redução de **3,9%** entre os 2T18 e 3T18, motivada por revisões nos quadros das áreas meio e terceirização de parte dos serviços de limpeza e segurança realizados no Administrativo. Na comparação anual entre o 9M18 e o 9M17, a redução foi de **14,2%**, também incentivada por revisões nos quadros das áreas administrativas da Companhia.
- **DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO:** Apresentou acréscimo de 3,1% no período do 9M17 para o 9M18, aumentando de R\$ 17,8 milhões para R\$ 18,4 milhões. Este aumento é motivado pelo crescimento nos saldos médios de ativo imobilizado e intangível da Companhia nos períodos.
- **SERVIÇOS DE TERCEIROS E MATERIAL DE CONSUMO:** As despesas dessa natureza se mantiveram lineares entre o 3T18, 2T18 e o 3T18, oscilando em torno de R\$ 8,5 milhões.

No período de 9M observa-se aumento de 20,2% entre o 9M17 e o 9M18, passando de R\$ 20,7 milhões para R\$ 24,9 milhões. O crescimento foi motivado pela terceirização de parte das atividades de limpeza, segurança e pelo processo de listagem na bolsa de valores. A listagem ensejou volume elevado em despesas com consultorias e serviços de terceiros no 1T18.

## ■ EBITDA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>(3.175)</b>	<b>(2.766)</b>	<b>1.306</b>	<b>14,8%</b>	<b>-343,1%</b>	<b>(5.778)</b>	<b>9.847</b>	<b>-158,7%</b>
(+) Imposto de renda e contribuição social	(1.480)	(1.683)	2.101	-12,1%	-170,4%	(2.810)	(8.430)	-66,7%
(+) Resultado financeiro líquido	7.268	5.352	5.145	35,8%	41,3%	15.470	13.058	18,5%
(+) Depreciação/amortização	6.694	4.381	6.845	52,8%	-2,2%	18.409	17.847	3,1%
<b>EBITDA</b>	<b>9.307</b>	<b>5.285</b>	<b>15.397</b>	<b>76,1%</b>	<b>-39,6%</b>	<b>25.291</b>	<b>32.322</b>	<b>-21,8%</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,1%</b>	<b>11,3%</b>	<b>3,0 p.p.</b>	<b>(4,3) p.p.</b>	<b>6,4%</b>	<b>8,2%</b>	<b>(1,8) p.p.</b>

Nota: O EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) é uma informação não contábil, adicional às informações trimestrais revisadas da Companhia, calculado conforme a instrução CVM 527.

A margem EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) apresentou recuperação de, aproximadamente, **3** pontos percentuais entre os 2T18 e 3T18, passando de 4,1% para 7,0%. Esse aumento foi motivado pela redução nos custos e despesas com pessoal, substancialmente.

Na análise acumulada dos períodos de 9M17 e 9M18, a margem EBITDA reduziu 1,8%. A redução de 8,2% para 6,4% foi motivada, substancialmente, pela perda de margem operacional em 2,7 p.p., observada nos períodos em comparação.

## ■ RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Resultado financeiro</b>	<b>(7.268)</b>	<b>(5.352)</b>	<b>(5.145)</b>	<b>35,8%</b>	<b>41,3%</b>	<b>(15.470)</b>	<b>(13.058)</b>	<b>18,5%</b>
Receitas financeiras	717	376	304	90,6%	135,7%	1.453	1.075	35,3%
Despesas financeiras	(7.985)	(5.728)	(5.449)	39,4%	46,5%	(16.923)	(14.133)	19,7%

No 3T18, a Companhia realizou o reperfilamento de sua dívida bancária no 3T18, aumentando a dívida bruta de R\$ 110 milhões no 2T18 para R\$ 146 milhões no 3T18. Isso viabilizou o alongamento do perfil da dívida da Companhia de 20 para 40 meses, além do aumento no saldo médio de caixa e equivalentes de caixa na ordem de R\$ 12 milhões.

O reperfilamento promoveu impactos relevantes no resultado financeiro do 3T18 e do 9M18, tendo aumentado os saldos médios de empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras. Adicionalmente, há despesas financeiras relevantes incorridas neste processo, aproximadamente de R\$ 1,5 milhão, que impactam o período em análise.

As receitas financeiras da Companhia apresentaram aumento substancial do 2T18 para o 3T18, evoluindo de R\$ 376 mil para R\$ 717 mil. O acréscimo foi motivado pelo reperfilamento da dívida

bancária realizado no 3T18. A renegociação das dívidas da Companhia promoveu acréscimo de R\$ 12 milhões no saldo médio de caixa e equivalentes de caixa comparando os períodos em análise.

Na análise semestral, o resultado financeiro aumentou 18,5%, impulsionado pelo reperfilamento da dívida mencionado acima.

## ■ RESULTADO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
<b>Resultado líquido</b>	<b>(3.175)</b>	<b>(2.766)</b>	<b>1.306</b>	<b>-14,8%</b>	<b>-343,1%</b>	<b>(5.778)</b>	<b>9.849</b>	<b>-158,7%</b>
<b>Margem líquida</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>0,96%</b>	<b>(0,3) p.p.</b>	<b>(3,4) p.p.</b>	<b>-1,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>(4,0) p.p.</b>

O resultado líquido do 9M17 foi substancialmente afetado pelos impostos diferidos, no valor de R\$ 11 milhões, oriundos na incorporação de controladas. Esse evento é extraordinário e, desconsiderando seu impacto, o resultado do 9M17 seria negativo em R\$ 1,1 milhão.

A base comparativa ajustada indica que o resultado do 9M18 apresentou redução de R\$ 4,7 milhões em comparação ao 9M17. Os principais fatores que contribuíram para este resultado foram abordados nas seções anteriores, dentre os quais se destacam: aumento no volume de despesas financeiras em R\$ 2,8 milhões, motivados pelo reperfilamento da dívida; e resultado de junho no segmento de Cobrança, fortemente impactado pelos níveis atuais de desemprego no Brasil.

O resultado líquido auferido no 3T18 foi inferior ao apurado no 2T18, de acordo com os fatores descritos acima.

## ■ INVESTIMENTOS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
Investimentos totais	<b>8.024</b>	<b>9.861</b>	<b>8.486</b>	<b>-18,6%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>23.523</b>	<b>19.176</b>	<b>22,7%</b>
% receita líquida	6,1%	7,6%	6,2%	(1,5) p.p.	(0,2) p.p.	6,0%	4,9%	1,1 p.p.

A Companhia manteve o investimento em Capex entre 6% e 7%, receita líquida nos 3T18, 2T18 e 3T17. Na análise acumulada, a Flex aplicou no 9M18 o montante de R\$ 23,5 milhões em comparação a R\$ 19,2 milhões aplicados no 9M17. Os números reforçam a importância dos investimentos realizados pela Companhia no âmbito de seu planejamento estratégico para os próximos anos.



## ■ FLUXO DE CAIXA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.		9M18	9M17	% Variação
				2T18	3T17			
Operacional	(5.410)	12.927	1.971	-141,9%	-374,5%	10.364	(958)	-1181,8%
Investimento	(8.834)	(10.733)	(10.168)	-17,7%	-13,1%	(26.121)	(25.402)	2,8%
Financiamento	32.739	401	13.272	8064,1%	146,7%	29.666	15.022	97,5%
<b>Aumento (redução) de caixa</b>	<b>18.495</b>	<b>2.595</b>	<b>5.075</b>	<b>612,7%</b>	<b>264,4%</b>	<b>13.909</b>	<b>(11.338)</b>	<b>-222,7%</b>

- **OPERACIONAL:** A Companhia apurou fluxo de caixa operacional positivo em 2018. No 9M18 o fluxo foi de R\$ 10,4 milhões, apresentando expressiva recuperação da capacidade de geração de caixa operacional da Companhia, visto que no 9M17 houve consumo de caixa operacional de R\$ 1 milhão. Este resultado é consequência dos investimentos em infraestrutura, tecnologia e pessoas (realizados em exercícios anteriores), bem como ganhos de escala observados nas operações. Na análise trimestral, a Companhia apurou no 2T18 fluxo de caixa operacional positivo de R\$ 12,9 milhões e no 3T18 negativo de R\$ 5,4 milhões. Esta redução foi motivada pela alteração no prazo médio de pagamentos de fornecedores, aumentado de 30 para 90 dias no 2T18, e pelo aumento no prazo médio de recebimentos observado no 3T18.
- **INVESTIMENTO:** As atividades de investimento apresentaram linearidade nos 3T18, 2T18 e 3T17, em patamares próximos a R\$ 8 e R\$ 10 milhões por trimestre. Na análise acumulada entre o 9M17 e 9M18, observou-se aumento de 2,8% no volume de investimentos, passando de R\$ 25,4 milhões no 9M17 para R\$ 26,1 milhões no 9M18.
- **FINANCIAMENTO:** A Companhia realizou o reperfilamento de sua dívida bancária no 3T18, aumentando a dívida bruta de R\$ 110 milhões no 2T18 para R\$ 146 milhões no 3T18. Isso viabilizou o alongamento do perfil da dívida da Companhia de 20 para 40 meses, além do aumento no saldo médio de caixa e equivalentes de caixa na ordem de R\$ 12 milhões. Esse movimento provocou aumento no volume caixa oriundo de atividades de financiamentos no 9M18 e 3T18, quando comparados com períodos anteriores.

## ■ ESTRUTURA DE CAPITAL

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	30/09/2018	31/12/2017	30/09/2017	% Variação vs. 31/12/2017	% Variação vs. 30/09/2017
<b>Empréstimos e financiamentos</b>					
Circulante	57.487	80.035	51.701	-28,2%	11,2%
Não circulante	90.215	34.022	46.877	165,2%	92,5%
Instrumentos financeiros derivativos	(1.776)	(3.853)	(4.810)	-53,9%	-63,1%
<b>Dívida bruta</b>	<b>145.926</b>	<b>110.204</b>	<b>93.768</b>	<b>32,4%</b>	<b>55,6%</b>
(-) Disponibilidades	(32.495)	(19.393)	(16.355)	67,6%	98,7%
<b>Dívida líquida</b>	<b>113.430</b>	<b>90.811</b>	<b>77.413</b>	<b>24,9%</b>	<b>46,5%</b>
<b>EBITDA 12M</b>	<b>37.661</b>	<b>44.795</b>	<b>40.846</b>	<b>-15,9%</b>	<b>-7,8%</b>
<b>Dívida líquida/EBITDA 12M (x)</b>	<b>3,00</b>	<b>2,03</b>	<b>1,90</b>	<b>0,98 p.p.</b>	<b>1,11 p.p.</b>

Nota: 12M = últimos 12 meses

A Companhia apresenta indicador de alavancagem de 3,0, medido pela dívida líquida / EBITDA LTM 12X. Isso indica que a Flex possui capacidade de liquidar sua dívida com três vezes seu EBITDA anual.

A dívida líquida apurada em 30/09/2018 foi negativamente afetada por não recebimentos de R\$ 12 milhões de contas a receber de clientes recebidos em outubro de 2018 de serviços prestados em meses anteriores cujo recebimento estimado era para o final do 3T18. As postergações nos recebimentos são justificadas por: concentração de recebimentos nos últimos dias do mês e, em setembro, os dois últimos dias foram não úteis e negociações com clientes.

Apesar do acréscimo no índice, a Companhia entende que há perspectivas futuras importantes para redução no próximo trimestre e que a postergação dos R\$ 12 milhões de recebíveis não é esperada para períodos seguintes.

# ANEXOS

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO TRIMESTRAL</b> (em milhares de R\$)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.	
				2T18	3T17
Receita líquida	132.347	130.158	135.905	1,7%	-2,6%
(-) Custo dos serviços prestados	(95.154)	(96.435)	(92.190)	-1,3%	3,2%
<b>Resultado bruto</b>	<b>37.193</b>	<b>33.723</b>	<b>43.715</b>	<b>10,3%</b>	<b>-14,9%</b>
<b>Despesas operacionais</b>	<b>(34.579)</b>	<b>(32.819)</b>	<b>(35.163)</b>	<b>5,4%</b>	<b>-1,7%</b>
Despesas com vendas	(284)	(440)	(745)	-35,4%	-61,8%
Despesas gerais e administrativas	(33.664)	(31.651)	(32.257)	6,4%	4,4%
Outras receitas e despesas operacionais	(632)	(728)	(2.161)	-13,3%	-70,7%
<b>Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos</b>	<b>2.613</b>	<b>904</b>	<b>8.552</b>	<b>189,1%</b>	<b>-69,4%</b>
<b>Resultado financeiro</b>	<b>(7.268)</b>	<b>(5.352)</b>	<b>(5.145)</b>	<b>35,8%</b>	<b>41,3%</b>
Receitas financeiras	717	376	304	90,6%	135,7%
Despesas financeiras	(7.985)	(5.728)	(5.449)	39,4%	46,5%
<b>Resultado antes dos tributos sobre o lucro</b>	<b>(4.655)</b>	<b>(4.448)</b>	<b>3.407</b>	<b>4,6%</b>	<b>-236,6%</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro</b>					
Corrente	-	115	(634)	-100%	-100%
Diferido	1.480	1568	(1.467)	-6%	-201%
<b>Lucro (prejuízo) líquido do período</b>	<b>(3.175)</b>	<b>(2.766)</b>	<b>1.306</b>	<b>15%</b>	<b>-312%</b>

  

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO 9 MESES</b> (em milhares de R\$)	9M18	9M17	% Variação
Receita líquida	393.569	393.609	0,0%
(-) Custo dos serviços prestados	(284.244)	(273.591)	3,9%
<b>Resultado bruto</b>	<b>109.325</b>	<b>120.018</b>	<b>-8,9%</b>
<b>Despesas operacionais</b>	<b>(102.442)</b>	<b>(105.542)</b>	<b>-2,9%</b>
Despesas com vendas	(1.051)	(1.435)	-26,7%
Despesas gerais e administrativas	(100.078)	(100.456)	-0,4%
Outras receitas e despesas operacionais	(1.314)	(3.650)	-64,0%
<b>Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos</b>	<b>6.882</b>	<b>14.477</b>	<b>-52,5%</b>
<b>Resultado financeiro</b>	<b>(15.470)</b>	<b>(13.058)</b>	<b>18,5%</b>
Receitas financeiras	1.453	1.075	35,3%
Despesas financeiras	(16.923)	(14.133)	19,7%
<b>Resultado antes dos tributos sobre o lucro</b>	<b>(8.588)</b>	<b>1.419</b>	<b>-705,1%</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro</b>	<b>2.810</b>	<b>8.430</b>	<b>-66,7%</b>
Corrente	-	(2.219)	-100,0%
Diferido	2.810	10.647	-73,6%
<b>Lucro (prejuízo) líquido do período</b>	<b>(5.778)</b>	<b>9.849</b>	<b>-158,7%</b>

<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA TRIMESTRAL</b> (em milhares de R\$)	3T18	2T18	3T17	% Variação vs.	
				2T18	3T17
<b>Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades operacionais</b>	<b>(5.410)</b>	<b>12.927</b>	<b>1.971</b>	<b>-141,9%</b>	<b>-374,5%</b>
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social	(4.655)	(4.449)	3.407	4,6%	-236,6%
<b>Ajustes para conciliar o resultado</b>	16.311	11.993	7.548	36,0%	116,1%
Depreciação e amortização	6.694	4.380	6.845	52,8%	-2,2%
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	840	803	1.955	4,6%	-57,0%
Provisão para riscos trabalhistas	-	-	-	-	-
Baixa de ativo imobilizado e intangível	-	-	(484)	0,0%	-100,0%
Instrumentos financeiros derivativos	(232)	1.915	(424)	-112,1%	-45,3%
Juros sobre empréstimos, financiamentos e dívidas	9.009	4.895	(344)	84,0%	-2.719%
<b>Variações nos ativos e passivos</b>	<b>(12.512)</b>	<b>11.869</b>	<b>(5.057)</b>	<b>-205,4%</b>	<b>147,4%</b>
<b>Outros</b>	<b>(4.554)</b>	<b>(6.486)</b>	<b>(3.927)</b>	<b>-29,8%</b>	<b>16,0%</b>
Juros pagos	(4.554)	(6.486)	(3.927)	-29,8%	16,0%
<b>Fluxo de caixa consumido pelas atividades de investimento</b>	<b>(8.834)</b>	<b>(10.733)</b>	<b>(10.168)</b>	<b>-17,7%</b>	<b>-13,1%</b>
Pagamento de cotas adquiridas de controladas	(810)	(872)	(1.682)	-7,1%	-51,8%
Caixa incorporado de controladas	-	-	-	-	-
Aquisição de ativo imobilizado e intangível	(8.024)	(9.861)	(8.486)	-18,6%	-5,4%
<b>Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades de financiamento</b>	<b>32.739</b>	<b>401</b>	<b>13.272</b>	<b>8064,1%</b>	<b>146,7%</b>
Aumento de capital	-	-	6.000	0,0%	-100,0%
Dividendos pagos	(460)	(1.917)	-	-76,0%	100,0%
Captação de empréstimos e financiamentos	87.286	32.187	27.810	171,2%	213,9%
Amortização de empréstimos e financiamentos	(54.087)	(29.869)	(20.538)	81,1%	163,4%
<b>Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>18.495</b>	<b>2.595</b>	<b>5.075</b>	<b>612,7%</b>	<b>264,4%</b>
No início do período	14.000	11.405	11.280	22,8%	24,1%
No final do período	32.495	14.000	16.355	132,1%	98,7%

<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA 9 MESES</b> (em milhares de R\$)	<b>9M18</b>	<b>9M17</b>	<b>% Variação</b>
<b>Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades operacionais</b>	<b>10.364</b>	<b>(958)</b>	<b>-1181,8%</b>
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social	(8.588)	1.419	-705,2%
<b>Ajustes para conciliar o resultado</b>	<b>37.697</b>	<b>31.842</b>	<b>18,4%</b>
Depreciação e amortização	18.409	17.847	3,1%
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	1.643	4.255	-61,4%
Provisão para riscos trabalhistas	-	-	0,0%
Baixa de ativo imobilizado e intangível	-	172	-100,0%
Instrumentos financeiros derivativos	2.077	2.650	-21,6%
Juros sobre empréstimos, financiamentos e dívidas	15.568	6.918	125,0%
<b>Variações nos ativos e passivos</b>	<b>(4.731)</b>	<b>(28.484)</b>	<b>-83,4%</b>
<b>Outros</b>	<b>(14.014)</b>	<b>(5.735)</b>	<b>144,4%</b>
Imposto de renda e contribuição social pagos	(115)	-	-
Juros pagos	(13.899)	(5.735)	142,4%
<b>Fluxo de caixa consumido pelas atividades de investimento</b>	<b>(26.121)</b>	<b>(25.402)</b>	<b>2,8%</b>
Pagamento de cotas adquiridas de controladas	(3.402)	(7.807)	-56,4%
Caixa incorporado de controladas	808	1.608	-49,8%
Aquisição de ativo imobilizado e intangível	(23.527)	(19.202)	22,5%
<b>Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades de financiamento</b>	<b>29.666</b>	<b>15.022</b>	<b>97,5%</b>
Aumento de capital	-	6.000	-
Dividendos pagos	(2.377)	(1.863)	0,0%
Captação de empréstimos e financiamentos	144.089	102.386	40,7%
Amortização de empréstimos e financiamentos	(112.046)	(91.502)	22,5%
<b>Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>13.909</b>	<b>(11.338)</b>	<b>-222,7%</b>
No início do período	18.586	27.693	-32,9%
No final do período	32.495	16.355	98,7%

<b>BALANÇO PATRIMONIAL – ATIVO</b> (em milhares de R\$)	30/09/2018	31/12/2017	30/09/2018 vs. 31/12/2017	30/09/2017	30/09/2018 vs. 30/09/2017
<b>Ativo total</b>	<b>333.899</b>	<b>294.750</b>	<b>13,3%</b>	<b>280.699</b>	<b>19,0%</b>
<b>Ativo circulante</b>	<b>188.363</b>	<b>155.704</b>	<b>21,0%</b>	<b>143.229</b>	<b>31,5%</b>
Caixa e equivalentes de caixa	32.495	19.393	67,6%	16.355	98,7%
Contas a receber de clientes	130.311	105.727	23,3%	103.761	25,6%
Impostos a recuperar	5.897	5.160	14,3%	4.236	39,2%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	3.380	5.255	-35,7%	4.499	-24,9%
Instrumentos financeiros derivativos	1.776	5.837	-69,6%	5.572	-68,1%
Outros créditos	14.504	14.332	1,2%	8.806	64,7%
<b>Ativo não circulante</b>	<b>145.536</b>	<b>139.046</b>	<b>4,7%</b>	<b>137.470</b>	<b>5,9%</b>
<b>Realizável a longo prazo</b>	<b>13.426</b>	<b>12.103</b>	<b>10,9%</b>	<b>17.867</b>	<b>-24,9%</b>
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.617	807	348,3%	3.065	18,0%
Depósitos judiciais	2.782	1.899	46,5%	1.378	101,9%
Outros créditos	7.027	9.397	-25,2%	13.424	-47,7%
Investimentos	190	194	-2,0%	28	579,2%
Imobilizado	67.441	66.256	1,8%	60.892	10,8%
Intangível	64.479	60.492	6,6%	58.683	9,9%

<b>BALANÇO PATRIMONIAL - PASSIVO</b> (em milhares de R\$)	30/09/2018	31/12/2017	30/09/2018 vs. 31/12/2017	30/09/2017	30/09/2018 vs. 30/09/2017
<b>Passivo total e patrimônio líquido</b>	<b>333.899</b>	<b>294.750</b>	<b>13,3%</b>	<b>280.699</b>	<b>19,0%</b>
<b>Passivo circulante</b>	<b>157.616</b>	<b>166.225</b>	<b>-5,2%</b>	<b>136.314</b>	<b>15,6%</b>
Fornecedores	23.567	16.840	39,9%	13.283	77,4%
Empréstimos e financiamentos	57.487	80.035	-28,2%	51.701	11,2%
Obrigações trabalhistas	52.260	41.091	27,2%	52.977	-1,4%
Obrigações tributárias	15.653	15.330	2,1%	9.194	70,3%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	2.527	1.980	27,6%	3.367	-24,9%
Aquisição de controladas	2.967	4.573	-35,1%	3.296	-10,0%
Dividendos a pagar	-	2.377	-100,0%	-	100,0%
Instrumentos financeiros derivativos	-	1.984	-100,0%	762	-100,0%
Outras contas a pagar	3.155	2.015	56,6%	1.734	82,0%
<b>Passivo não circulante</b>	<b>106.704</b>	<b>53.168</b>	<b>100,7%</b>	<b>66.812</b>	<b>59,7%</b>
Empréstimos e financiamentos	90.215	34.022	165,2%	46.877	92,5%
Obrigações tributárias	7.884	6.768	16,5%	6.768	16,5%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	5.229	7.275	-28,1%	7.275	-28,1%
Provisões para riscos trabalhistas	680	680	0,0%	376	80,8%
Aquisição de controladas	2.696	4.423	-39,0%	5.516	-51,1%
				8.178	
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>69.579</b>	<b>75.357</b>	<b>-7,7%</b>	<b>77.573</b>	<b>-10,3%</b>
Capital social	65.000	65.000	0,0%	65.000	0,0%
Reserva legal	1.010	1.010	0,0%	509	98,4%
Reserva de lucros	11.480	11.480	0,0%	4.348	164,0%
Resultado do período	(2.133)	-	0,0%	(2.133)	0,0%
Ajuste de avaliação patrimonial	(5.778)	(2.133)	170,9%	9.849	-158,7%

## SOBRE A FLEX GESTÃO DE RELACIONAMENTOS S.A.

A Flex oferece soluções completas para atender as necessidades de interação empresa-cliente. Fundada em 2009 com o propósito de “Fazer a Diferença na Vida das Pessoas”, a Companhia foi erguida sob valores sólidos e segue orientada por uma missão e visão de futuro compartilhadas. Hoje, a empresa é uma das 10 maiores do setor, com mais de 13.000 profissionais e 15 unidades operacionais localizadas em cidades estratégicas do País: São Paulo/SP (6 unidades), Engenheiro Coelho/SP (1 unidade), Florianópolis/SC (3 unidades), Palhoça/SC (1 unidade), Lages/SC (2 unidades), Xanxerê/SC (1 unidade) e Porto Alegre/RS (1 unidade).

Com inovações tecnológicas e ferramentas digitais, a Flex desenvolve um amplo repertório de atividades que envolve interações por meio de diversos canais de comunicação. Essas atividades são agrupadas em operações, referentes à produtos ou campanhas específicas, nas quais a Companhia representa a própria empresa contratante ou relaciona-se em seu nome.

A oferta de serviços caracteriza a Flex como provedora *full service*, com atuação em vendas, serviço de atendimento ao cliente (SAC), recuperação de créditos (cobrança) e retenção. A atuação é especializada para cada serviço prestado e para as empresas que compõem sua carteira de clientes.

A Companhia faz parte da carteira de investimentos do Grupo Stratus, que atua com foco no crescimento e consolidação de empresas brasileiras. Fundado em 1999, o Grupo Stratus apresenta credenciais únicas e um histórico de resultados superiores nas transações que realiza. Possui uma destacada preocupação com transparência, responsabilidade nos investimentos e sustentabilidade.

### ■ CONTACT

- **VENDAS:** Envolve a comercialização de produtos e serviços de acordo com processos e ofertas detalhadas pelas empresas contratantes. A Companhia recebe uma lista com informações dos clientes que devem ser contatados. Essa lista passa por processos de higienização e, em alguns casos, enriquecimento. Na sequência, discadores distribuem automaticamente as chamadas (DAC) bem-sucedidas para profissionais treinados em cada produto para a realização da abordagem. O escopo do trabalho ainda conta com auditorias de venda e monitoramento das chamadas.
- **SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC):** O serviço é ofertado de forma personalizada para cada empresa por meio do fornecimento de canais de contato para clientes, tais como voz (0800, 4004, número de lista), e-mail, chat e mídias sociais. As interações são segmentadas por Unidades de Resposta Audível (URAs) ou menus, que indicam a fila para onde cada demanda é encaminhada. A partir desse ponto, as interações são distribuídas para profissionais treinados. Geralmente, eles acessam sistemas (CRM, *help desk*) fornecidos pelas empresas contratantes para levantar as informações necessárias ao processamento dos atendimentos ou para direcionar as solicitações dos próprios clientes finais.



- **RETENÇÃO:** Também é conhecida pelo termo em língua inglesa “*win back*”. O processo se inicia quando o cliente manifesta seu desejo de descontinuar a prestação de serviços com determinada empresa. Nesse momento, profissionais treinados abordam os clientes e trabalham no sentido de reverter sua decisão de cancelamento. Operações de retenção costumam assumir o formato *blended*: que implica atendimento receptivo (*inbound*), quando o cliente aciona a empresa para a desistência, e também ativo (*outbound*), no qual os discadores automáticos localizam os clientes e realizam a transferência para os profissionais.
- **CONTACT CENTER NA NUVEM (CLOUD CONTACT CENTER):** A solução busca atender as operações de telemarketing (contact center) não terceirizadas, ou seja, que operam dentro das instalações e com recursos (humanos e físicos) da própria empresa. Batizado de Zaas Digital, o telemarketing (contact center) na nuvem fornece tecnologia (softwares e telecomunicações) e serviços agregados, o que possibilita às empresas clientes utilizar soluções para contact center em suas próprias instalações.

## ■ ZAAS DIGITAL

Zaas Digital integra software, telecomunicações e serviços oferecendo o que há de mais moderno na tecnologia de gestão de relacionamento nas áreas de Vendas, Atendimento ao Consumidor e Contact Center, para consumo na nuvem. Os softwares disponibilizam interações por voz, chat, e-mail, SMS, Facebook Messenger, WhatsApp e inclui funcionalidades de PABX, discadores, URA, distribuição automática de interações, entre outras. A estrutura de telecomunicações proporciona qualidade superior com uma rede 100% ISDN, sem ligações metalizadas, perda de pacotes ou tempo elevado de comutação, com custos compatíveis com tecnologias inferiores, como Voip. Os serviços oferecidos aportam a experiência da Flex na gestão de recursos e indicadores, garantindo a geração de maiores resultados.

## ■ RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS - COBRANÇA

Nas operações de cobrança são criadas estratégias de abordagem que consideram as informações das carteiras de devedores, com ênfase nos dados fornecidos, idade da dívida e condições de negociação. A partir dessas informações são elaboradas réguas de acionamento, com definição de quais canais serão utilizados (voz, e-mail, SMS, carta) e em quais períodos. Os profissionais das operações de cobrança são chamados negociadores. Eles abordam os clientes devedores, geralmente de forma ativa, e estabelecem promessas de pagamento de dívidas.

Os serviços apresentados estão principalmente orientados para o canal de voz. Entretanto, acompanhando o processo de digitalização, a Companhia apresenta uma dinâmica consistente de utilização de canais alternativos, como SMS, chat, e-mail, mensagens instantâneas e mídias sociais. A aplicação dessas novas tecnologias permite aos clientes interagir pelo canal de sua preferência, bem como escolher o momento no qual a interação ocorrerá. Além disso, a utilização de agentes virtuais em processos de localização de contatos, auditoria e negociação já é uma realidade que, adicionada às possibilidades de autosserviço, reforça a importância da tecnologia na gestão de relacionamentos.

- **AFIRMAÇÃO SOBRE EXPECTATIVAS FUTURAS**

Este relatório pode incluir declarações que representem expectativas sobre eventos ou resultados futuros. As declarações estão baseadas em certas suposições e análises feitas pela Flex, de acordo com a sua experiência, ambiente econômico, condições de mercado e nos eventos futuros esperados, muitos dos quais estão fora do controle da Companhia. Em razão desses fatores, os resultados reais da Flex podem diferir significativamente daqueles indicados ou implícitos nas declarações de expectativas sobre eventos ou resultados futuros.