



VP de Finanças

Frederico Abreu

A Vice-Presidência de Finanças

Cash is King

A Revolução FIES

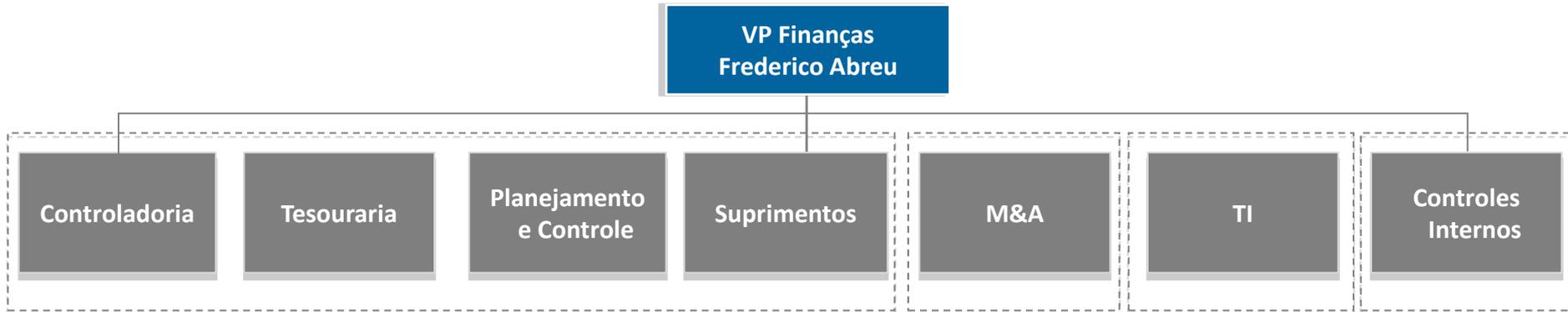
Gestão, Gestão, ..., Gestão

M&A...what´s next?

A Vice-Presidência de Finanças

Qual é o foco do VP de Finanças?





Exemplos

Fortalecimento do time



- Fortalecimento das áreas de Tesouraria, TI, Planejamento e Suprimentos
- Gestão integrada da Unopar
- Planos de trabalho por área com mais de 100 Projetos para 2012

Fluxo de Caixa



- Fluxo de caixa por negócio e divulgado semanalmente
- Foco e KPI's no FIES (recompras, compensação de impostos, liberação da CND, resolução dos Travamentos operacionais)

Otimização de processos



- Contas a pagar: melhoria do Workflow com tolerância zero a atraso
- Contas a Receber: conceito de CSC (operacional vs. Estratégico)
- Conciliação: VAN (*em implementação*) – melhoria do fluxo entre Kroton / Bancos
- Compras: Workflow e alçadas integrado no Protheus – *em curso*
- Contratos: Workflow e alçadas – *em curso*

Controles / KPI's



- Book "Contas a Receber"
- Book "Revenue Assurance"
- Book "Suplementações orçamentárias"
- Book "FIES"
- Book "Pro Uni"

Exemplos

Controle de Gastos



- Maior adequação das alçadas e workflow para o processo de suplementação orçamentário
- Planos de ação de redução de custos com gestores de pacote

Reporting



- Aprimoramento do processo de divulgação e maior nível de ownership dos resultados pelos gestores
- Processo para divulgação dos KPI's do negócio
- Divulgação Real vs. Orçado

Forecast



- *Forecast* 2012 implementado (acompanhamento mensal)
- Modelo 5 anos implementado

TI



- +140 projetos de TI com foco na melhora de indicadores de performance
- Projeto em curso para definição da arquitetura de sistemas para integração das adquiridas
- Projeto em curso para otimização dos gastos de Telecom

M&A



- Signing da Unirondon concluído / Closing previsto para Julho
- Signing e closing da Uniasselvi concluído

Cash is King!

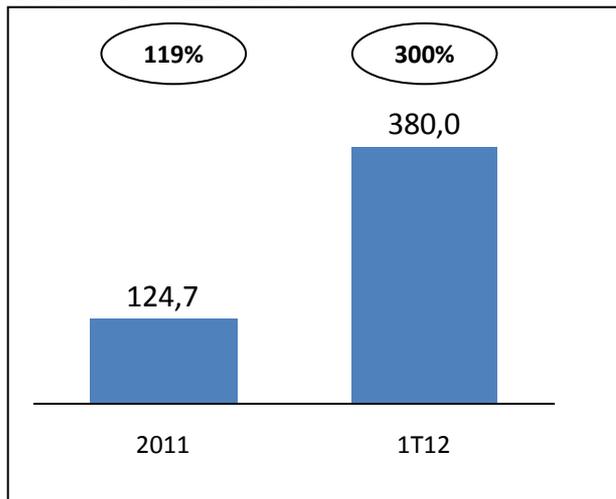


- **Geração de Caixa** é uma prioridade da Kroton
- **Fluxo de Caixa Operacional** aumentando e convergindo para os nossos patamares target de **~50% do EBITDA** em 2012
- **FIES** continua tendo um impacto significativo na nossa Geração de Caixa. Resolvidas as **CND's**, prazos de recebimento convergirão em 2012 para patamares mais adequados, no entanto ainda acima de nosso target de 80 dias
- Análise criteriosa do **Fluxo de Caixa não Operacional**, composto por:
 - M&A – muito relevante em 2011 e 2012
 - Imóveis
 - Financeiro

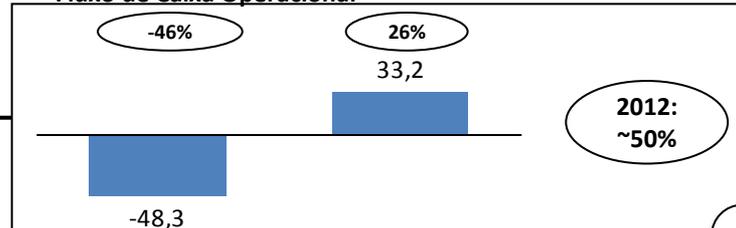
R\$ MM

% EBITDA

Fluxo de Caixa Livre

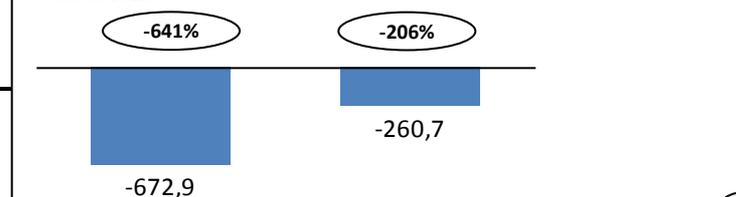


Fluxo de Caixa Operacional

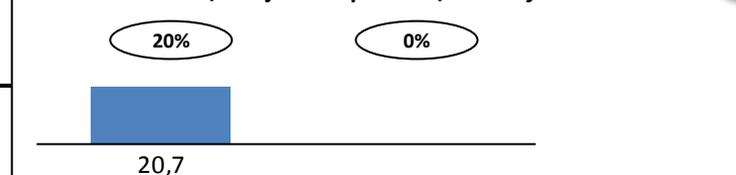


2012:
~50%

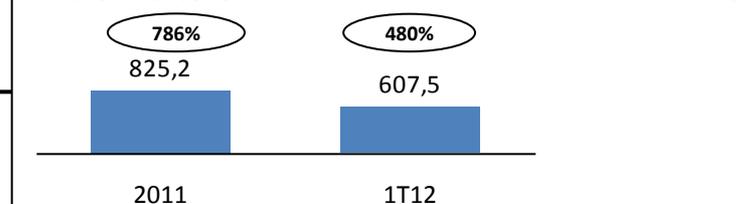
M&A IES



M&A Imóveis / Projetos Especiais / Brownfields



Fluxo Financeiro



=

+

+

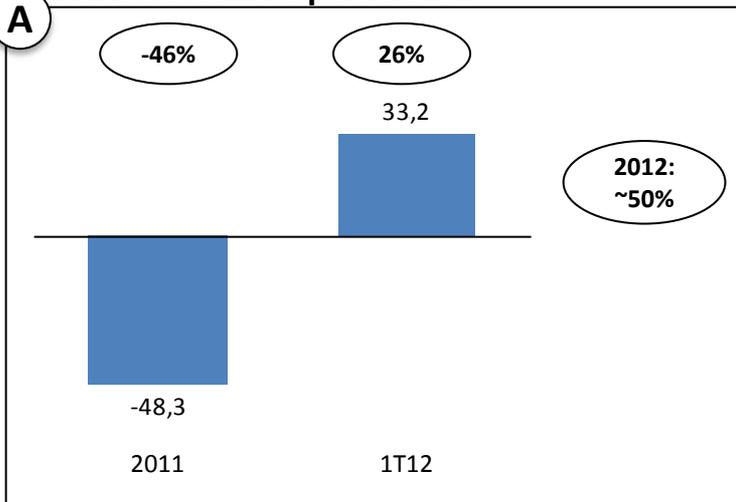
+

A - Fluxo de Caixa Operacional

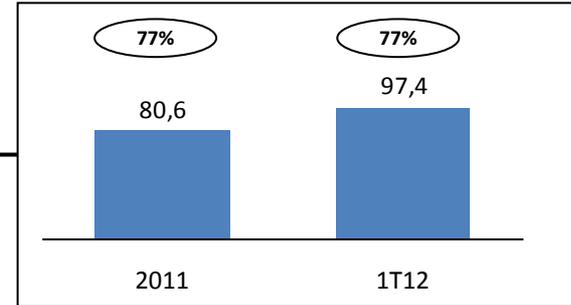
R\$ MM

%EBITDA

Fluxo de Caixa Operacional



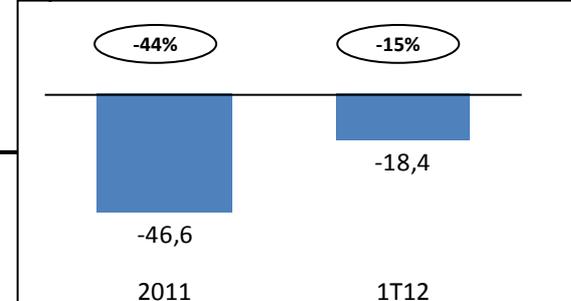
Fluxo de Caixa Operacional ex.-Capex / ex.-FIES



Fluxo de Caixa FIES



Capex Recorrente

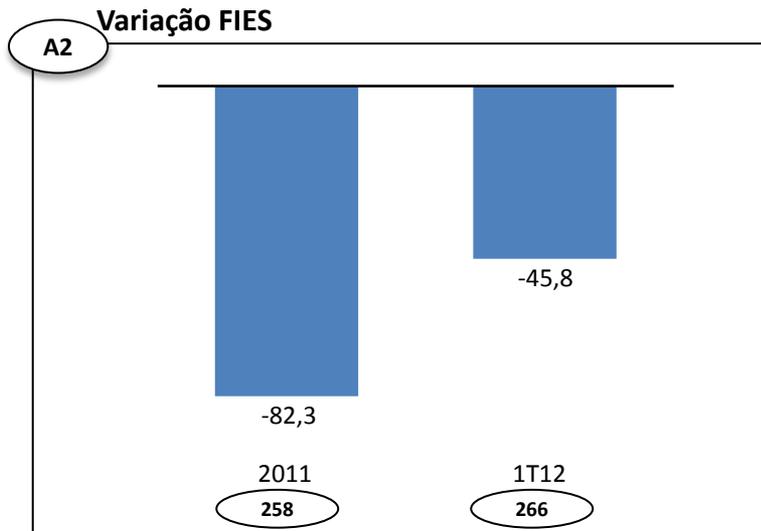


=

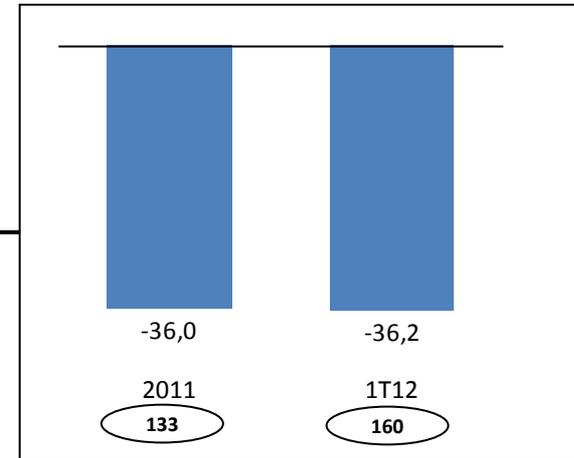
A - Variação FIES

R\$ MM

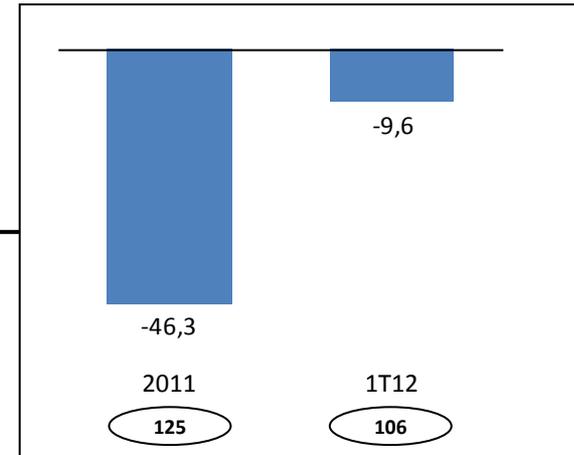
Prazo médio de recebimento (dias)



Contas a Receber FIES Ex-CND



Contas a Receber FIES CND



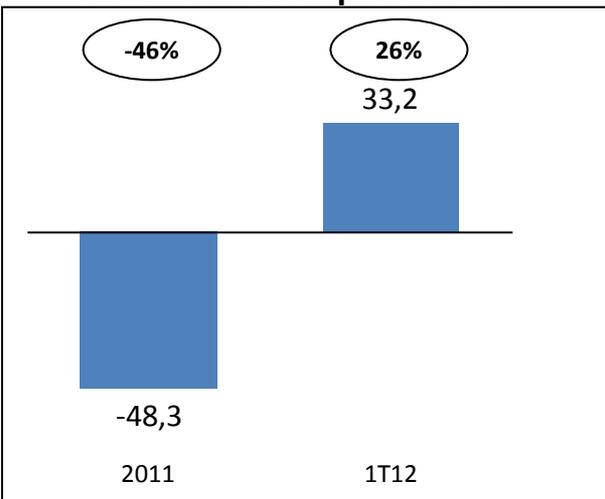
+ R\$ 72M em recompras até Maio
+ R\$14M em impostos até Maio

A - Fluxo de Caixa - Efeitos do Capex

R\$ MM

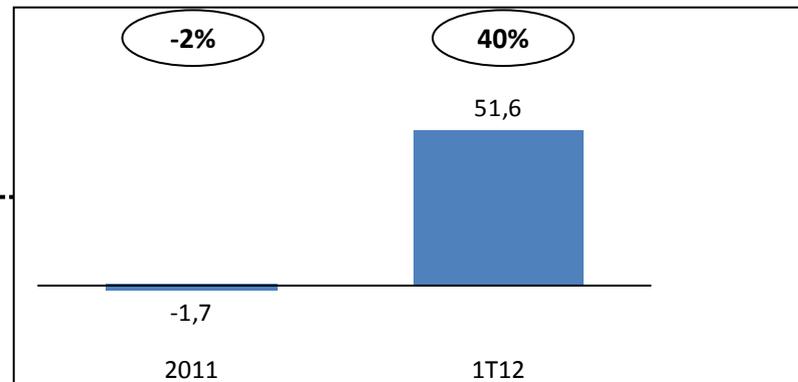
%EBITDA

Fluxo de Caixa Operacional



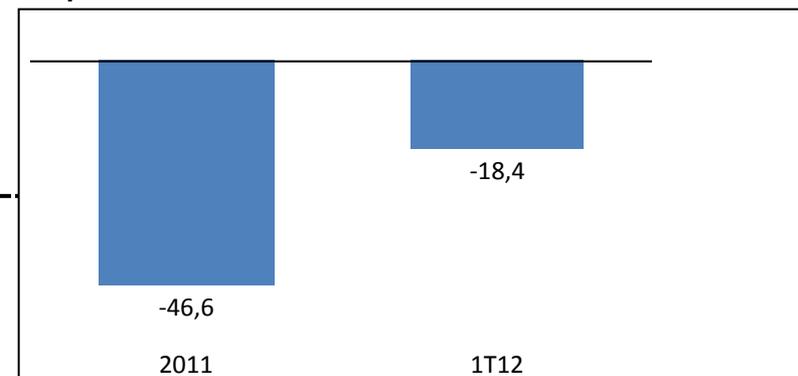
=

Fluxo de Caixa Operacional Ex-Capex Recorrente

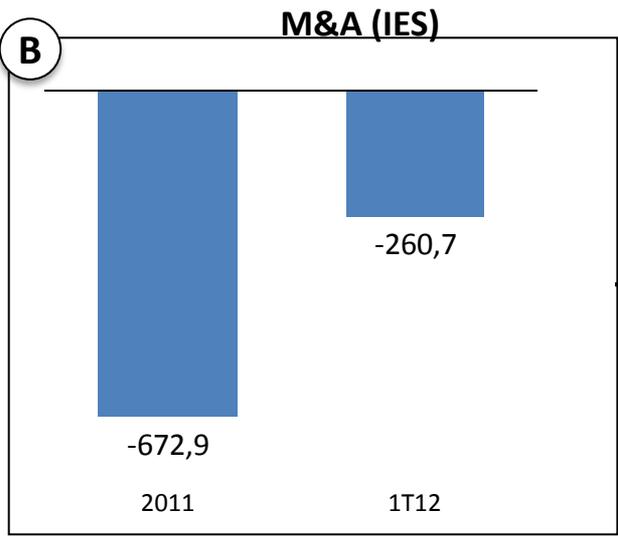


-

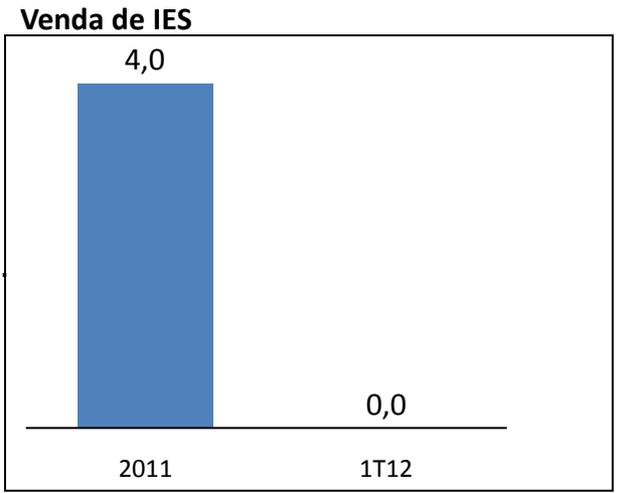
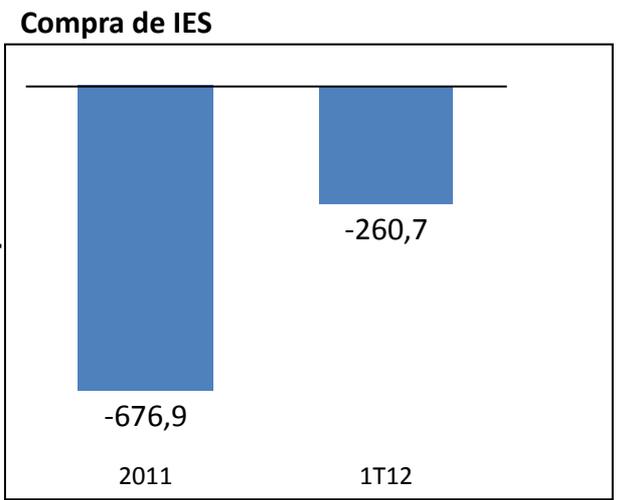
Capex recorrente



R\$ MM



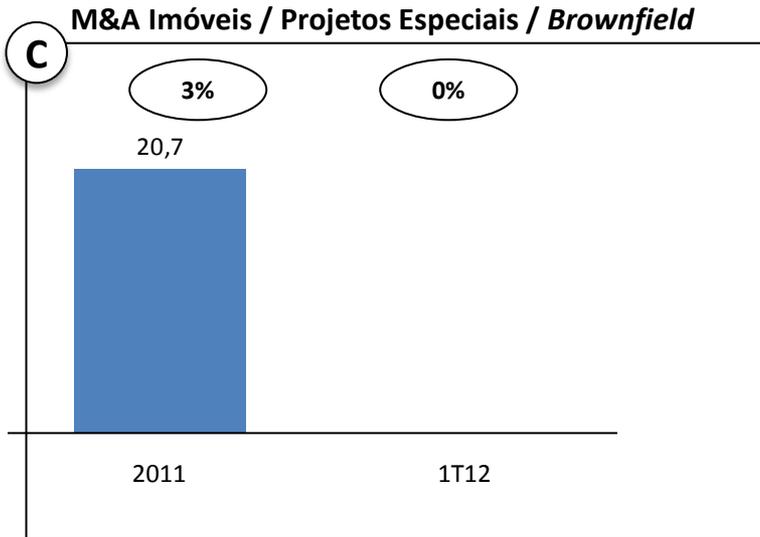
=



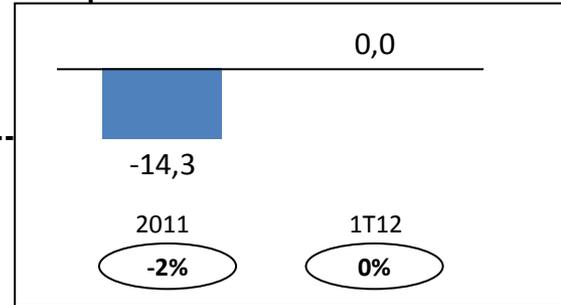
C - Capex - Projetos Especiais / *Brownfield*

R\$ MM

% Rec. Líq.

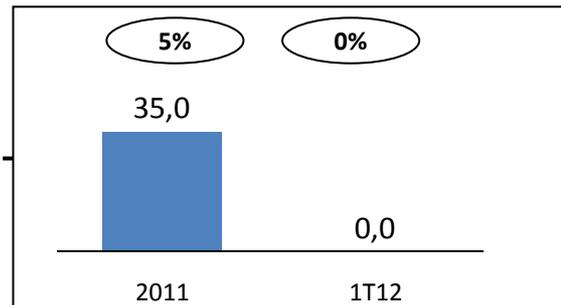


Compra de Imóveis*



+

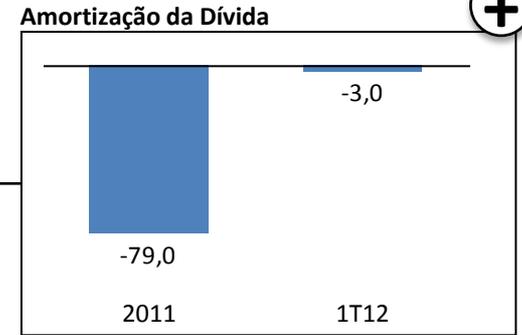
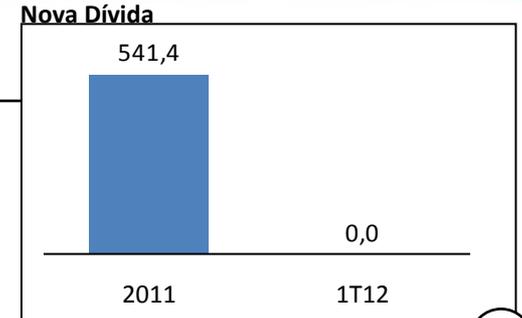
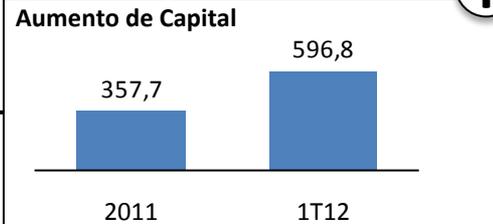
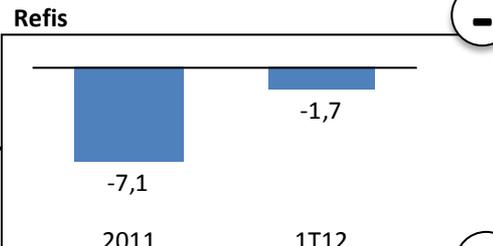
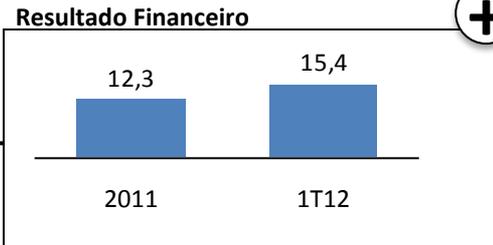
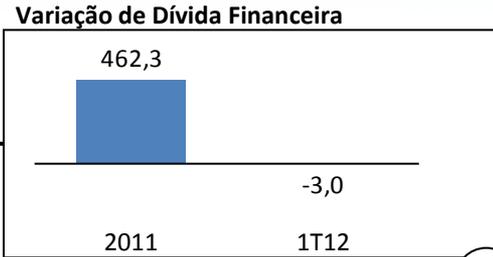
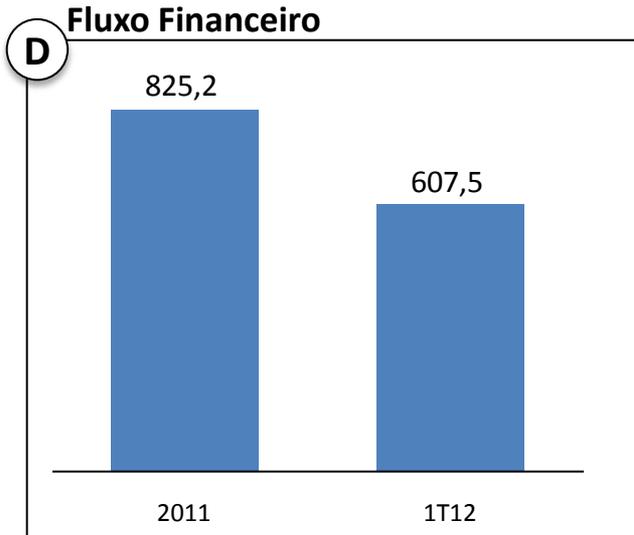
Venda de Imóveis



=

* 2011: compra do imóvel da Fama (M&A - Jul. 11)

R\$ MM

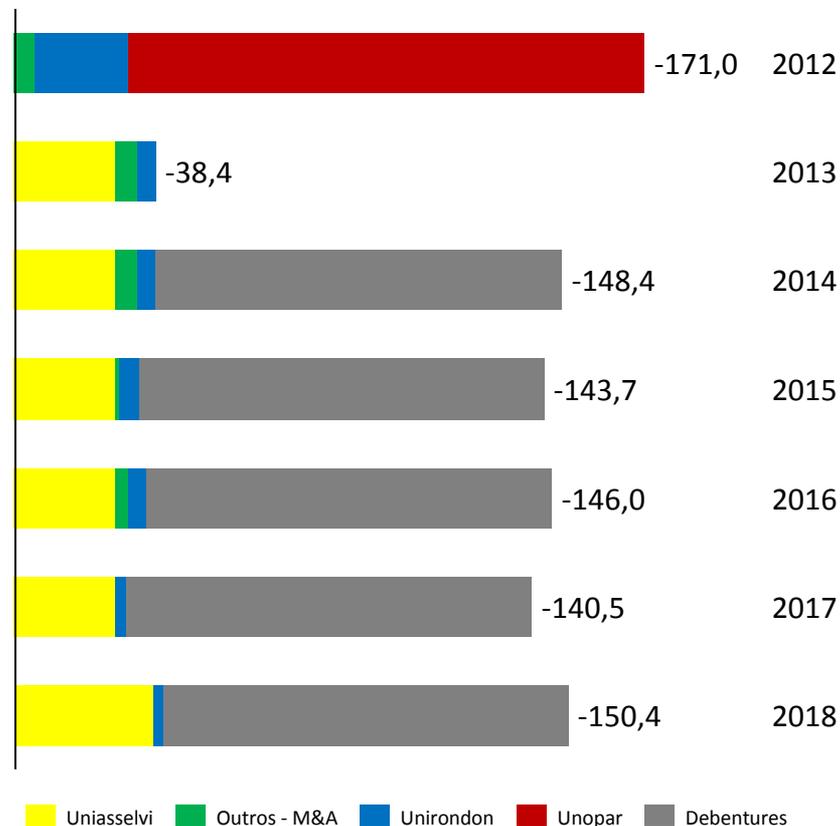


Resultado Financeiro = Receita financeira do caixa - custo financeiro da dívida

Dívida Líquida e EBITDA (R\$MM)

DÍVIDA LÍQUIDA	1T12
Caixa	531,3
Dívida Total	775,3
Debêntures	560,5
Financeira	17,7
Refis	37,3
M&A	159,8
Div. Líquida Total	-244,0
Div. Líquida Financeira	-46,9
EBITDA	1T12
EBITDA 2012 <i>Pro forma</i>	350
EBITDA 2012E	326
EBITDA LTM*	178

Fluxo de Compromissos Futuros (R\$MM)**

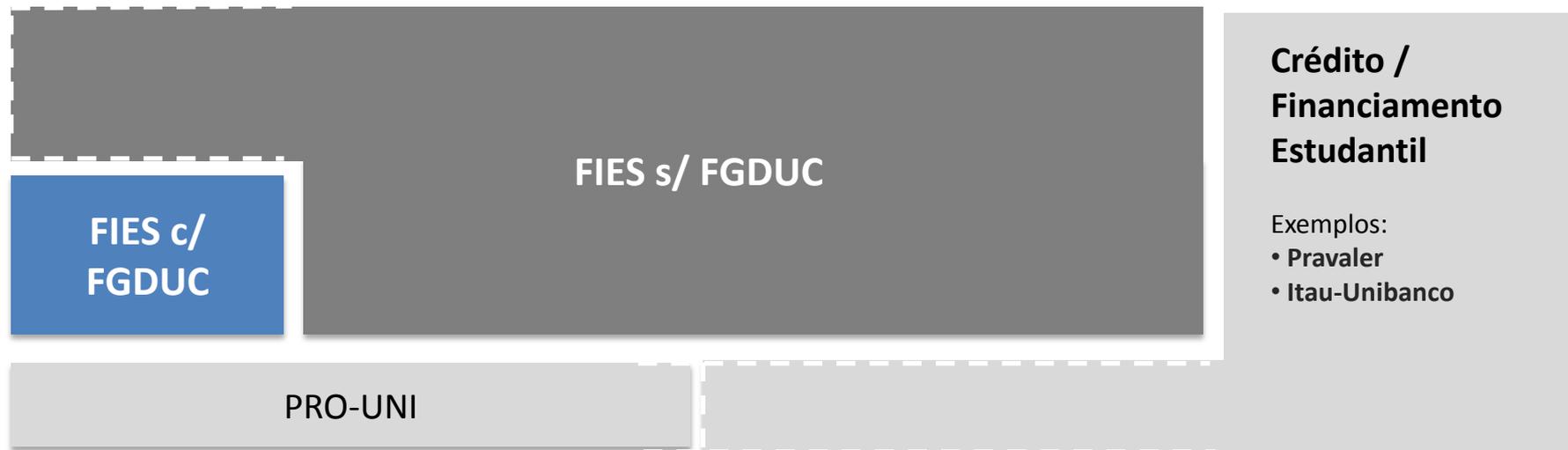


*Refere-se aos 12 meses anteriores ao período

** Pagamento de Debêntures: inclui apenas o pagamento de principal

A Revolução FIES

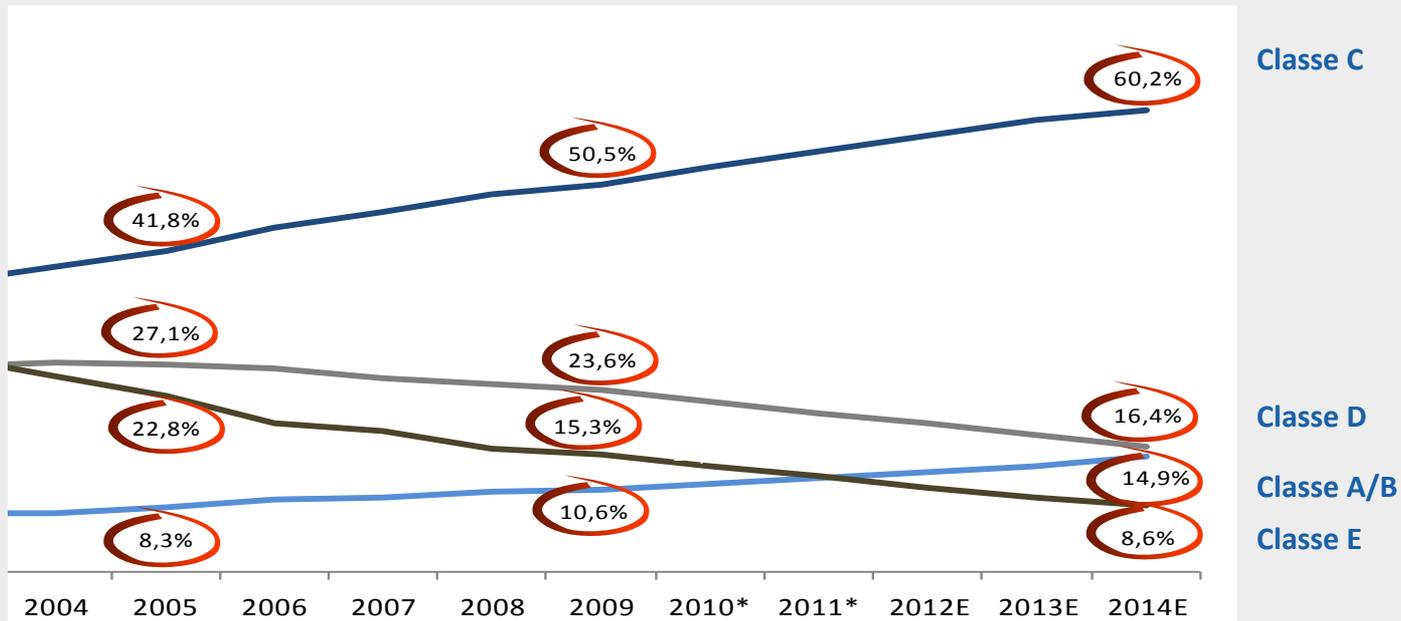
FIES é a ferramenta de financiamento com maior abrangência



Fies 70-80% do total da população

* Pro-Uni/FIES c/FGDUC: renda familiar de até três salários mínimos por pessoa, família de 4 pessoas.

Representatividade da população por classe



Crescimento do FIES no Brasil ('000)

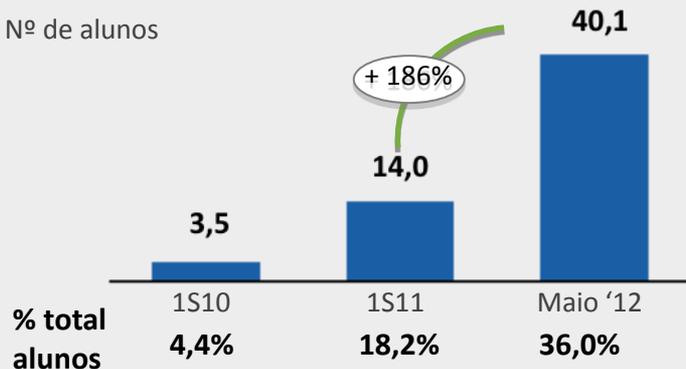
Nº de alunos



Kroton tem 40 mil alunos no FIES
↓
14% de *market-share* no FIES

Crescimento do FIES dentro da Kroton ('000)

Nº de alunos

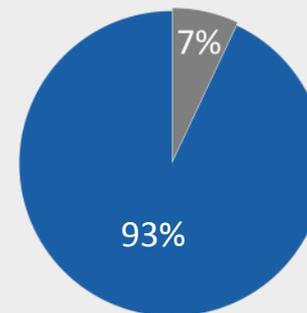


Por que a Kroton é o Benchmark no FIES?

Alta Elegibilidade



Qualidade



93% de todos os cursos com conceito satisfatório são elegíveis ao FIES



FOCO COMERCIAL NO FIES

Execução, execução, ... , Execução!

FIES – O que a Kroton faz de diferente?



Vendedores FIES

Capacitação Interna



Treinamento FIES



Combate à evasão



Salas dedicadas FIES



Simulador



Follow up do fluxo de contratação junto aos alunos



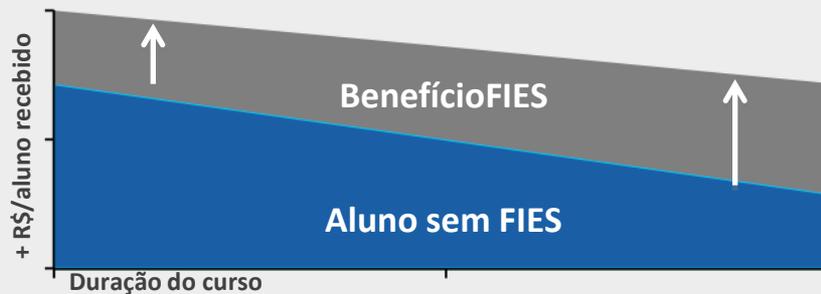
Gestão Dedicada



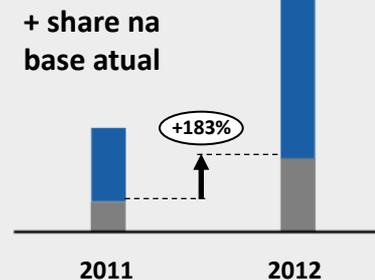
Traz altos benefícios para a Kroton e para os alunos!

- ✓ Maior ticket líquido
- ✓ Menor evasão
- ✓ Menor PDD
- ✓ Maior penetração
- X Maior prazo de recebíveis

Maior valor por aluno ao longo do curso...



... e mais alunos



Ticket R\$ 500

ex: Administração

0 - 48 meses

49 - 66 meses

67 - 210 meses

R\$ 16,67

R\$ 16,67

R\$218,00

Ticket R\$ 1.000

ex: Direito

0 - 60 meses

61 - 78 meses

79 - 258 meses

R\$ 16,67

R\$ 16,67

R\$476,00

Ticket R\$ 3.000

ex: Medicina

0 - 72 meses

73 - 90 meses

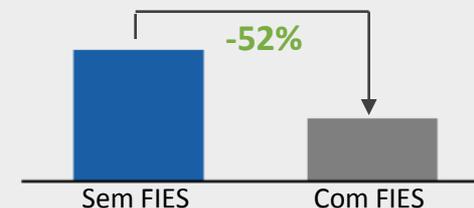
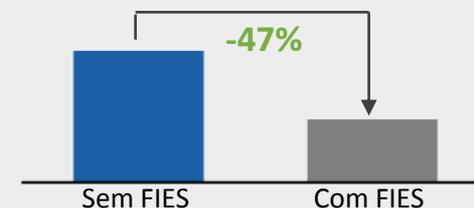
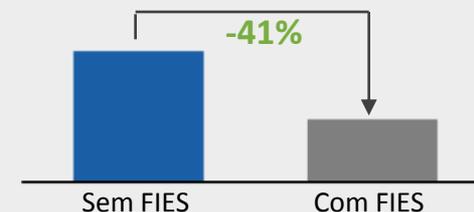
91 - 306 meses

R\$ 16,67

R\$ 16,67

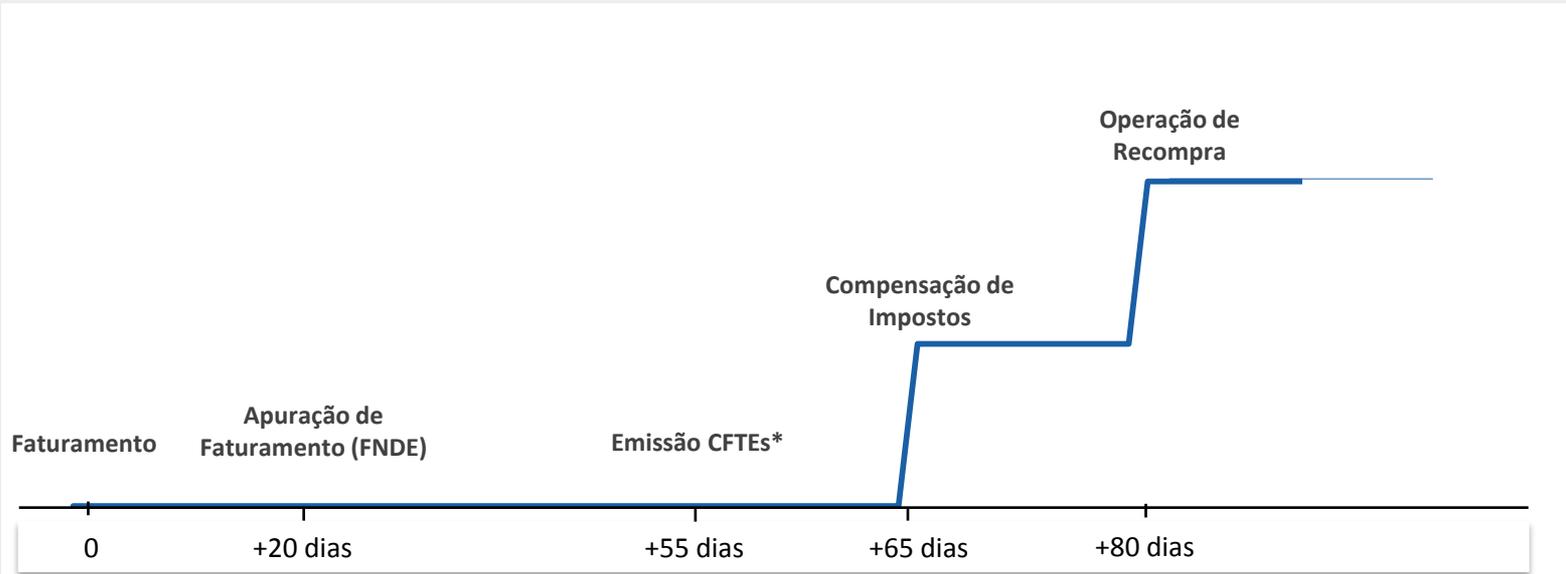
R\$1.536,00

Custo do curso a Valor Presente



Note: Taxa de Desconto de 10% a.a.

Evolução - Régua 80 Dias



* CFTE: Certificado Financeiro do Tesouro

Gestão, Gestão, ..., Gestão

1- Tesouraria

- 1.1 - Fluxo de Caixa
- 1.2 - Book Contas a Receber
- 1.3 - Saldo FIES
- 1.4 - Aditamentos FIES
- 1.5 - Recompras FIES
- 1.6 - *Revenue Assurance*
- 1.7 - Covenants

.....

2- Controladoria

- 2.1- Book de Resultados
- 2.2 - Book real vs. orçado
- 2.3 - DF's consolidadas e auditadas
- 2.4 - Relatórios de pagamentos fiscais
- 2.5 - Relatórios de capex

.....

3- Suprimentos

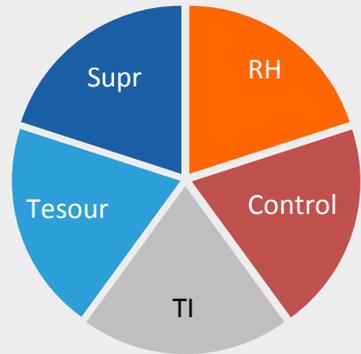
em desenvolvimentos

- 2.1- Relatório de compras
- 2.2 - Solicitação vs cotação
- 2.3 - Prazo de aprovação
- 2.4 - Ranking de fornecedores
- 2.5 - % de saving por negociação (real vs. Esperado)

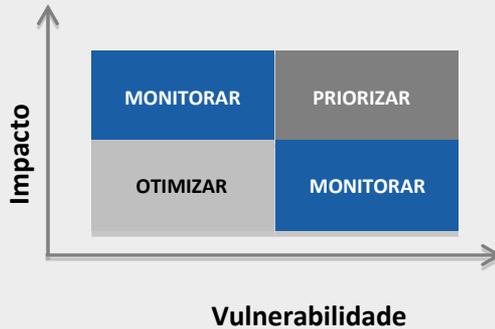
.....

Foco em melhoria de processos e Controles de Gestão

+60 projetos em curso...



...Priorizados pela relevância e exposição a riscos



Prevenção

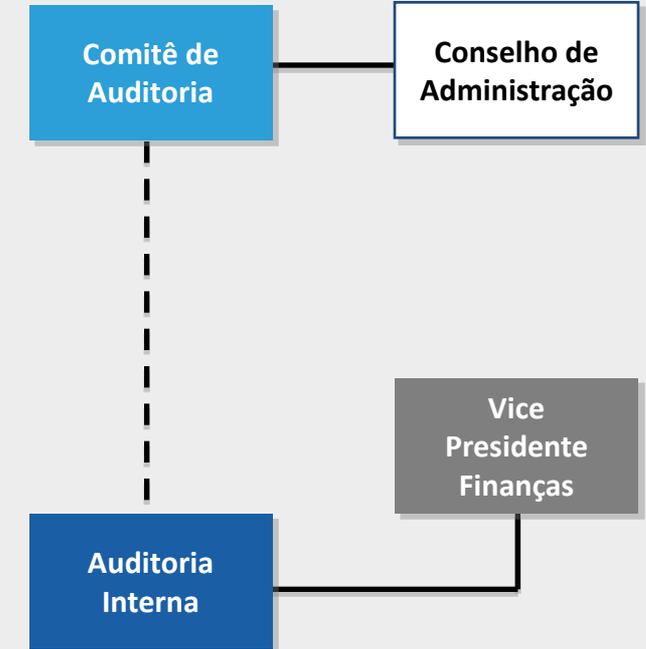


Gestão

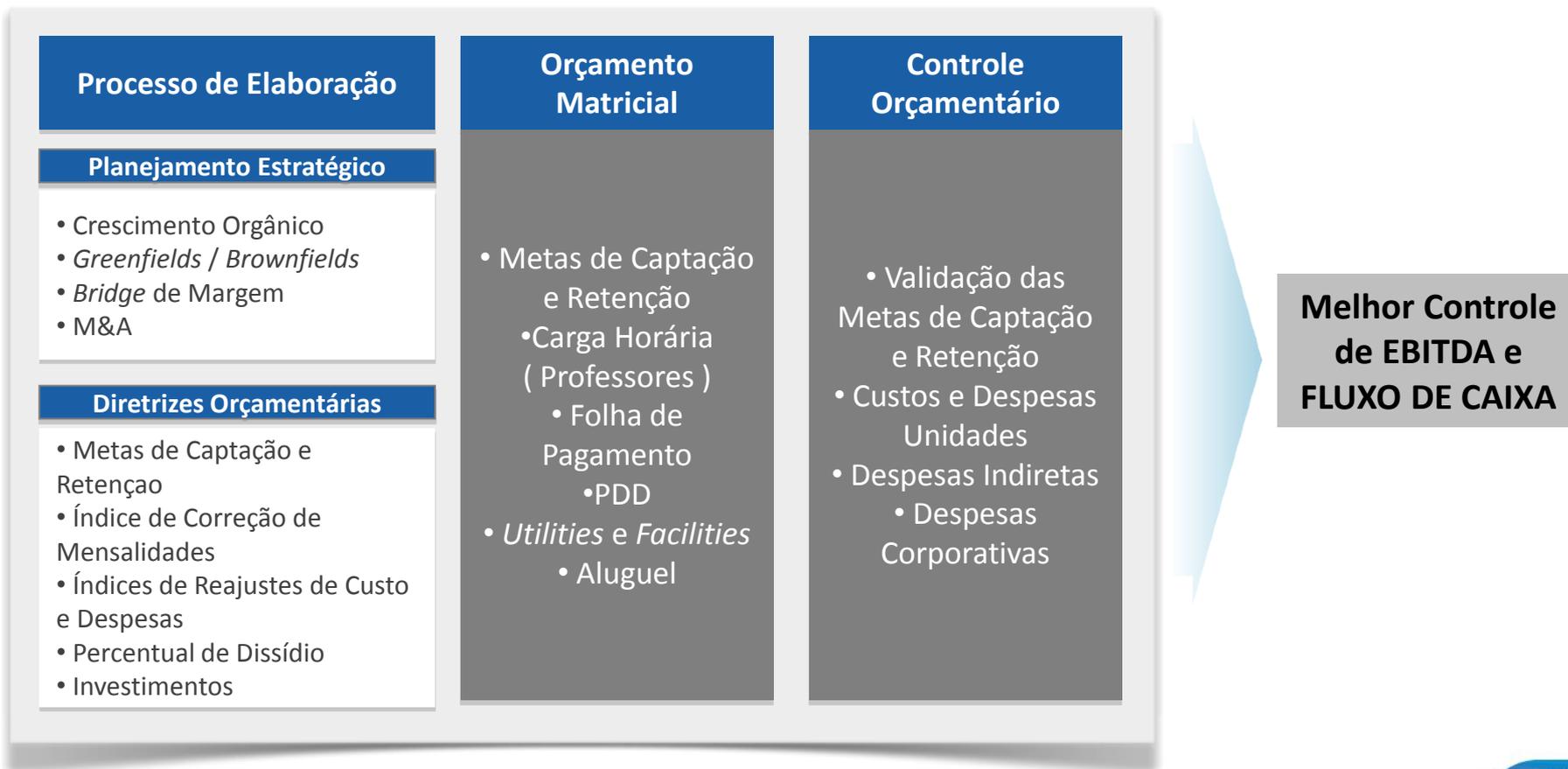
Adequado Monitoramento e Resposta a Irregularidades

- Revisão dos processos de negócio e de suporte;
- Implementação das melhores práticas de controle ;
- Identificação e resposta a irregularidades/falhas de conduta.
- Otimização Operacional;
- Assegurar Receita;
- Eficiência dos Ativos;
- Atendimento as Expectativas.

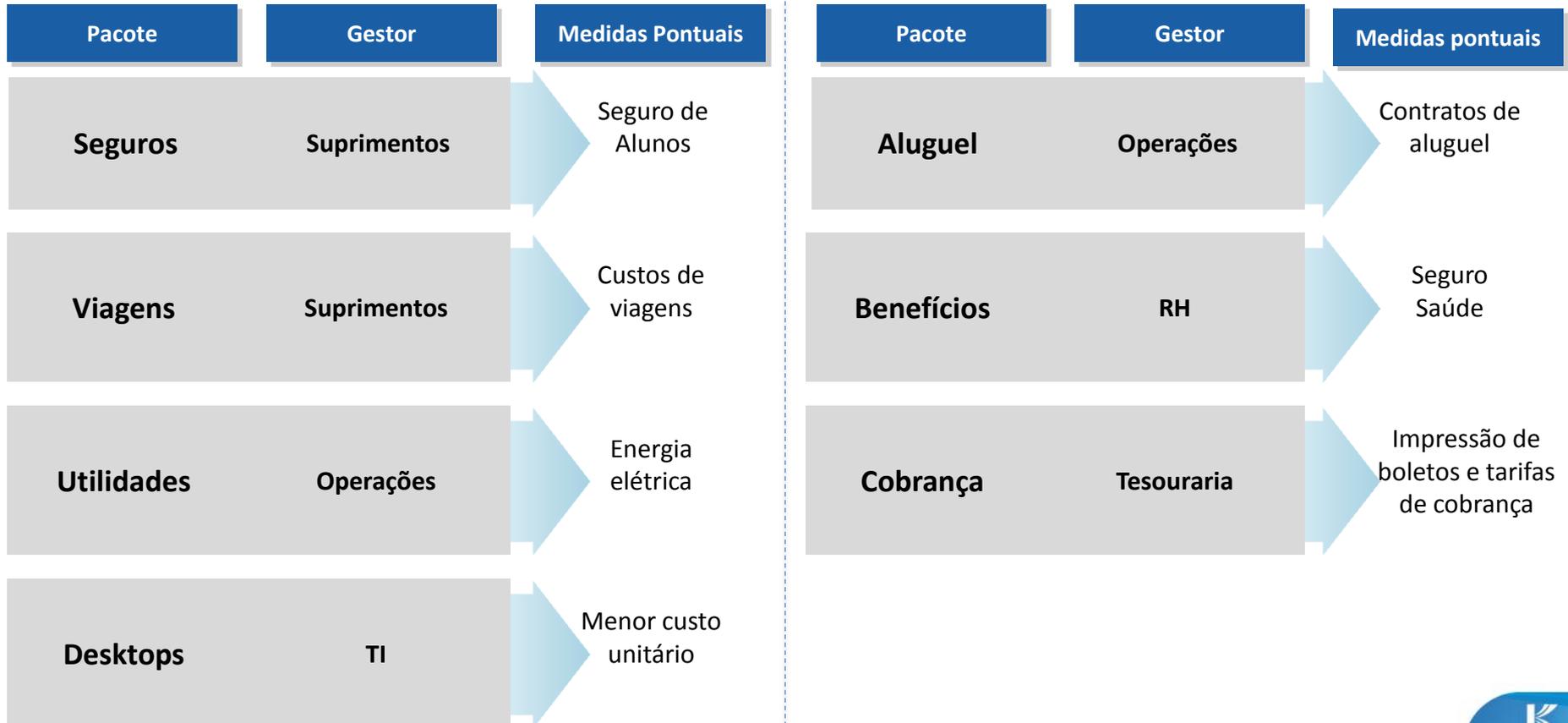
Equipe dedicada



- **Report Direto ao CFO**
- **Report Indireto ao comitê de auditoria**

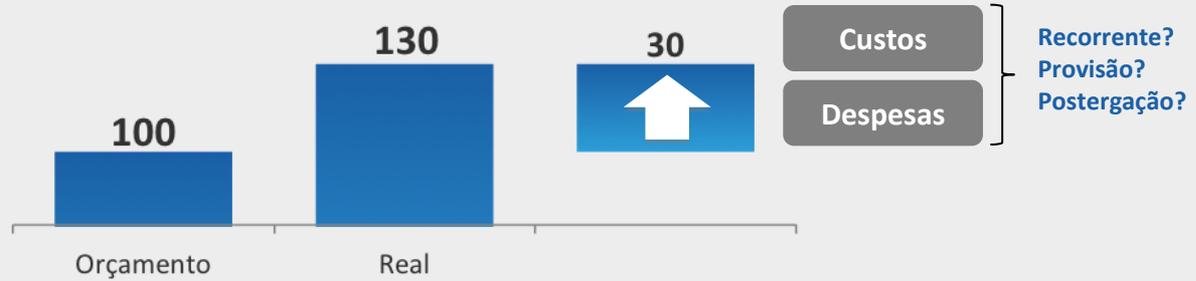


2012 Esperado

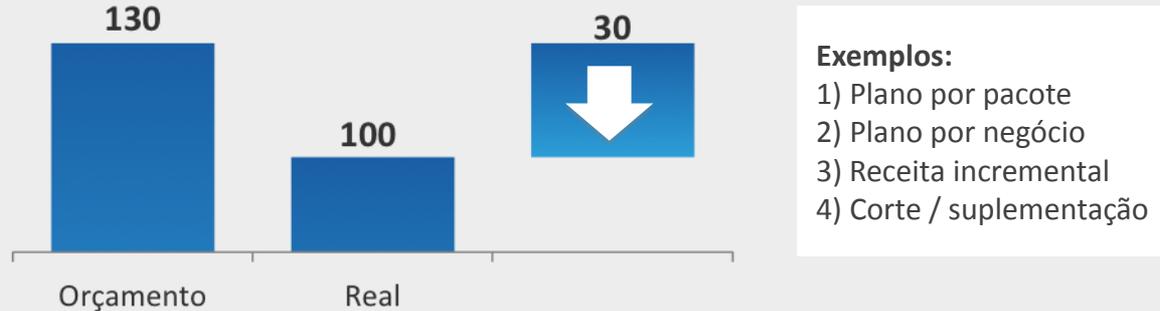




Perenizar o resultado ao longo do ano ...



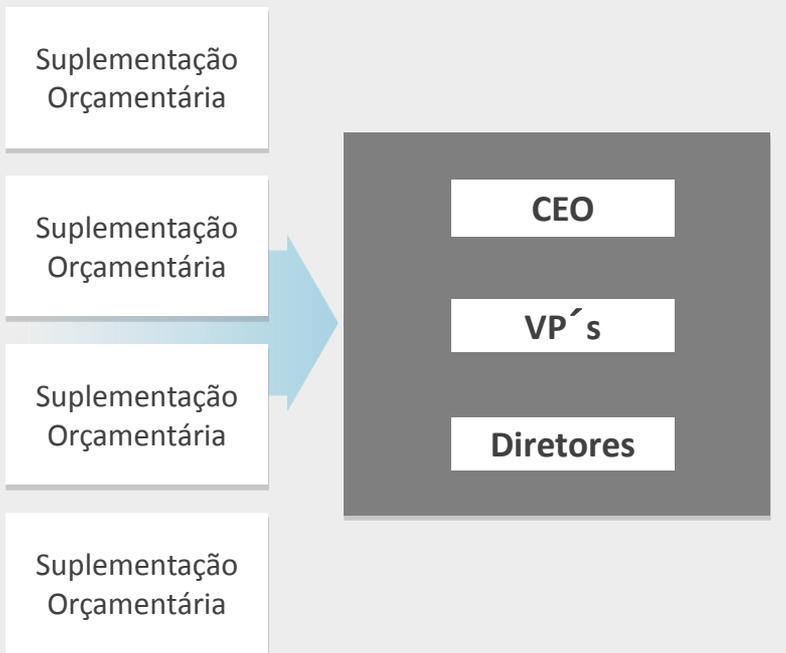
... ou identificar e implementar ações imediatas de aumento do resultado



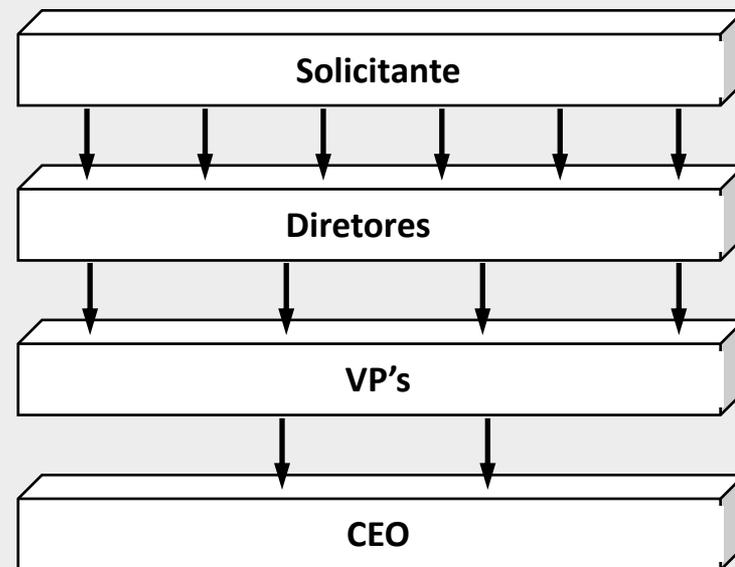
Alçadas e Workflow de Aprovação

-> Disciplina e controle rígido de gastos

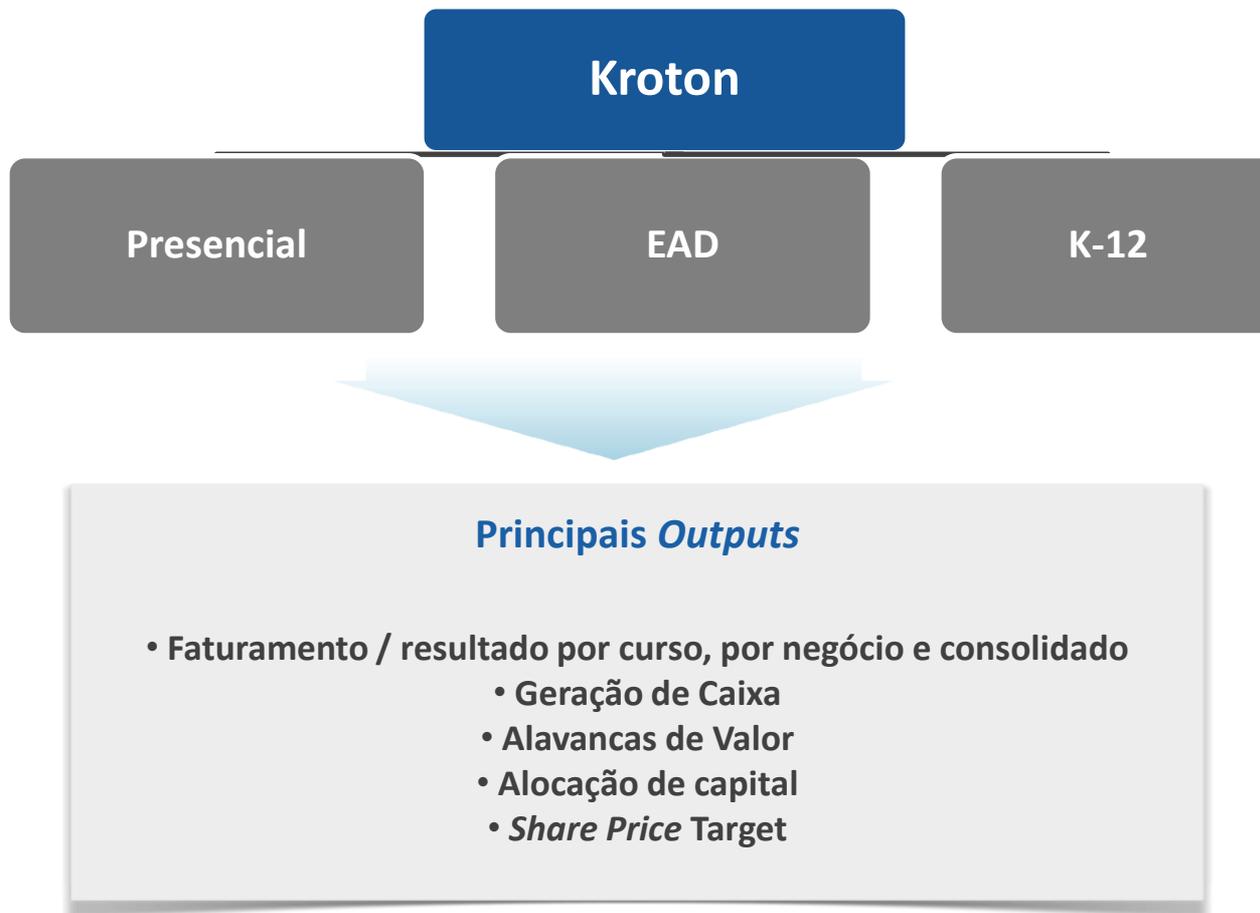
Requisições de Suplementação



Workflow



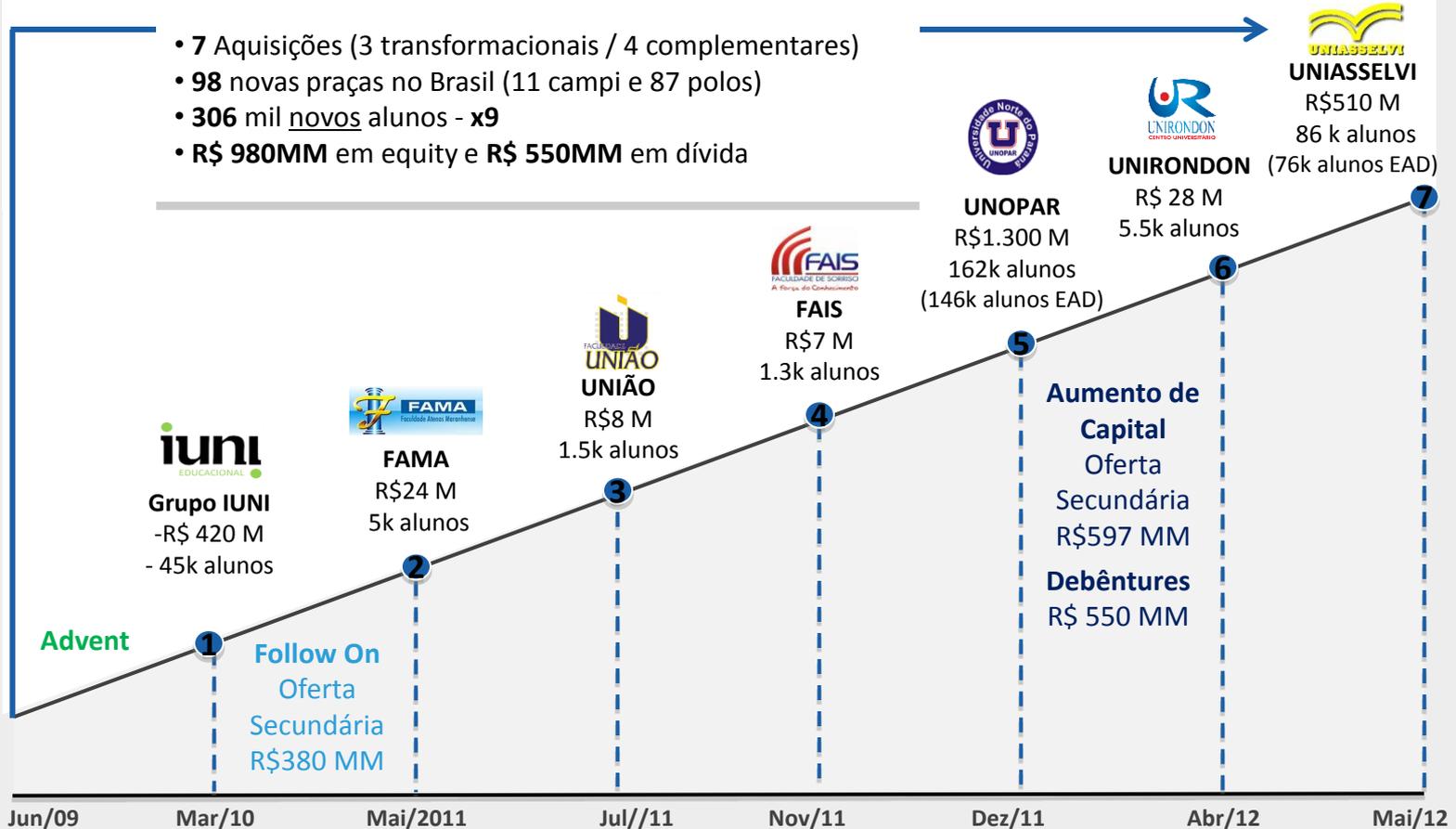
Processo estruturado → sem aprovação não existe liberalização de verba
Suportado por Sistemas → Portal PCO, Protheus, Ocomon



M&A...what's next?

M&A como Motor de Crescimento da Kroton nos últimos anos

- 7 Aquisições (3 transformacionais / 4 complementares)
- 98 novas praças no Brasil (11 campi e 87 polos)
- 306 mil novos alunos - x9
- R\$ 980MM em equity e R\$ 550MM em dívida



Foco estratégico...

+2.300 IES no Brasil



645 targets

- Regiões target (N/NE/CO)
- Fortalecimento da nossa marca
- Boa oferta de cursos
- Boa Infraestrutura
- Boa Infraestrutura
- Boa avaliação acadêmica

... Disciplina olhando Risco vs. Retorno...

Due Dilligence Criterioso



Discounted Cash Flow

Preço < DCF



TIR

25%

- Nominal
- Pós impostos
- Sem alavancagem

...e contratos robustos

Contingências ou demandas do "passado" têm indenização do vendedor

Estrutura de garantias robusta:

- Preço Parcelado
- Aluguel
- Imóveis

Declarações e Garantias abrangentes

2012 ...

...2013 / 2014...

TESE: GERAÇÃO DE VALOR POR MEIO DE CONSOLIDAÇÃO COM GANHOS DE SINERGIAS

1. Médio porte



2. Novas regiões estratégicas



3. Novos produtos

FOCO EM
INTEGRAÇÃO

FOCO GERAÇÃO DE
PIPELINE PARA 2013!

Aquisições de
IES entre 3 e 7
mil alunos

+ Sinergias



+ Entrada em novas praças

Cursos para Concursos

Cursos livres

Profissionalizantes

Aumento da oferta na atual
plataforma de produtos de
ensino

M&A está no DNA da Kroton ... mas com pé no chão!

