

# UBS Education Day

Plano de crescimento e  
modelo de execução



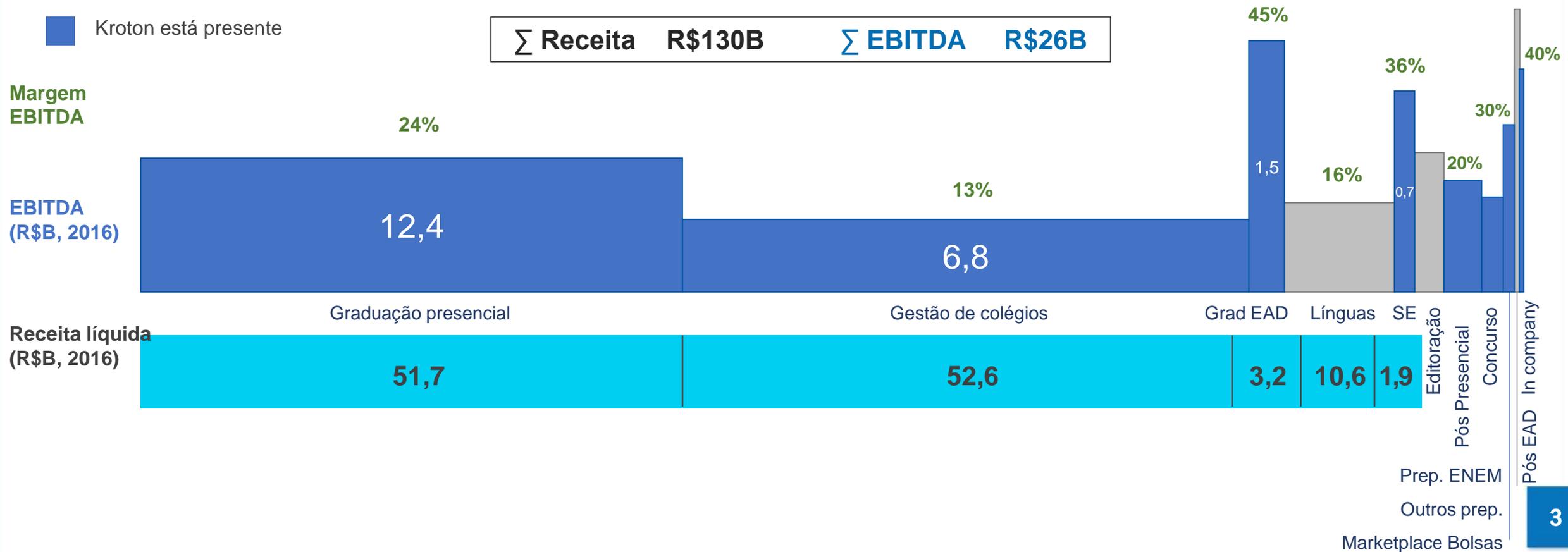


# 01 FUNDAMENTOS

# Setor Educacional no Brasil movimentada ~R\$130B ao ano

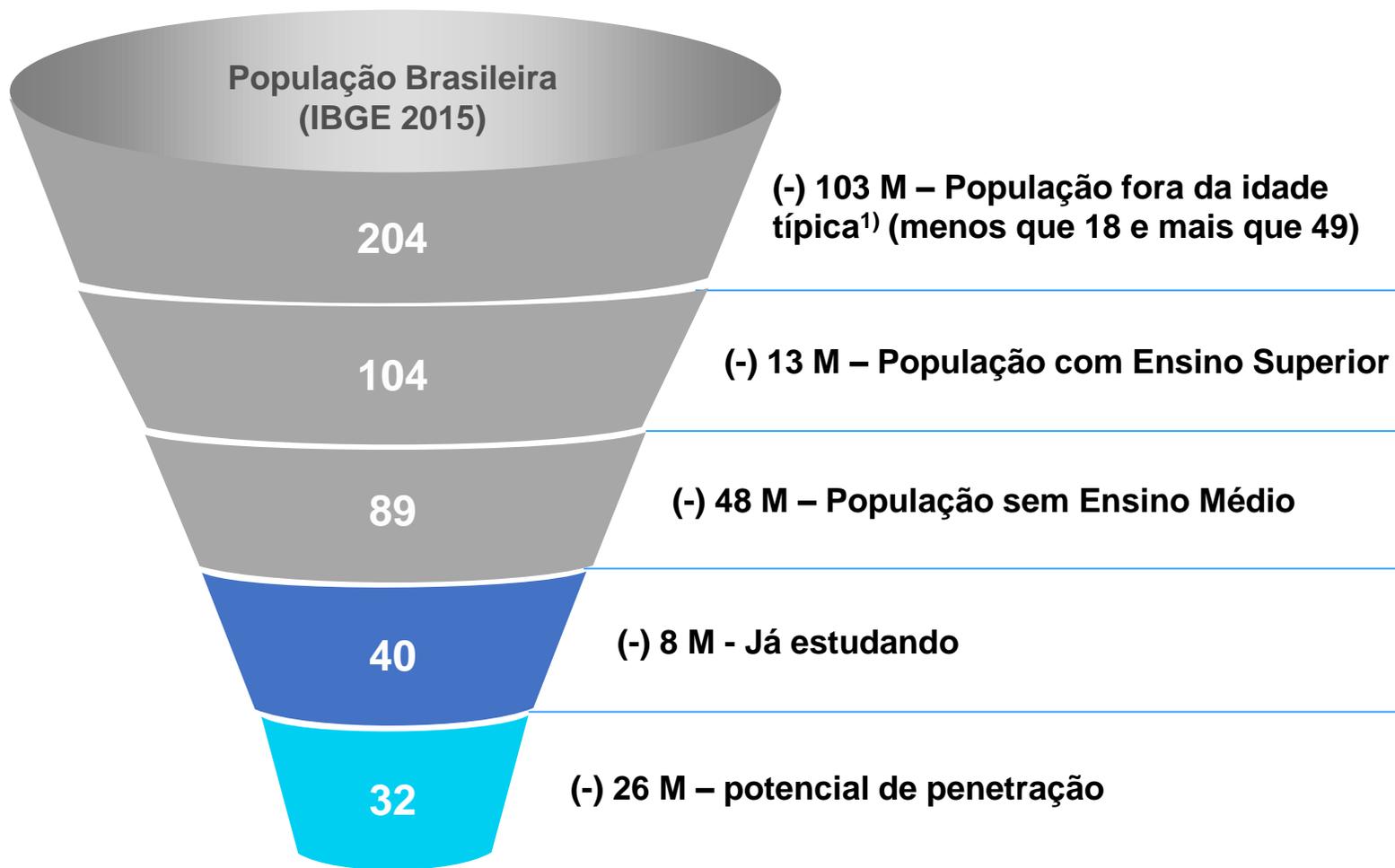
## Estamos presentes nos segmentos mais relevantes do Setor Educacional

Profit Pool da indústria de educação no Brasil (Margem EBITDA Vs. Receita Líquida; 2016)



Fonte: Hoper, Pathernon, bases M&A, Projeto Discovery, Integration, INEP, release Saraiva/Somos, Estadão, Pesquisa Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro e dados internos .  
 1) Considerando BP projeto EB; 2) Considera margem LFG; 3) considera margem de cursos livres

# Estimamos um potencial na graduação de 5,6 M alunos a serem capturados pelo aumento da penetração



**5,6 M** Demanda Latente endereçável (inclui evadidos)

Demanda atual

Total (#, 2015)	
1	Ingressantes anuais (Taxa de reposição) 2,9 M
2	Alunos atualmente estudando 8 M
3	Demanda reprimida endereçável 5,6 M



**02**  
**NOSSO PLANO DE  
CRESCIMENTO**

# Expansão potencial



	UNIDADES EM PARCERIA	UNIDADES PRÓPRIAS
2017	988	122
2018	1.138	152
2028	2.776	234

+1.788 (change from 2017 to 2028 for partnership units)  
+112 (change from 2017 to 2028 for own units)

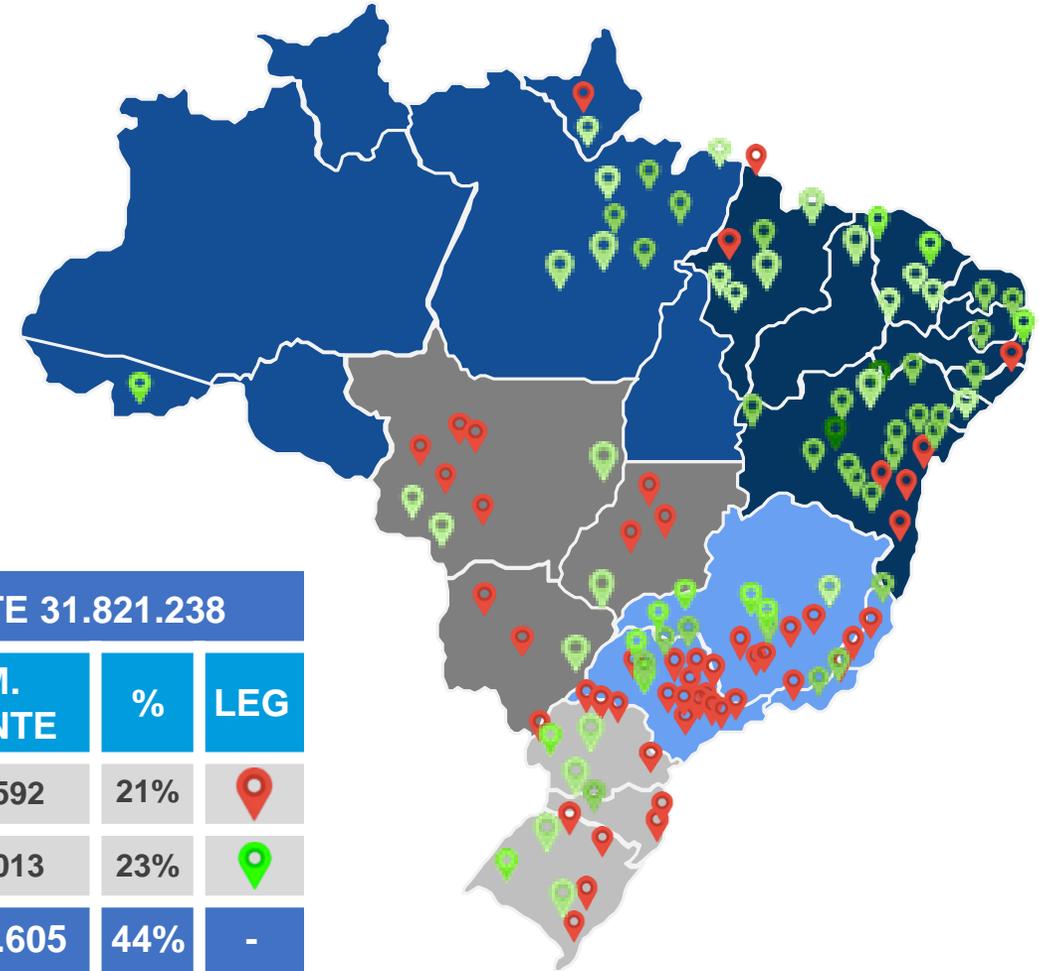




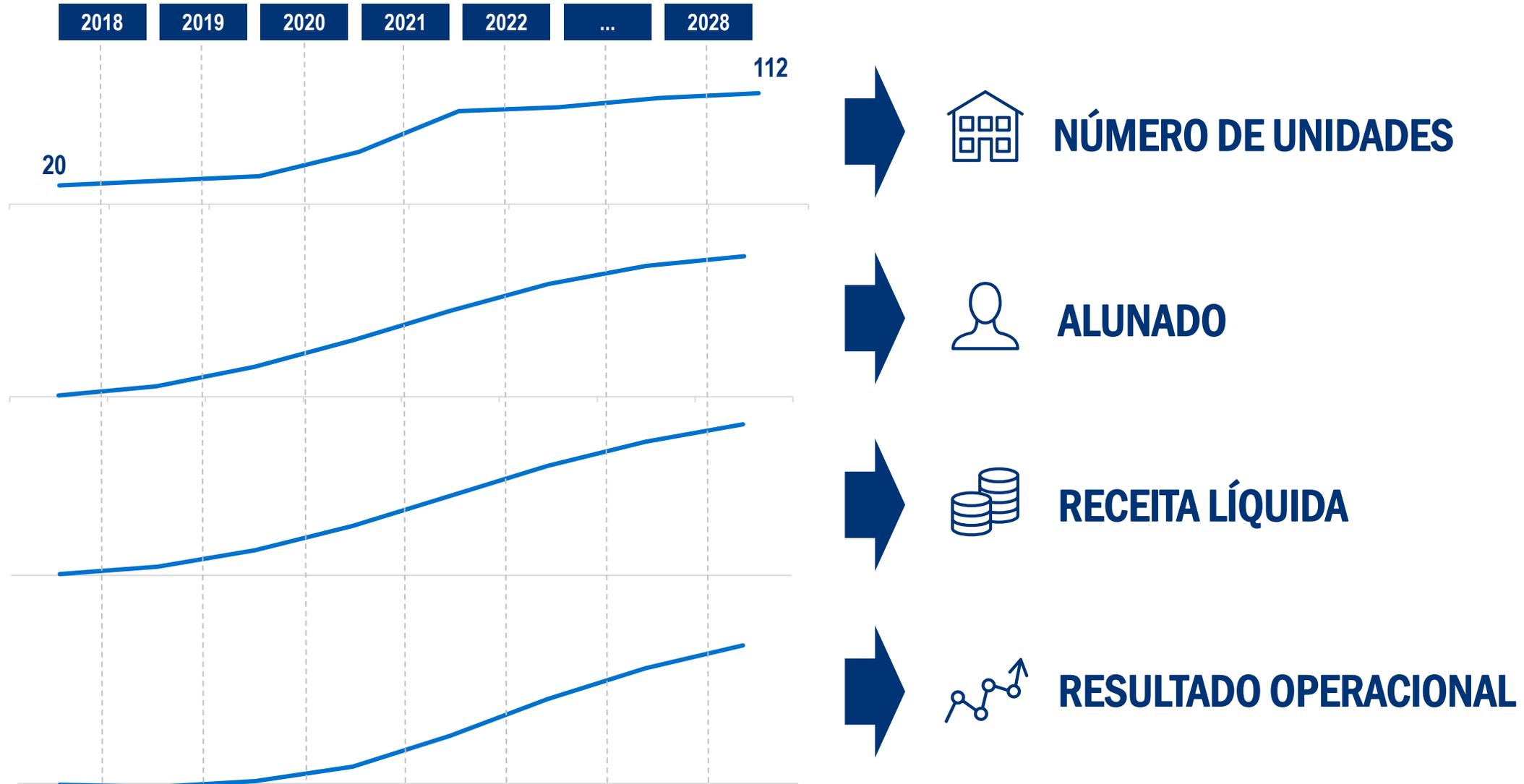
The background of the slide is a blurred photograph of a classroom. In the foreground, there is a wooden table with a light-colored wood grain. The classroom behind it shows rows of desks and chairs, and a whiteboard at the front. The overall color palette is a muted blue-grey.

# 03 UNIDADES PRÓPRIAS (PRESENCIAL)

# As localidades em que definimos para nosso futura atuação estão distribuídas conforme gráfico abaixo



BRASIL: 5.570 PRAÇAS   POPULAÇÃO 204.394.991   DEM. LATENTE 31.821.238						
CENÁRIO	MUNICÍPIOS	%	POP. TOTAL	DEM. LATENTE	%	LEG
Kroton atual	72	1,29%	48.778.469	6.743.592	21%	
Potencial 2028	112	2,19%	48.030.213	7.299.013	23%	
Posição Futura	194	3,48%	96.808.682	14.042.605	44%	-



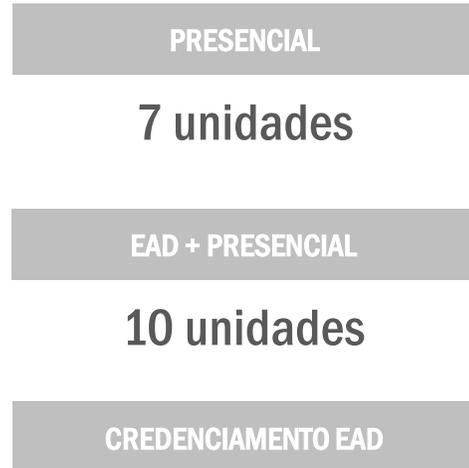
## 2018.1



**15 Unidades**

(11 presenciais e 4 polos próprios)

## 2018.2



**21 Unidades**

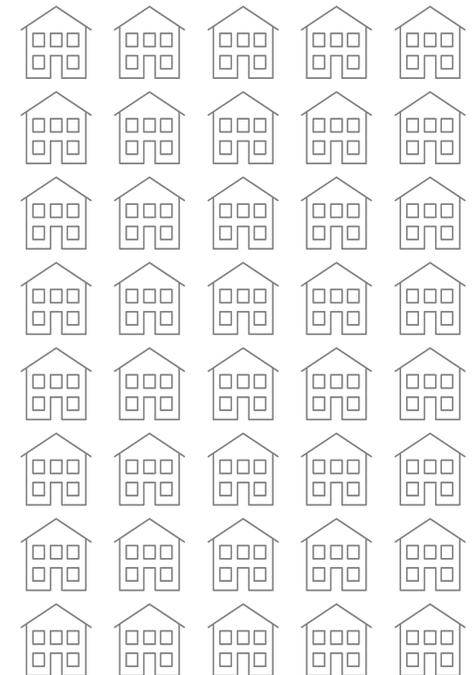
(17 presenciais e 4 polos próprios)

## Em Credenciamento



**31 Unidades**

## Em Prospecção



**44 Unidades**

04

EXECUÇÃO







Definição de cidades potenciais

Modelagem

Geomarketing

Avaliação de performance

## - Informações Relevantes -

- Entendimento e definição das informações/dados relevante para a construção de **modelos** de expansão **robustos**
- Levantamento das informações e dados e estruturação das bases para análises:
  - **Demanda Latente**
  - **Concorrentes**
  - **Fair Share**
- Definição de modelos distintos de expansão
- Desenvolvimentos dos modelos de expansão
- Definição do **número de alunos mínimo x ticket médio (ROL)** para que uma unidade fique **acima da TIR**



## - Validação das praças -

- Trouxemos os **regionais dos negócios EAD e Presencial** para **validar as cidades candidatas** a expansão.
  - Apresentamos os **modelos**. Ordenamos as cidades que faziam mais sentido segundo cada modelo. Apresentamos as **intersecções entre modelos**. Apresentamos o **BP** de cada uma das cidades. E trouxemos as informações básicas de cada **cidade/zona de influência** (população, demanda latente, número de concorrentes, cursos, renda per capita, IDH...)
- Definimos a **lista de cidade** para atendermos com a expansão

## - Informações Relevantes -

- Entendimento e definição das informações/dados relevante para a construção de modelos de expansão robustos
- Levantamento das informações e dados e estruturação das bases para análises:
  - Demanda Latente
  - Concorrentes
  - Fair Share
- Definição de modelos distintos de

## MULTIVARIADO



Construção de um modelo considerando estruturas de correlação entre variáveis de uma amostra já conhecida

## DEMANDA LATENTE (CIDADE)



Seleção da população brasileira com base no IBGE 2015 com idade de 17 a 49 anos, com ensino médio e sem ensino superior

## INTERSECÇÃO DE MODELOS

## - Validação das praças -

- Trouxemos os regionais dos negócios EAD e Presencial para validar as cidades candidatas a expansão.
  - Apresentamos os modelos. Ordenamos as cidades que faziam mais sentido segundo cada modelo. Apresentamos as intersecções entre modelos. Apresentamos o BP de cada uma das cidades. E trouxemos as informações básicas de cada cidade/zona de influência (população, demanda

## Variáveis utilizadas no modelo multivariado:

- Demanda Latente (DL)
- População com ensino superior (P)
- Número de pessoas estudando (E)
- Concorrência (C)
- HHI (H)
- Renda per capita (R)

## Função que representa o potencial da praça:

Feito o cálculo, foi possível obter uma projeção de captação para cada cidade e em seguida ordenar para priorização das praças

## - Informações Relevantes -

- Entendimento e definição das informações/dados relevante para a construção de modelos de expansão robustos
- Levantamento das informações e dados e estruturação das bases para análises:
  - Demanda Latente
  - Concorrentes
  - Fair Share

## MULTIVARIADO



Construção de um modelo considerando estruturas de correlação entre variáveis de uma amostra já conhecida

## DEMANDA LATENTE (CIDADE)



Seleção da população brasileira com base no IBGE 2015 com idade de 17 a 49 anos, com ensino médio e sem ensino superior

## - Validação das praças -

- Trouxemos os regionais dos negócios EAD e Presencial para validar as cidades candidatas a expansão.
  - Apresentamos os modelos. Ordenamos as cidades que faziam mais sentido segundo cada modelo. Apresentamos as intersecções entre modelos. Apresentamos o BP de cada uma das cidades. E trouxemos as informações

5.564 Municípios

= Municípios expansão

## Metodologia

- (-) Cidades com presença Kroton na graduação presencial
- (-) Cidades que não atendem aos critérios de renda mínima por empregado
- (-) Cidades com demanda latente abaixo do mínimo
- (=) 112 municípios para Expansão



Através do estudo de regiões de influencia das cidades é possível identificar quais são as cidades que servem como “âncora” para a sua região.

Exemplo:

Destino	Origem
Cidade A	Cidade B
Cidade A	Cidade C
Cidade A	Cidade D

Com isso, para a cidade A considera uma demanda agregada das cidades B,C e D.

- Definição de modelos distintos de expansão
- Desenvolvimentos dos modelos de expansão
- Definição do número de alunos mínimo x ticket médio (ROL) para que uma unidade fique acima da TIR

## DE MODELOS

### DEMANDA LATENTE (ÁREA DE INFLUÊNCIA)



Incremento no estudo de demanda latente considerando o relatório do IBGE “Regiões de influencia das cidades”, capturando assim as praças que são origem e destino para população

### CONHECIMENTO TÁCITO



Validação com os Diretores Regionais a tese observada com cada modelo

influência (população, demanda latente, número de concorrentes, cursos, renda per capita, IDH...)

- Definimos a lista de cidade para atendermos com a expansão

Workshop realizado com os Diretores Regionais para validação do modelo elaborado e coleta das principais percepções para cada praça classificada



- Definição de modelos distintos de expansão
- Desenvolvimentos dos modelos de expansão
- Definição do número de alunos mínimo x ticket médio (ROL) para que uma unidade fique acima da TIR

## DE MODELOS

### DEMANDA LATENTE (ÁREA DE INFLUÊNCIA)

Incremento no estudo de demanda latente considerando o relatório do IBGE "Regiões de influencia das cidades", capturando assim as praças que são origem e destino para população

### CONHECIMENTO TÁCITO



Validação com os Diretores Regionais a tese observada com cada modelo

influência (população, demanda latente, número de concorrentes, cursos, renda per capita, IDH...)

- Definimos a lista de cidade para atendermos com a expansão

## EXPANSÃO ATRAVÉS DE UM POLO PRÓPRIO COM EXTENSO PORTFÓLIO DE CURSOS E ESTRUTURA DIFERENCIADA

Oferta inicial de cursos EAD PREMIUM nas áreas de humanas, exatas e biológicas, além da oferta de Semi e 100% online

Localização em regiões de fácil acesso e conveniência

- Construção BTS
- Otimização de laboratórios
- Estrutura padrão de construção
- Estrutura padrão administrativa

Antecipação da receita com SEMI, PREMIUM E 100% ONLINE

### Mantenedora nota 4

Com a publicação da portaria que autoriza a abertura de novas unidades presenciais se possuir uma mantenedora com todas as mantidas com conceito institucional (CI) maior igual a 4 e cursos com conceitos também maior igual a 4, será possível o lançamento de novas unidades em um tempo reduzido

Oferta dos cursos presenciais com portaria publicada

6 meses

1 ano

Construção da unidade

- Início da operação EAD
- Protocolo MEC para abertura de unidade Presencial

Credenciamento presencial

## PREMISSAS



### Prédio Padrão 5 Pavimentos

Área Construída = 4.585m<sup>2</sup>  
Salas de aula = 2.853m<sup>2</sup>

### Ensalamento = 0,8 m<sup>2</sup>/Aluno



- Turmas com sinergia de áreas de conhecimento = 120 Alunos
- Turmas sem sinergia = 65 Alunos
- Laboratórios = 40 Alunos
- Estágio\* = 10 Alunos



Biblioteca de 200 m<sup>2</sup> com 10% do acervo equivalente ao presencial



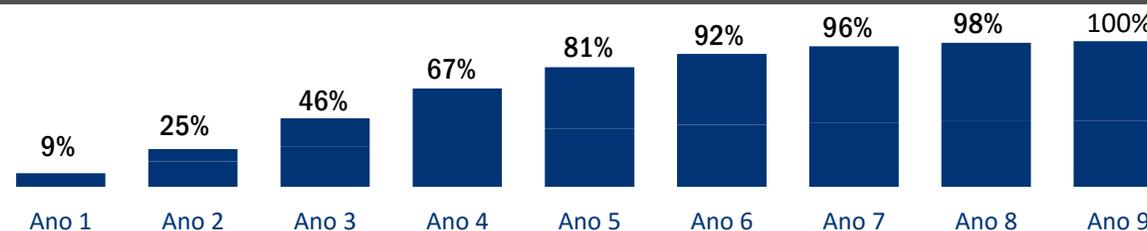
Laboratórios padrão EAD Otimizado Premium



Ramp up de estrutura administrativa



## EVOLUÇÃO DE ALUNOS



## EVOLUÇÃO METRAGEM NOVAS UNIDADES (Área utilizada)



Blocos Padrão



## EVOLUÇÃO ESTRUTURA ADMINISTRATIVA PADRÃO



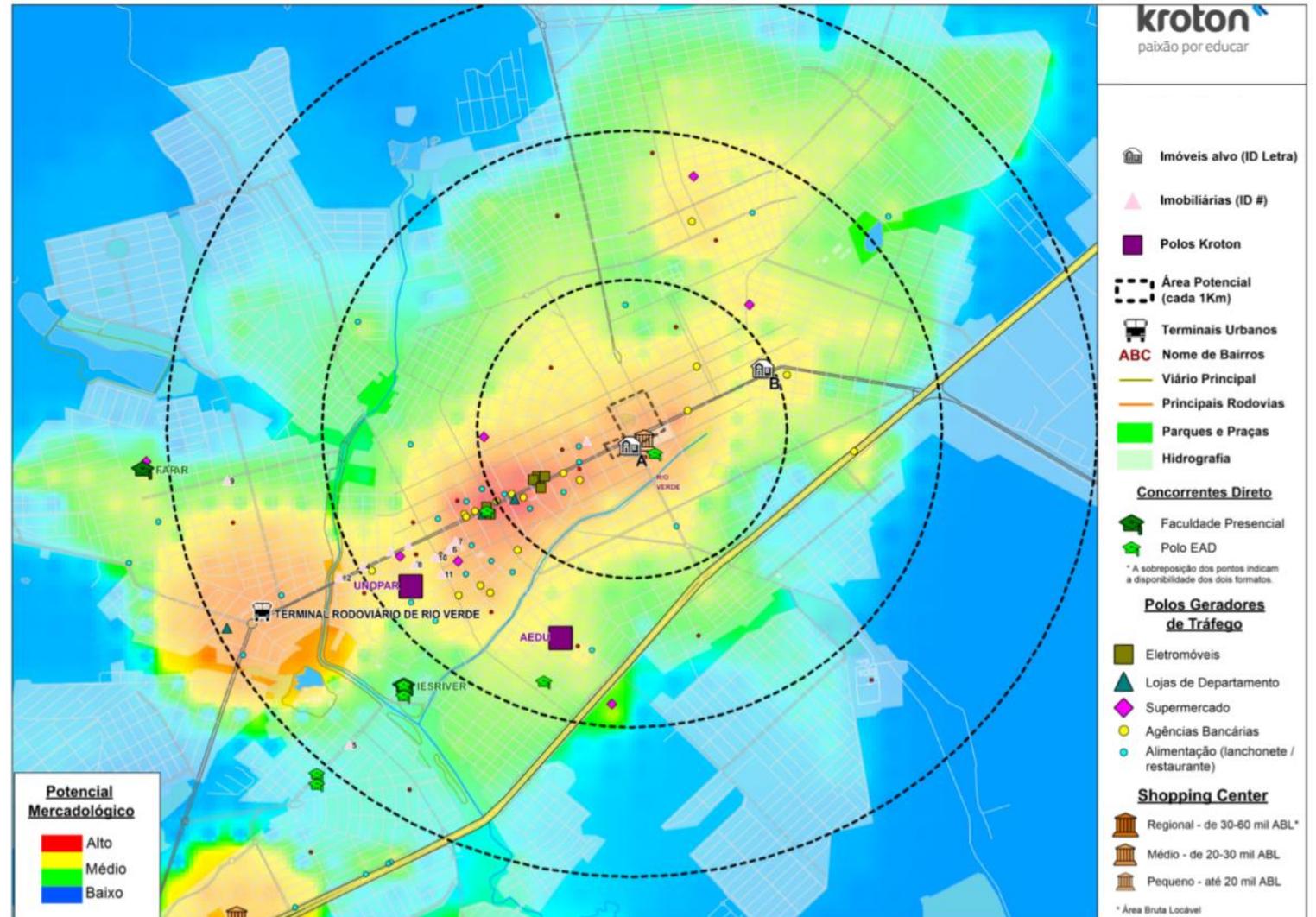
# Definição das localidades nas praças escolhidas



Para cada cidade/zona de influência definida, montamos um estudo de geomarketing que nos permitiu identificar os locais exatos que maximizam as chances de capturarmos o potencial de mercado mapeado.

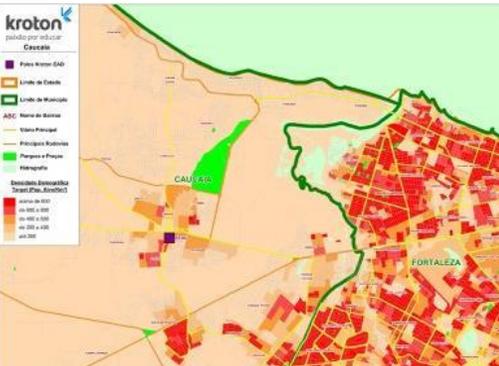
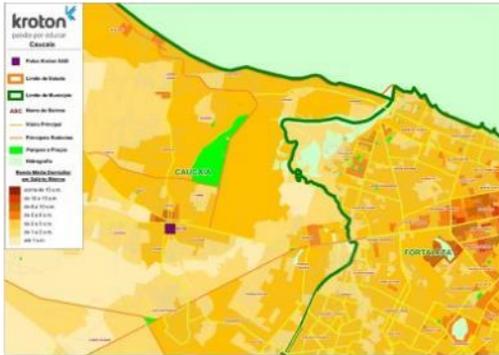


Este estudo combina algumas variáveis importantes das cidades como, densidade demográfica, distribuição de renda, polo geradores de tráfego e distribuição das vias da cidade



## Sociodemografia

Mapeamento da localidade e quantidade de domicílios na população *target*



## Densidade Demográfica

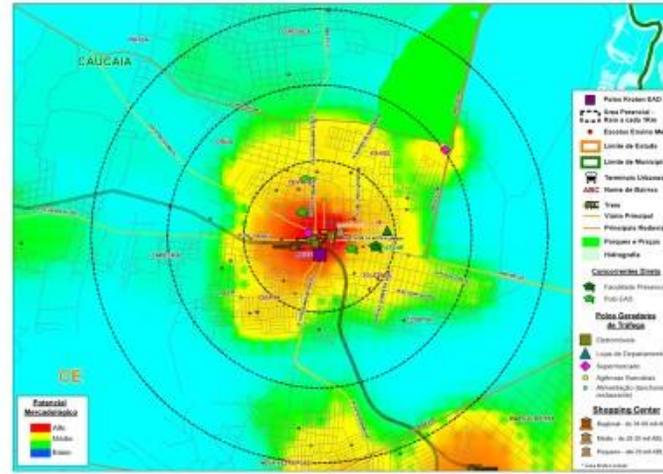
Identificação da zona onde se encontra domiciliado o público *target*

### 7.1. Potencial Mercadológico – Área Sugerida

Localizado em um dos principais eixos de deslocamento local, o trecho sugerido também está próximo da estação Caucaia, principal ponto de ligação com a capital Fortaleza.

#### Referências

R. Cel Correia  
Principal via do centro da cidade.



data2mkt  
marketing intelligence

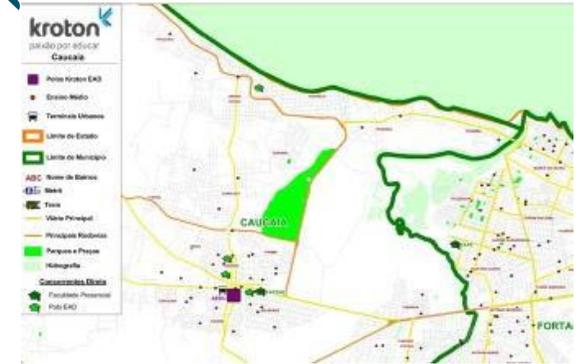
data2mkt Marketing Intelligence  
www.data2mkt.com.br

14

Mancha com a melhor localidade para absorver a demanda da praça

## Unidades Atuais e Concorrentes

Localidade das unidades atuais Kroton e concorrentes na praça



## Polos Geradores de Fluxo

Principais geradores de fluxo da praça, como terminais, shoppings, bancos...

## 1 - MODELAGEM

### CIDADE 1



População: 354k

Satisfaz BP ?



Demanda Latente: 64k



Concorrentes: 1



Fair Share: 32k



Renda Média: R\$ 1.841,00



Número de cursos: 12



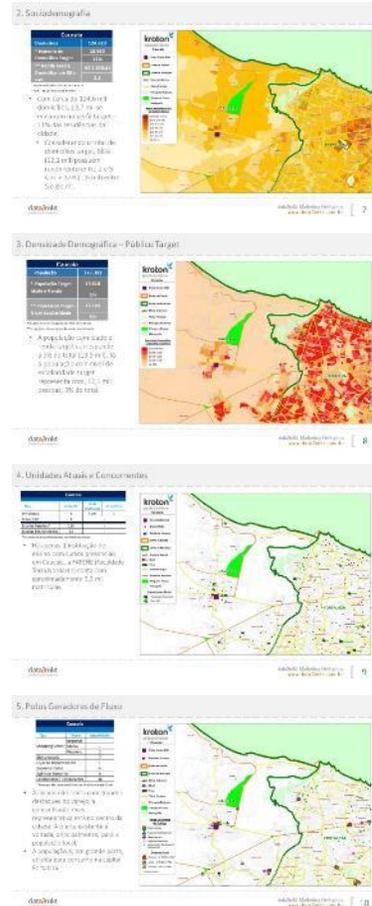
Captação média atual: 100



Preço correlata: R\$ 1.361,00



## 2 - GEOMARKETING



Estudo Sociodemográfico



Estudo Densidade Dem.



Estudo Concorrentes



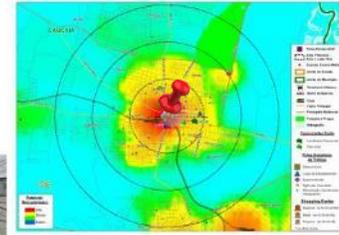
Estudo Geradores Fluxo



## 3 - PROSPECÇÃO

### 7.1. Potencial Mercado – Área Sugerida

Localizado em um dos principais eixos de deslocamento local, o trecho sugerido também está próximo da estação Caucaia, principal ponto de ligação com a capital Fortaleza.



Prospecção de terreno na mancha indicada para construção **BTS (Built to Suit)**



Verificação de viabilidade financeira com valor negociado



Fechamento de contrato e início das obras





Prospecção do melhor parceiro em cada praça considerando a adequação da infra e localização

Prospecção do melhor imóvel para locação com melhor localização, aluguel por m<sup>2</sup> e condições contratuais

Celebrar contrato

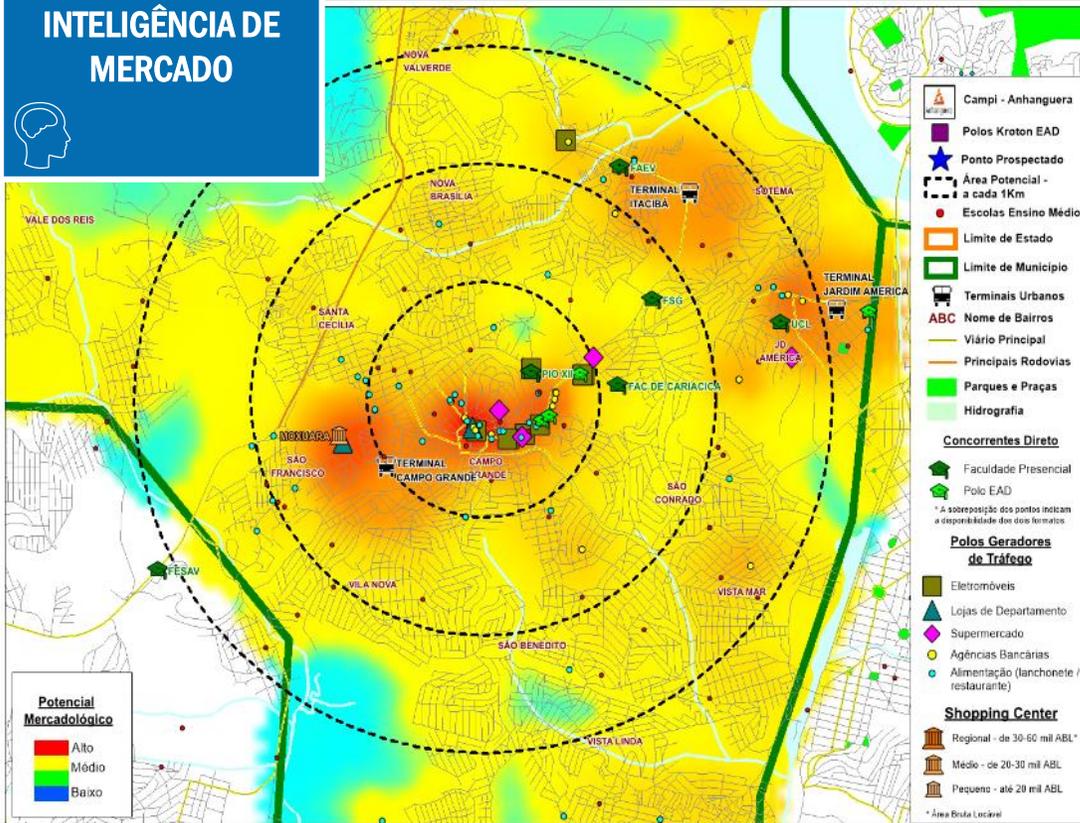
Acompanhar cumprimento das condições contratuais

Apoio ao novo parceiro como ponto focal durante toda a relação - “Key Account”

## INTELIGÊNCIA DE MERCADO



- Determina pipeline de cidades e
- Direciona área a ser prospectada



## PROSPECÇÃO



- Busca oportunidades in loco por meio de:
  - Time Interno
  - Parceiros Locais
  - Grupos de Real State (Colliers, CBRE, Cushman & Wakefield, MTD Propertiers, Seed...)

- Seleciona as melhores oportunidades respeitando o tripé:

Financeiro

Infraestrutura

Documentação

- Valida *Economics* através de *Business Plan*

- Assegura infraestrutura com Projetos já adequados

- Recolhe documentos para **legalização**

- Aprova *case* em Comitê de Expansão

- Assina o contrato e remete para

## IMPLANTAÇÃO





Concepção das Unidades

Pré Operação

Gestão e controle do processo e orçamento

# Diagrama de implantação

## Processo de implantação para 1 unidade

### Áreas Envolvidas



PREPARAÇÃO

Confecção do Orçamento

Análise documental

Análise da Infraestrutura

Projeto de Infraestrutura

Abertura de Empresa

Protocolo de autorização e credenciamento

GESTÃO E CONTROLE

- Orçamento
- Legalização Doc
- Infraestrutura
- Projetos
- Regulatório
- Compras
- Tributário
- Contabilidade



IMPLANTAÇÃO

Obras

TI

LAB/BIB

RECHEIO

Visita MEC de credenciamento e autorização de curso

Portaria publicada

GESTÃO E CONTROLE

- Obras
- Infraestrutura
- Compras
- Tecnologia
- Laboratório
- Biblioteca
- Acadêmico
- Telecon



PRÉ OPERAÇÃO

Contratação time inicial

Treinamento equipe

Plano de Invasão de MKT

Configurações dos Sistemas

Início captação EAD

Início captação Presencial

GESTÃO E CONTROLE

- Compras
- Marketing
- RH
- Treinamento e Desenvolvimento
- TI
- Gestão de alunos



UNIDADE 1



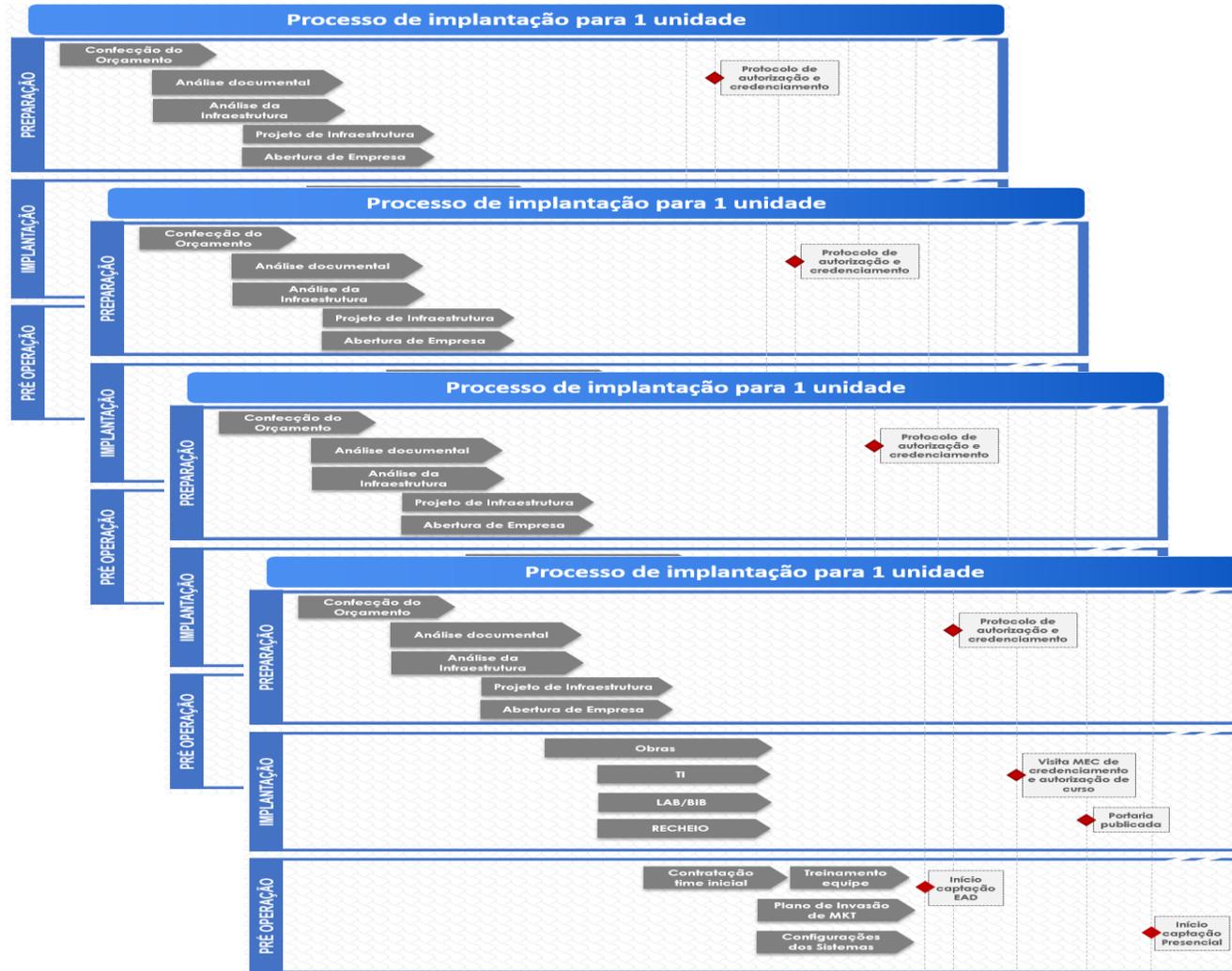
UNIDADE 2



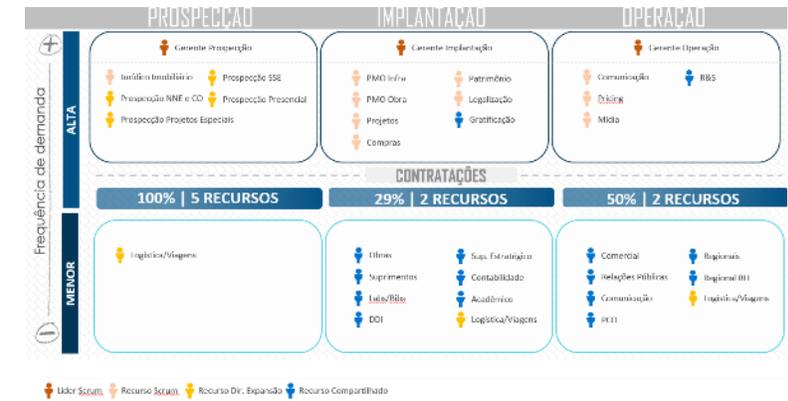
UNIDADE 3



UNIDADE n



## Gestão: times Scrum



## Ferramentas de gestão

Gestão de cronogramas

Gestão orçamentária - forecast

Daily planner

Radar executivo quinzenal

## Formato Imersão: >300hrs

28% **Cursos Presenciais**

12% **Cursos On-line**

60% **On the Job + Mentoria**

- Os participantes ficam 6 semanas sendo capacitados antes de assumir as unidades



**Valor investido por participante do programa**

**R\$ 41.000,00**

Custo médio dos MBAs de primeira linha no Brasil: 37k

## Presencial

- Mais de 30 Diretores/Gerentes corporativos envolvidos para apresentar suas áreas e as respectivas interfaces com as unidades
- 3 consultorias externas falando de gerenciamento de projetos, liderança e formação de times
- 2 semanas completas de treinamentos

## Cursos On-Line

- Mais de 20 cursos disponíveis no Portal UK
- Cursos Institucionais da Kroton
- Apresentações das áreas corporativas
- Cursos comportamentais

## Imersão On the Job

- 4 semanas de imersão em uma unidade
- Acompanhamento da rotina de todas as áreas das unidades: Atendimento, Comercial, RH, Acadêmico, Biblioteca, Laboratórios, etc.

## Mentoring

- Os participantes são apoiados pelos nossos Diretores Mentores durante todo o treinamento
- Após a formação, o Diretor Mentor continua como o apoio imediato do participante

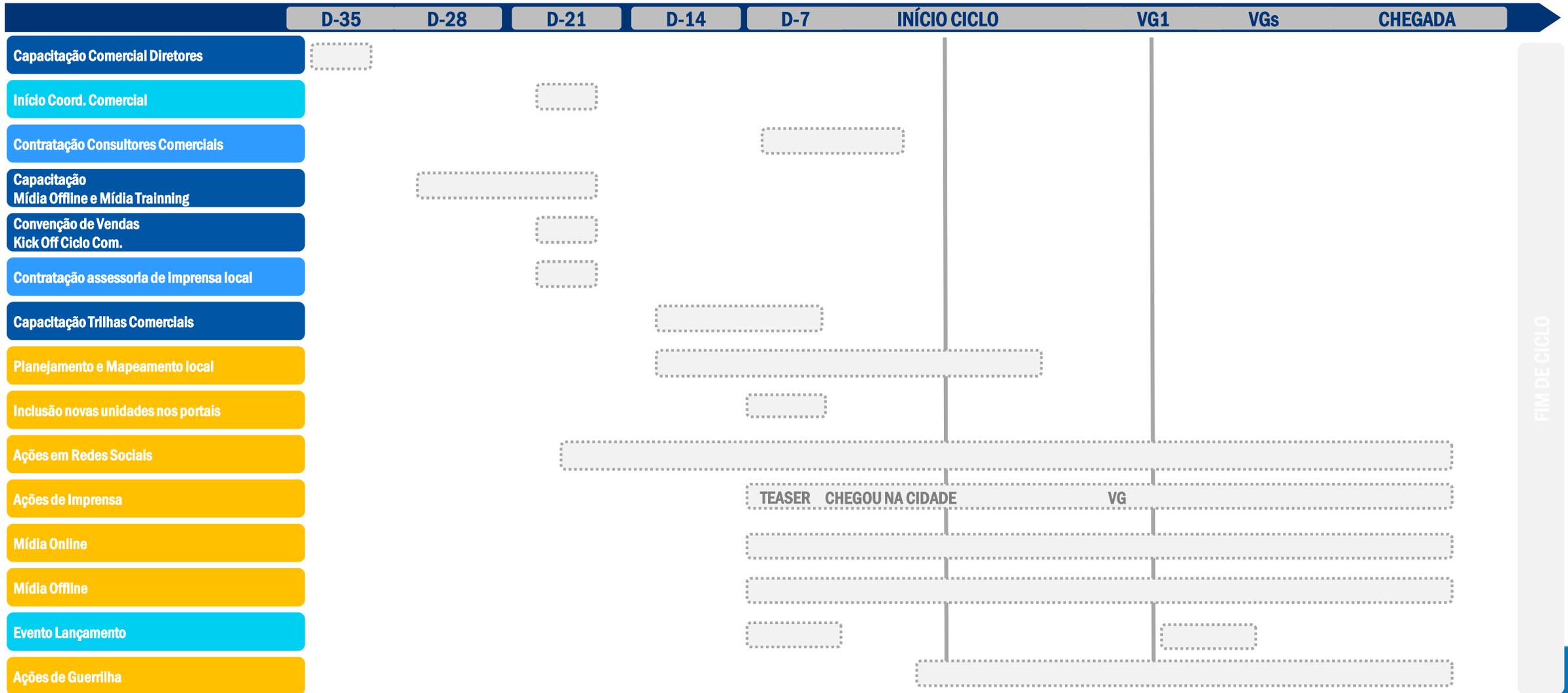


Gestão da operação

Acompanhamento de Forecasting

Planos de ação

# Planejamento de invasão de novas praças



FIM DE CICLO

# Gestão das unidades para atingir o resultado comercial...

## EXEMPLO

### ATIVIDADE

### FREQUÊNCIA

Planejamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento Comercial com a metodologia 5W2H.</li> </ul>	Mensal
Calendário Comercial Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades e ações bem definidas de acordo com o período do ciclo comercial.</li> </ul>	Ciclo Comercial
Webcast Expansão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião Semanal específica para as novas unidades com as diretrizes e prioridades comerciais da semana.</li> </ul>	Semanal
Acompanhamento Captação Diário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório com principais indicadores de captação.</li> </ul>	Diário
RADAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento das ações, análise dos resultados, planejamento e plano de ação de acordo com a performance.</li> </ul>	Diário unidade Quinzenal Corporativo
Mapeamento local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e acompanhamento das ações da concorrência para ajustes rápidos de preço.</li> </ul>	Diário
KAPP & Indica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação através de um Chat Bot e engajamento do time comercial com a divulgação de boas práticas comerciais por toda a empresa.</li> </ul>	Diário
Acompanhamento Diário de Bordo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividade diária no início da manhã entre diretor e equipe comercial com os principais direcionamentos de acordo com o resultado da unidade.</li> </ul>	Diário
Report de Produtividade Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detalhamento dos resultados das ações realizadas no dia pelo time comercial ao gerente comercial – Contatos realizados, inscrições etc.</li> </ul>	Diário
Acompanhamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas <i>In loco</i>, Boletim de evolução por WhatsApp, Calls de alinhamento e direcionamento diárias.</li> </ul>	Diário

 Planejamento

 Gestão

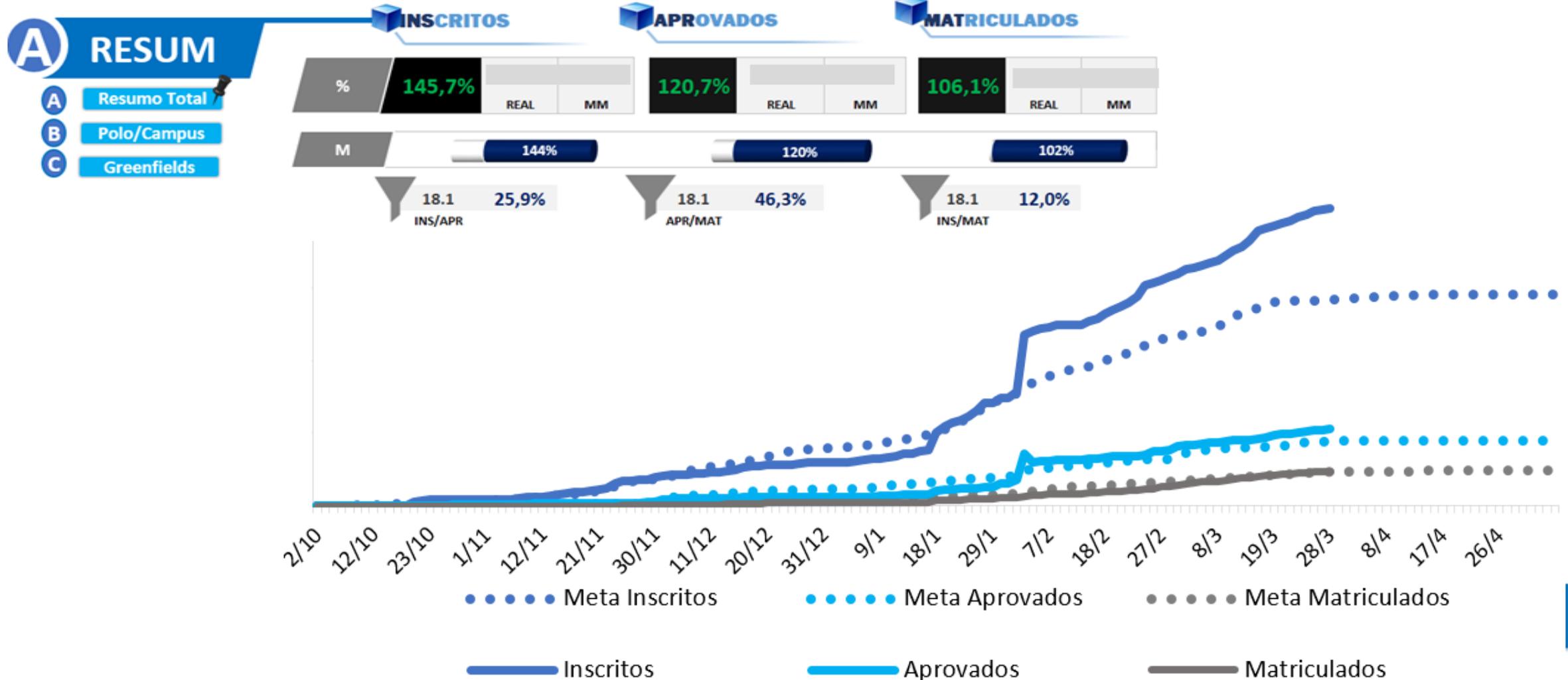
 Ferramentas

# Performance das unidades implantadas

## Unidade implantadas até 17.2: Alguns exemplos

Em R\$ Mil	Ano1	Ano2	Ano3.1	Ano3.2	Ano4.1	Ano4.2
<b>Alunos projetados no P&amp;L</b>	-	-		<b>146</b>		<b>487</b>
<b>Unidade 1</b> 1º ciclo completo			Sem1 (Real)	Sem2 (Projeção)	Sem1 (Projeção)	
			<b>17.1</b>	<b>17.2</b>	<b>18.1</b>	
	Base de alunos		<b>293</b>	<b>331</b>		
	Projeção capitação 18.1					<b>195</b>
					<b>228%</b>	<b>85%MM</b>
<b>Unidade 2</b> 1º ciclo completo			Sem1 (Real)	Sem2 (Projeção)	Sem1 (Projeção)	
			<b>17.1</b>	<b>17.2</b>	<b>18.1</b>	
	Base de alunos		<b>146</b>	<b>220</b>		
	Projeção capitação 18.1					<b>191</b>
					<b>151%</b>	<b>111%MM</b>
<b>Unidade 3</b> 1º ciclo completo			Sem1 (Real)	Sem2 (Real)	Sem3 (Projeção)	Sem4 (Projeção)
			<b>16.2</b>	<b>17.1</b>	<b>17.2</b>	<b>18.1</b>
	Base de alunos		137	<b>327</b>	<b>370</b>	
	Projeção capitação 18.1					<b>177</b>
				<b>225%</b>		<b>151%MM</b>

## Unidade implantadas em 18.1



# INVESTOR RELATIONS

[www.kroton.com.br/ir](http://www.kroton.com.br/ir)



**Carlos Lazar**  
[carlos.lazar@kroton.com.br](mailto:carlos.lazar@kroton.com.br)  
+ 55 11 3133-7309

**Pedro Gomes**  
[pedro.gsouza@kroton.com.br](mailto:pedro.gsouza@kroton.com.br)  
+ 55 11 3133-7311

**Ana Troster**  
[ana.mtroster@kroton.com.br](mailto:ana.mtroster@kroton.com.br)  
+55 11 3133-7314