



COMENTÁRIO DE DESEMPENHO

3T - 2019

COMENTÁRIO DE DESEMPENHO

Desafios estratégicos e mudanças pontuais para alinhamento do negócio e aceleração dos resultados marcaram o terceiro trimestre de 2019 da Companhia. As ações realizadas contribuíram para organizar aspectos estruturais da empresa – originada de uma transformação que já vem acontecendo na Flex e vem se intensificando nos últimos trimestres – e realinhar produtos e tecnologias para continuar de forma sustentável e alinhada às tendências do mercado de Gestão de Relacionamentos.

Nesse acumulado do ano é possível ressaltar uma melhora nos indicadores operacionais; um reforço na gestão de custos, eficiência e produtividade; a retomada de crescimento na Cobrança; além do desenvolvimento mais assertivo de tecnologias proprietárias e mais alinhadas ao negócio de gestão de relacionamentos. Outros pontos significativos e de grande impacto para os resultados do período foram: a consolidação da Ayty como parte do modelo de negócio; os esforços para redução de custos e despesas; além do fortalecimento da nossa comunicação interna por meio da Kolmeia, plataforma desenvolvida internamente e utilizada diariamente pelos profissionais para compartilhar ações e práticas de gestão e mercado.

Em contrapartida, a subdivisão do setor (empresas que “alugam” PA e outras que fornecem serviço de alto valor com base em pessoas e tecnologias), não materialização da expectativa de crescimento do mercado, redução de das atividades de vendas por restrições de nossos clientes; e queda de investimento em novos negócios, impactaram de forma negativa o mercado, afetando o comportamento da receita e margens.

Porém, a transformação da Flex, inicialmente focada em ganhos de eficiência com melhores práticas em processos com pessoas, para uma empresa com capacidade interna de inovar na concepção, desenvolvimento, comercialização de ferramentas e soluções digitais para suas operações, mercados e clientes, é cada vez mais evidente. Prova disso é o contínuo processo de evolução e adaptação constante para um desenho de empresa de tecnologia em suas áreas meio e administrativas, com criação de uma estrutura mais voltada para aceleração dos negócios digitais e mais eficiência nos tradicionais.

Diante dessa perspectiva e de um portfólio mais robusto, com soluções digitais de omnicanalidade e variedade de produtos e serviços e maior eficiência nas operações, as previsões para o próximo trimestre apontam para melhoria nos resultados e importantes avanços no mercado.

A redução de custos contratada agregará ganhos para o período e as receitas adicionais de cobrança, margens recorrentes à operação. A expansão das posições de cobrança, também estão se materializando para o último trimestre. A ampliação da rede de relacionamento Flex, bem como seu modelo comercial com mais abrangência, capilaridade e foco na receita, também está entre as previsões positivas.

Contact: no terceiro trimestre o negócio de Contact foi impactado por movimentações de nossos clientes em suas necessidades de ajuste à evolução de seus negócios em seus mercados e em suas metas de crescimento. Os principais efeitos vieram dos clientes do setor financeiro que impuseram maiores critérios nas vendas de seus produtos, com mudança de mix com foco em produtos mais caros, crédito mais restritivo para as vendas e redução do volume contratado por redução ou atingimento de orçamento de vendas para o ano. Em resposta, e como evolução da nossa prestação de serviço, reforçamos a gestão de custos, eficiência e produtividade (que se reflete em ganho de faturamento e margem de contribuição por teleatendente) e relacionamento mais próximo com o cliente com maior interação e participação das áreas de planejamento e inovação,

conquistando novos negócios. Para o 4T19 a Companhia dará mais foco em novas receitas, com o aumento de produtividade através de inovação.

Recuperação de créditos: em Cobrança o mercado seguiu impactado por uma economia ainda sem crescimento e um alto índice de desemprego. Outro elemento que segue influenciando o negócio é a utilização da digitalização direta pelos contratantes. Nesse contexto, a Companhia acelerou sua implementação de ferramentas de digitalização, com uso mais intenso de robotização e de *advanced analytics* (traduzindo em melhores receitas e margens por teleatendente) e focou em gestão no cliente, com melhora significativa em nossos rankings frente a nossos concorrentes. Com isso, tivemos um aumento de negócios nos grandes clientes e a redução de operações com menores margens de contribuição. Seguindo em frente, esperamos a continuidade do aumento de receita e produtividade, crescimento na utilização e efetividade dos canais digitais e um impacto positivo no final do ano com efeito do uso do décimo terceiro salário das pessoas para a quitação de dívidas.

Zaas: o mercado de gestão de relacionamento que o Zaas atende, oferecendo uma plataforma inovadora de atendimento escalável para aqueles clientes que não terceirizam suas atividades de gestão de relacionamento, continua em franco crescimento com a necessidade de ferramentas para o atendimento multicanal. Nesse novo negócio e mercado o Zaas segue continuamente ajustando sua estrutura comercial e operacional para acelerar a construção de propostas e conquista de clientes e se estabelece com uma marca cada vez mais forte. Com isso o Zaas apresentou um CAGR de 5% ao mês até o 3T19. Para o futuro a plataforma Zaas segue incorporando soluções (*powered by Flex and AITY*) que complementam as necessidades de gestão de seus clientes como ferramentas de monitoramento/reporte (Arch) e pacotes de mensageria e telecomunicações.

AITY: no mercado alvo da AITY tem havido crescente demanda de clientes que exigem soluções que possam agregar mais “digitalização” a seus negócios e gestão de relacionamentos. Isso tem demandado uma contínua evolução do portfólio e robustez das soluções. Para isso, a AITY aprimorou sua estrutura de produtos de tecnologia incluindo estrutura organizacional e de gestão de produtos, entre eles a importante inclusão de telecom e mensageria nos produtos de discagem e omnicanalidade otimizando novas estruturas de negociação com as operadoras de telefonia. Nesse período tivemos a inclusão de relevantes novos clientes que aumentarão a receita em 10% e em contrapartida uma redução de receitas até o final do ano em um cliente do setor financeiro. Para frente a AITY avança em seus produtos com tecnologia mais escalável e menor necessidade de parametrização para acelerar o crescimento.

Nesse trimestre a Flex também foi reconhecida em seus esforços de maior digitalização com o prêmio Prêmio Best Performance 2019 por suas soluções cada vez mais reconhecidas no setor, nesse caso com as soluções de o envio de documentos digitais e a implantação de agentes virtuais para melhor performance em cobrança digital.

A evolução nessas e em outras dimensões da Companhia, reafirma a assertividade e capacidade de execução da Flex em seu próprio crescimento. Sempre como agente de transformação digital no mercado e atividades de Gestão de Relacionamentos, com humanização e propósito de fazer a diferença na vida das pessoas.

DESEMPENHO OPERACIONAL

COLABORADORES OPERACIONAIS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (quantidade de teleatendentes)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.	
				2T19	3T18
Quantidade de profissionais	11.846	12.176	12.109	-2,7%	-2,2%
Contact	8.432	8.611	8.530	-2,1%	-1,1%
Recuperação de créditos	3.269	3.435	3.579	-4,8%	-8,7%
Tecnologia	145	130	-	11,5%	N/A

A quantidade total de profissionais no 3T19 apresentou uma redução de de 2,7% comparado ao 2T2019. Essa redução reflete principalmente a captura dos benefícios de maior eficiência e produtividade e processos, decorrentes dos investimentos que a companhia tem feito nos últimos anos em tecnologia e *advanced analytics*, que cada vez mais se materializam nas operações. Nota-se o aumento na quantidade de pessoas no âmbito de tecnologia, alinhado com a diretriz estratégia da Companhia, com a aquisição da AITY e principalmente com desenvolvedores de software e pessoal especializado para a digitalização e desenvolvimento de soluções.

RECEITA POR COLABORADOR

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (R\$ / pessoa)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.	
				2T19	3T18
Contact	3.270	3.463	3.097	-5,6%	5,6%
Recuperação de créditos	3.712	3.736	4.945	-0,6%	-24,9%
Tecnologia	13.220	14.451	N/A	-8,5%	N/A

No segmento Contact, a receita por colaborador aumentou em 5,8% no comparativo com o mesmo período do ano anterior refletindo maior eficiência. Esse valor foi prejudicado vs o trimestre anterior em função da redução de receita em clientes do setor financeiro e a defasagem para ajuste da base de teleatendentes.

Em Contact e Recuperação de Créditos, temos buscado aumento de produtividade decorrente do aumento da utilização de tecnologias como Big Data & Analytics, Bots, Machine Learning, Agentes Virtuais e URAS Cognitivas (Unidade de Resposta Audível), que melhoram a eficiência das operações sem deixar de realizar um atendimento humanizado como é a expectativa dos clientes. A perspectiva para os próximos períodos é continuar investindo em formas de utilizar a tecnologia para garantir ainda mais eficiência nas transações.

Outro ponto a destacar é a participação da Flex em RFPS e prospecções para prestação de serviços e fornecimento de tecnologia para melhorar a Gestão do Relacionamento de empresas com seus

clientes, reforçando sua imagem da Companhia como responsável por viabilizar a transformação digital de seus clientes.

DESEMPENHO FINANCEIRO

RECEITA

A busca constante com resultados sustentáveis e eficiência operacional a Companhia revisa sua estrutura operacional e administrativa de forma recorrente. É esperada uma melhora na margem bruta, com ganhos de produtividade motivados pelo uso de tecnologias e pelo uso de mão de obra cada vez mais capacitada.

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. <i>(em milhares de R\$ ou %)</i>	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Receita bruta	138.769	147.726	147.378	-6,1%	-5,8%	427.735	433.886	-1,4%
Contact	91.929	98.928	88.717	-7,1%	3,6%	285.950	272.287	5,0%
Cobrança	40.450	42.566	58.661	-5,0%	-31,0%	122.959	161.599	-23,9%
Tecnologia	6.390	6.232	-	-33,0%	N/A	18.826	-	N/A
Receita líquida	124.882	133.600	132.347	-6,5%	-5,6%	385.964	393.569	-1,9%
Contact	82.729	89.468	79.248	-7,5%	4,4%	258.025	246.834	4,5%
Cobrança	36.402	38.496	53.099	-5,4%	-31,4%	110.951	146.735	-24,4%
Tecnologia	5.751	5.636	-	2,0%	N/A	16.988	-	N/A
Margem bruta	26,8%		25,9%	(0,6) p.p.	0,9 p.p.	29,5%	27,8%	1,7 p.p.
EBITDA	6.583		5.285	-54,9%	24,6%	31.628	25.291	25,1%
Margem EBITDA	5,3%	10,9%	4,0%	(5,6) p.p.	1,3 p.p.	8,2%	6,4%	1,8 p.p.
Resultado líquido	(7.702)	(1.042)	(2.766)	639,2%	178,5%	(11.610)	(5.778)	100,9%
Margem líquida	-6,2%	-0,8%	-2,1%	(5,4) p.p.	(4,1) p.p.	-3,0%	-1,5%	(1,5) p.p.

Podemos observar uma melhora na margem bruta e EBITDA entre 3T18 e 3T19. O mesmo se observa no acumulado do ano. Na análise entre os períodos do 3T19 e o 3T18 percebe-se uma redução que se deve principalmente a um aumento pontual de receita de cobrança ocorrido no 3T19.

O segmento Contact ainda que com uma receita menor em 3T19 que 2T19 se demonstrou mais estável sua capacidade manter seu crescimento de gerar valor vs 3T18. O segmento Cobrança vem sofrendo mais oscilações provenientes da situação macroeconômica, disponibilidade de crédito e desemprego no país, porém, já a partir de setembro, temos observado uma importante recuperação de demanda e receita por nossos serviços de recuperação de crédito que traçam um cenário otimista para o futuro próximo.

■ CUSTOS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. <i>(em milhares de R\$ ou %)</i>	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Receita bruta	138.769	147.726	147.378	-6,1%	-5,8%	427.735	433.887	-1,4%
(-) Deduções da receita	(13.888)	(13.758)	(12.981)	0,9%	7,0%	(41.772)	(40.318)	3,6%
Receita líquida	124.882	133.600	132.347	-6,5%	-5,6%	385.964	393.569	-1,9%
(-) Custos operacionais	(91.417)	(91.244)	(96.435)	0,2%	-5,2%	(275.131)	(284.244)	-4,3%
Pessoal	(76.267)	(76.423)	(81.557)	-0,2%	-6,5%	(232.318)	(237.066)	-2,0%
Serviços de terceiros	(10.829)	(13.360)	(13.925)	-18,9%	-22,2%	(33.160)	(47.177)	-29,7%
Outros custos	(1.189)	(1.461)	(953)	-18,6%	24,8%	(9.653)	-	N/A
Lucro bruto	33.465	42.355	35.912	-21,0%	-6,8%	110.833	109.325	1,38%
Margem operacional	26,8%	31,7%	27,1%	(4,9) p.p.	(0,3) p.p.	28,7%	27,8%	0,9 p.p.
Custos com reestruturação	(1.155)	(2.888)	-	-39,98%	N/A	(5.005)	-	N/A
Lucro bruto ajustado	34.620	45.244	35.912	-23,5%	-3,6%	115.838	109.325	5,96%
Margem operacional ajustada	27,7%	33,9%	27,1%	(6,1) p.p.	0,6 p.p.	30,0%	27,8%	2,2 p.p.

No 3T19 a companhia sofreu uma redução em receita em relação aos períodos anteriores, principalmente em função do segmento de Contact, dado ajustes de demanda principalmente no setor financeiro principalmente em função de atingimento de metas e restrições de orçamento nesses clientes. Não obstante essa redução, a Companhia foi capaz de praticamente manter sua margem em relação ao ano passado sendo que no acumulado do ano teve um desempenho 5,96% superior.

CUSTOS COM PESSOAL: No comparativo dos trimestres de 2019, a linha de gastos com pessoal permaneceu estável. Na avaliação do acumulado anual, a redução é expressiva e alcança os 2,0%. A redução era esperada pela Companhia e retrata com fidelidade os impactos da reestruturação e da busca por eficiência operacional.

CUSTOS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS: No ano, a variação dos custos com serviços de terceiros demonstra uma retração de 29,7%. Entre os trimestres de 2019, a redução de custos com serviços de terceiros é de R\$ 3,096 milhões.

MARGEM OPERACIONAL: Na avaliação acumulada do ano, quando comparado com o mesmo período do ano anterior, é possível perceber uma melhora de 1,38% no lucro bruto, permitindo um aumento de 0,9 p.p. na margem operacional.

■ DESPESAS OPERACIONAIS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Despesas com vendas	(327)	(333)	(440)	-1,8%	-25,7%	(1.016)	(1.051)	-3,3%
Despesas gerais e administrativas	(36.424)	(35.000)	(31.651)	4,1%	15,1%	(106.395)	(100.078)	6,3%
Despesas com pessoal	(16.818)	(16.599)	(13.527)	1,3%	24,3%	(49.671)	(40.742)	21,9%
Depreciação e amortização	(7.927)	(7.705)	(4.381)	2,9%	80,9%	(22.768)	(18.409)	23,7%
Serviços de terceiros e material de consumo	(8.817)	(5.739)	(8.588)	53,6%	2,7%	(22.057)	(24.913)	-11,5%
Outras despesas	(2.862)	(4.957)	(5.155)	-42,2%	-44,5%	(11.898)	(16.014)	-25,7%
Outras receitas (despesas) operacionais	95	(142)	(728)	-166,8%	-113,0%	143	(1.314)	-110,9%
Despesas operacionais	(36.656)	(35.475)	(32.819)	3,3%	11,7%	(107.268)	(102.443)	4,7%
% da receita líquida	29,4%	26,6%	25,2%	2,8 p.p.	4,2 p.p.	27,8%	26,0%	1,8 p.p.
Despesas com reestruturação	(598)	-	-		N/A	(598)	-	N/A
Despesas operacionais ajustadas	(36.058)	(35.475)	(32.819)	1,6%	9,9%	(106.670)	(102.443)	4,1%
% da receita líquida ajustada	28,9%	26,6%	24,8%	2,3 p.p.	4,1 p.p.	27,6%	26,0%	1,6 p.p.

DESPESAS COM PESSOAL: Apresentou avanço de 1,3% na comparação semestral. Esse aumento reflete uma mudança no perfil de profissional da empresa que passou a ser mais especializado em função da transformação da companhia em empresa de desenvolvimento de tecnologia. Outro fato que impactou a linha de pessoal, foi o início da execução das cláusulas firmadas no Acordo Coletivo com o sindicato em SC com vigência de junho/19, que iniciou o dissídio a partir de 1 de setembro.

DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO: Verbas decorrentes de depreciação e amortização estão demonstrando uma evolução no comparativo acumulado anual. São causadores deste aumento o início da amortização do valor justo decorrente da aquisição da empresa controlada AYTU, classificada pela Companhia como investimento, e a adoção das premissas trazidas pela implantação do IFRS 16, em função dos contratos de locação de imóveis, tratando-os como ativos imobilizados e com consequente baixa por depreciação. A série de investimentos realizados em 2018, visando reestruturação da empresa, formam a terceira variável responsável pelo aumento nessa linha.

DESPESAS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS E MATERIAL DE CONSUMO: As despesas de serviços também são afetadas pela implantação do IFRS 16. Antes impactadas pelas despesas com locações de imóveis, agora não sofrem variação em função deste gasto, demonstrando assim uma redução no acumulado anual.

■ EBITDA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. <i>(em milhares de R\$ ou %)</i>	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Lucro (prejuízo) líquido	(7.702)	(1.042)	(2.766)	639,2%	178,5%	(11.610)	(5.778)	100,9%
(+) Imposto de renda e contribuição social	(3.804)	(600)	(1.683)	534,0%	126,0%	(5.828)	(2.810)	107,4%
(+) Resultado financeiro líquido / IFRS16	8.314	6.771	5.352	22,8%	55,3%	21.003	15.470	35,8%
(+) Depreciação / amortização / IFRS16	9.775	9.454	4.381	3,4%	123,1%	28.064	18.409	52,4%
EBITDA	6.583	14.583	5.285	-54,9%	24,6%	31.629	25.291	25,1%
Gastos com reestruturação	(1.753)	(2.888)	-	-39,3%	N/A	(5.603)	-	N/A
EBITDA ajustado	8.335	17.471	5.285	-52,3%	57,7%	37.232	25.291	47,2%
Margem EBITDA	5,3%	10,9%	4,0%	(5,6) p.p.	1,3 p.p.	8,2%	6,4%	1,8 p.p.

* 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) foi de 5,3% no trimestre corrente e apresentou um avanço de 1,3 p.p em relação ao 3T18.

Durante o ano de 2019, a companhia teve custos não recorrentes de reestruturação no montante de R\$ 5,603 milhões que ocorreram em virtude da estratégia de implementação de tecnologias objetivando eficiência operacional.

Ainda sem considerar esse efeito o EBITDA acumulado no ano teve uma evolução de 25,1% em relação ao mesmo período no ano anterior.

■ RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. <i>(em milhares de R\$ ou %)</i>	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Resultado financeiro	(8.314)	(6.772)	(5.352)	22,8%	55,3%	(21.003)	(15.470)	35,8%
Receitas financeiras	208	468	376	-55,6%	-44,8%	947	1.453	-33,5%
Despesas financeiras	(8.522)	(7.240)	(5.728)	17,7%	48,8%	(21.950)	(16.923)	29,8%

Em 2018, a Companhia realizou o perfilhamento de sua dívida bancária, viabilizando 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.

Essa transação promoveu impactos relevantes no resultado financeiro a partir de 2019, tendo aumentado os saldos médios de empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras.

O resultado financeiro também é impactado pela adoção do IFRS 16. Desta forma, embora se perceba uma evolução de, aproximadamente, R\$ 5,046 milhões no comparativo da perda financeira acumulada anual, não há como deixar de constar que parte significativa desta mutação tem fundamento atrelado à mudança do critério contábil (R\$ 3,208 milhões).

RESULTADO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Resultado líquido	(7.702)	(1.042)	(2.766)	-639,2%	-639,2%	(11.610)	(5.778)	-100,9%
Margem líquida	-6,2%	-0,8%	-2,1%	(5,4) p.p.	(4,1) p.p.	-3,0%	-1,5%	(1,5) p.p.

O resultado líquido da companhia foi principalmente impactado pelos maiores custos financeiros vs o ano anterior. Nesse sentido a companhia busca novas negociações de dívida com taxas mais adequadas. A redução da taxa básica de juros também impactará de forma positiva essa linha no futuro. Adicionalmente, vários dos esforços de redução de custos ainda não impactaram positivamente o 3T19 trazendo um impacto positivo a partir de 4T19.

INVESTIMENTOS

A Companhia segue com a política de investimentos de longo prazo em seu patrimônio, de forma a gerar resultados positivos subsequentes. No 3T19 o Capex representou 5,2% da receita líquida. No acumulado anual, o investimento total também soma 5,2% da receita líquida. Os números reforçam a importância dos investimentos realizados pela Companhia no âmbito de seu planejamento estratégico para os próximos anos, visando transformação tecnológica e oferecer produtos de maior valor agregado aos clientes.

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Investimentos totais	6.526	8.184	8.024	-20,3%	-18,7%	20.132	23.523	-14,4%
% receita líquida	5,2%	6,1%	6,1%	(0,9) p.p.	(0,8) p.p.	5,2%	6,0%	(0,8) p.p.

Nota-se no tempo uma mudança no perfil de investimento da companhia. Num passado não muito distante a Companhia investiu montantes importantes em infraestrutura de sites para seu crescimento em negócios tradicionais. Com o aumento de eficiência operacional, passa a ser possível o crescimento sem a necessidade de mais espaço físico. Com isso a Companhia muda sua estratégia de investimento para capital intelectual. Os investimentos em equipamentos apresentam

maior estabilidade. A partir de 3T19 a Companhia passa a implementar processos de priorização de investimentos com base em retorno e estratégia da companhia o que trará mais eficiência para esses recursos.

■ FLUXO DE CAIXA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Operacional	24.371	(7.553)	(5.410)	422,7%	-550,5%	20.974	10.364	102,4%
Investimento	(11.495)	(9.496)	(8.834)	-21,0%	-30,1%	(32.412)	(26.121)	-24,1%
Financiamento	(4.323)	21.556	32.739	N/A	N/A	11.151	29.666	37,6%
Aumento (redução) de caixa	8.553	4.507	18.495	-89,8%	53,8%	(287)	13.909	102,0%

OPERACIONAL: Dois fatores impactaram positivamente esse indicador no acumulado do ano, sendo eles a mudança na política de parcelamento de tributos e o aumento do prazo médio de recebimentos. O aumento no prazo médio de recebimentos se deu por uma mudança no perfil de negociação dos parcelamentos de recuperação de crédito (Cobrança) onde, em função do ambiente macroeconômico, passaram a ser oferecidos prazos mais longos para as negociações de dívida, com isso alonga-se o prazo de recebimento dos honorários dessas negociações.

INVESTIMENTO: No acumulado anual em análise, as variações ocasionadas pelo cronograma de execução das obras de melhorias e ampliações de suas unidades operacionais e do desenvolvimento tecnológico, aliadas à amortização parcial do preço de aquisição de controladas, acarretaram um consumo de caixa no montante de R\$32,837 milhões no ano. O consumo de caixa decorre da amortização de parcelas assumidas na aquisição de controladas, e pela aquisição de bens para o ativo imobilizado. Em relação ao ano passado, a principal diferença é a amortização das parcelas de aquisição de controladas.

FINANCIAMENTO: Embora tenham ocorrido amortizações de empréstimos e financiamentos no período, houve um aumento devido a reforço contratado no primeiro semestre de 2019 para fazer frente ao caixa mínimo estipulado pela gestão financeira.

■ ESTRUTURA DE CAPITAL

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	30/09/2019	30/06/2019	30/09/2018	% Variação vs.	
				30/06/2019	30/09/2018
Empréstimos e financiamentos					
Circulante	72.454	66.853	57.487	8,4%	26,0%
Não circulante	91.495	93.257	90.215	-1,9%	1,4%
Instrumentos financeiros derivativos	(1.250)	(181)	(1.776)	590,8%	-29,6%
Dívida bruta	162.698	159.929	145.926	1,7%	11,5%
(-) Disponibilidades	(27.546)	(18.996)	(32.495)	45,0%	-15,2%
Dívida líquida	135.153	140.933	113.430	-4,1%	19,2%
EBITDA 12M	52.881	57.541	37.661	-8,1%	40,4%
Despesas não recorrentes	(5.603)	(3.850)	-	45,5%	N/A
EBITDA Ajustado	58.484	61.391	37.661	-4,7%	55,3%
Dívida líquida/EBITDA	2,56	2,45	3,01	0,11 p.p.	(0,45) p.p.
Dívida líquida/EBITDA Ajustado	2,31	2,30	3,01	0,01 p.p.	(0,70) p.p.

Atualmente, o indicador demonstra que a Companhia possui capacidade de liquidar sua dívida com 2,56 vezes do seu EBITDA dos últimos 12 meses.

Desconsiderando os gastos não recorrentes de reestruturação, e as mudanças de critérios contábeis, a Flex demonstra capacidade de quitar suas dívidas com 2,31 vezes a sua geração de caixa.

Há monitoramento periódico dos indicadores de liquidez, permitindo que sejam elaboradas, executadas e avaliadas políticas de estrutura de capital que permitirão o atendimento dos indicadores mínimos contratados.

ANEXOS

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (em milhares de R\$)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Receita líquida	124.882	133.600	132.347	-6,5%	-5,6%	385.964	393.569	-1,9%
(-) Custo dos serviços prestados	(91.417)	(91.244)	(95.154)	0,2%	-3,9%	(275.131)	(284.244)	-3,2%
Resultado bruto	33.465	42.356	37.193	-21,0%	-10,0%	110.833	109.325	1,4%
Despesas operacionais	(36.658)	(37.225)	(34.580)	-1,5%	6,0%	(107.268)	(102.443)	4,7%
Despesas com vendas	(327)	(333)	(284)	-1,8%	15,0%	(1.016)	(1.051)	-3,3%
Despesas gerais e administrativas	(36.428)	(36.750)	(33.664)	-0,9%	8,2%	(106.394)	(100.078)	6,3%
Outras receitas e despesas operacionais	94	(142)	(632)	-166,1%	-114,8%	143	(1.314)	-110,9%
Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos	(3.192)	5.131	2.613	-162,2%	-222,2%	3.565	6.882	-48,2%
Resultado financeiro	(8.314)	(6.772)	(7.268)	22,8%	14,4%	(21.003)	(15.470)	35,8%
Receitas financeiras	208	468	717	-55,6%	-71,0%	947	1.453	-34,8%
Despesas financeiras	(8.522)	(7.240)	(7.985)	17,7%	6,7%	(21.950)	(16.923)	29,7%
Resultado antes dos tributos sobre o lucro	(11.506)	(1.641)	(4.655)	601,2%	147,2%	(17.437)	(8.588)	103,0%
Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro	3.804	599	1.480	535,1%	157,0%	5.828	2.810	107,4%
Corrente	(154)	(194)		-20,6%	N/A	(676)	-	N/A
Diferido	3.958	793	1.480	399,1%	167,4%	6.504	2.810	131,4%
Lucro (Prejuízo) líquido do período	(7.702)	(1.042)	(3.175)	639,2%	142,6%	(11.610)	(5.778)	100,9%

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (em milhares de R\$)	3T19	2T19	3T18	% Variação vs.		9M19	9M18	% Variação
				2T19	3T18			
Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades operacionais	32.412	(7.553)	12.927	-529,1%	150,7%	20.974	10.364	102,4%
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social	(11.505)	(1.642)	(4.655)	600,7%	147,2%	(17.438)	(8.588)	103,0%
Ajustes para conciliar o resultado	23.996	7.499	11.993	220,0%	100,1%	44.135	37.697	17,1%
Depreciação e amortização	7.927	7.704	6.694	2,9%	18,4%	22.768	18.409	23,7%
Amortização arrendamentos mercantis	1.813	1.750	840	3,6%	115,8%	5.261	-	N/A
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(126)	(44)	-	187,0%	N/A	(378)	1.643	-123,0%
Provisão para riscos trabalhistas	(0)	178	-	-100,2%	N/A	196	-	N/A
Instrumentos financeiros derivativos	(1.069)	671	(232)	-259,4%	361,0%	(156)	2.077	-107,5%
Juros sobre empréstimos, financiamentos e dívidas	15.451	(2.760)	9.009	-659,8%	71,5%	16.444	15.568	5,6%
Variações nos ativos e passivos	24.238	(7.462)	11.869	-424,8%	104,2%	6.742	(4.731)	-242,5%
Outros	(4.316)	(5.948)	(6.486)	-27,4%	-33,5%	(12.465)	(14.014)	-11,1%
Imposto de renda e contribuição social pagos	(455)	-	-	N/A	N/A	(455)	(115)	295,8%
Juros pagos	(3.861)	(5.948)	(6.486)	-35,1%	-40,5%	(12.010)	(13.899)	-13,6%
Fluxo de caixa consumido pelas atividades de investimento	(11.070)	(9.496)	(8.834)	16,6%	25,3%	(32.412)	(26.121)	24,1%
Pagamento de cotas adquiridas de controladas	(4.544)	(1.483)	(810)	206,4%	461,0%	(12.280)	(3.402)	261,0%
Outros investimentos	-	171	-	-	-	-	-	N/A
Caixa incorporado de controladas	-	-	-	N/A	N/A	-	808	-100,0%
Aquisição de ativo imobilizado e intangível	(6.526)	(8.184)	(8.024)	-20,3%	-18,7%	(20.132)	(23.527)	-14,4%
Fluxo de caixa gerado (consumido) nas atividades de financiamento	(12.792)	21.556	32.739	-159,3%	-139,1%	11.151	29.666	-62,4%
Dividendos pagos	-	-	(460)	N/A	-100,0%	-	(2.377)	-100,0%
Captação de empréstimos e financiamentos	4.598	36.934	87.286	-87,6%	-94,7%	59.401	144.089	-58,8%
Amortização de empréstimos e financiamentos	(8.921)	(18.006)	(54.087)	-50,5%	-83,5%	(39.781)	(112.046)	-64,5%
Arrendamentos mercantis	(8.469)	2.628	-	-422,3%	N/A	(8.469)	-	N/A
Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa	8.550	4.507	18.495	89,7%	-53,8%	(287)	13.909	-102,1%
No início do período	18.996	14.489	14.000	31,1%	35,7%	27.833	18.586	49,8%
No final do período	27.546	18.996	32.495	45,0%	-15,2%	27.546	32.495	-15,2%

BALANÇO PATRIMONIAL - ATIVO <i>(em milhares de R\$)</i>	30/09/2019	31/12/2018	30/09/2019 vs. 31/12/2018	30/09/2018	30/09/2019 vs. 30/09/2018
Ativo total	413.656	361.393	14,5%	333.899	23,9%
Ativo circulante	183.177	162.146	13,0%	188.363	-2,8%
Caixa e equivalentes de caixa	27.546	27.833	-1,0%	32.495	-15,2%
Contas a receber de clientes	128.463	110.064	16,7%	130.311	-1,4%
Impostos a recuperar	3.017	5.475	-44,9%	5.897	-48,8%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	5.255	5.009	4,9%	3.380	55,5%
Instrumentos financeiros derivativos	1.250	1.094	14,3%	1.776	-29,6%
Outros créditos	17.646	12.671	39,3%	14.504	21,7%
Ativo não circulante	230.479	199.247	15,7%	145.536	58,4%
Realizável a longo prazo	27.620	22.815	21,1%	13.426	105,7%
Contas a receber de clientes	12.406	11.774	5,4%	-	N/A
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.216	2.712	239,8%	3.617	154,8%
Depósitos judiciais	2.503	5.391	-53,6%	2.782	-10,0%
Outros créditos	3.495	2.938	18,9%	7.027	-50,3%
Investimentos	402	234	71,8%	190	111,6%
Imobilizado	93.404	65.909	41,7%	67.441	38,5%
Intangível	109.053	110.289	-1,1%	64.479	69,1%

BALANÇO PATRIMONIAL - PASSIVO <i>(em milhares de R\$)</i>	30/09/2019	31/12/2018	30/09/2019 vs. 31/12/2018	30/09/2018	30/09/2019 vs. 30/09/2018
Passivo total e patrimônio líquido	413.656	361.393	14,5%	333.899	23,9%
Passivo circulante	205.149	153.606	33,6%	157.616	30,2%
Fornecedores	20.206	21.164	-4,5%	23.567	-14,3%
Empréstimos e financiamentos	72.454	51.242	41,4%	57.487	26,0%
Obrigações trabalhistas	50.702	39.902	27,1%	52.260	-3,0%
Obrigações tributárias	27.469	16.044	71,2%	15.653	75,5%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	2.783	3.565	-21,9%	2.527	10,1%
Aquisição de controladas	18.280	18.490	-1,1%	2.967	516,1%
Dividendos a pagar	83	83	0,0%	-	N/A
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	N/A	-	N/A
Outras contas a pagar	5.876	3.116	88,6%	3.155	86,2%
Arrendamentos mercantis	7.296	-	N/A	-	N/A
Passivo não circulante	148.491	136.161	9,1%	106.704	39,2%
Empréstimos e financiamentos	91.495	91.457	0,0%	90.215	1,4%
Obrigações tributárias	11.998	8.372	43,3%	7.884	52,2%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	4.401	5.056	-13,0%	5.229	-15,8%
Provisões para riscos trabalhistas	1.511	1.315	14,9%	680	122,1%
Aquisição de controladas	17.487	29.961	-41,6%	2.696	548,6%
Outras contas a pagar	-	-	N/A	-	N/A
Arrendamentos mercantis	21.599	-	N/A	-	N/A
Patrimônio líquido	60.016	71.626	-16,2%	69.579	-13,7%
Capital social	65.000	65.000	0,0%	65.000	0,0%
Reserva legal	1.010	1.010	0,0%	1.010	0,0%
Reserva de lucros	7.749	7.749	0,0%	11.480	-32,5%
Resultado do período	(11.610)	-	N/A	(2.133)	444,3%
Ajuste de avaliação patrimonial	(2.133)	(2.133)	0,0%	(5.778)	-63,1%

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 6 maiores do setor, com aproximadamente 12 mil profissionais e 15 unidades operacionais localizadas nos estados de São Paulo e Santa Catarina: 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.

Após um ano de reconhecimento e conquistas em várias dimensões em 2018, a Flex segue em 2019 consolidando sua posição como a melhor empresa de tecnologia e serviços para gestão de relacionamento com clientes.

No primeiro trimestre, com a aquisição da AITY e o amadurecimento das plataformas Zaas e xLab, a Empresa se estruturou como um ecossistema, onde 4 unidades interconectadas permitem ampliar o acesso a diferentes mercados com a oferta de soluções flexíveis e inovadoras.

FLEX BPO

A Flex oferece soluções *full service* para terceirização de processos de negócios - BPO, disputando o mercado de empresas que terceirizam ou tem intenção de terceirizar seus processos internos ou atividades específicas de gestão de relacionamentos, como vendas, cobrança e atendimento. Entre seus diferenciais competitivos, a Flex se destaca pela liderança na oferta de soluções multicanais, pelo alto grau de digitalização, pela utilização de digital *analytics* e pelo desenvolvimento de estratégias de linguagem para maior assertividade e eficiência nas operações.

■ 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.

■ 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.

■ AITY

A AITY, reconhecida no segmento como provedora de soluções tecnológicas para contact centers, ao mesmo tempo em que amplia o domínio tecnológico da Flex sobre os seus recursos também agrega uma carteira de clientes que inclui empresas líderes no segmento. Com negócios também no México, Colômbia, Peru e Equador, a Aity consolida o acesso do ecossistema ao mercado de LatAm.

ZAAS

O Zaas, plataforma que oferece soluções On Cloud para Gestão de Relacionamento, tem como alvo um mercado consumidor potencial duas vezes maior que o de contact centers terceirizados: o mercado das empresas que não terceirizam seu atendimento mas tem interesse em uma plataforma tecnológica completa de gestão de relacionamentos.

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.

XLAB

O xLab, unidade de inovação, consultoria e consolidação de startups que entre outros projetos foi responsável pela criação da plataforma Zaas, atua no ecossistema como desenvolvedora de soluções inovadoras para os mercados e segmentos do ecossistema.