



RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2018



COMENTÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Um ano de reconhecimento e conquistas em várias dimensões. Assim foi 2018 para a Flex. Em sua trajetória no mercado de Gestão de Relacionamentos, inovando e investindo em tecnologias cada vez mais sofisticadas, a Companhia continua se destacando por suas práticas e eficiência operacional. Os investimentos realizados em processos, serviços, infraestrutura e pessoas contribuíram para abrir novas oportunidades de negócio e consolidar a Companhia como um agente de transformação digital.

O uso mais intenso de inteligência artificial, *machine learning*, *bots*, omnicanalidade e outras tecnologias, levaram empresas e o mercado a se reinventarem, principalmente, diante dos diferentes perfis de consumidores atuais: os conectados às novas formas de se relacionar e interagir com empresas; e os que ainda preservam os meios tradicionais de comunicação. A Flex se antecipou para a nova realidade e expandiu novas fronteiras e mercados.

Em 2018, uma das mais importantes conquistas Flex e que impactou positivamente na visibilidade da Companhia no mercado foi a listagem na Bolsa de Valores. A partir do aporte de capital do Grupo Stratus - Fundo de Private Equity realizado em 2014, a Flex estabeleceu um ritmo de inovação acelerado. A Flex conquistou o registro na Bolsa em 1º de março de 2018. A celebração da listagem aconteceu em 24 de maio, no evento "Toque da Campanha". Com isso a Companhia aprimorou o nível de governança corporativa e ampliou suas oportunidades de investimento.

Ao longo de 2018, a Flex também foi reconhecida em vários rankings de Serviços e Tecnologias no Brasil por suas ações e práticas inovadoras, como o Índice de Maturidade Digital realizado pela McKinsey. Atualmente a Companhia está entre as sete maiores empresas do segmento de Contact Center, segundo a revista Consumidor Moderno, e também é a mais inovadora de acordo com o Prêmio Whow! de Inovação. Pela excelência em gestão nos mais diferentes processos, também foi considerado o Melhor Contact Center do Ano pelo Prêmio Conarec. Na gestão de pessoas, a Flex foi classificada como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar do País e também entre as 45 melhores para Começar a Carreira, segundo a FIA/VOCÊ S/A da revista Exame. Essas conquistas, e outras sete recebidas em 2018, consolidam a trajetória da Flex que, desde sua fundação, é guiada por valores bem definidos e pelo propósito de Fazer a Diferença na Vida das Pessoas.

Capacitar e desenvolver seus profissionais também é um dos focos da Companhia para assegurar a entrega de excelência na Gestão de Relacionamento. Por meio de investimentos constantes em programas de qualificação para seu público interno (351.906 horas de treinamento), a Flex tem preparado seus mais de 12 mil profissionais para o futuro. O Programa de Incentivo à Educação (Proed) é um dos exemplos de capacitação. Até hoje foram mais de 1.000 profissionais a ingressarem em mais de 20 opções de cursos de graduação e pós-graduação em instituições de ensino superior. O desenvolvimento dos profissionais da Companhia, principalmente para formação de líderes, são: Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) que, dentre outras dimensões, desenvolve nos profissionais competências e habilidades de liderança e em gestão de pessoas; e Geração de Talentos, que também está direcionado para o aperfeiçoamento de profissionais com foco nos conhecimentos teórico e prático para cargos de liderança.

Em 2018, a Flex consolidou seu caminho como empresa que também cria, desenvolve e testa soluções e novas tecnologias para a gestão de relacionamentos entre empresas e seus clientes. Proporcionando melhorias constantes e viabilizando a Transformação Digital nas empresas e, conseqüentemente, na experiência dos consumidores. Ao final do ano, um novo investimento reforça e contribui para a confirmação desse caminho: a compra da AytyTech, empresa de tecnologia com produtos como CRM, discadores e soluções web.

O novo ecossistema para gestão de relacionamentos que está sendo construído, colocará à disposição do mercado soluções de conectividade, *User Experience* (UX), soluções virtuais para atendimento e vendas, agentes virtuais, *chatbot*, URA e interfaces cognitivas, mensageria com curadoria integrada, solução multimídia para relacionamento com cliente em *cloud*, gestão de Telecom, centralizador inteligente e gerenciável para gravações, segurança para venda de produtos financeiros pela web, PID integrado com CRM, portais para autonegociação, dentre outras soluções inovadoras. A plataforma traz ainda uma vertical de consultoria baseada na construção de jornadas para consumidores e clientes, além de uma área de Analytics capacitada para estudos em ganho de produtividade.

Dessa forma, 2018 se caracteriza também como um ano de importantes investimentos e despesas estruturantes, fundamentais para assegurar sua posição de liderança, inovação e excelência na Gestão de Relacionamentos no futuro.

Diante deste cenário de mudanças, de investimentos em altas tecnologias e processos, a expectativa é que 2019 seja um ano de ações que consolidem ainda mais a Flex como Companhia que viabiliza que grandes empresas façam a transformação digital de seus Relacionamentos, sempre com foco na jornada do Cliente e em resultados consistentes.

PERSPECTIVAS PARA 2019

A Flex acredita que com a retomada da atividade econômica haverá um aumento no consumo das famílias e dos investimentos por parte das empresas, que se traduz em uma expectativa positiva para 2019. Afinal, mais consumo e investimentos requerem maior capacidade de relacionamento entre empresas e consumidores.

Mesmo diante de um mercado desafiador e em transformação, a Flex conta com a dedicação de uma equipe especializada e altamente capacitada (resultado de investimentos efetuados nos últimos três anos em transformação cultural), tecnologia e produtos digitais, além da execução de planejamento estratégico robusto que projeta resultados mais positivos e consistentes a partir das demandas de atendimento do novo consumidor.

O mundo está diferente, mais digital e conectado. A Flex entende que para consolidar sua liderança neste cenário, o momento atual requer a criação, estruturação e consolidação de um ecossistema focado em gestão de relacionamentos, independentemente se a atividade será terceirizada (*outsourcing*) ou desenvolvida internamente, nas próprias empresas clientes.

Dentro deste Ecossistema, a Companhia conta com uma área de serviços de BPO especializada em operações típicas de Contact Center e Recuperação de Crédito, provendo serviços especializados para clientes com grande volume de relacionamento com seus consumidores e que buscam *outsourcing* destas atividades.

Para aqueles clientes que optam por não externalizar tais práticas e fazer a gestão de relacionamento *in-house*, a Flex possui uma área de tecnologia e serviços chamada Zaas, que disponibiliza para essas empresas o acesso *in cloud* ao que existe de mais moderno em termos de tecnologia e experiência para seus consumidores.

Fruto de uma recente aquisição, a Ayty Tech (agora subsidiária integral da Flex) é uma empresa especializada em desenvolvimento de produtos tecnológicos e integração de soluções com foco em CRM, discadores e soluções web, em todas as áreas de gestão de relacionamentos.

Finalmente, compondo esse Ecosistema vivo e crescente em termos de competências, a Companhia possui um Núcleo de Inteligência e Transformação Digital (ITD) – que tem no Laboratório de Inovação da Flex (xLab) o seu orquestrador. Nele é desenvolvido e disponibilizado para clientes e mercado em geral, uma plataforma para construção de novas jornadas para os consumidores, além de ferramentas de Inteligência Artificial e *Analytics*.

Todo esse Ecosistema está sustentado por diferentes pilares: desenvolvimento de tecnologias proprietárias; capacitação e formação de recursos humanos especializados por meio dos programas de educação que a Flex possui; governança corporativa, *know-how* e suporte no desenho de novas jornadas para os consumidores (UX), comprovado por dezenas de casos de sucessos desenvolvidos ao longo dos últimos anos e pelo reconhecimento que a Empresa vem recebendo do mercado.

Com uma visão positiva de mercado, atual estado de preparo e desenvolvimento da Flex, sua crescente eficiência, oferta de produtos e serviços inovadores, a Companhia acredita em uma perspectiva favorável de resultados operacionais. No âmbito financeiro, a Flex alongou sua dívida em 2018 e apresenta para 2019 uma perspectiva favorável, com menores despesas (em função de condições financeiras mais adequadas ao seu perfil), menores taxas de juros base e de financiamento.

A Flex pode atender, com resultados cada vez mais sustentáveis, as demandas de seus Clientes no campo da gestão de relacionamento e consolidar sua função de agente transformador no mercado que atende.

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 7 maiores do setor, com mais de 12 mil 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.

DESEMPENHO OPERACIONAL

Flex Gestão de Relacionamentos S.A.	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.	
				3T18	4T17
Quantidade de profissionais	11.782	12.109	11.930	-2,7%	-1,2%
Contact	8.330	8.530	8.315	-2,3%	0,2%
Recuperação de créditos	3.452	3.579	3.615	-3,5%	-4,5%

A quantidade de profissionais na área operacional apresentou redução entre o 3T18 e o 4T18, passando de 12.109 profissionais no 3T18 para 11.782 profissionais no 4T18. Na análise entre o 4T17 e o 4T18 também se observa redução, de 1,2%. 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 4T18 a Companhia possui maior número de operações e de clientes do que havia em 3T18 e em 4T17.

O uso de tecnologia foi aplicado com maior volume e intensidade nas operações de Cobrança, cujo quadro de profissionais reduziu em 3,5% entre o 3T18 e o 4T18, mantendo-se a carteira de operações vigentes em ambos os períodos.

O 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.

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 1,4 pontos percentuais entre 2017 e 2018, passando de 30,2% em 2017 para 28,7% em 2018.

Em busca de maior eficiência, a Companhia continuamente revisa sua estrutura operacional e administrativa, tendo apresentado recuperação de 3,4 pontos percentuais na margem bruta comparando o desempenho financeiro entre 3T18 o e 4T18. A Companhia espera melhorar 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 mais capacitada.

Na comparação entre o 4T17 e o 4T18 observa-se acréscimo de 1,4 ponto percentual na margem líquida, motivado pelo acréscimo de margem bruta, de 2,3 pontos percentuais, demonstrando o desempenho positivo na alocação dos recursos da Companhia na realização de suas operações.

Adicionalmente, a margem EBITDA apresentou ligeiro crescimento entre os anos, subindo de 8,5% em 2017 para 8,6% em 2018, demonstrando que a Companhia conseguiu ajustar suas despesas operacionais para maximizar a margem operacional. A margem EBITDA do 3T18x4T18 apresentou crescimento de 7,8 pontos percentuais na comparação com o 3T18. Na comparação 4T17x4T18 o crescimento foi de 5,5 pontos.

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Receita bruta	153.699	147.379	149.861	4,3%	2,6%	587.586	580.204	1,3%
Contact	100.899	88.717	94.689	8,7%	1,8%	383.437	384.662	-4,2%
Cobrança	52.800	58.661	55.172	-2,3%	3,9%	204.149	195.542	12,0%
Receita líquida	138.877	132.347	134.234	4,9%	3,5%	532.446	527.843	0,9%
Contact	87.099	79.248	86.037	9,9%	1,2%	333.933	325.269	2,7%
Cobrança	51.778	53.099	48.197	-2,5%	7,4%	198.513	202.574	-2,0%
Margem bruta	31,5%	28,1%	29,2%	3,4 p.p	2,3 p.p	28,7%	30,2%	(1,4) p.p
EBITDA	20.573	9.307	12.472	121,0%	65,0%	45.864	44.795	2,5%
Margem EBITDA	14,8%	7,0%	9,3%	7,8 p.p	5,5 p.p	8,6%	8,5%	0,1 p.p
Resultado líquido	2.046	(3.175)	161	164,4%	1.170,7%	(3.731)	9.849	-137,9%
Margem líquida	1,5%	-2,4%	0,1%	3,9 p.p	1,4 p.p	-0,7%	2,5%	(3,2) p.p

■ RECEITA

O faturamento bruto da Companhia apresentou crescimento de 1,3% na comparação entre 2017 e 2018, passando de R\$ 580,0 milhões em 2017 para R\$ 587,6 milhões em 2018. Esse acréscimo é justificado pelo aumento no volume de produção e eficiência na utilização de recursos da Companhia, observadas nos períodos em análise.

Na análise trimestral, o faturamento bruto da Flex apresentou acréscimo de 4,3% comparando o 3T18 com o 4T18, passando de R\$ 147,4 milhões para R\$ 153,7 milhões.

Com relação ao 4T17, o faturamento apresentou acréscimo de 2,6%, passando de R\$ 149,9 milhões no 4T17 para R\$ 153,7 milhões no 4T18.

■ CUSTOS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Receita bruta	153.699	147.379	149.861	4,3%	2,6%	587.586	580.204	1,3%
(-) Deduções da receita	(14.822)	(15.032)	(15.627)	-1,4%	-5,1%	(55.140)	(52.361)	5,3%
Receita líquida	138.877	132.347	134.234	4,9%	3,5%	532.446	527.843	0,9%
(-) Custos operacionais	(95.142)	(95.154)	(95.080)	0,0%	0,1%	(379.386)	(368.671)	2,9%
Pessoal	(82.231)	(78.507)	(77.632)	4,7%	5,9%	(319.297)	(297.060)	7,5%
Serviços de terceiros	(12.912)	(16.646)	(17.448)	-22,4%	-26,0%	(60.089)	(71.611)	-16,1%
Lucro bruto	43.735	37.193	39.154	17,6%	11,7%	153.060	159.172	-3,8%
Margem operacional	31,5%	28,1%	29,2%	3,4 p.p.	2,3 p.p.	28,8%	30,2%	(1,4) p.p.

- **CUSTOS COM PESSOAL:** Na análise anual, observa-se acréscimo de 7,5%, de R\$ 297,1 milhões em 2017 para R\$ 319,3 milhões em 2018. O aumento é motivado, substancialmente, pelas correções salariais realizadas entre 2017 e 2018. Entre os trimestres, também é observado acréscimo no custo com pessoal, passando de R\$ 78,5 milhões no 3T18 para R\$ 82,2 milhões no 4T18. Esse aumento é motivado pelo acréscimo no faturamento da Companhia, tendo em vista o pagamento de comissões sobre o volume de vendas. O aumento observado entre o 4T17 e o 4T18, de 5,9%, é ocasionado pelo acréscimo no volume de vendas, de 4,9%, pelas atualizações salariais realizadas ao longo de 2018 e pela evolução do perfil profissional, cada vez mais qualificado e adaptado à realidade da Companhia que passa cada vez mais investir em desenvolvimento de tecnologia e capacidade de *analytics* mais sofisticadas.
- **CUSTOS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS:** Os custos com serviços de terceiros apresentaram redução nas análises anual e trimestral. Entre 2017 e 2018, esse custo apresentou redução de 16,1%, passando de R\$ 71,6 milhões para R\$ 60,1 milhões. Entre os trimestres, esses custos reduziram de R\$ 17 milhões no 3T18 e no 4T17, para R\$ 13 milhões no 4T18. Essas reduções são promovidas pelos investimentos realizados em tecnologia e em treinamento de pessoal nos últimos anos, otimizando os resultados da Companhia por meio de estratégias inteligentes nas abordagens com clientes.

- **MARGEM OPERACIONAL:** A Companhia apresentou aumento na margem operacional entre o 3T18 e o 4T18, com ganho de 3,4 pontos percentuais, subindo de 28,1% para 31,5%. Esse ganho é consequência do aumento no faturamento, de 4,9% entre os períodos analisados e na manutenção dos custos operacionais, traduzindo o acréscimo de faturamento em acréscimo de margem. Na comparação anual, observa-se redução de 1,4 ponto percentual. 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.

Com relação ao 4T17, a Companhia apurou margem operacional superior em 2,3 pontos percentuais, passando de 29,2% no 4T17 para 31,5% no 4T18. O acréscimo na margem neste período advém do aumento no faturamento líquido, de 3,5%, e da eficiência na estrutura de custos.

■ DESPESAS OPERACIONAIS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Despesas com vendas	(314)	(284)	(445)	10,3%	-29,5%	(1.365)	(1.880)	-27,4%
Despesas gerais e administrativas	(32.466)	(33.664)	(32.740)	-3,6%	-0,8%	(132.544)	(133.196)	-0,5%
Despesas com pessoal	(12.514)	(12.996)	(14.609)	-3,7%	-14,3%	(53.256)	(62.106)	-14,2%
Depreciação e amortização	(6.765)	(6.694)	(5.294)	1,1%	27,8%	(25.174)	(23.141)	8,8%
Serviços de terceiros e material de consumo	(6.866)	(8.379)	(8.559)	-18,1%	-19,8%	(31.778)	(29.284)	8,5%
Outras despesas	(6.322)	(5.595)	(4.278)	-80,0%	-66,3%	(22.336)	(14.116)	19,7%
Outras receitas (despesas) operacionais	2.863	(632)	1.209	13,0%	47,8%	1.549	(2.441)	100,0%
Despesas operacionais	(29.917)	(34.580)	(31.976)	-13,5%	-6,4%	(132.360)	(137.517)	-3,8%
% da receita líquida	21,5%	26,1%	23,8%	(4,6) p.p.	(2,3) p.p.	24,9%	26,1%	(1,3) p.p.

- **DESPESAS COM PESSOAL:** Apresentou redução de 3,7% entre os 3T18 e 4T18, motivada por revisões nos quadros das áreas meio e terceirização de parte dos serviços não estratégicos (como por exemplo, limpeza e segurança). Na comparação anual entre o 2017 e 2018, a redução foi de 14,2%, também incentivada por revisões nos quadros das áreas administrativas da Companhia, e em decorrência de maior eficiência pela implantação de ferramentas digitais, especialmente no administrativo. Adicionalmente, observa-se redução nesta despesa entre o 4T17 e o 4T18, reduzindo de R\$ 14,6 milhões para R\$ 12,5 milhões as despesas com pessoal, pela eficiente implementação de ferramentas digitais e maior automação dos processos.
- **DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO:** Apresentou acréscimo de 8,8% entre 2017 e 2018, aumentando de R\$ 23,1 milhões para R\$ 25,2 milhões. Este aumento é motivado pelo crescimento nos saldos médios de ativo imobilizado e intangível da Companhia nos anos.

- **DESPESAS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS E MATERIAL DE CONSUMO:** As despesas dessa natureza apresentaram acréscimo de 8,5% entre 2017 e 2018, passando de R\$ 29,3 milhões para R\$ 31,2 milhões. Este acréscimo é motivado pela terceirização de parte das atividades de limpeza, segurança e pelos custos incorridos na preparação e implementação na listagem na bolsa de valores. O processo de listagem demandou um volume relevante de despesas com advogados, consultorias e serviços de terceiros no 1T18. Entre o 4T18 e o 3T18 observa-se redução de 18,1% nesta despesa, consequência dos esforços da Companhia em otimizar seus custos e despesas. Observa-se redução nos serviços de terceiros entre o 4T17 e o 4T18, passando de R\$ 8,6 milhões no 4T17 para R\$ 6,9 milhões no 4T18.

■ EBITDA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Lucro (prejuízo) líquido	2.046	(3.175)	161	-164,4%	1.170,7%	(3.731)	10.010	-137,3%
(+) Imposto de renda e contribuição social	995	(1.480)	1.102	-167,2%	-9,7%	(1.815)	(7.329)	-75,2%
(+) Resultado financeiro líquido	10.767	7.268	5.915	48,1%	82,0%	26.236	18.973	38,3%
(+) Depreciação/amortização	6.765	6.694	5.294	1,1%	27,8%	25.174	23.141	8,8%
EBITDA	20.573	9.307	12.472	121,0%	65,0%	45.864	44.795	2,4%
Margem EBITDA	14,8%	7,0%	9,3%	7,8 p.p.	5,5 p.p.	8,6%	8,5%	0,1 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) apresentou recuperação de 7,8 pontos percentuais entre os 4T18 e 3T18, passando de 7,0% para 14,8%. Esse aumento foi motivado pelo acréscimo no faturamento líquido, de R\$ 6,5 milhões e pela redução nos custos e despesas com serviços de terceiros, substancialmente.

Na comparação entre o 4T17 e o 4T18, observa-se acréscimo de 5,5 pontos percentuais na margem EBITDA, passando de 9,3% no 4T17 para 14,8% no 4T18. Esse aumento foi motivado pelo acréscimo no faturamento líquido, de R\$ 4,6 milhões e pela redução nos custos e despesas com serviços de terceiros, substancialmente.

Na análise anual, a margem EBITDA se manteve estável em torno de 8,5%.

■ RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Resultado financeiro	(10.767)	(7.268)	(5.915)	48,1%	82,0%	(26.236)	(18.973)	38,3%
Receitas financeiras	393	717	244	-45,1%	61,2%	1.846	1.318	40,1%
Despesas financeiras	(11.160)	(7.985)	(6.158)	39,8%	81,2%	(28.082)	(20.291)	38,4%

No 3T18, a Companhia realizou o reperfilamento 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 na ordem de R\$ 8 milhões.

Essa transação promoveu impactos relevantes no resultado financeiro do 4T18 e de 2018, tendo aumentado os saldos médios de empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras.

As receitas financeiras da Companhia apresentaram aumento substancial de 2017 para 2018, motivado pelo reperfilamento da dívida bancária realizado no 3T18. A renegociação das dívidas da Companhia promoveu melhora da posição de caixa e equivalentes de caixa comparando os períodos em análise e, conseqüentemente, no rendimento de aplicações financeiras.

■ RESULTADO LÍQUIDO

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Resultado líquido	2.046	(3.175)	161	164%	1.171%	(3.731)	10.010	-137,3%
Margem líquida	1,5%	-2,4%	0,1%	3,9 p.p.	1,4 p.p.	-0,7%	2,5%	(3,2) p.p

O resultado líquido de 2017 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 2017 seria negativo em R\$ 1 milhão.

A base comparativa ajustada indica que o resultado de 2018 apresentou redução de R\$ 2,7 milhões em comparação a 2017. Os principais fatores que contribuíram para este resultado foram abordados nos itens anteriores, dentre os quais se destaca aumento no volume de despesas financeiras em R\$ 8 milhões, motivados pelo reperfilamento da dívida.

■ INVESTIMENTOS

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Investimentos totais	5.571	8.024	10.114	-30,6%	-44,9%	29.098	29.316	-0,7%
% receita líquida	4,0%	6,1%	7,5%	(2,1) p.p.	(3,5) p.p.	5,5%	5,6%	(0,1) p.p.

A Companhia manteve o investimento em Capex em torno de 5,5% da receita líquida em 2017 e em 2018. Nos trimestres em análises, as variações são ocasionadas pelo cronograma de execução das obras de melhorias e ampliações de suas unidades operacionais e do desenvolvimento tecnológico. 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.

■ FLUXO DE CAIXA

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	4T18	3T18	4T17	% Variação vs.		2018	2017	% Variação
				3T18	4T17			
Operacional	7.528	(5.410)	(10.632)	-239,1%	-170,8%	17.891	(2.038)	-977,9%
Investimento	(6.520)	(8.834)	(687)	-26,2%	849,1%	(33.448)	(36.833)	-9,2%
Financiamento	(5.669)	32.739	14.357	-117,3%	-139,5%	23.997	29.378	-18,3%
Aumento (redução) de caixa	(4.662)	18.495	3.038	-125,2%	-253,5%	8.440	(9.493)	-188,9%

- **OPERACIONAL:** A Companhia apurou fluxo de caixa operacional positivo em 2018, de R\$17,9 milhões, apresentando melhora na capacidade de geração de caixa operacional, visto que em 2017 houve consumo de caixa operacional de R\$2 milhões. O resultado obtido em 2018 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 4T18 fluxo de caixa operacional positivo de R\$ 7,5 milhões e no 3T18 negativo de R\$ 5,4 milhões. Este acréscimo é motivado pela melhora no desempenho operacional da Companhia observado no 4T18. Com relação ao 4T17, observa-se recuperação expressiva no fluxo de caixa operacional, partindo de consumo de R\$ 10,6 milhões no 4T17 para geração de R\$ 7,5 milhões no 4T18. Dentre os fatores que motivam este acréscimo está a revisão no ciclo financeiro de pagamentos da Companhia, tendo o prazo médio de pagamento de relevantes fornecedores aumentado em 2018.
- **INVESTIMENTO:** A Companhia manteve o investimento em Capex em torno de 5,5% da receita líquida em 2017 e em 2018. Nos trimestres em análises, as variações são ocasionadas pelo cronograma de execução das obras de melhorias e ampliações de suas unidades operacionais e do desenvolvimento tecnológico. Os números reforçam a importância dos investimentos realizados pela Companhia no âmbito de seu planejamento estratégico para os próximos anos, visando transformação tecnológica o desenvolvimento de ecossistemas de serviços, passando assim, oferecer produtos de maior valor agregado aos clientes atuais e oferecendo produtos para segmentos que desenvolvem as atividades de relacionamento internamente.

- **FINANCIAMENTO:** A Companhia realizou o reperfilamento de sua dívida bancária no 3T18, aumentando a dívida bruta de R\$ 110 milhões em 2017 para R\$ 142 milhões em 2018. 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\$ 8 milhões. Esse movimento provocou aumento no volume caixa oriundo de atividades de financiamentos em 2018 e 3T18, quando comparados com os demais períodos apresentados. Em bases anuais, em 2018 houve menor volume de fluxo de financiamentos, tendo em vista o fluxo operacional positivo apurado em 2018. Os empréstimos foram tomados para realização de investimentos pela Companhia, com a aquisição de controladas em 2018, e nos investimentos realizados no ativo imobilizado e intangível. Os investimentos foram de, respectivamente, R\$33,4 milhões e R\$36,8 milhões nos exercícios de 2017 e 2018.

■ ESTRUTURA DE CAPITAL

Flex Gestão de Relacionamentos S.A. (em milhares de R\$ ou %)	31/12/2018	31/12/2017	% Variação vs. 31/12/2017
Empréstimos e financiamentos			
Circulante	51.242	80.035	-36,0%
Não circulante	91.457	34.022	168,8%
Instrumentos financeiros derivativos	(1.094)	(3.853)	-71,6%
Dívida bruta	141.605	110.204	28,5%
(-) Disponibilidades	(27.833)	(19.393)	43,5%
Dívida líquida	113.772	90.811	25,3%
EBITDA	45.864	44.795	2,4%
Dívida líquida/EBITDA	2,48	2,03	0,45 p.p.

A Companhia apresenta baixo indicador de alavancagem, medido pela dívida líquida / EBITDA inferior a 2,49. Isso indica que a Companhia possui capacidade de liquidar sua dívida com 2,49 vezes seu EBITDA anual, indicador abaixo da média nacional, de mercado e do seu segmento de atuação.

RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, a Flex informa que a Companhia e suas controladas adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes ERNST & YOUNG Auditores Independentes S/S (EY), no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços não venha afetar sua independência e objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente. A política da Companhia na contratação de serviços de auditores independentes, assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade. No exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, a Companhia informa que não foram contratados junto à EY quaisquer serviços além daqueles relativos aos de auditoria no exercício de 2018. Na eventual contratação desses serviços, as políticas adotadas pela Companhia se fundamentam nos princípios que preservam a independência do auditor. Esses princípios consistem, de acordo com os padrões internacionalmente aceitos, em: (a) o auditor não deve auditar o seu próprio trabalho; (b) o auditor não deve exercer função de gerência no seu cliente; e (c) o auditor não deve representar legalmente os interesses de seus clientes.