



**Local Conference Call
Grupo Hapvida
Conferência de Fato Relevante
8 de Setembro de 2020**

Operador: Boa tarde. Sejam bem-vindos à teleconferência da Hapvida referente ao Fato Relevante de Aquisições de Participações Societárias e Arrendamento divulgado ao mercado nesta manhã. Estarão presentes os senhores **Jorge Pinheiro, CEO, Bruno Cals, Diretor Superintendente Financeiro e Guilherme Nahuz, Diretor de Relações com Investidores.**

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

O áudio está sendo apresentado simultaneamente na Internet, no endereço: www.hapvida.com.br/ri.

Gostaríamos de esclarecer também que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Hapvida, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Hapvida e conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.

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

Sr. Jorge Pinheiro: Olá, boa tarde a todos. Muito feliz em tê-los aqui conosco para divulgar esse conjunto de operações que acabamos de anunciar esta manhã em três estados. Mas, antes de tudo, eu queria mencionar o nosso pesar da notícia de ontem que nosso conselheiro Roberto Mendes infelizmente não



conseguiu superar a luta com o câncer e ontem nos deixou. Uma experiência de pouco mais de um ano, pouco tempo, mas muito intensa e contribuiu enormemente para nós, então vai aqui as nossas orações na certeza de que ele está no seu devido e merecido lugar pelas contribuições maravilhosas que fez.

Então, voltando aqui, estamos anunciando três operações hoje muito em linha com o que a gente vinha alinhado com o mercado. A gente demonstrava que o país ainda está por consolidar, atividades de M&A na Hapvida têm sido intensas e muito bem-sucedidas e a gente ainda enxerga muita coisa por fazer e por consolidar.

Estamos aqui anunciando hoje um conjunto de aquisições em Minas Gerais que envolvem ativos do grupo Promed e do Hospital Vera Cruz com 270 mil beneficiários e mais 3 hospitais e mais 1 Hospital Dia, 7 unidades ambulatoriais, ainda, em Ribeirão Preto, o arrendamento do Hospital Sinhá Junqueira, e, por fim, a aquisição de uma carteira em Goiânia com 18 mil vidas da empresa Samedh.

Agora eu queria dar um pouquinho mais de cor, ainda me mantendo e já pulando aqui para a página cinco, vocês podem encontrar a estrutura da operação, que já foi amplamente divulgada, a primeira do grupo Promed, que envolve o *enterprise value* de 1,5 bi, em que parte disso era pago em ações, o valor das ações definidas a R\$60,06, e parte disso ficará retida e as próprias ações ficarão em garantia das contingências e o múltiplo implícito dessa operação, considerando o EBITDA de 2021, 13,2x. A gente está estimando que não mais do que três anos teremos capturado todas as sinergias esperadas e, naturalmente, estaremos aguardando o CADE e a ANS e nossa Assembleia para definir a transação.

Mas, de novo, dando um pouquinho mais de cor aqui para essa transação, eu queria dizer que são ativos espetaculares e diria que únicos em Belo Horizonte. Nós estamos falando de três operadoras que atuavam de maneira independente e mais um conjunto de hospitais. Vejam que são ativos que não estavam integrados, todos eles situados na Grande BH, região extremamente adensada, terceiro maior mercado brasileiro.

Começaremos agora, [incompreensível - som abafado] as aprovações, a fazer todo um processo de investimento em tecnologia, ampliação da rede própria, principalmente ambulatorial e diagnóstico por imagem, e integração de todos os ativos, especialmente na área hospitalar. Vejam que, por não serem integrados e atuarem de maneira isolada, teremos inúmeras possibilidades de sinergias, que vamos dar um pouco mais de detalhe aqui durante a apresentação.



Bem, segundo, pulando aqui para a página seis, dar um pouco mais de informação sobre o arrendamento da Sinhá Junqueira. Ribeirão Preto, nós temos o maior *market share* dessa região através aquisição que fizemos com a São Francisco, assinamos um contrato de arrendamento por se tratar de um hospital filantrópico, fizemos esse contrato de arrendamento de 20 anos. Trata-se do maior e melhor hospital materno-infantil de toda a região, que passará a fazer parte da nossa rede própria de atendimento já agora no dia 1 de outubro, em que poderemos fazer verticalização plena dessas duas áreas extremamente volumosas e estratégicas: que são obstetrícia e ginecologia e mais a pediatria.

Uma operação que a gente gostaria muito de fazer, que confere, assim, a Ribeirão Preto o status que nós temos de verticalização plena, assim de todos os serviços que nós já temos em várias outras grandes cidades.

Por fim, anunciamos a aquisição das 18 mil vidas da Samedh, estamos falando de compra de carteira, isso faz parte de um projeto que verifica em todo o Centro-Oeste um grande *cluster* de crescimento. Já havíamos anunciado a aquisição do Grupo América já há alguns meses, no início do ano começamos a operar, na semana passada divulgamos uma notícia maravilhosa que acabávamos de implantar os nossos sistemas no América de maneira muito bem-sucedida e agora, depois de termos ampliado rede própria inaugurando unidade de pronto atendimento nova de 4 mil m², ampliação de leitos de emergência e etc., anunciamos a aquisição da Samedh, de novo, dentro de um projeto que a gente enxerga esse Centro-Oeste como um *cluster* dos mais pretendidos, resilientes e importantes no mercado brasileiro, em que a gente acaba assumindo uma posição de destaque e de liderança.

Mais um slide, aqui na página oito, antes de passar aqui a palavra para o Bruno e para o Guilherme, eu queria dizer que se trata de mais uma aquisição. A gente falava ao longo das últimas semanas que tínhamos um *pipeline* com 15 operações que a gente estava trabalhando de maneira muito forte, todos ativos de muita qualidade, em regiões de um potencial enorme de crescimento de entrada ou de consolidação em regiões que já atuamos. Anunciamos este primeiro pacote e temos todas as condições operacionais e financeiras para, no curto prazo, continuarmos consolidando as oportunidades que tem no nosso *pipeline*.

Falo, primeiro, do ponto de vista operacional, que vejam que todas as aquisições que nós fizemos, que já foram autorizadas e que já estão em operação, elas têm passado por um processo de integração muito bem-sucedido e que a gente tem conseguido antecipar os entregáveis e capturando as sinergias mais do que esperadas, falo de São Francisco, falo de América, falo de RN e das tantas outras



que fizemos, isso nos permite que, do ponto de vista operacional, com tudo aquilo que a gente já adquiriu do ponto de vista operacional estarmos aptos do ponto de vista de pessoas, de estrutura, de sistemas para fazer integrações de vários novos ativos, dentre eles, esses que a gente está anunciando aqui agora.

E, do ponto de vista financeiro, também utilizamos, para essas aquisições, vejam que são múltiplos muito favoráveis que a gente tem [incompreensível], que geram muito valor para a companhia, mas que depois que a gente entrega o capital para a aquisição de todas essas operações nós ainda teremos um caixa muito robusto, que nos permite ser ágeis e agressivos e aproveitando as oportunidades de aquisições. Então, a gente está muito feliz, muito feliz em poder anunciar essas aquisições tão estratégicas que vão criar muito valor para empresa.

E agora passo palavra aqui para o Bruno e na sequência Guilherme, e estaremos à disposição depois para fazer mais esclarecimentos e tirar qualquer dúvida. Muito obrigado.

Sr. Bruno Cals: Obrigado, Jorge. Boa tarde a todos. Peço que acompanhem aí no slide dez.

A gente dá um pouco mais de detalhamento aqui dessa operação de BH. A gente está comprando aí 270 mil vidas e é até importante mencionar que alguns de vocês já até questionaram a gente por problemas cadastrais. Até o mês de julho, vocês não vão ver 270 mil vidas lá na ANS, mas esses problemas estão sendo resolvidos pela própria companhia, entre agosto e setembro deve regularizar a quantidade de vidas lá no site da ANS.

Então, nós temos um *ticket* médio aí de R\$147, e um ponto muito importante, né, essas empresas ainda não exploram de forma relevante a participação no mercado de varejo em planos individuais, o que vai tornar uma oportunidade bastante interessante, haja vista que com o modelo de negócios nossos e um *ticket* médio um pouco maior, o plano individual é o produto mais rentável da companhia.

Então, nós temos um potencial de crescimento nesse segmento e um potencial de aumento de verticalização muito forte, e o Jorge já comentou aqui há pouco, as empresas elas não são integradas e isso abre uma oportunidade muito grande para a gente porque a gente já está comprando vidas, já está comprando uma infraestrutura espetacular, que você pode ver aí ao lado direito do slide, inclusive com um dos principais hospitais de referência da cidade, que é o Hospital Vera Cruz, fazendo com que a gente possa ter uma replicabilidade do nosso modelo de



negócio numa região concentrada lá de BH com escala e potencial de aumento de verticalização e integração para que a gente possa implantar esse nosso modelo de negócio.

E um ponto bastante importante também é que a gente já entra como a segunda maior operadora de Belo Horizonte e a terceira maior operadora de Minas Gerais, o que nos dá, obviamente, uma posição já relevante de atuação nesses mercados.

Passando para o slide 11, a gente vê como é a concentração de atuação dessas operações aí na Grande Belo Horizonte. Nós temos um número bastante significativo aí de números de beneficiários na região de saúde de Belo Horizonte, já entraremos aí nessa região com 10,7% de *market share*, e no estado de Minas Gerais com 5,3% de *market share*. Sendo que desses, 80% dos beneficiários estão na região de saúde de BH, o que, volto a falar, é uma concentração bastante interessante para a replicação de nosso modelo de negócio para que a gente possa deixar a Grande Belo Horizonte como mais uma grande praça e rentável, uma praça rentável para a companhia, como eu vou mostrar um pouquinho mais à frente lá para vocês.

Passando para o slide 12, aqui a gente vê o potencial do mercado lá da região de saúde de BH e do estado de Minas Gerais. É um potencial brilhante de atuação da companhia, já tem 5,5 milhões de habitantes na região de saúde de BH. Minas Gerais ex-região perto de BH com 15,6 milhões de habitantes, já tem 2 milhões de beneficiários em plano de saúde e 1 milhão de beneficiários de planos odontológicos na região de saúde de BH com uma penetração de 36,1% de planos de saúde e 18,1% de planos odontológicos.

Quando a gente fala do estado de Minas Gerais ex- região de saúde de BH, são outros 3 milhões de beneficiários de plano de saúde, 1,2 milhões de beneficiários de planos odontológicos com penetração de, respectivamente, 19,3% e 7,6%, e é um mercado que é majoritariamente dominado por Unimed. A participação da Unimed em BH, como está neste gráfico aí abaixo, é de 52,2% na região de saúde de BH, e na região ex-região de saúde de BH é de 3,1%.

Então, algo que a gente já tem feito ao longo de toda a nossa história com a competição, a implantação do nosso modelo de negócio, competição com *players* locais e com as Unimed fazendo com que a gente possa crescer ao longo da história, crescer ao longo do tempo mostrando todo o histórico de crescimento da companhia.

Passando para o slide 13, é importante a gente olhar isso aqui como que a gente



já se posiciona no âmbito da competição desse mercado. A gente já larga em segundo lugar, com 214 mil beneficiários na região de saúde de Belo Horizonte, com uma plataforma aqui já bastante robusta de 3 hospitais, 186 leitos e 6 unidades ambulatoriais, e isso nos permite já ter uma infraestrutura para competir com os outros *players* daquela região, inclusive *players* de outras unidades de BH e Vitallis, que não têm uma estrutura tão apropriada quanto a nossa estrutura, que a gente está adquirindo e anunciando agora nessa operação.

Então, um ponto bastante relevante, né. Uma vez mais lembrando que são operações que não são integradas, ou seja, que nos dão um potencial de atuação até mais rápida na replicabilidade do nosso modelo de negócio.

Sr. Jorge Pinheiro: Só pedindo a permissão, Bruno, para você fazer um adendo, e também a gente enxerga como uma oportunidade maravilhosa de atuação nos canais de varejo, em especial o individual, que são muito pouco representados aqui nas 3 aquisições em BH.

Vocês bem sabem que, dentro da nossa realidade, algo entre 20 a 30% dos usuários são de canais individuais e lá nós teremos toda essa avenida de possibilidades dado que a gente tem experiência e maturidade em pessoas e processos e sistemas preparados para atender esse público desde que sempre em um ambiente exclusivamente verticalizado, que nos dará uma avenida de possibilidades de crescimento individual e [incompreensível - som abafado] como um todo nessas operações.

Sr. Bruno Cals: Já passando aqui para o slide 14, aqui a gente dá só um detalhamento maior aqui dessa infraestrutura que eu comentei aqui há pouco, o Hospital Vera Cruz com 148 leitos, o Progroup com 20 leitos, mas com uma capacidade de expansão muito grande, o Hospital HVC Day com 18 leitos também com capacidade de expansão e o Hospital Vital Brasil com 87 leitos e capacidade de expansão. E aqui vocês podem ver também o detalhamento dos números de consultórios para as unidades ambulatoriais que nós estamos adquirindo dentro desse processo.

Slide 15 é um slide muito interessante para a gente analisar porque, como dito aqui anteriormente, a região de saúde de BH, já que esses ativos tem uma concentração grande nessa região de saúde e que a gente vai começar com 214 mil beneficiários, ela pode ser comparada ao que a gente quer fazer, algo que a gente já está acostumado dentro da nossa história em grandes cidades, em grandes polos, como vocês podem ver no slide aí, Fortaleza com 552 mil beneficiários e toda a infraestrutura de atendimento com alto nível de



verticalização, assim como Recife, Salvador, Manaus, a região de BH ela já entra como a sexta maior cidade de atuação da Hapvida com uma infraestrutura já bastante robusta, mas que com um potencial de crescimento muito grande do nível de verticalização, de forma que a gente possa ter uma outra região importante dentro do nosso polo de atuação e que a gente possa aumentar bastante a verticalização da companhia, reduzir a sinistralidade e consequentemente a gente ter aumentos de margens bastante relevantes, como a gente tem várias outras operações nossas espalhadas por todo o Brasil.

O slide 16 é mais uma comprovação desse histórico, que é a mesma situação que a gente está fazendo agora em BH a gente já fez, por exemplo, em Pernambuco, onde a gente entrou com uma aquisição lá em 2011, que é 18% de participação de marcada e agora em junho de 2020 de 36,8%, e um estudo de caso da Bahia que a gente entrou lá com 7,8% de participação e hoje tem 24,8%.

Ou seja, a gente consegue constituiu uma base de beneficiários que suporta essa rede própria, desenvolveu ou mesmo adquiriu uma infraestrutura para aumentar essa verticalização aumentando a integração dessa carteira inclusive com uma plataforma de vendas para que a gente tenha essa plataforma única de crescimento acelerado e de rentabilidade do nosso negócio.

Passando para o slide 17, né, apenas detalhando algumas alavancas de crescimento que a gente estima ter, a gente tem uma diferença de *ticket* médio para o principal *player* aí da região de R\$147 a gente contra R\$298 do principal *player*. A gente já tem mapeado alguns clientes que já temos atendimento, tem Hapvida em outros locais e que poderão também se tornar clientes Hapvida, como o Jorge mencionou há pouco, um alto potencial de vendas aí no varejo em planos individuais e inclusive um *cross-selling* de planos de saúde com planos odontológicos, que também é uma importante alavanca de crescimento para a companhia. E aí a gente consegue, através dessa estrutura, aumentar a nossa verticalização e diminuir a sinistralidade, além da obtenção de sinergias de G&A, como a gente pode mencionar.

Aqui a gente tem o detalhamento de alguns valores, só para vocês terem ideia do tamanho do quê que é o gasto de G&A aí de todas as operadoras e os hospitais, que a gente tem naturalmente um potencial de redução desse G&A uma vez que a gente faz toda a implantação e integração dessa nosso modelo de negócio.

Vou parar aqui um pouquinho sobre BH. Vou passar a palavra aqui para o Guilherme para que ele possa também dar alguns detalhamentos das outras duas operações e em seguida gente abre para Q&A.



Sr. Guilherme Nahuz: Obrigado, Bruno. Boa tarde a todos.

Eu acho que o Jorge já adiantou aqui as duas transações que estão sendo anunciadas hoje também. A primeira, no slide 19, é o arrendamento do Hospital Maternidade Sinhá Junqueira. A gente está bastante contente com esse arrendamento, um dos ativos mais tradicionais aí da região, fica na cidade sede do Grupo São Francisco, então é um ativo que a gente tem muito carinho por ele, bastante estratégico para o Hapvida porque a gente rapidamente verticaliza a nossa necessidade de maternidade e pediatria da região, que a gente já havia sinalizado para o mercado que era um ponto de necessidade nosso no ano passado. A gente vai realizar importantes investimentos tanto na estrutura, modernização, quanto na ampliação da capacidade desse ativo. A gente vai investir aí um pouco mais de R\$11 milhões já estão programados.

A unidade está aí e os *steps* são: 7.400 m² de área construída, 100 leitos, 42 apartamentos, tem pronto atendimento, centro cirúrgico, UTI neo, UTI pediátrica, acho que o hospital tem um quadro clínico médico bastante relevante, são 140 médicos, 400 colaboradores, e o hospital se tornou aí nos últimos anos referência tanto em gestão de alto risco quanto no atendimento infantil de alta complexidade também, além do que o Jorge já mencionou em ginecologia e obstetria.

Eu acho que é importante aqui que essa operação ela reforça o nosso contínuo plano de verticalização e também está dentro aí dos planos de expansão orgânica, (expansão sem ser através de aquisições) para outras regiões. A gente tem aí já no *pipeline* algumas inaugurações previstas já agora para o primeiro semestre de 2021 de 3 novos hospitais: um em Barretos; um em Bauru; e um em São Carlos, todos aí no interior de São Paulo. A gente já havia anunciado isso. E, além dessa construção de 3 novos hospitais, lembrando que a gente já fez dois anúncios nos últimos meses de 2 aquisições relevantes que a gente está bem próximo de assumir, que é a operação da Medical Limeira, São Paulo, com 80 mil beneficiários, 1 hospital e algumas clínicas, e o do Grupo São José mais recentemente, no Vale do Paraíba, São José dos Campos, com 50 mil beneficiários, com 2 hospitais e também algumas clínicas.

Então, um esforço aí da companhia sendo ilustrado com mais esse arrendamento na nossa expansão das operações no estado de São Paulo, que é o estado mais populoso do país, nacionalizando a operação e a atuação da Hapvida.

No próximo slide, é o último slide, falar um pouquinho da aquisição da Samedh. O Jorge também já adiantou, a gente está bastante contente com a aquisição, a



carteira é majoritariamente de planos coletivos, corporativos. Acho que um dado importante é que a Samedh era a última operadora de saúde independente na região Centro-Oeste, então com isso a companhia permanece consolidando a estratégia de crescimento na região Centro-Oeste com essa aquisição, que segue aí a aquisição do Grupo América no ano passado, que o Jorge já adiantou aqui, com grandes avanços na semana passada que a gente anunciou.

É uma aquisição sinérgica, a gente já tem 220 mil beneficiários nessa região, que são atendidos pela nossa rede própria, são 3 hospitais, tem um recém-inaugurado pronto atendimento, o pronto atendimento Cora Coralina, espetacular, em Goiânia, 14 clínicas e 17 centros de diagnóstico por imagem e coleta laboratorial.

Aqui também, além do M&A, além da expansão inorgânica, também tem um plano de expansão orgânica robusto para a região Centro-Oeste, e aí então tem uma previsão de inauguração de novas estruturas assistenciais, que incluem já um hospital novo, que já está em construção em Dourados, em Mato Grosso do Sul, mais um pronto atendimento e algumas clínicas e unidade diagnóstica também, todos com inauguração prevista também para o primeiro semestre de 2021.

É isso. O preço de aquisição é de 20 milhões, que pode ser ajustado aí quando do momento do *closing*. A gente termina essa parte expositiva e abre agora para os senhores para perguntas e respostas. Muito obrigado.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas apenas para investidores e analistas. Caso haja alguma pergunta, por favor, digitem asterisco um. Se a sua pergunta for respondida você pode sair da fila digitando asterisco dois.

As perguntas serão atendidas na ordem em que serão recebidas. Solicitamos a gentileza de tirarem o fone do gancho ao efetuarem a pergunta. Dessa forma, uma ótima qualidade de som será oferecida.

Por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

Nossa primeira pergunta vem de Maurício Cepeda, Credit Suisse.

Sr. Maurício Cepeda: Oi, boa tarde, Jorge, Bruno, Nahuz. Obrigado pelo espaço para fazer as perguntas. Eu tenho, na verdade, algumas relativas todas à Promed. A primeira pergunta é essa questão do múltiplo implícito, eu sei que não é bem



costumeiro você falar sobre o múltiplo pós-sinergias, mas eu que entender de vocês o quê que vocês já estão considerando nessas sinergias, se é só sinistralidade, se vocês já colocam uma previsão de crescimento, se já tem essa parte dessa exploração do nicho do individual? Ou seja, o que mais estaria nessa conta? Essa seria a primeira pergunta.

A segunda pergunta é um pouco de como que vai ficar a competição na região. Eu sei que vocês citaram a Unimed, né, mas teve recentemente essa aquisição da GNDI que veio com muito menos infraestrutura para eles, né, e vocês, em contrapartida, têm bastante infraestrutura. Se, na verdade, com essa infraestrutura que vocês têm, vocês estão relativamente protegidos nessa região versus o competidor que esteja entrando sem estrutura.

Terceira pergunta – não vou ser muito longo aqui, não, mas terceira pergunta – é a questão do aumento de capital, né, agora acho que um investimento bastante significativo, vocês vão ficar com bastante intangível no balanço, como que vocês estão lidando com isso.

E a quarta pergunta é o *ticket*. O *ticket* é um *ticket* também mais baixo do que vocês têm, se vocês pretendem fazer uma virada de carteira aí e renovar um pouco esse *ticket*. Obrigado.

Sr. Jorge Pinheiro: Maurício, Jorge falando. Muito obrigado pelas suas perguntas. Bem, a gente entende que esse conjunto de ativos – e já respondendo a tua primeira e a segunda pergunta juntas – isoladamente são muito bons. As operadoras, individualmente, elas têm mercado cativo e têm demonstrado crescimento ao longo dos últimos anos, assim como os hospitais também, o próprio Hospital Vera Cruz é um dos mais tradicionais, melhores e maiores de Belo Horizonte. Estive visitando esse hospital, um hospital que está todo repaginado, recebeu investimentos em tecnologia, todo o parque diagnóstico é novíssimo e de altíssima tecnologia. Então, eles, isoladamente, são ativos já muito bons. Agora, a grande notícia é que eles não estão absolutamente nada integrados, não há nenhuma sinergia entre eles. As operadoras têm times administrativos independente, os hospitais têm times administrativos independentes, os sistemas são separados, ou seja, os usuários não são encaminhados para os hospitais, a receita dos hospitais é muito baixa dessas operadoras, assim como as operadoras também não encaminham para esses hospitais.

Veja o enorme potencial de sinergia que poderá ser capturado dado que nós estamos falando de um conjunto de ativos, não estamos falando aqui de uma



operadora verticalizada muito menos integrada. Isso tudo nos compete... nos concede, na verdade, diferenciais competitivos enormes. Primeiro, BH é um mercado enorme, terceiro maior do país e que esses ativos todos, assim como a carteira, está nessa região, está em BH e nos seus arredores, e dado que os hospitais têm uma capacidade bem maior do que essa carteira exige, isso vai permitir com que a gente tenha uma velocidade, uma agressividade muito maior em crescimento, em crescimento orgânico, por exemplo.

Mais um fator muito interessante que vai nos ajudar – e vou já voltar para responder sobre a sinergia – é que o varejo é muito pouco explorado porque não é para todo mundo. O varejo, o individual e etc. não é para todo mundo, e a gente está [incompreensível] muito bem isso. Nós vamos crescer muito a participação do canal varejo como um todo, não só o individual, mas o coletivo por adesão, a pequena empresa, nós vamos caminhar bem, e isso vai fazer – e já respondendo à pergunta tua – com que o *ticket* médio suba mais para a realidade padrão Hapvida.

O *ticket* médio é mais baixo porque tem planos ambulatoriais, mas também porque trabalha mais com coletivos. Os planos individuais e o varejo têm um *ticket* médio mais alto. Então, logo que a gente soltar a nossa grade de produtos, naturalmente a precificação praticada lá em Belo Horizonte vai ser similar à que a gente já pratica Hapvida entre as adquiridas no Brasil todo.

Então, a estratégia comercial corrigirá ou então ajustará, vamos dizer assim – não é uma correção, é um ajuste –, do *ticket* médio para a nossa realidade.

As sinergias virão primeiro naturalmente, a mais impactante de todas é a sinistralidade, né, e se você integrar esses ativos, começar a convidar os usuários a utilizarem a rede que passa a ser própria e que não será uma tarefa tão difícil já que os hospitais são espetaculares, são objetos de desejo da população local, então já começaremos aí a ter ajustes em redução de sinistralidade. Nós vamos aumentar a verticalização na parte ambulatorial e de diagnósticos por imagem, nós vamos ter que construir novas unidades. Vai ser um investimento muito mais barato do que se construir um hospital.

As correções que faremos aqui serão muito mais simples do que em outros ativos onde não há verticalização na área hospitalar. Aqui nós já estamos partindo não só com hospitais próprios, mas com hospitais espetaculares próprios, que vai nos permitir que o processo de integração seja mais curto do que como foi, por exemplo, o São Francisco que a gente estimou em quatro anos. Aqui nós vamos fazer em menos de três anos.



Eu acho que eu respondi tudo, vou deixar a parte de estrutura de capital aqui para o Bruno.

Sr. Bruno Cals: Só complementando a sua questão também do múltiplo, ele já contempla todas as sinergias esperadas com a integração, redução de sinistralidade, vendas de planos individuais, queda de SG&A. Ele só não tem nessa conta o benefício fiscal do ágio. Nós estimamos aí – é óbvio que isso vai depender do laudo PPA, a finalização do laudo do PPA, a alocação do preço, mas nós estimamos aí – que podemos ter um benefício fiscal algo em torno de R\$ 200 milhões, naturalmente sendo beneficiado aí ao longo dos cinco anos.

Você falou sobre a questão de aumento de capital. Ela não se faz necessária porque a aquisição ela se dá pela Ultrassom Serviços Médicos, que é a nossa empresa assistencial e naturalmente não tem a restrição da questão lá do intangível que a operadora de planos de saúde tem. Como a gente está comprando um conjunto de ativos que tem operadoras e hospitais, é claro que em algum momento nós vamos ter que fazer a cisão das operadoras para fazer a incorporação pela Hapvida Assistência Médica. Mas isso não tem restrição ou necessidade de aumento de capital devido a essa característica do veículo utilizado para a aquisição.

Sr. Maurício Cepeda: Perfeito, perfeito. Muito obrigado pela respostas completas. Muito obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Vinicius Ribeiro, UBS.

Sr. Vinicius Ribeiro: Pessoal, boa tarde a todos. Obrigado por pegar a minha pergunta. São duas aqui do nosso lado. Quase um *follow-up* da pergunta dos colegas. A primeira é se vocês já tem um *target* de *market share* lá em BH. Se, dado com a expansão das ofertas de planos de produto individual e tudo mais, vocês já esperam ter um *target* parecido com aquilo que vocês têm e, alguma outra região ou alguma coisa nesse sentido.

E a segunda é um pouco parecida, é se vocês, com os hospitais que vocês estão agregando ao ativo que vocês estão adquirindo, já é suficiente para chegar no nível de verticalização ótimo que permita a operação no individual e a operação da maneira que vocês operam no Norte e Nordeste. Seria isso, pessoal, obrigado.

Sr. Jorge Pinheiro: Oi, Vinicius, muito obrigado pela tua pergunta. Respondendo do final para o começo, a estrutura mais complexa do nosso modelo de negócio



naturalmente é a hospitalar, que demora, partindo do zero e enviesando toda a parte regulatória e por um fim a construção e alvará de funcionamento, isso pode levar, na nossa experiência, entre um a dois anos nos piores casos, né.

Veja que os hospitais que serão comprados nessa operação eles permitirão não só atender à quase totalidade dessa carteira dentro da rede própria como também ainda temos espaço importante para crescer sem crescer leitos. No entanto, nós teremos que fazer alguns investimentos, principalmente na parte ambulatorial, com novos consultórios, e na parte de diagnóstico por imagem, falo de coleta laboratorial, falo de diagnóstico por imagem etc., que serão motivo de novos investimentos para que a gente verticalize também na parte de diagnóstico de imagem, diagnóstico como um todo e ambulatorial.

Com relação à *target de market share*, a gente não tem. Claro que a gente traça planos, estimativas. O que a gente tem como premissa e crença baseado em tudo que a gente já fez e vem fazendo até hoje, é que esse tipo de situação permitirá com que a Hapvida não só ganhe *share* em cima de competidores, mas também que cresça mercado. Essa é a realidade que a gente tem observado ao longo da nossa história.

Toda vez que a gente consegue incrementar um modelo, como esse será implementado aqui na sua totalidade, aqui nós estamos falando de uma operação que terá o nosso modelo pleno de operação, de atuação dado que verticalizaremos em tudo, vamos levar alta tecnologia embarcada que nós temos nos nossos sistemas e nas operações permitindo que a gente seja muito agressivo comercialmente ganhando *share* e criando um mercado, trazendo gente que está, de maneira bem significativa, que está fora do mercado privado.

Então, a gente não estima, ou pelo menos a gente não divulga, mas a gente tem estimativas bem otimistas, bem otimistas de crescimento em vidas dado que a gente vai repetir, vai replicar algo que a gente tem feito muito ao longo da nossa história. Fizemos muito isso: comprar carteira, comprar hospital, integra e daí para frente passa a render organicamente.

Então, a gente está muito à vontade dado que é mais do mesmo do que a gente tem feito ao longo dos últimos anos.

Sr. Vinícius Ribeiro: Perfeito, Jorge, muito claro. Muito obrigado pelas respostas.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem de Thiago Macruz, Itaú.



Sr. Thiago Macruz: Aqui é o Emerson, na verdade. Bom, Jorge, Bruno, Nahuz, obrigado aí pelo *call*. Eu tenho uma dúvida que é a seguinte: eu queria explorar um pouquinho mais a questão do crescimento orgânico. Acho que, assim, ficou bem claro que existe uma avenida de crescimento bem forte dentro da oferta de plano de varejo e dos planos individuais e aí vocês mencionaram também que vocês já têm mapeados alguns clientes que são atendidos pela Hapvida já nos contratos corporativos, então eu queria entender, olhando para o crescimento orgânico dessa nova plataforma de crescimento, qual que é o potencial que vocês veem que ele advém desses clientes já existentes? Essa é uma pergunta.

E a segunda é a seguinte: como é que vocês pretendem implementar essa estratégia de ganho de *market share* da Unimed, por exemplo, dado que a Promed já trabalha com um *ticket* um pouco mais baixo? Enfim, embora exista espaço para melhorar a rentabilidade da operação e eventualmente até, enfim, transferir parte desses ganhos para o cliente final, eu queria entender como que essa dinâmica vai ser desenhar dado que já é um produto mais barato.

Essa é uma pergunta bastante, né, de crescimento orgânico, e a segunda é só sobre *timeline* da integração dessa aquisição, qual que é o tempo que vocês estão estimando? É isso, obrigado, pessoal.

Sr. Jorge Pinheiro: Oi, Thiago, muito obrigado pelas suas perguntas. É assim, naturalmente a gente atende a grande parte dos grandes varejistas nacionais, a gente atende boa parte das indústrias que estão em atuação em vários estados, os varejistas todos. Então, muitos deles nos convocam para ir para novas regiões como também foram os grandes responsáveis pela nossa entrada em novas regiões.

Então, em outras oportunidades eu lembro que a gente foi para o Sul, em Joinville, a convite da Whirlpool, a gente foi lá atrás para Bahia a convite de um grande *call center* Telefonica, de empresa telefônica, a gente foi lá para o Rio Grande do Norte a convite de uma têxtil. Ou seja, o cliente, na verdade, eles nos convocam e esse é o melhor *driver* de crescimento que nós podemos ter dado que a gente tem uma garantia de qualidade assistencial que agrada muito os usuários e que tem sempre a precificação mais justa, mais equilibrada e com maior previsibilidade, ou seja, esse balanceamento entre qualidade e custo, e o usuário, o nosso cliente ele tem sido um dos principais fatores de crescimento da empresa e abertura de novos mercados.

Então, é natural que a gente que já tenha nossa área comercial já tenha mapeado todos os nossos clientes que operam nessa região, natural que já tenhamos.



Agora, nós sabemos ainda quantos funcionários cada cliente nosso tem em cada uma das suas plantas em Belo Horizonte e nos seus arredores, mas tenho a certeza de que em poucas horas o nosso time comercial já deve estar com isso atualizado e já até começando a trabalhar.

Do ponto de vista do individual, é mais um pouco do que a gente havia falado, não só individual, mas o coletivo para pequena e média empresa e com o [incompreensível] que faz o varejo a gente já vai formatar produtos para que a gente cresça mercado, cresça. Tem competidor muito forte lá, no caso a Unimed, mas a gente acredita que há mercado para todos.

A gente está levando uma proposta de valor com rede própria de excelência, com muita tecnologia embarcada e que o nosso grande alvo é fazer o mercado crescer para aumentar a penetração dando mais uma alternativa para o usuário, tanto as famílias como para as empresas, eu acho que é sempre saudável. Uma competição é sempre saudável. Tenho certeza de que todas as operadoras vão continuar crescendo e o espaço reservado ao usuário Hapvida também será cativo, que é a nossa proposta de valor muito eficiente, muito sólida.

Quanto ao *timeline*, estimamos em três anos e a gente acha que uma parte mais significativa poderá vir em torno do segundo ano. Isso prazo que a gente vem estimando para o processo de revisão dos contratos de credenciamento médico e de fazer novos produtos, aprovar para a gente novos produtos, implantação de sistemas e também integração dos ativos. Vai ficar um pouco mais para frente o que requerer de obras, de ampliação da rede, de modo que ao final do terceiro ano esse projeto estará completo. Pelo menos essa é a nossa estimativa.

Sr. Thiago Macruz: Está ótimo, pessoal, superclaro. Obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Gustavo Tiseo, Bradesco.

Sr. Gustavo Tiseo: Bom dia, pessoal tudo joia? Tudo joia, Jorge? Tudo joia, Bruno, Nahuz? Acho que é uma pergunta já meio ligada, conectada à anterior um pouco. A gente queria entender um pouco do *pipeline* de integração ou, por exemplo, o que a gente pode esperar para os próximos dois ou três anos de integração? Primeiro vocês devem buscar a crescer um pouco a parte de diagnóstico porque hoje vocês têm uma parte hospitalar bem estruturada e tudo mais, falta mais eu acho que verticalizar.

Então, assim, só para a gente tentar entender em suma o quê que devemos esperar para os próximos períodos aí para a gente tentar colocar um pouquinho



em número também, se você puder passar alguma coisa de queda mais ou menos nesse sentido. Muito obrigado e parabéns pela aquisição.

Sr. Bruno Cals: Oi, Gustavo, Bruno falando. Obrigado aí pela tua pergunta. Na verdade, a gente já criou aqui, Gustavo, uma metodologia para fazer as integrações já muito clara dividindo a questão operacional do G&A. Então, a gente tem já estabelecido quais são os itens de sinergia que a gente consegue ter de curto, médio e longo prazo do ponto de vista de custos e de curto, médio e longo prazo do ponto de vista de G&A, sendo que na parte de G&A você tem uma parte um pouco mais relevante da sinergia dependendo da implantação do sistema.

Então, a gente já sempre começa, do ponto de vista operacional, fazendo a renegociação de contratos de materiais e medicamentos, a questão da fidelização médica, que é a negociação com os prestadores, estabelece protocolos de tratamentos já, principalmente os procedimentos de alta complexidade, e aí enquanto isso a gente vai trabalhando, outra equipe vai trabalhando a preparação da incorporação dos sistemas da operadora e o sistema SAP, que é o nosso sistema ERP.

Então, já com isso muito claro porque a gente já está nessa dinâmica de fazer essas atividades nas várias empresas que a gente adquiriu, e aí naturalmente quando entra uma nova empresa a gente vai fazendo um novo planejamento de acordo com a estrutura societária, a estrutura operacional, avaliando e dimensionando a questão de equipes para poder tocar essas integrações e vai entrando isso dentro da esteira de integração de forma que a gente vai finalizando isso com a implantação total dos sistemas, que é o modelo de negócio único da Hapvida no Brasil inteiro, o que é muito diferente de outras empresas, que apenas ficam plugando o sistema das empresas adquiridas.

Então, a gente consegue com isso ter a regulação bem assistida, a questão de toda a operação, protocolos e atendimento e etc. tudo muito bem assistido num modelo único nacionalmente, e a prova disso é a recente incorporação das 3 operadoras lá do Grupo América, em que a gente já implantou em nosso sistema da operadora e SAP e vai obtendo essas sinergias de G&A a medida que a gente está começando a trabalhar com a outra equipe na implantação do sistema lá na [incompreensível].

Então, isso vai virar uma esteira à mediada que a gente vai trazendo essas novas aquisições e vai replanejando todas as integrações conforme a estrutura de cada empresa adquirida.



Sr. Gustavo Tiseo: Perfeito, pessoal. Muito obrigada pelas respostas. Obrigado pelas respostas completas também.

Operadora: Com licença, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco um.

Obrigada. Não havendo mais perguntas, gostaria de passar a palavra para o Sr. Jorge para as últimas considerações. Sr. Jorge, prossiga com suas últimas considerações.

Sr. Jorge Pinheiro: Quero agradecer a todos os participantes, dizer que a gente está novamente utilizando da nossa felicidade para poder fornecer esse pacote de aquisições dentro de um plano de consolidação do setor sempre com o nosso compromisso de atender às pessoas prezando a saúde de muita qualidade, mas também que seja acessível à realidade financeira das famílias e das empresas.

E agradecer também e parabenizar todo o time que tem se esforçado e trabalhado muito trazendo resultados espetaculares e em especial também aos nossos parceiros investidores, dizer da nossa felicidade e honra e compromisso em entregar tudo aquilo como a gente vem entregando e que a gente vem prometendo e o maior compromisso nosso sempre prometer o que pode se cumprir e entregar mais do que se previa é o que a gente tem feito, e aqui é mais uma prova viva do nosso plano, e por fim no nosso compromisso junto ao usuário.

Muito obrigado a todos, boa tarde a todos, se tiverem mais alguma dúvida, por favor, procurem o nosso time aqui. Tchau-tchau, gente.

Operadora: Obrigada. A teleconferência da Hapvida está encerrada. Por favor, desconectem suas linhas agora.