

Gestão Estratégica e Governança Corporativa Rodrigo Galindo



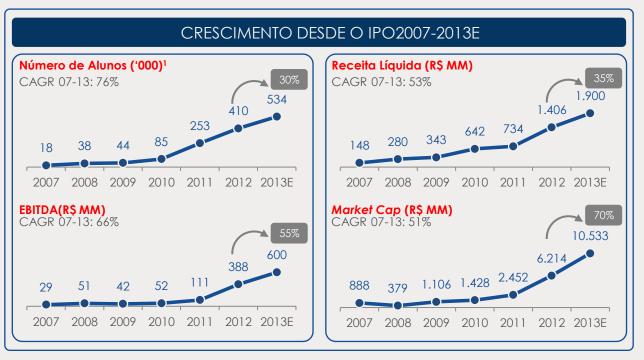












¹ Alunos no Ensino Superior – dados de 2007-2012 : número de alunos no final do período; 2013.1: alunos em junho/13

^{*} Market Cap em 28/12/2012 ** Market Cap em 26/11/2013













EXECUÇÃO



OS RESULTADOS RECENTES DEMONSTRAM A CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DA KROTON

PROCESSOS

INICIATIVA (PROJETOS)

Hoje vamos
mostrar o que
está por trás da
Execução,
dando-lhe
sustentação

SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO





O DESAFIO DE CONSTRUIR UMA ÚNICA CULTURA ORGANIZACIONAL





SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO



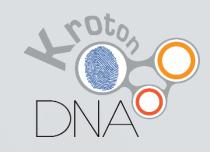


DESENVOLVER A ESTRATÉGIA





PROJETO
DNA KROTON
(FASE 01)



PROJETO DNA KROTON (FASE 02)

DESENVOLVER A ESTRATÉGIA





PROJETO
DNA KROTON
(FASE 01)



Como resultado de uma ampla discussão entre colaboradores da **Kroton** foram redesenhadas nossa **Missão**, **Visão e Valores**

MISSÃO

VISÃO

VALORES





Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável.
Formar cidadãos e preparar profissionais para o mercado, e com isso, gerar valor de forma sustentável.







Ser referência em educação como a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nas localidades onde atua



VALORES



PAIXÃO POR EDUCAR

Somos
educadores
motivados pela
paixão em
formar e
desenvolver
pessoas

RESPEITO ÀS PESSOAS

Respeitamos a diversidade e cultivamos relacionamentos

HONESTIDADE E RESPONSABILIDADE

Agimos com integridade, transparência e assumimos os impactos de nossas ações

FAZER ACONTECER

Transformamos as nossas ideias em realizações

FOCO EM GERAÇÃO DE VALOR

Buscamos em nossas ações a geração de valor sustentável

TRABALHAR JUNTO

Unimos esforços para o mesmo propósito

DESENVOLVER A ESTRATÉGIA





PROJETO
DNA KROTON
(FASE 01)



PROJETO DNA KROTON (FASE 02)

DESENVOLVER A ESTRATÉGIA





PROJETO
DNA KROTON
(FASE 02)

QUESTÕES ESTRATÉGICAS DISCUTIDAS

ANÁLISE EXTERNA

- potencial de mercado e nichos de atuação
- cliente e parceiro
- regulatório

ANÁLISE INTERNA

- nossos produtos
- nossa proposta de valor visão clientes e parceiros
- processos chave e tecnologia que promoverão nossa diferenciação
- competências exigidas

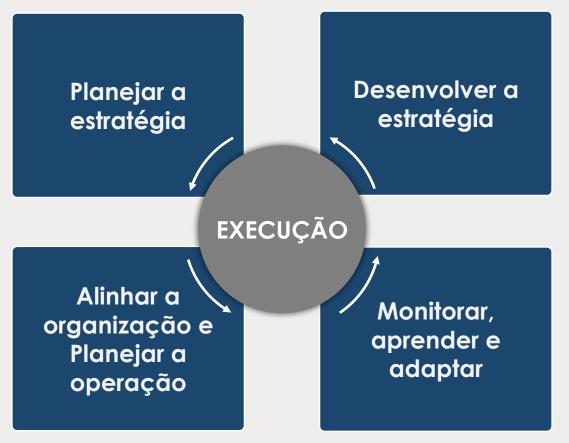


DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO





PLANEJAR A ESTRATÉGIA



MAPA ESTRATÉGICO PORTFÓLIO DE PROJETOS

COMPANHIA

MAPA ESTRATÉGICO

PROJETO DNA KROTON (FASE 02)



GERAR VALOR NO LONGO PRAZO											
HIANGE	Aumentar a Geração de Caixa	Aumentar o Resultado dos Negócios (receitas, EBITDA e LL)	Utilizar financiamento ao aluno como suporte ao crescimento	Maximizar retorno sobre investimento							
CLIMITS (Aumentar a base de alunos nas Unidades de Negócio	Gerar Valor Efetivo para alunos e escolas associadas	Garantir uma rede de Parceiros estável	Ampliar a percepção de Valor das Marcas pelos alunos e pelo mercado							
resonatios e zesaçons	Garantir Modelo Acadêmico para o Ensino Superior efetivo e adequado à qualificação para empregabilidade	Ofertar produtos e serviços adequados, diferenciados e escaláveis	Ofertar produtos e serviços que atendam aos requisitos regulatórios								
PROCESSOS	Garantir Processos de Governança adequados	Garantir Gestão de Clientes e Parceiros com processo educacional escalável, responsável e eficiente	Garantir processos que viabilizam a eficiência operacional, crescimento acelerado e diferenciação								
CONFERÎN: CAS	Consolidar a Cultura Kroton	Ter Corpo Docente qualificado e engajado para a entrega efetiva do Modelo Acadêmico	Estabelecer a Gestão Estratégica de Capital Humano, por Competências e Meritocracia								
mediawyka r recediadak	Garantir a estabilidade e disponibilidade das soluções tecnológicas	Consolidar plataformas integradas, flexiveis com funcionalidades adequadas aos Modelos de Negócios	Aplicar a Tecnologia ao Ensino / aprendizagem gerando diferenciais competitivos	Gerar, Gerenciar e Utilizar as informações em quantidade e qualidade adequadas							

PLANEJAR A ESTRATÉGIA



MAPA ESTRATÉGICO PORTFÓLIO DE PROJETOS

COMPANHIA

PORTFÓLIO DE PROJETOS



A partir das diretrizes e mapa estratégico, identificamos os projetos seguindo o macro processo abaixo:





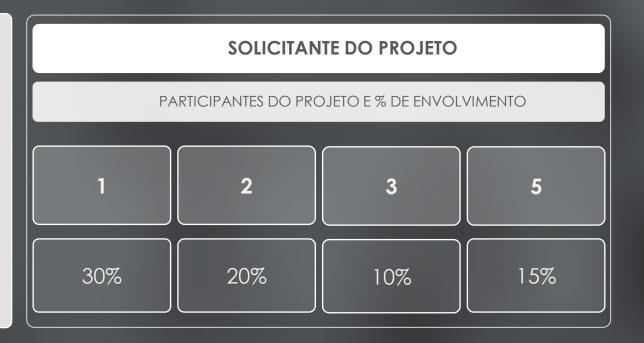
CONSTRUÇÃO
COLABORATIVA
DE CADA
PROJETO

CONSTRUÇÃO
COLABORATIVA
DO PORTFÓLIO

ALINHAMENTO DE INCENTIVOS

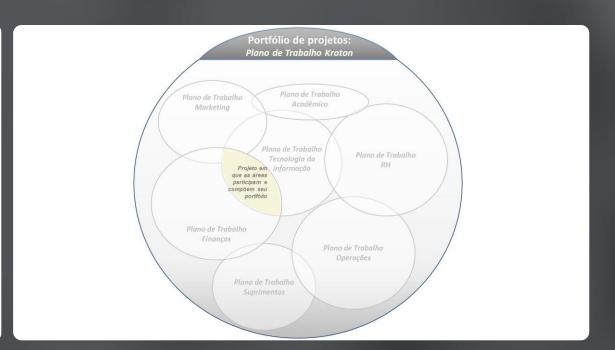


CONSTRUÇÃO
COLABORATIVA
DE CADA
PROJETO





CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DO PORTFÓLIO





ALINHAMENTO DE INCENTIVOS

A gestão de Projetos é integralmente alinhada com a remuneração variável de todos os principais executivos

	Informações Gerais		Outras informações			Áreas envolvidas					
ĺ	Projeto	··· Relevância			Área	%	Área	%	Área	%	
Projetos	que sua áre	a solicita									
	Α	9			1	50	2	30	3	20	
	В	5			1	30	4	20	5	50	
Projetos	em que sua	área é solicitada									
	С	3			1	70	6	10	7	20	
Total da á	(9x50%)+(5x30%)+(3x70%)= 8,1 Total da śrea = \(\sum_{i}^{ij} (Relevância \cdot \cdot de participação da śrea) \)			Participação (9x50%) / 8,1 = 0,55 = 55% (5x30%) / 8,1 = 0,18 = 18% projeto (3x70%) / 8,1 = 0,26 = 26% Participação de cada projeto = Relevância X %participação da área Total da área!							

PORTFÓLIO DE PROJETOS



A partir das diretrizes e mapa estratégico, identificamos os projetos seguindo o macro processo abaixo:



METODOLOGIA ROBUSTA DE DEFINIÇÃO DO PLANO DE TRABALHO







METODOLOGIA ROBUSTA DE DEFINIÇÃO DO PLANO DE TRABALHO









PLANEJAR A ESTRATÉGIA



MAPA ESTRATÉGICO PORTFÓLIO DE PROJETOS

COMPANHIA

COMITÊS DA COMPANHIA





Comitês da Companhia **subsidiam o processo decisório** da empresa de forma compartilhada



COMITÊS DA COMPANHIA





7 COMITÊS DA COMPANHIA

CAIXA

CONTINGÊNCIA

COMUNICAÇÃO AO MERCADO

ORÇAMENTO

CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ALUNOS FIES PROUNI PRONATEC

PRICING

10 Grupos de Indicadores (± 56 indicadores)

78 Reuniões

11 participantes em média

5 áreas envolvidas em média

EXEMPLO: COMITÊS DE PRICING

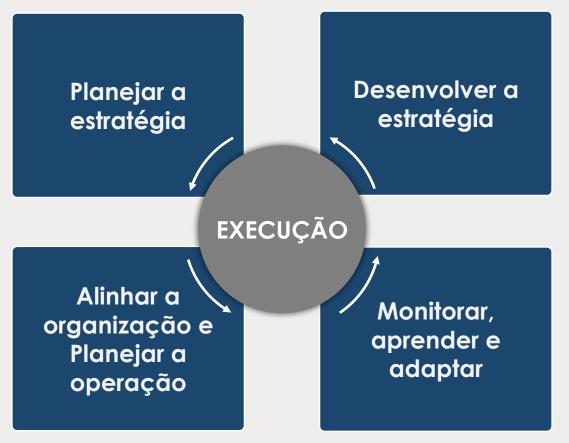




SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO





ALINHAR A ORGANIZAÇÃO E PLANEJAR A OPERAÇÃO



RECEITA

CUSTOS E DESPESAS

INVESTIMENTOS

FLUXO DE CAIXA



ORÇAMENTO ANUAL



A RECEITA É PROJETADA NA MAIOR GRANULARIDADE POSSÍVEL, POR CANAL, PRODUTO, MODALIDADE E CURSO

DEFINIÇÃO DAS METAS

PRICING

DEFINIÇÃO DAS METAS



AS METAS DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DA KROTON SÃO EMBASADAS EM SEU DESEMPENHO HISTÓRICO, ANÁLISE INTERNA E DE MERCADO

CÁLCULO DAS METAS DE CAPTAÇÃO

CÁLCULO DAS METAS DE RETENÇÃO

CÁLCULO DAS METAS DE CAPTAÇÃO



O cálculo de metas de captação é realizado pela equipe de marketing

... e levado ao Comitê de Captação e Retenção para aprovação Comitê da CIA

Os números são então apresentados às unidades de negócio para alinhamento e ajustes finais...

... para finalmente serem formalizados e apresentados à Kroton



4



[.] Captação ano anterior	
[+] Análise de mercado Crescimento necessário para manter market share	
[+] Alavancas de crescimento Aumento na penetração FIES; Problemas na concorrência	
[+] Previsão da demanda Novos cursos	
[+-] Alunos Prouni Cálculo para regra de benefício regulatório	
[-] Limitações regulatórias Vagas; TSDs	
[-] Limitações de infraestrutura	1
[=] Meta	



AS METAS DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DA KROTON SÃO EMBASADAS EM SEU DESEMPENHO HISTÓRICO, ANÁLISE INTERNA E DE MERCADO

CÁLCULO DAS METAS DE CAPTAÇÃO

CÁLCULO DAS METAS DE RETENÇÃO

CÁLCULO DAS METAS DE RETENÇÃO



(1)

As bases de veteranos e prospects são abertas por tipo de bolsa e granularizadas por curso, termo, unidade e período

(2)

Analisando o comportamento histórico, é aplicada a taxa de evasão de alunos ...

(3)

... e projetando a evolução dos cursos é possível descontar os formandos da meta de rematrícula

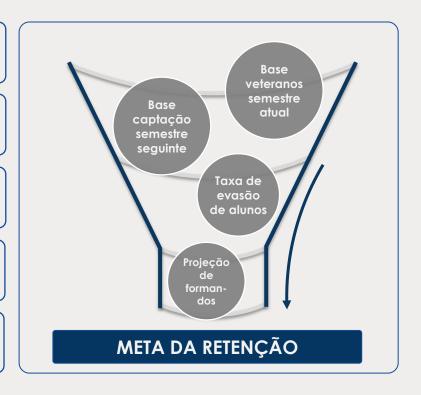
 $\left(4\right)$

Os números são então apresentados às unidades de negócio para alinhamento e ajustes finais ...

(5)

... para finalmente serem formalizados e aprovados pelo Comitê de Captação e Retenção

Comitê da CIA





A RECEITA É PROJETADA NA MAIOR GRANULARIDADE POSSÍVEL, POR CANAL, PRODUTO, MODALIDADE E CURSO

DEFINIÇÃO DAS METAS

PRICING



Tendo como input as definições das metas de captação e retenção, o processo de pricing é composto por sete etapas



ALINHAR A ORGANIZAÇÃO E PLANEJAR A OPERAÇÃO



RECEITA

CUSTOS E DESPESAS

INVESTIMENTOS

FLUXO DE CAIXA



ORÇAMENTO ANUAL

CUSTOS E DESPESAS

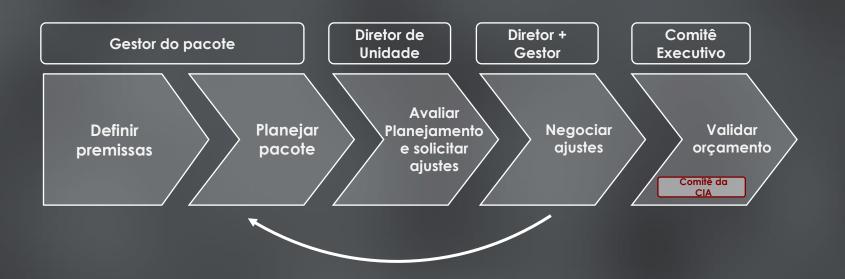


						. 100					HI L	
	Folha Adm.	DDI	Contratos e Infra	Marketing e comercial	Laboratórios	П	Bibliotecas	Folha docente	SAA / SICP	Material didático	Cobranças	
Unidade	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	/	~	'	•	V	/	V	/	/	'	
Campus/ Polo			•	•	-	•	~	V	•	~	/	
Curso							/	v	/	/	'	
Turma								•	/	•	'	
Aluno								1	/	✓	'	
									MILI I			

CUSTOS E DESPESAS



O Processo de orçamento dos pacotes é composto por cinco etapas:



ALINHAR A ORGANIZAÇÃO E PLANEJAR A OPERAÇÃO



RECEITA

CUSTOS E DESPESAS

INVESTIMENTOS

FLUXO DE CAIXA



ORÇAMENTO ANUAL

INVESTIMENTOS



Os investimentos são planejados dentro de três categorias que facilitam o controle e priorização da infraestrutura necessária para garatir o crescimento projetado

CAPEX

RECORRENTE

EXPANSÃO

ESPECIAL



RECORRENTE

DEFINIÇÃO

É o investimento necessário para manutenção do negócio/ operação

EXEMPLO

- Reposição de acervo para cursos
- Reposição de equipamentos para labs da unidade

GESTÃO

Unidade / Corporativo



EXPANSÃO DE CURTO PRAZO

DEFINIÇÃO

É o investimento necessário para suportar o crescimento da base de alunos em até 2 anos

EXEMPLO

- Construção de 2 salas para atender um curso novo na unidade
- Construção de um bloco com 20 salas que suportará o crescimento dos próximos 3 semestres

GESTÃO

Corporativo



EXPANSÃO DE MÉDIO PRAZO

DEFINIÇÃO

É o investimento necessário para suportar o crescimento da base de alunos por mais de 2 anos

EXEMPLO

 Construção de um bloco com 20 salas que suportará o crescimento dos próximos 5 semestres

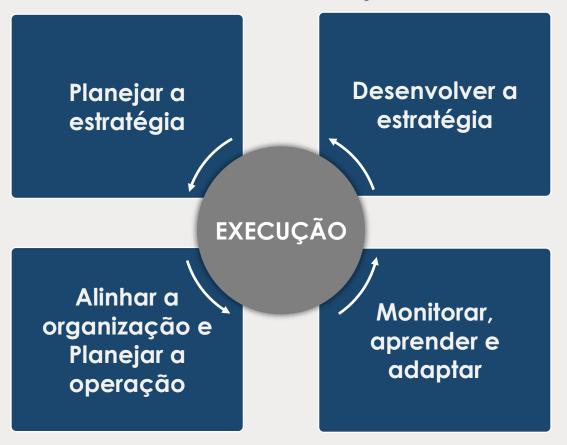
GESTÃO

Corporativo

SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO





MONITORAR, APRENDER E ADAPTAR



Possuímos hoje **4 principais fóruns** de deliberação e acompanhamento de resultados

GRUPOS DE TRABALHO

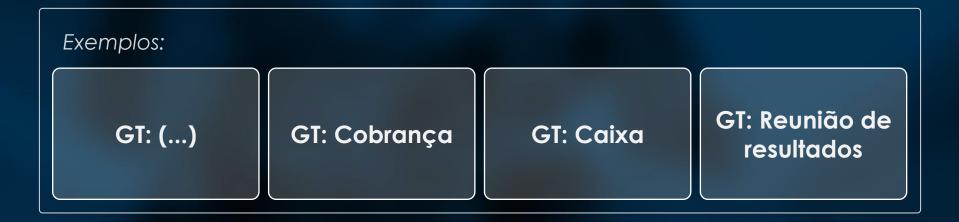
COMITÊS DE PROJETOS

DASHBOARDS E INDICADORES

GRUPOS DE TRABALHO (GT)



Acompanhar indicadores de resultado e operacionais das áreas (de negócio e corporativas), definir e acompanhar planos de ação para melhoria de performance.



GT: REUNIÃO DE RESULTADOS



O que?



ANÁLISAR RESULTADOS (DRE) Gerar e executar plano de ação para as unidades de negócio com baixa performance

REUNIÃO DE RESULTADOS

Apresentar resultados e plano de ação para a diretoria e presidência

Responsáveis/ participantes



- Graduação presencial;
- EAD
- Pós graduação, cursos livres e Pronatec
- Educação básica

Gestores de canais:

- Campus
- Polo

- Gestores de produtos
- Gestores de canais
- PCO (Planejamento e controle orçamentário)
- Controladoria
- Gestores de pacotes (RH, infraestrutura...)

Frequência



MENSAL

MONITORAR, APRENDER E ADAPTAR



Possuímos hoje **4 principais fóruns** de deliberação e acompanhamento de resultados

GRUPOS DE TRABALHO

COMITÊS DE PROJETOS

DASHBOARDS E INDICADORES

COMITÊS DE PROJETOS



OS PROJETOS SÃO ACOMPANHADOS POR 13 COMITÊS TEMÁTICOS Avaliar ETAPA Planejar Negociar Definir **Planejamento** ajustes e solicitar pacote premissas ajustes Revisão (inclusão e exclusão)

OS REPORTES DE PROJETOS (355 EM 2013) SÃO REALIZADOS SEMANALMENTE EM 2 FORMATOS: SIMPLIFICADO E DETALHADO



[13] COMITÊS DE PROJETOS	PERIODICIDADE	PERIODICIDADE	SIMPLIFICADOS	DETALH	ADOS	PARTICIPANTES	
[2] Integração Sinergias	Semanal		12	48			
[11] Gestão de pessoas FIES BI TI Branding e empregabilidade BI e Indicadores Acadêmico Obras e crescimento VP Operações VP Finanças Outras diretorias	e Mensal	254	89	132	0 1	Gerente do projeto, diretor/VP sponsor Áreas participantes; PPMO; Presidente	
•	Semanal (agenda semanal :3hrs ás sextas feiras)	254	101	180			
		Total: 355		230			



REPORTE SIMPLIFICADO

REPORTE DETALHADO

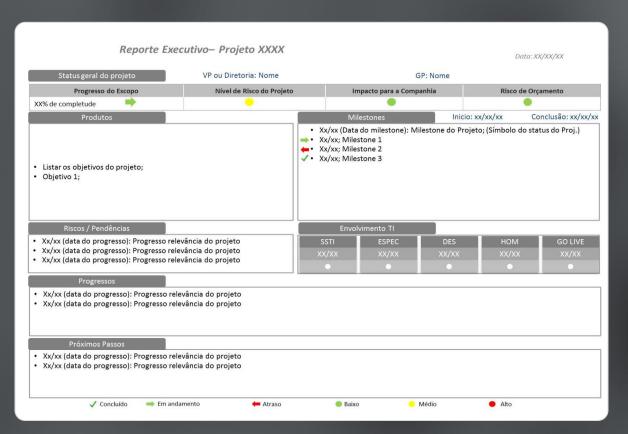


REPORTE SIMPLIFICADO

Área	Nome Projeto	Risco Proj.	Imp. Cia.	%	Prev. Concl.
	- Reporte Simplificado -				
	Melhorias sistêmicas de Faturamento - Gerar PAM automático no 1o boleto caso exista menos de 50% de carga horária no último semestre de curso	e 4= •		10%	06/13
s - DGA	Melhoria Precificação por período de Ingresso no Olimpo	✓ •	•	100%	02/13
le Alunc	Melhoria Controle de matrizes curriculares do EAD UNOPAR	✓ •	•	100%	06/13
stão d	Melhoria Controle de Estágios para os Polos	v •	•	100%	10/13
Diretoria de Gestão de Alunos - DGA	Melhoria Campos e visualização de telas - Divisão de Estágios	✓ •		100%	09/13
	Pacote de melhorias estágio curricular não obrigatório Divisão de Estágios	0-	•	0%	12/13
	Melhorias sistêmicas no Parâmetro de Bolsas e Convênios - Indicar no convênio o período e tipo de aluno para a inclusão de convênio	•	•	10%	11/13
	✓ Concluído → Em andament	to ⇐ Ati	raso		



REPORTE DETALHADO



MONITORAR, APRENDER E ADAPTAR



Possuímos hoje **4 principais fóruns** de deliberação e acompanhamento de resultados

GRUPOS DE TRABALHO

COMITÊS DE PROJETOS

DASHBOARDS E INDICADORES

DASHBOARDS E INDICADORES



Para suportar o acompanhamento das operações e estratégia construímos o SIGA: Sistema Integrado de Informações Gerenciais e Acompanhamento:

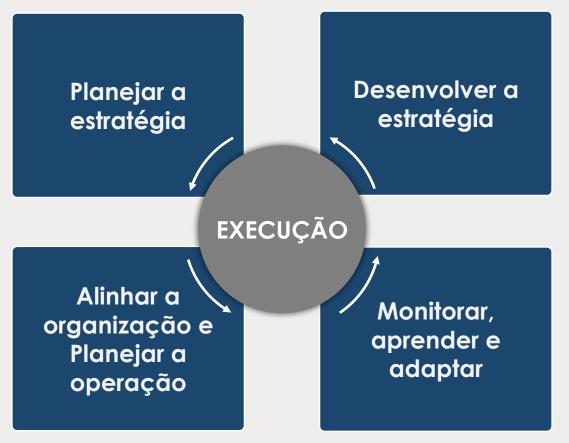


O SIGA compreende indicadores estratégicos (Painel Executivo) e operacionais

SISTEMA GERENCIAL KROTON - SGK:

VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO





AS PESSOAS QUE FAZEM ACONTECER







Como a **Kroton** garante que as pessoas possuam as competências necessárias para superar os desafios de negócio



Como a **Kroton**valoriza as pessoas a
partir da superação
dos desafios



COMO A KROTON GARANTE QUE AS PESSOAS POSSUAM AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SUPERAR OS DESAFIOS DE NEGÓCIO?







A UNIVERSIDADE ESTÁ ORGANIZADA EM 4 GRANDES ESCOLAS



COMO É O ACESSO DOS COLABORADORES À UNIVERSIDADE KROTON?

A UNIVERSIDADE ESTÁ ORGANIZADA EM 4 GRANDES ESCOLAS





LIDERANÇA

Promover o perfil do líder Kroton.
Oferecer programas que auxiliem os profissionais a desenvolverem os papéis de liderança (negócio e equipes)

EFICIÊNCIA

Desenvolvimento e aprimorar o conhecimento técnico necessário a todas as funções buscando permanentemente melhorias no desempenho

NEGÓCIO

Promover o
desenvolvimento
da atividade "core"
da Kroton como
foco em aprimorar
metodologia e
ferramentas atuais
e pensar no futuro
da educação

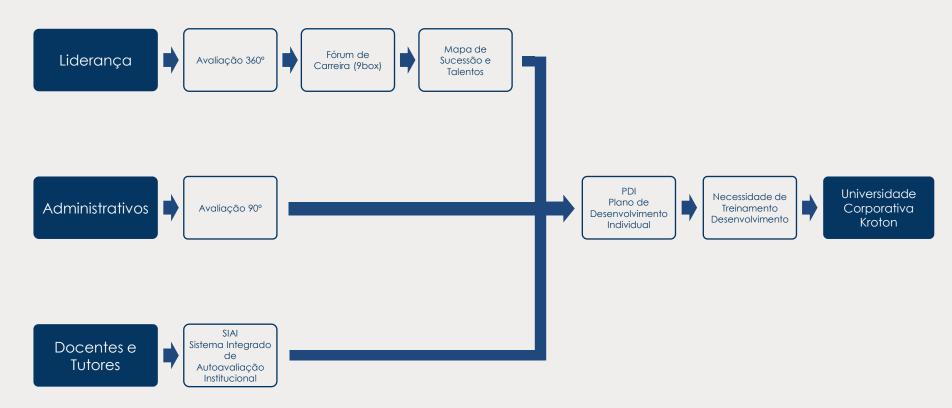
CULTURA

Promover o perfil Kroton – Multiplicar a Missão, Visão e Valores

COMO É O ACESSO DOS COLABORADORES À UNIVERSIDADE KROTON?







COMO SÃO IDENTIFICADOS OS TALENTOS E SUCESSORES?



TALENTOS

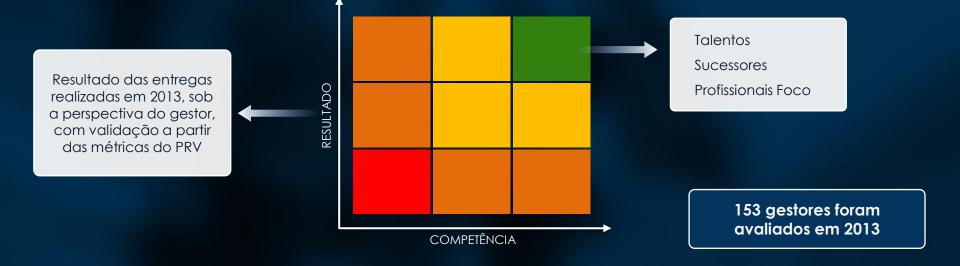
São profissionais cujo resultado e competências são consideradas como excepcionais para a organização.

SUCESSORES

Pessoas que deverão ser desenvolvidas nos próximos meses/anos para assumirem futuramente outras posições na instituição.

PROFISSIONAIS FOTO

São profissionais de qualquer nível hierárquico, considerados como essenciais para a continuidade do negócio e que detém um conhecimento específico sobre algum produto ou processo. E a ausência deste profissional pode gerar um grande impacto nas entregas da área.





Como a **Kroton** garante que as pessoas possuam as competências necessárias para superar os desafios de negócio?



Como a **Kroton**valoriza as pessoas a
partir da superação
dos desafios?



COMO A KROTON VALORIZA AS PESSOAS A PARTIR DA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS?





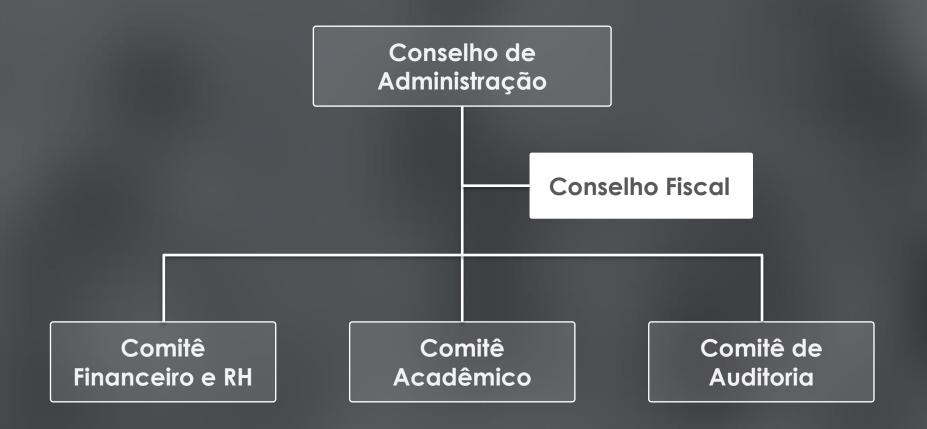
AS PESSOAS QUE FAZEM ACONTECER





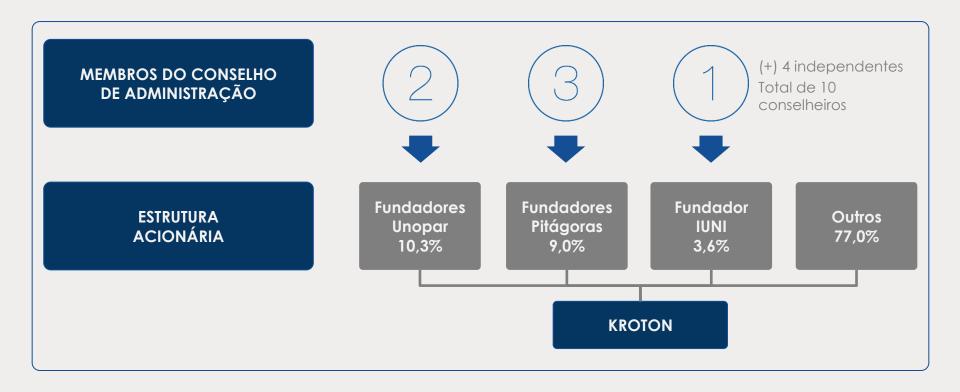
GOVERNANÇA CORPORATIVA





GOVERNANÇA CORPORATIVA



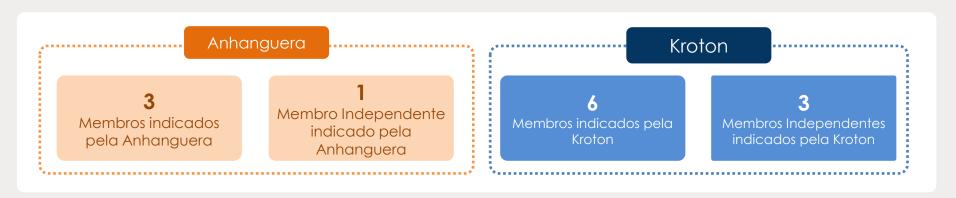


ESTRUTURA ACIONÁRIA PÓS ASSOCIAÇÃO





PROPOSTA PARA O NOVO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

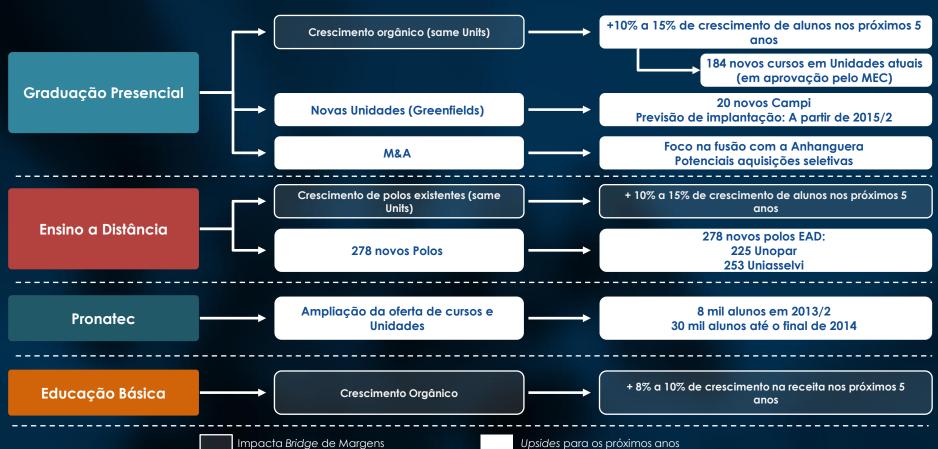




Tudo isso torna a Kroton uma Plataforma pronta para o crescimento de longo prazo

PRINCIPAIS ALAVANCAS DE CRESCIMENTO







SGK

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PESSOAS







