

## **Transcrição da Teleconferência do 3T16 – Q&A – SulAmérica**

### **Operador**

Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. A primeira pergunta vem do senhor: Thiago Kapulskis – BTG Pactual

### **Thiago Kapulskis (BTG Pactual)**

Bom dia pessoal, bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas, a primeira pergunta é em relação à saúde. Essa boa tendência tanto na sinistralidade quanto no número de membros que vocês têm conseguido manter, apesar de todas as dificuldades que a gente tem visto macroeconômicas no Brasil. Queria entender se ainda existe espaço para a sinistralidade continuar melhorando nos próximos trimestres, e também queria entender um pouquinho melhor como vocês estão conseguindo fazer com que esse número de membros se retenha e se vocês conseguem ainda enxergar esse tipo de tendência também para frente. E a minha segunda pergunta é em relação ao Auto, como vocês estão vendo o ambiente competitivo, a gente chegou a ver um número, um aumento expressivo na receita de Auto no tri a tri, queria entender um pouquinho se isso já reflete um aumento de preços na indústria e se vocês estão enxergando possibilidades de ter mais aumentos caso isso tenha acontecido. Obrigado.

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Bom dia Thiago, é o Maurício falando. Obrigado pela pergunta. No tocante a sinistralidade, a questão dos membros, eu acho que a gente está vendo uma serie longa de ações que foram colocadas no passado, como a gente veio conversando nos Call's anteriores e que estão se fortificando, estão maturando e entregando resultados. Todas as ações feitas de gestão de sinistro e gestão de saúde, estão em implementação, ou seja, elas estão gerando, cada uma no seu tempo, cada uma na sua magnitude, um conjunto de reduções de sinistro que se provam eficientes e trazem para o produto uma proposta de valor bastante interessante, o que ajuda a explicar a manutenção dos membros existentes, bem como a aquisição de mais membros para carteira, ou seja, venda nova. Uma coisa está levando a outra. A gestão de saúde e a gestão de sinistro, estão dando a SulAmérica possibilidade de explorar uma proposta de valor nova, que traz clientes que tenham interesse em ter uma abordagem de prevenção e promoção na carteira, que veem o controle de sinistro de maneira relevante para a própria operação dele e isso tem se mostrado vencedor. Um último fator que eu acho que ajuda a gente no crescimento de carteira, é que a gente tem crescido a operação em alguns bolsões regionais que até então nós não explorávamos. A área de prestadores da SulAmérica tem crescido rede em regiões que a gente tradicionalmente não trabalhava a área comercial esta

totalmente estruturada nas suas várias quebras regionais já há bastante tempo e tem aproveitado bastante as oportunidades, ou seja, o crescimento em regiões que até então para nós eram regiões virgens, tem se mostrado bastante interessante também. O conjunto das duas coisas dá uma sinistralidade comportada e um crescimento de carteira relevante apesar do cenário de crise. E as ações continuam em curso, ou seja, a gente continua trabalhando em tudo que a gente investiu até então.

### **Eduardo Dal Ri (Vice-Presidente de Automóveis e Massificados)**

Eduardo falando. Sobre a sua pergunta de Automóvel, sim a gente está vendo um mercado, com o preço, elevando seus preços para deixar seus preços mais adequados ao risco que a gente está enfrentando desde o último trimestre de 2015. No começo do ano algumas seguradoras foram mais competitivas, elas baixaram seus preços, talvez influenciadas pela baixa da produção, enfim, você tem os fatores macro que explicam isso. Mas agora eu acho que mais sensibilizadas pelo aumento do risco, que eu repito começou já no final do ano passado, elas estão com os preços mais adequados. Isso fez com que, naturalmente, nós que temos uma estratégia de preço, de certa forma, mais estável. Nós tínhamos no primeiro semestre já colocado preços mais adequados ao risco, e desta certa forma a gente enfrentou uma queda de produção um pouco mais forte em relação ao mercado, agora a gente percebe não só pelos nossos aumentos de preços que nós intensificamos agora desde o final desse trimestre que nós estamos conversando, ele continua agora no próximo trimestre que entrou. A gente aumentou sim os nossos preços, continua aumentando os nossos preços, também animados pelo aumento de preços que o mercado tem feito. Então, grande parte desse crescimento que você aponta com relação ao trimestre anterior tem exatamente haver com essa sua observação, o mercado mais racional, que fez com que nós que estávamos com os preços mais altos, nos aproximássemos do preço da concorrência, não pela nossa baixa de preço, mas sim pelo aumento de preço da concorrência. E nos animou também a dar um ritmo maior nos nossos aumentos de preço, e é por isso que nós estamos encontrando prêmios médios melhores agora a partir do final desse trimestre, e agora nesse trimestre que se inicia.

### **Thiago Kapulskis (BTG Pactual)**

Perfeito, super claro. Muito obrigado pelas respostas.

## **Operador**

A próxima pergunta vem de: Gabriel Gusan – Bradesco

### **Gabriel Gusan (Bradesco)**

Olá, bom dia a todos. Minha primeira pergunta é sobre a base de membros, queria entender um pouquinho melhor, da entrada de membros, o que tem compensado, *churn* que imagino que estejam rodando ainda em nível elevado, tem alguma concentração de entradas em alguma região específica ou tem sido mais espalhado. E minha segunda pergunta é ainda em saúde, na parte mais estratégica, poderia ter algum Target em rentabilidade ou sinistralidade onde já começaria a fazer mais sentido ficar mais competitivo em preço, subir menos preços nos próximos reajustes, existe esse nível? Você tem *payout* de rentabilidade ou algum outro nível desculpa de sinistralidade, ou algum outro nível que faça sentido. Obrigado.

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Gabriel é Maurício. Obrigado pela pergunta, bom dia. No tocante a vendas, eu acho que a gente está conseguindo mostrar um dinamismo em todas as carteiras, seja ela adesão, seja ela individual, perdão seja ela PME, seja ela empresarial. Então a gente está conseguindo performar nas três. Nas regiões que a gente tinha tradição, a gente continua com performance muito boa, a área comercial estava completamente estruturada e continua estruturada nessas regiões. A gente tem crescido a abordagem e crescido o treinamento em um conjunto enorme de corretores nas regiões em que a gente já trabalhava, mas nas novas regiões tem aparecido um crescimento também. E aí é de norte a sul, de leste a oeste, a gente tem vários bolsões que foram criados nos últimos dois, três anos com credenciamento e com a estruturação que colocaram vidas novas efetivamente. Então você mantém a base do que você já fazia e coloca essa adição de regiões novas, o composto dá um mix interessante nos três produtos, nos quatro na verdade, porque o ASO também tem crescido na venda, então dá um mix interessante nos quatro produtos e distribui um pouco a produção ao redor do país. Então eu não consigo te precisar uma região como o diferencial do incremento de comercialização. É um trabalho bastante estruturado feito pela área comercial que está espalhando a produção ao redor do país inteiro e quanto mais a gente tem o dinamismo de crescimento de rede e manutenção de rede mais a gente vai dar para a área comercial condição suficiente para ela poder captar clientes nessas regiões novas. No tocante a sinistralidade, a gente não tem o Target de sinistralidade, o que a gente tem é uma tese que a gente acredita que é robusta. A tese é, se a gente conseguir efetivamente colocar as ferramentas de gestão de saúde para

funcionar, e a gente está conseguindo fazê-lo, controlando sinistro, sendo o *best in class* em gestão de sinistros, a gente vai continuar tendo uma proposta de valor boa. Da proposta de valor boa pode derivar obviamente uma sinistralidade menor, mas a gente ainda está no curso desse processo. Então a gente está testando as ações e elas estão se provando efetivas, estão mostrando melhora de resultado ano após ano, mas elas ainda estão em desenvolvimento onde elas terminam a gente também não sabe, mas elas estão em funcionamento e estão crescendo. Acho que esse é o ponto mais importante para gente ter, elas continuam em desenvolvimento e continuarão a ser aceleradas.

### **Gabriel Gusan (Bradesco)**

Perfeito, muito obrigado.

### **Operador**

A próxima pergunta vem de: Gustavo Schroden – Bank Of América Merrill Lynch

### **Gustavo Schroden ( Bank Of América Merrill Lynch)**

Bom dia pessoal, obrigado pela oportunidade. Eu vou fazer duas perguntas também, a primeira é, desculpa insistir nessa questão do número de membros de saúde, me parece que quando a gente olha os números seja uma queda o número de *corporate* e *affinity* e aparentemente que teve uma migração para os planos administrados. Primeiro eu gostaria que vocês confirmassem se isso está correto, se essa migração de *corporate* para ASO, e segundo, se existe uma diferença de rentabilidade, porque eu acho que a questão aqui é diferente, o *corporate* é prêmio e o ASO não é cobrado como prêmio, então eu queria saber se existe uma diferença de rentabilidade quando você perde membros do *corporate* para o ASO, e depois eu faço minha segunda pergunta.

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Gustavo é o Maurício de novo, obrigado pela sua pergunta. De fato a gente teve uma migração de grandíssimo porte ao longo do trimestre o que impactou prêmios, o crescimento de prêmios era maior no trimestre anterior proporcionalmente, foi um pouco menor esse trimestre apesar de bastante forte, porque teve uma migração forte para ASO. Então a sua primeira resposta, a sua conjectura se prova correta, é isso mesmo. No tocante a rentabilidade, lembra que os contratos de grande porte que migram para o ASO, eles já são contratos que já tem uma trava de sinistralidade mais alta, eles são contratos que trabalham de maneira já, talvez menos rentáveis do que contratos de pequeno grupo. Então a

migração para o ASO também se prova rentável para nós, ela é uma operação que é boa, ela é rentável, ela se paga bem, mas mais do que isso você tem que olhar a operação do ASO como todo o efeito positivo que ela gera na rede. Uma operação de ASO forte, ela nos possibilita ter volume suficiente para negociar rede ao redor do país que vai beneficiar a operação de pré-pagamento, então nós interpretamos os dois produtos como calibrados, bem equilibrados e não temos nenhum problema sobre o contrato de grande porte migrar para pré ou para pós. Os dois contratos rentabilizam bem e mais do que isso rentabilizam a operação como um todo.

### **Gustavo Schroden ( Bank Of América Merrill Lynch)**

Está ótimo, está claro. Minha segunda pergunta eu vou mudar um pouco para a questão do resultado financeiro, enfim se a gente considerar que a SELIC ficou estável do ano passado para cá, o resultado financeiro teve um crescimento muito baseado em cima do AUM que vocês tiveram. Então assim, se a gente olhar para frente numa perspectiva de queda de SELIC, que acho que esta é a expectativa de quase a grande maioria, o que vocês tem feito para tentar minimizar esse impacto. Porque se a gente imaginar (projetar) aqui em um cenário de Selic estável do 3T15 para agora a gente já sentiu que o seu resultado financeiro cresceu só com AUM. Assumindo a Selic caindo, imagino que o seu resultado financeiro vá sofrer um pouco. Então, eu queria entender o que vocês têm de estratégia para tentar minimizar esse impacto de queda? Mudar alocação? Se vocês já estão fazendo. Se você pudesse elaborar em cima disso eu agradeceria. Obrigado.

### **Arthur Farme (Vice-Presidente de Controle e Relações com Investidores)**

Gustavo bom dia, é o Arthur. Eu acho que alguma das medidas já estão começando a aparecer. Você ouviu o Eduardo comentar da questão do reajuste de preço do Automóvel. A indústria está pondo de uma forma mais racional e a SulAmérica já vêm se posicionando nesse sentido, antecipando o ambiente de taxa de juros que a gente vai viver e que já vinha sendo finalizado ai no tri, a gente viu. Outra questão é o controle de despesas administrativas que a gente também têm melhorado nossa eficiência. É um elemento ao alcance da companhia, melhorar os seus custos, a gente tem investido no sentido de aumentar a produtividade da companhia em vários aspectos, e isso antecipa esse cenário de uma queda de taxa de juros que a gente obviamente não estava contando que isso fosse durar para sempre. Acho que no início da nossa conversa destaquei o fato de que o posicionamento nosso no ativo responde a toda uma estratégia de proteção do passivo, ALM e etc., que deveria andar junto no ambiente de mudança do contexto de taxa de juros. Para falar um pouco de estratégia, vou pedir

para ao Marcelo Mello que é o *head* da *Asset*, que administra todos os nossos ativos para complementar aqui.

**Marcelo Mello (Vice-Presidente de Investimentos, Vida e Previdência)**

Gustavo é o Marcelo Mello falando, bom dia. A gente tem espaço para tomar algumas posições na carteira de investimentos em ativos que possam contribuir para um resultado nominal satisfatório. Como você vê aqui, a gente tem uma locação muito grande em pós-fixado, essa posição, respeitando o ALM, que o Arthur comentou, ela pode ser diminuída para que a gente aproveite as oportunidades do mercado de crédito privado que parecem surgir agora nesse último trimestre e início do ano que vem, bem como, dependendo do nosso cenário macro, aumentar a exposição em pré-fixado ou em papéis indexados à inflação. Então eu acho que, de certa forma, do lado de investimentos a gente pode buscar uma compensação via a essas alocações que eu comentei contigo. Não vejo muito espaço aqui, pelo nosso cenário, da gente aumentar a carteira de *Equities* que hoje já uma carteira relativamente pequena.

**Gustavo Schroden (Bank Of América Merrill Lynch)**

Está ótimo, tá claro. Só uma última pergunta nesse resultado financeiro. Vocês tem alguma simulação para cada 100 bps, por exemplo, de queda em Selic o impacto no resultado financeiro, enfim, vocês tem algum estudo, alguma coisa que vocês podem dividir com a gente?

**Arthur Farne (Vice-Presidente de Controle e Relações com Investidores)**

Bom Gustavo é o Arthur. Não, obviamente a gente tem estudos, o plano da Companhia leva em consideração todo esse movimento, mas são muitas variáveis em jogo, inclusive a própria questão da dívida, o resultado financeiro não anda só em função da alocação dos ativos, embora ele tenha uma alavancagem, ela considera saudável, vai manter essa alavancagem e também pode ser beneficiada alguma queda de taxa de juros além de uma série de outros fatores relativos às contingências, modo de cobrança e etc., que afetam a linha como um todo.

## **Gustavo Schroden (Bank Of América Merrill Lynch)**

Está ótimo, obrigado pessoal.

### **Operador**

A próxima pergunta vem de: Domingos Falavina – Jp Morgan

## **Domingos Falavina (Jp Morgan)**

Bom dia a todos também, obrigado pela oportunidade. A gente notou uma melhora representativa na carteira de individual principalmente. Eu acho que 500 bps ou um pouco mais do que 500 bps de queda de sinistralidade de ano contra ano. Qual foi o fator predominante nessa melhora, foi o ajuste de preços que a ANS passou, que em tese foi o mesmo do ano passado não deveria haver muita diferença, foi uma redução de uso de clientes. Você poderia explicar um pouquinho melhor exatamente o por que que esse índice veio tanto para baixo. Obrigado.

## **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Oi Domingos, é Maurício, obrigado pela pergunta. A carteira do individual é sempre nossa primeira carteira para testar qualquer ação de gestão de saúde ou gestão de sinistro. Ou seja, ela é a que mais tempo tem as ações sendo trabalhadas em cima dela, e a gente continua fazendo um esforço muito grande em evoluir nesse trabalho. Obviamente tem o efeito do reajuste autorizado pela ANS no 2T16, ele foi incorporado no mês de maio, então ele ficou maduro ainda no 2T, no 3T ele já estava maduro, mas acho que a gente tem que levar em consideração na carteira individual duas situações: a primeira delas é, ela é uma carteira que está ficando com o seu tamanho cada vez menor, ela está reduzindo de tamanho bastante rápido. O *churn* de 2016 é o maior *churn* da nossa história, nós estamos já acima de 7,5% de *churn* nessa carteira. A medida que ela diminui, por conta desse *churn*, por conta de todo o demais, é de se esperar que essa carteira mostre um resultado cada vez mais volátil, então olhar o trimestre dessa carteira pode começar a representar cada vez menos o que a carteira realmente é para todos nós. Vai ter um trimestre que ela vai baixar muito, vai ter um trimestre que ela vai subir muito, mas essa pode não traduzir pontualmente o resultado de uma carteira como um todo, e em uma carteira que vai bater daqui a pouco cento e poucas mil vidas, já está abaixo de 180 mil agora e continua reduzindo a uma taxa de 7,5% esse comportamento deve se acentuar. Então a minha sugestão aqui, é não olhar a sinistralidade individual tão pontualmente, porque se não vai ter um trimestre que a gente vai procurar uma explicação por ela ter subido muito e no trimestre subsequente por ela ter descido muito, e isso pode não traduzir realmente a tendência de uma carteira que está em *churn* elevado.

### **Domingos Falavina (Jp Morgan)**

Entendi. E deixa eu fazer uma pergunta então. Realmente o *churn* foi muito alto. O *churn* ele é seletivo ou anti seletivo, ou seja, a sinistralidade media das pessoas que saem é maior ou menor do que a média da carteira?

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

A carteira do individual ela tem por natureza um conjunto de contratos mais antigos, logo é uma marca mais tratada. A nossa carteira de individual ela tem uma característica muito forte por ser grande parte dela não regulamentada, são contratos anteriores a 98 e 99. Quem que a gente perde nessa carteira? A gente perde um conjunto de pessoas que evoluem para óbito por naturalidade, uma carteira que tem uma idade mais alta, mas você perde uma grande quantidade de pessoas que encontra uma solução mais barata no mercado, que encontra uma solução que atende melhor o que ela procura em um plano de outro perfil, em outro formato, ou a pessoa foi empregada, ou ela empreendeu ou ela se associou em uma entidade de classe, então a gente não pode achar que o que a gente perde na carteira individual é tão diferente do que o que a gente perde nas outras carteiras, o perfil é mais ou menos o mesmo, a única diferença que tem é que ela é uma marca mais tratada, porque ela esta conosco a mais tempo em comparação a outras marcas que tem menos tempo de vigência na casa. Mas o perfil da perda, seja em sexo, seja em faixa etária, seja em região geográfica, é muito semelhante das outras carteiras que a gente tem.

### **Domingos Falavina (Jp Morgan)**

Perfeito, obrigado.

### **Operador**

Próxima pergunta vem de: Marcelo Cintra – Goldman Sachs

### **Marcelo Cintra (Goldman Sachs)**

Bom dia a todos, obrigado pela pergunta. Eu tenho duas dúvidas, a minha primeira ela é meio que um *follow-up* nos comentários anteriores, relacionado um pouco da expansão geográfica, eu só queria entender melhor especificamente no Estado do Rio de Janeiro como vocês estão se posicionando, uma vez que a gente tem, com frequência, visto notícias sobre possíveis problemas financeiros na Unimed Rio e que você pode ter ali uma grande migração de vidas, se a SulAmérica ela está tendo algum posicionamento no estado, um novo produto, ou talvez para se adequar ou



talvez para atacar um pouco esta carteira, e se a gente pode esperar, talvez alguma surpresa positiva em termos de números de vidas para a SulAmérica vindo deste portfólio no ano que vem. Depois eu faço a minha segunda pergunta.

### **Matias Ávila (Vice-Presidente Comercial)**

Marcelo é o Matias falando. A estratégia comercial é única em todas as regiões. Como o Maurício falou, a gente tem preparado um campo para gente operar. Tem sido a mesma estratégia no treinamento, na formação, na qualificação da nossa distribuição, não há diferenciação por região e isso a gente tem colhido os frutos crescendo no mesmo ritmo em todas as regiões do Brasil.

### **Gabriel Portella (CEO)**

Vou só complementar aqui, é o Gabriel, Marcelo. Realmente a gente já vem, esse fenômeno que está acontecendo no Rio, já vem acontecendo de certa forma em todo o Brasil. A SulAmérica tem mostrado não só eficiência mas também bom produto, boa base de venda, então esse fenômeno, eu vou chamar de consolidação do mercado, que já vinha acontecendo no Brasil inteiro, a gente já vem capturando um **custo médio positivo** que a gente vem tendo na nossa carteira, na nossa venda nova, vamos chamar assim. Obviamente isso no Rio pode ficar mais forte, não acho que isso seja bom para o mercado, não é uma coisa que a gente deva comemorar e nem incentivar, mas faz parte do processo concorrencial. Então a gente está atento e a gente tem recebido sim algumas migrações, a gente tem sido bem seletivo também nesse processo, assim como é em outras regiões, em outras situações como essa, mas é um momento bom em que o momento atual do saúde da SulAmérica e do Odonto da SulAmérica tem sido capazes de capturar não só no Rio de Janeiro, como em outras regiões. No Rio de Janeiro, certamente a gente tem uma expectativa maior, de um crescimento ainda mais alicerçado pelos investimentos que a gente tem feito pela consolidação da nossa posição lá no Rio de Janeiro.

### **Marcelo Cintra (Goldman Sachs)**

Perfeito, muito obrigado. Minha segunda dúvida é mais relacionada às despesas, na hora em que a gente olha nesse trimestre, vocês ainda tiveram novamente uma melhoria no índice de despesas administrativas, se não me engano foi na casa de 8.1%. Eu só queria entender como vocês veem esse nível indo para frente? O quão sustentável seria esse nível de despesa administrativa ou se ainda tem espaço para melhora, uma vez que a melhora foi tanto sequencial quanto no ano. Obrigado.

## **Arthur Farne (Vice-Presidente de Controle e Relações com Investidores)**

Marcelo é o Arthur, eu vou começar pelo final. Sim, existe espaço para gente melhorar esse índice. A gente não tem como quantificar isso aqui, agora, mas tem espaço sim. Os investimentos que a gente tem feito misturar a qualificação da infraestrutura da companhia, treinamento e etc., a gente tem já lido uma relação de receita por *head count* muito maior nos últimos anos. A gente antecipa que vai continuar a colher os benefícios desses investimentos, mas a comparação que você estava fazendo em relação ao 3T15, eu acho que vale a pena você notar também quando você olhar as demonstrações financeiras que parte da melhoria em termos absolutos decorre no fato de que a gente teve, por conta da declaração do JCP lá em 2015, um maior pagamento de Pis e Cofins das empresas do conglomerado que receberam esse efeito e a linha do PIS e COFINS, nesse caso, vai nesse bloco de despesas administrativas. No restante, a gente tem conseguido usar o poder de barganha da Companhia, o tamanho da Companhia, em negociações que a gente tem feito com fornecedores e a gente tem sempre feito juntamente com isso os investimentos necessários especialmente na qualificação e treinamento e etc., como o Matias disse aqui, não só como na rede de prestadores, mas também como o Gabriel destacou no início é de todo o time da companhia.

## **Gabriel Portella (CEO)**

Marcelo, eu vou complementar o ponto do Arthur. Só lembrando que a gente teve um dissídio muito forte em janeiro deste ano e lembro que, quando a gente comentou o resultado do primeiro trimestre do ano, a gente viu um aumento destas despesas e esse dissídio vem sendo diluído com todas as outras despesas que o Arthur comentou. Então, parte dessa redução que a gente vê relativamente é quase que o diferimento desse processo todo, amortização melhor dizendo, dessa despesa administrativa elevada a partir do dissídio que a gente teve no primeiro trimestre.

## **Marcelo Cintra (Goldman Sachs)**

Está ótimo, perfeito. Muito obrigado e parabéns pelo resultado.

## **Operador**

Próxima pergunta vem de: Eduardo Nishio – Brasil Plural

## **Eduardo Nishio (Brasil Plural)**

Bom dia a todos, obrigado pela oportunidade. Eu tenho duas perguntas, as duas em relação a saúde, a primeira é um pouco mais em mercado e a segunda é em relação as iniciativas dos senhores. Em relação ao mercado, a gente vê uma consolidação muito forte e acelerando agora mais

recentemente, se pudesse comentar um pouco como é que vocês veem essa consolidação nos próximos um ou dois anos. Quando que vocês acham que o mercado tem um alívio, não só por conta da crise, enfim, quando o mercado faz o *Bottom* e, como saúde é um tema muito político, se vocês veem alguma ação do governo em relação a melhorar a situação das seguradoras e das operadoras no médio e curto prazo. Esse tema é primeira pergunta. O segundo tema que eu queria abordar, talvez mais com o Maurício, em relação à tese de longo prazo em saúde que eu acho interessante se pudesse quebrar as grandes iniciativas, abrir um pouquinho das ferramentas que vocês estão trabalhando, se pudesse enumerá-las e mais ou menos dizer aonde, em cada uma delas, tem mais espaço de captura em ferramenta "a", "b" ou "c". Se você pudesse dar um pouco mais de cor eu agradeço. Obrigado.

### **Gabriel Portella (CEO)**

Nishio, eu estou louco para responder, mas vou deixar o Maurício responder. É o Gabriel falando, tudo bem. O Maurício não se contenta em me deixar falar, então eu vou o deixar falar. Tá bom?

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Olá Nishio, obrigado pela pergunta. Eu acho que o movimento de consolidação que a gente vem enxergando ao longo do tempo, quando você vê os números ele tem acelerado bastante. Duas razões ali né: a primeira delas é, boa parte do mercado, por força de normativo legal, não fez a composição das suas máquinas de solvência, provisões completas e tem um prazo de experimento para fazê-las. Em um ambiente de margem mais favorável, você consegue fazer o complemento das provisões ou requerimento de capital de maneira mais simples. Como o país atravessou essa turbulência, está atravessando essa turbulência, nos últimos anos e o setor é um setor bastante pressionado ou foi bastante pressionado, o espaço para fazer os requerimentos de capital tem ficado bastante pequeno para boa parte dos players. Não sei se você acompanhou uma matéria que saiu há uma semana atrás ou duas semanas atrás bastante interessante, uma radiografia bastante isenta, mostrando que nós estamos com quase 65, 70 operadoras - pequena, média e de grande porte - já com o patrimônio líquido virado, negativo, e isso eu acho que é um pouco a foto do que leva à consolidação do mercado. Então, se por um lado você tem uma questão de capital e solvência jogando bastante pressão no setor e essa pressão não cai em cima da seguradora que já estavam capitalizadas, já estavam com seus requerimentos de capital concluídos ou em fase de conclusão bastante acelerados, isso recai de maneira bastante ostensiva em cima de outros tipos de composição societária não seguradora, medicina de grande grupo, cooperativa, etc. O segundo pedaço da resposta de consolidação, ele tem haver com escala e especialização. O mercado de saúde pela complexidade dele, ele tem bastante dificuldade em conseguir

dar a musculatura suficiente para um conjunto de operadoras se especializarem com baixo volume de vidas, veja pelo próprio exemplo da SulAmérica. Hoje a SulAmérica faz autorização prévia procedimentos, praticamente 100% dos casos, com médicos especialistas, ou seja, médico que faz uma autorização de um procedimento oncológico é um oncologista, quem faz um ortopédico é um ortopedista, cardiológico é um cardiologista e assim por diante. Essa especialização notoriamente ela se traduz em melhor serviço para o cliente porque ele tem a percepção de que o caso dele foi analisado, efetivamente, por um especialista, traz uma percepção de valor de melhor qualidade para o prestador de serviço, para o médico solicitante, que consegue conversar com uma pessoa do seu mesmo nível de formação, da sua mesma estatura técnica na discussão de cada procedimento e traz o melhor gerenciamento de sinistro para a operadora e seu cliente final, porque a gente consegue discutir de maneira muito madura com o prestador do outro lado efetivamente qual é o plano terapêutico aplicado a cada uma das situações que ele citar. Uma operadora de pequeno porte não consegue fazer isso mais hoje, o custo para alocar a mão de obra e alocar a tecnologia, eu te dei um exemplo simples aqui, exige necessariamente escala, então a pressão do lado do capital somado a necessidade de escala para conseguir fazer a composição de uma entrega de serviço que fosse qualitativa para o cliente leva a tese de consolidação. No tocante as ferramentas que é a sua segunda pergunta, a gente tem um *set* enorme de iniciativas iniciadas já algum tempo, elas passam por vários locais. Na parte de gestão de saúde, toda a estratégia de *wellness*, crônicos e complexos ela está em funcionamento, *wellness* e *coaching* de saúde a gente já fez o *rollout* para toda a operação da carteira, a parte de crônicos e complexos a gente continua trabalhando, as ferramentas de gestão de rede continuam em pleno vapor, qualificação, rankeamentos, empacotamentos e etc., compras diretas, segunda opinião, e tudo que a gente já tem falado nos últimos *calls*, eles estão em força, eles estão trabalhando com velocidade. O composto disso traz uma melhor percepção de valor e um melhor controle de sinistros, mas o mais importante do composto que está sendo colocado aqui, é que ele dá uma melhor percepção de gestão de saúde. A grande fronteira que a gente tem no mercado é efetivamente nos tornarmos gestores de saúde efetivos e eu acho que esse é o drive que vai levar à consolidação de mercado no médio, longo prazo e é isso que a gente tem acreditado e tem feito.

### **Eduardo Nishio (Brasil Plural)**

Muito obrigado pela explicação. Eu vi essa reportagem que é muito interessante também, eu acredito que tenha um *time lag* das empresas que entram em processo de recuperação judicial ou estão com patrimônio virado, para efetivamente recuperar ou provavelmente fechar o negócio. Vocês têm alguma, sei lá, um *time frame* que vocês possam dividir com a

gente sobre quando que o mercado provavelmente para de ter esses casos de operadoras entrando com o patrimônio virado no mercado.

### **Gabriel Portella (CEO)**

Eu acho que essa pergunta é para ANS, não é para gente não, mas de qualquer maneira. Veja só, esse mercado precisa de uma quantidade grande de operadoras saudáveis, como eu falei em uma resposta anterior, uma operadora em dificuldade não é bom para o mercado, não é bom para a imagem do mercado, esse o mercado tem muito a crescer, é um mercado que tem menos de 25% das pessoas cobertas por algum plano privado de saúde. O Brasil é muito grande, o Brasil tem uma imensidão em que cabem todos os modelos, cabem todos os tipos de operadoras, então não é bom para o mercado. Agora o processo de capitalização é individual, você tem problema de gestão, você tem problema de escala, você tem todo o tipo de problema e eu acho que cada um tem que olhar para o seu. Não tem um *time frame* nosso, que a gente possa dizer para você que isso é o que a gente acompanha, mas a gente acredita que nesse mercado tem espaço para todos os modelos, mas tem muito espaço para quem está fazendo o dever de casa da forma correta e é nessa categoria que a gente se encontra.

### **Eduardo Nishio (Brasil Plural)**

Para o saúde vocês olham o 2017 com um cenário melhor para fazer negócio do que o 2016, não?

### **Gabriel Portella (CEO)**

Melhor no sentido de desenvolvimento. Saúde é um processo de enormes desafios: o equilíbrio da inflação médica versus o aumento de frequência da nova tecnologia. Eu acho que ainda tem muito espaço para crescimento e com sinais positivos que a gente vê para o país para os próximos anos, sem dúvida nenhuma a gente vê espaço de crescimento para quem estiver bem posicionado. Não se esquecendo da Odontologia, do Odonto, onde você tem um espaço ainda maior, uma sinergia ainda maior com o próprio crescimento do saúde e é crescente o próprio desenvolvimento do mercado. Você ainda tem o efeito de desemprego, ainda em um patamar elevado, mas todas as próximas estimativas dos economistas indicam que a partir do segundo trimestre você começa a ter uma redução no nível de desemprego e isso também aquece a atividade. Então o aquecimento da atividade econômica, a redução de desemprego ou a retomada do emprego cria um

cenário mais favorável, acho que, se a gente está chegando agora, em um momento que talvez a gente tenha passado por uma das piores crises dos últimos anos de uma forma tão saudável nosso olhar realmente é positivo para isso.

### **Eduardo Nishio (Brasil Plural)**

Ok, muito obrigado.

### **Operador**

A próxima pergunta vem de: Rafael Frade – Bradesco

### **Rafael Frade (Bradesco)**

Caros, bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas. Eu queria escutar um pouco do Maurício a sua opinião com relação a recentemente a ANS estar tendo uma discussão referente a uma maior regulação da venda de plano de saúde para micro empreendedor individual. Queria entender um pouco como que você vê essa regulação entrando em prática, o que pode acontecer com esse segmento? A tendência de uma parte desse segmento é, efetivamente, talvez deixar de existir ou talvez migrar para outro produto como adesão, por exemplo. A segunda pergunta seria com relação ao segmento de vida de vocês, nos últimos tempos vocês têm dito que vocês têm intenção de diversificar cada vez mais o *business*, mas saúde tem performado muito bem, tem até ganhado mais participação no *business* como um todo, enquanto que vida particularmente tem apresentado rentabilidade bem inferior à média do grupo. E aí, eu queria entender como vocês veem um pouco o *business* para frente, enfim, é importante dentro do portfólio de produtos da empresa como um todo ou é uma coisa que pode se repensar olhando mais para frente.

### **Maurício Lopes (Vice-Presidente de Saúde e Odontológico)**

Tudo bem Rafael, é o Maurício. Bom dia, obrigado pela pergunta. A questão do MEI e do CEI, ela está em discussão há bastante tempo, não é a primeira minuta que o mercado recebe de normativo, e o mercado já vem trabalhando o assunto internamente já há bastante tempo, se auto regulando em boa parte dos casos. Eu vou te dar o exemplo da SulAmérica que eu acho que é sempre bom, tangibilizar o que a gente fez. Nós colocamos a declaração de autenticidade com firma reconhecida para MEI, CEI e DECA em março-abril de 2015 então, há praticamente um ano e meio a gente já colocou certo cuidado no que a gente estava aceitando, e a razão para fazê-lo não foi uma questão sobre o aspecto legal da regulação, mas sim uma própria questão de *underwriting* que a casa julgava ser importante diferenciar alguns tipos de contratos que tinham mais

características de uma empresa totalmente constituída ou de uma empresa que tem sido constituída apenas para fins de contratação de planos de saúde. Ainda nesse esteio em maio de 2016, esse ano, nós subimos uma regra de seis meses de tempo de existência da empresa e a gente deixou de ofertar um tipo de contratação chamada DECA e deixamos só o MEI e o CEI não tínhamos o Eireli na época e isso foi feito já há pelo menos meio ano aqui como eu falei. A percepção que eu tenho é que no mercado, quem se privilegia e quem não se privilegia, a contratação de plano de saúde ela inelástica ao tipo de contratação. A contratação ela se distribui de maneira que a gente não consegue se controlar. Na hora que você fecha uma porta, o cliente que busca o plano de saúde encontra outro processo de entrada, ele consegue encontrar solução para entrar no mercado, ou seja, é bastante inelástico aqui. A elasticidade principal do mercado é renda, como você conhece o assunto já, enfim, e comenta o assunto sempre. Então tendo renda, a vedação do MEI e do CEI abaixo de seis meses, se essa for a decisão do órgão regulador, ela não deve impactar o crescimento do mercado não. Eu acho que o *drive* aqui é renda em última instância, o mercado vai encontrar solução de qualquer maneira, e no caso da SulAmérica em especial, eu acho que a gente tem uma vantagem bastante interessante: primeira delas é, nós nos antecipamos de maneira bastante rápida ao que era uma carteira oriunda de MEI e CEI, a gente esta falando de mais de um ano e meio lá trás, e isso se traduz em um *underwriting* de melhor qualidade para casa, ou seja, a gente esta sempre preservando a qualidade que a gente inscreve, independente de volume, a gente tem tentado fazer isso de maneira bastante robusta. E o segundo é, as alterações de portfólios que foram feitas nos últimos três ou quatro anos, elas nos dão hoje a possibilidade de trabalhar em praticamente qualquer praça de grande porte, com quase todas as linhas de produto a exceção no individual. Então se eu acreditar na tese de que o produto é inelástico ao tipo de contratação, se a tese for verdadeira, a gente está bem posicionado para poder trabalhar com adesão, empresarial, ASO, PME e assim por diante, então eu não vejo como risco a regulação, para nós especificamente.

### **Rafael Frade (Bradesco)**

Perfeito Maurício.

### **Marcelo Mello (Vice-Presidente de Investimentos, Vida e Previdência)**

Rafael é o Marcelo Mello aqui para falar do vida. Você deve estar acompanhando que todo esse processo de reposicionamento da estratégia

do vida, não renovando carteiras que não traziam uma rentabilidade satisfatória, lançamento de produtos focando nos produtos mais rentáveis, isso já surte efeito, a gente vê uma evolução significativa na sinistralidade quando comparada com os 9 meses de 2015, e mesmo em receita de prêmios a gente, pela não renovação de algumas carteiras grandes no ano passado, já consegue compensar principalmente no individual, como você vê aqui no quadro do *Real/ese* a gente sobe nossa participação de 17% para 23% e já compensa o prêmio de seguros quando comparado ao 3T15. Então eu acho que a gente está no caminho correto, de olhar os produtos mais rentáveis, olhar os seguimentos que nos trazem um resultado mais satisfatório. A gente acabou de lançar agora o seguro viagem que é um seguro, um produto totalmente online respeitando obviamente a parceria com o canal corretor, que a gente acha que tem espaço também significativo para crescer ao longo dos próximos trimestres. Quando você olha a sinistralidade do vida comparando com outras linhas do grupo, a gente vê que o foco tem que ser vida porque é uma das sinistralidades mais baixas que a gente tem no nosso portfólio total. Então a gente está bastante focado, talvez faça algum sentido o Gabriel fazer algum comentário com relação a questão do foco que você perguntou, como que a companhia esta comprometida com vida, mas o meu entendimento é que a estratégia está caminhando na direção correta para conseguir crescer em prêmio de forma significativa e mostrar uma evolução cada vez maior na sinistralidade na margem bruta.

### **Rafael Frade (Bradesco)**

Marcelo se você me permite, só para me ajudar a entender um pouco melhor a rentabilidade do produto. É porque, sem dúvida, quando a gente fala da sinistralidade, é uma baixa sinistralidade comparada com outros produtos, mas quando a gente olha no ITR de vocês onde vocês mostram o DRE para cada uma das linhas de negócio a gente vê uma rentabilidade bem baixa na parte de vida, eu não sei se eventualmente tem alguma alocação que distorce um pouco essa análise, se pudesse dar um pouco de visibilidade para isso. Tem alguma coisa abaixo da sinistralidade, abaixo da margem bruta que poderia estar pesando na parte de vida.

### **Arthur Farne (Vice-Presidente de Controle e Relações com Investidores)**

Rafael é o Arthur falando. Eu acho que quando você lê daquela maneira da nota, existe uma distorção aí em relação à carga de despesas administrativas que essa estrutura leva. Ali é vida e previdência - naquela vertical - previdência como um todo esse ano não performou tão bem, a gente teve menores volumes de contribuição de aportes ou até de portabilidade, acho que a indústria como um todo. Mas o destaque que você



fez inicialmente ao vida é como a gente vê também, de acreditar em uma estrutura muito favorável para esta carteira.

**Rafael Frade (Bradesco)**

Entendi, perfeito. Muito obrigado.