

UBS

Education Day

kroton 

Setembro 2018

01. CRESCIMENTO ORGÂNICO & INORGÂNICO

02. SOMOS: OPORTUNIDADES

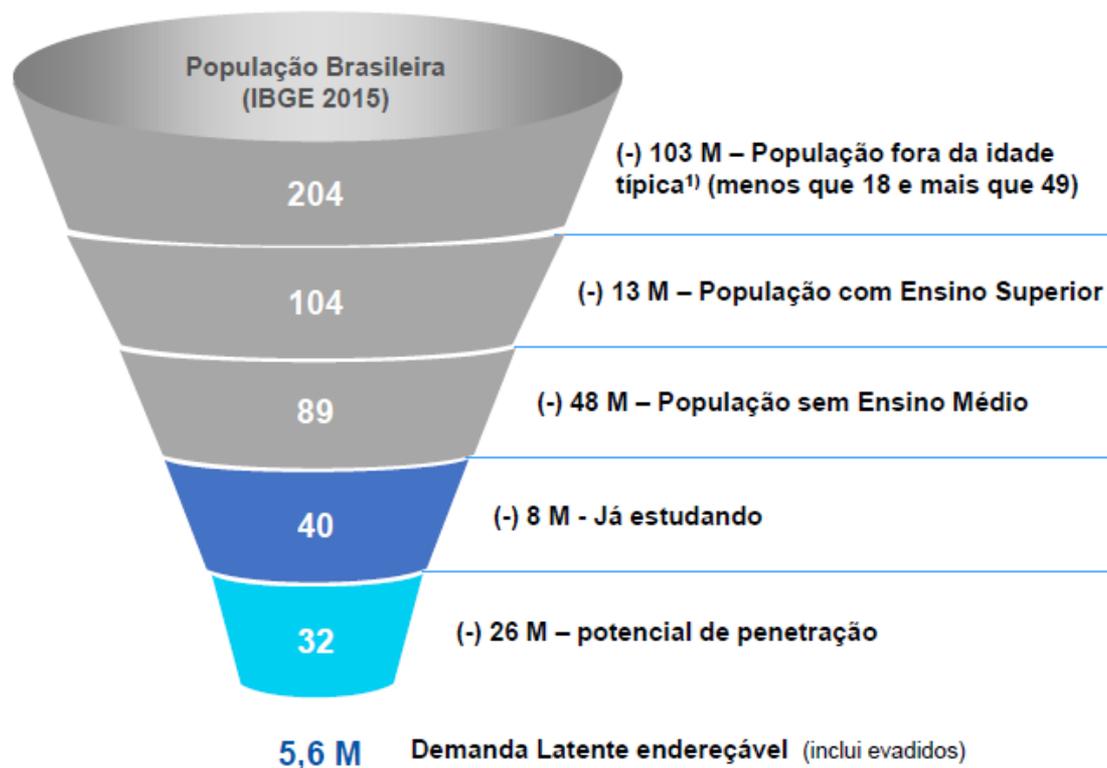
03. SOMOS: INTEGRAÇÃO

04. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

The background of the slide features a blue-tinted image of graduates in silhouette. They are shown from the waist up, wearing graduation gowns and mortarboards. Several graduates have their arms raised, holding their mortarboards or diplomas in the air, suggesting a celebratory atmosphere. The text is overlaid on this background.

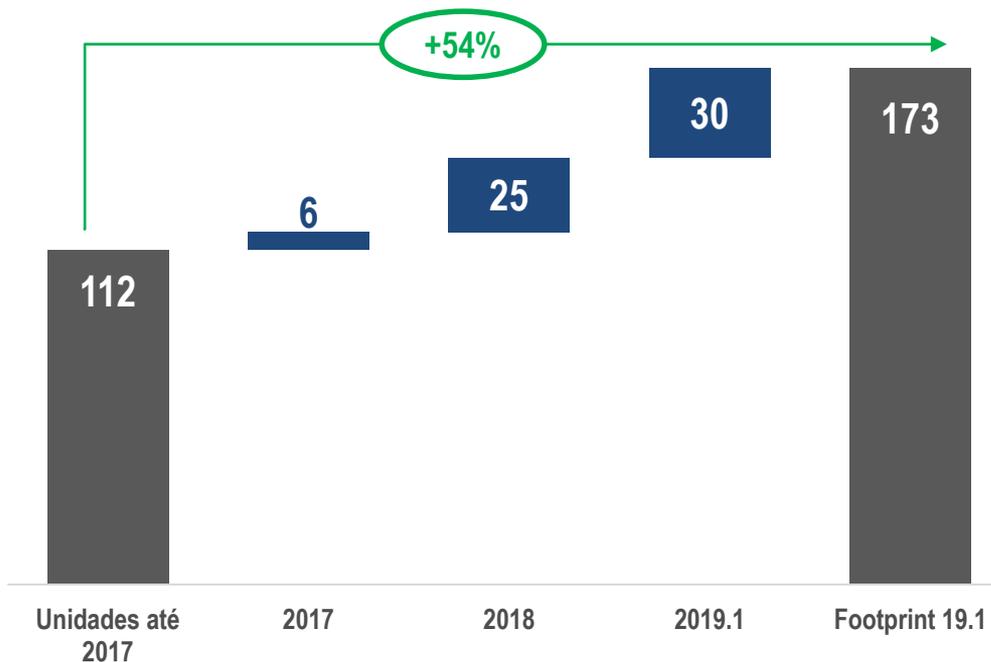
01 CRESCIMENTO ORGÂNICO & INORGÂNICO

Ensino superior possui potencial estimado de 5,6MM de alunos a ingressarem na Graduação



- Ainda há muito **potencial** para **aumento** da **penetração** de **Ensino Superior**
- **5,6 MM** de potenciais **novos** alunos de **Graduação**
- **3,2 MM** de **reposição anual** de ingressantes*
- **Novas unidades** em implantação para **aumentar capilaridade**

Estamos acelerando nossas ações de crescimento para capturar as oportunidades



Expansão acelerada

- +61 novas unidades já lançadas:
 - 63% N/NE
 - 5% CO
 - 25% SE
 - 7% SUL
- Potencial para +183k alunos na maturidade

Temos um processo definido para lançamento de novas unidades...

Processo estruturado de ponta a ponta para garantir o sucesso das novas unidades...



...que é gerido por um time multifuncional e modelo moderno de gestão por squad



...que é gerido por um time multifuncional e modelo moderno de gestão por squad



Expansão modular permite mudarmos rumo das unidades à medida que as captações acontecem

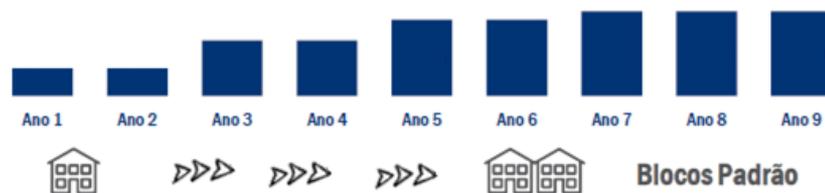
- **Crescimento modular** de estrutura, equipe e portfólio dividido em 4 fases
- Módulos acompanham **crescimento da base de alunos** e permitem **flexibilidade** no processo de **Expansão**



EVOLUÇÃO DE ALUNOS



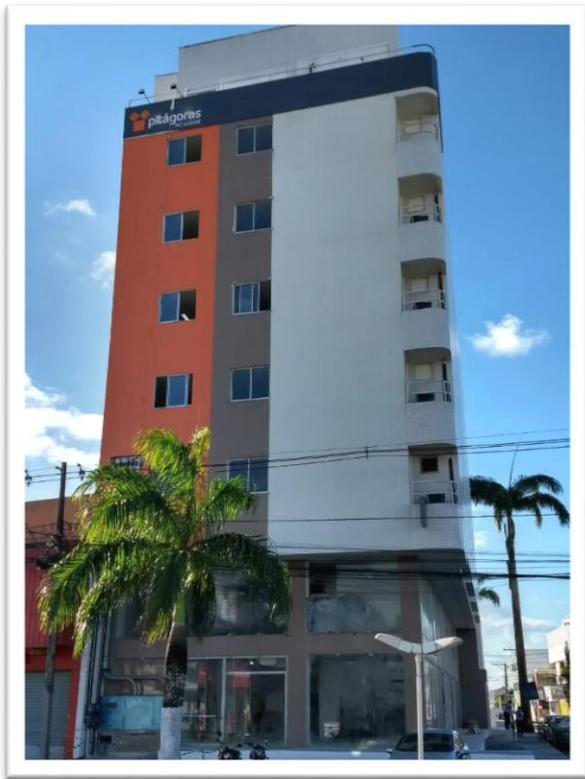
EVOLUÇÃO METRAGEM NOVAS UNIDADES (Área utilizada)



EVOLUÇÃO ESTRUTURA ADMINISTRATIVA PADRÃO



Novas unidades implantadas (1/5)



Santo Antonio de Jesus/BA



Pouso Alegre/MG

Novas unidades implantadas (2/5)



Franca/SP



Palmas/TO

Novas unidades implantadas (3/5)



Serra/ES



Belo Jardim/PE

Novas unidades implantadas (4/5)



Nova Iguaçu/RJ

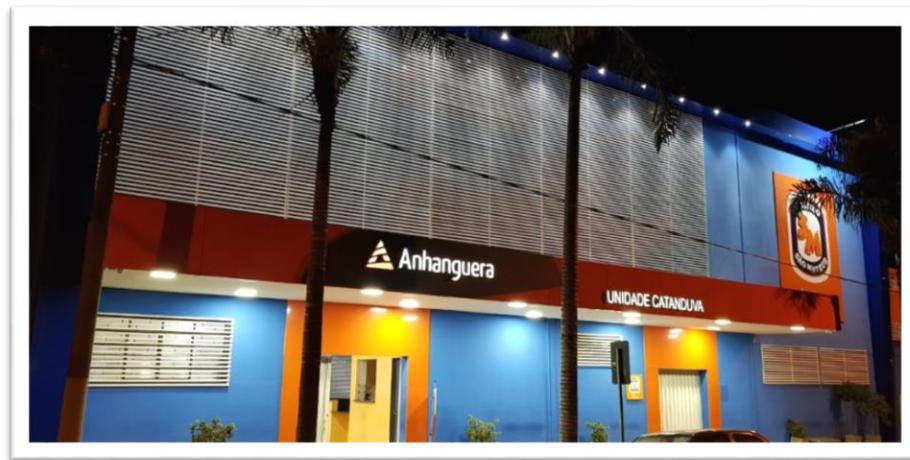


Marília/SP

Novas unidades implantadas (5/5)

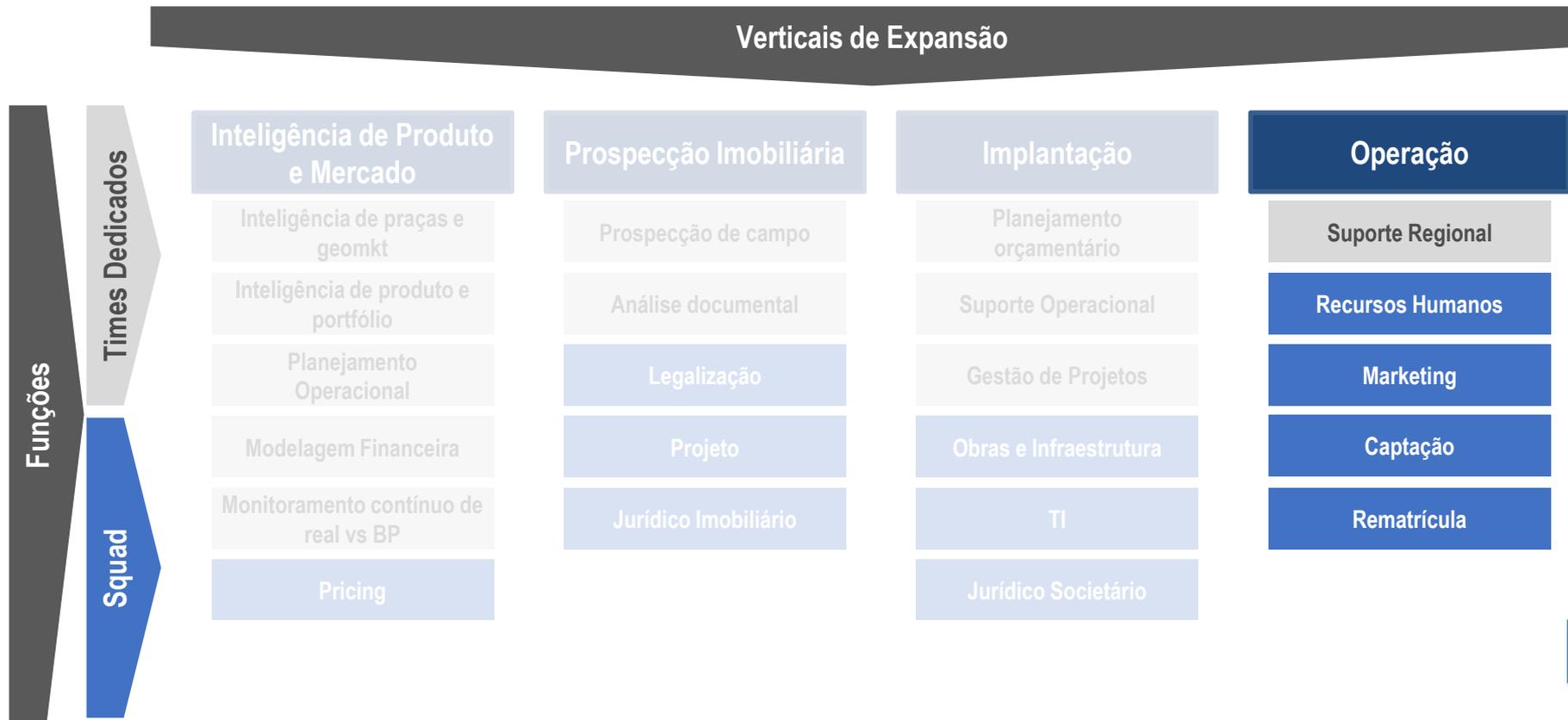


Assis/SP



Catanduva/SP

...que é gerido por um time multifuncional e modelo moderno de gestão por squad



Formamos nossos diretores internamente, com um programa robusto e estruturado

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

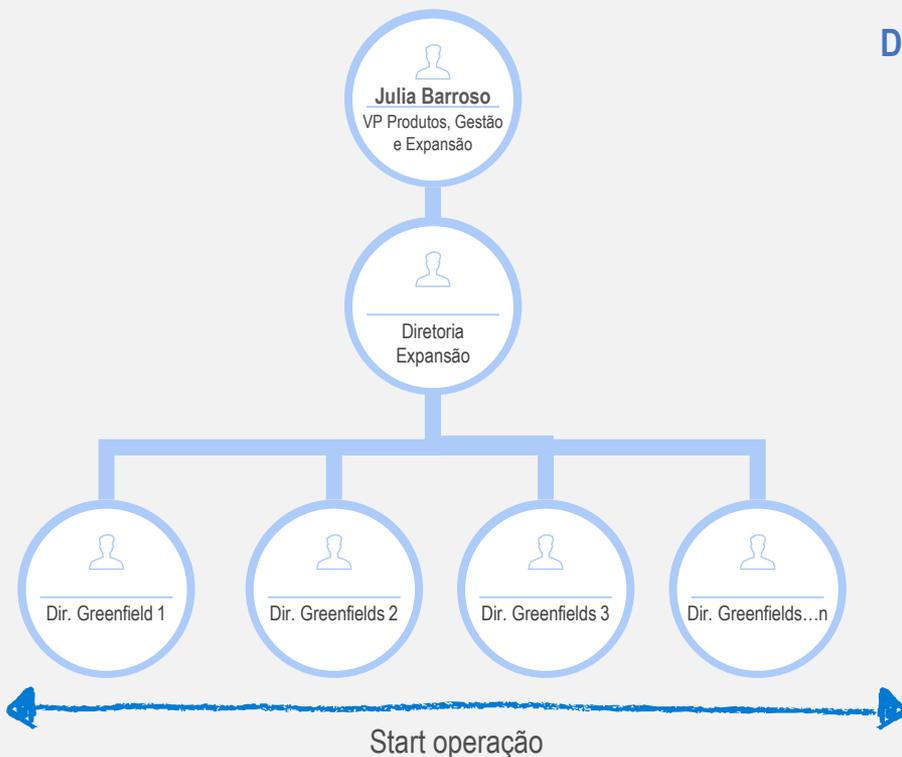
- 4 semanas de imersão em uma unidade
- Acompanhamento da rotina de todas as áreas das unidades: Atendimento, Comercial, RH, Acadêmico, Biblioteca, Laboratórios, etc.

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

Já foram formados 129 diretores no curso, sendo que 98 (75%) já estão atuando como diretores de unidade

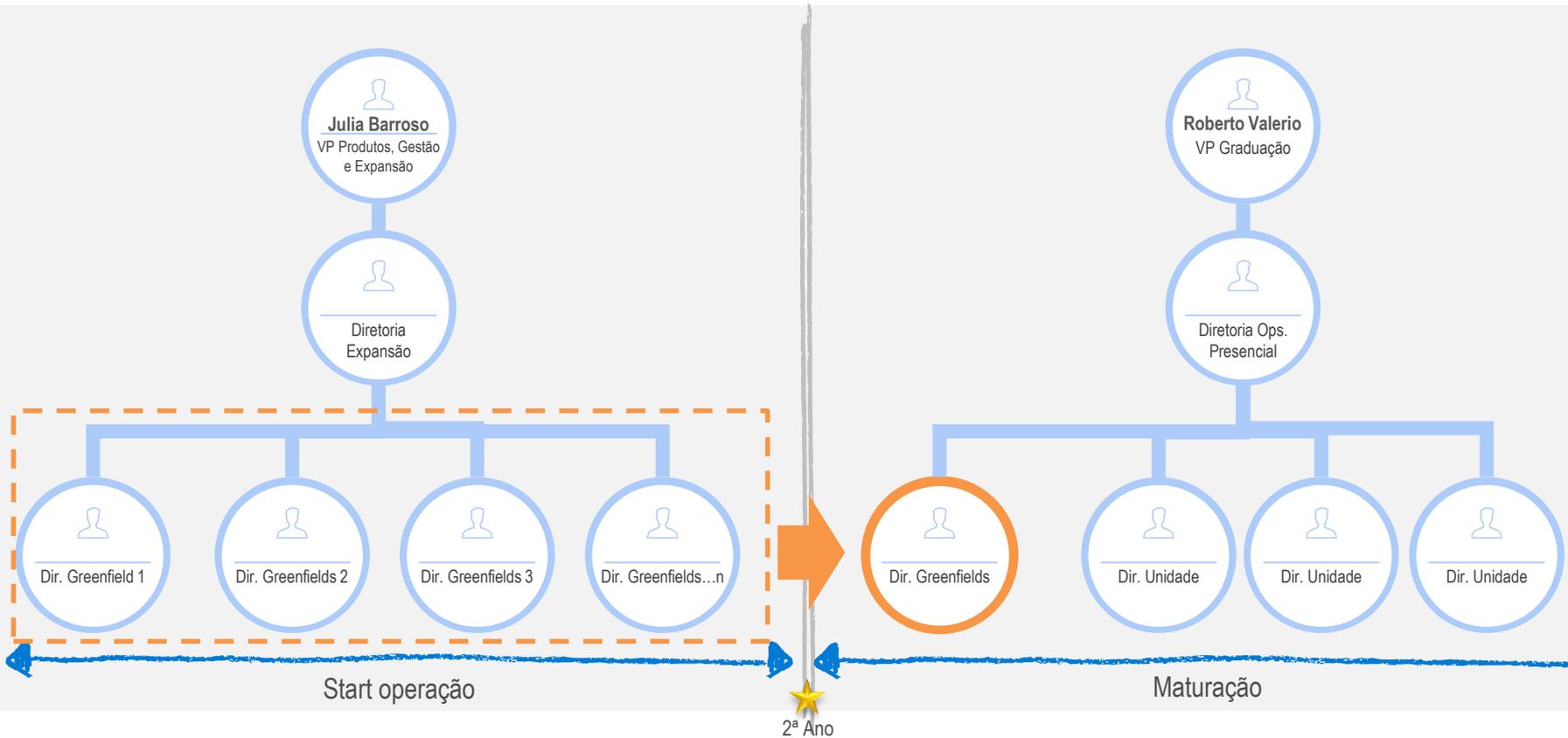
Acompanhamos de perto os primeiros passos das novas unidades



Durante 2 anos, o greenfield tem suporte próximo para:

- Entrada na praça
- Formação do time da unidade:
 - Diretor
 - Equipe Comercial
 - Secretaria e backoffice
- Treinamento
- Definição das rotinas e objetivos do período
- Planejamento comercial
- Monitoramento de ações e resultados
- Suporte na solução de problemas

Após a fase de incubação, a unidade passa a fazer parte da operação de canal da Kroton



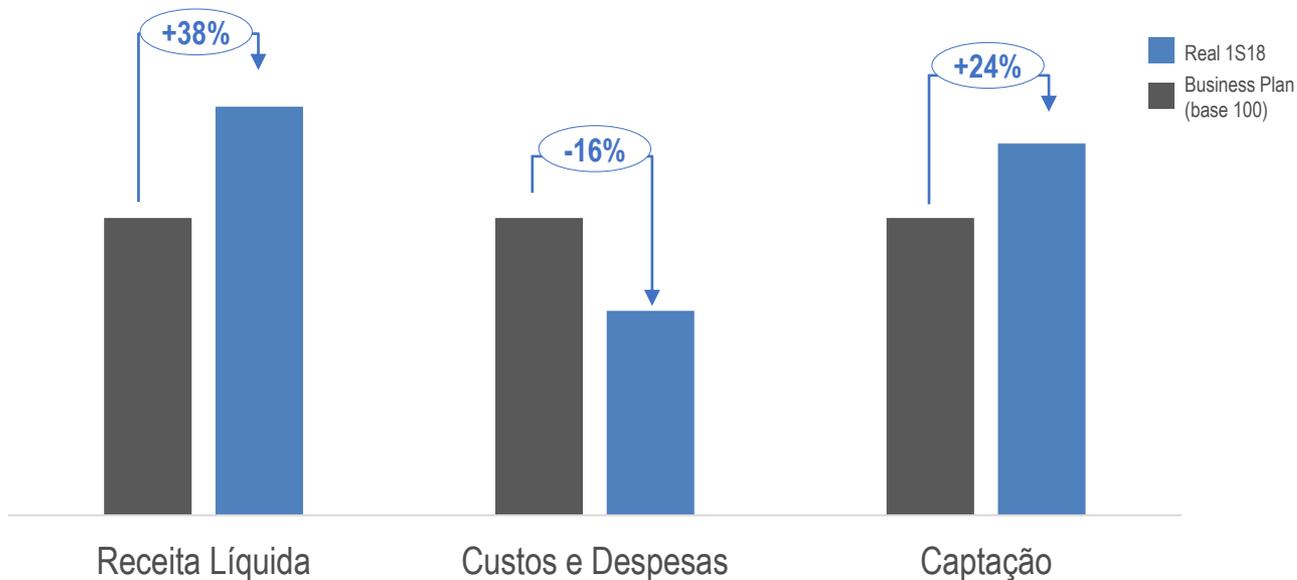
Resultado unidades Expansão vs Business Plan

COLHENDO RESULTADOS

Unidades iniciadas em 2018 **performando melhor que os BPs** em:

- Receita Líquida
- Custos e Despesas
- Resultado Operacional
- Captação

Unidades iniciadas em 18.2 com fortes **resultados**, indicam o sucesso do modelo



Business Plan vs
Estimado



TIR média (10 anos)
BP 26,2% | Est. 29,1%

TIR perpetuidade
BP 42,4% | Est. 44,4%



POSICIONAMENTO

- Colégio **Premium**
- Marca forte** e reconhecida regionalmente
- 1°** ou **2°** colocado no **ENEM** no **Amazonas** nos últimos **10 anos**



DIFERENCIAIS

- Proposta pedagógica sólida, com ênfase nos seguintes pilares: **Excelência Acadêmica, Disciplina, Rigor Científico e Formação de Valores**



LOCALIZAÇÃO

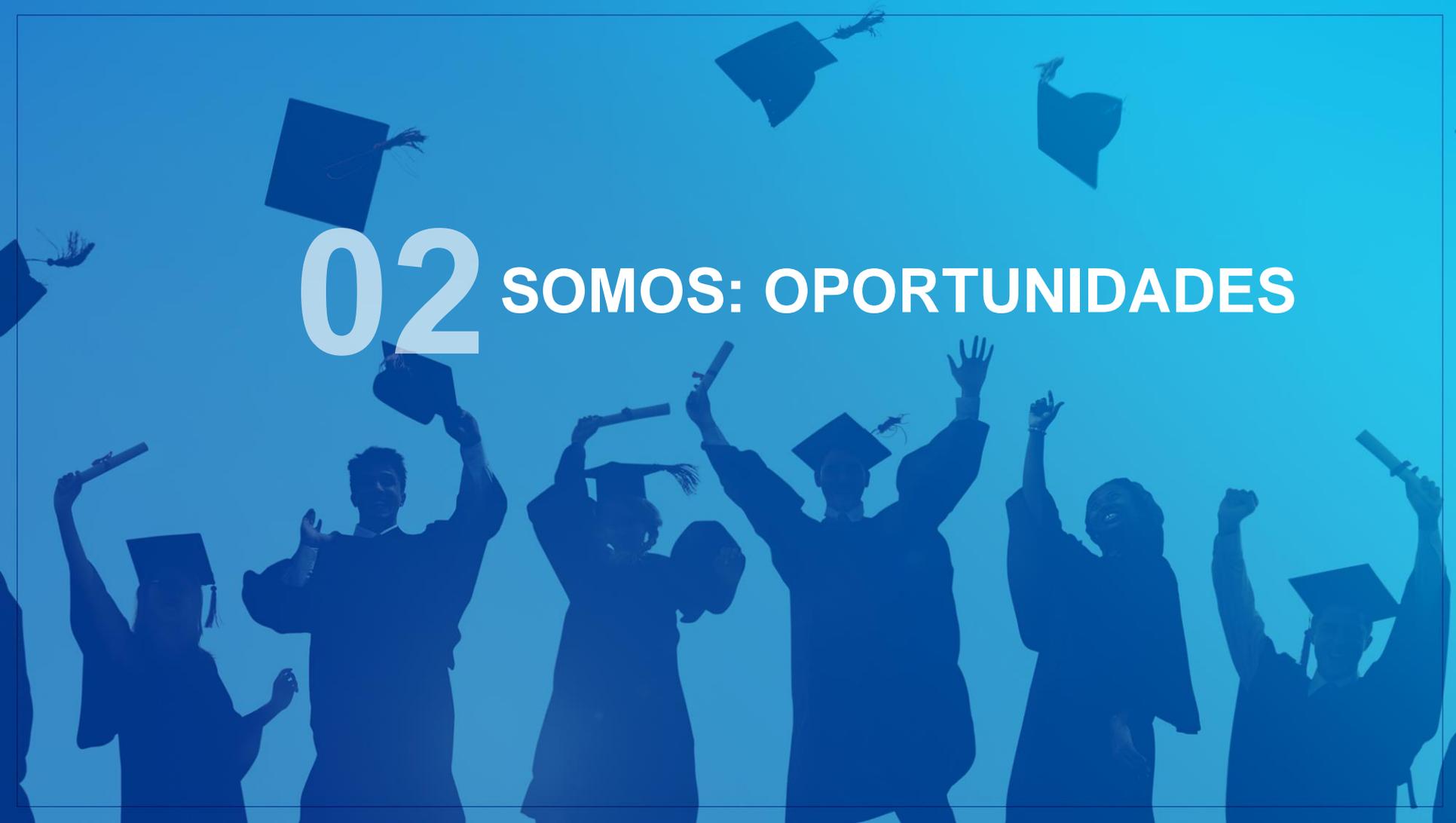
- 4 unidades em **Manaus/AM** e 1 em **Rio Branco/AC**
- Nova unidade** prevista para **2019**, com **ensino integral** e **estrutura física diferenciada**



SEGMENTOS

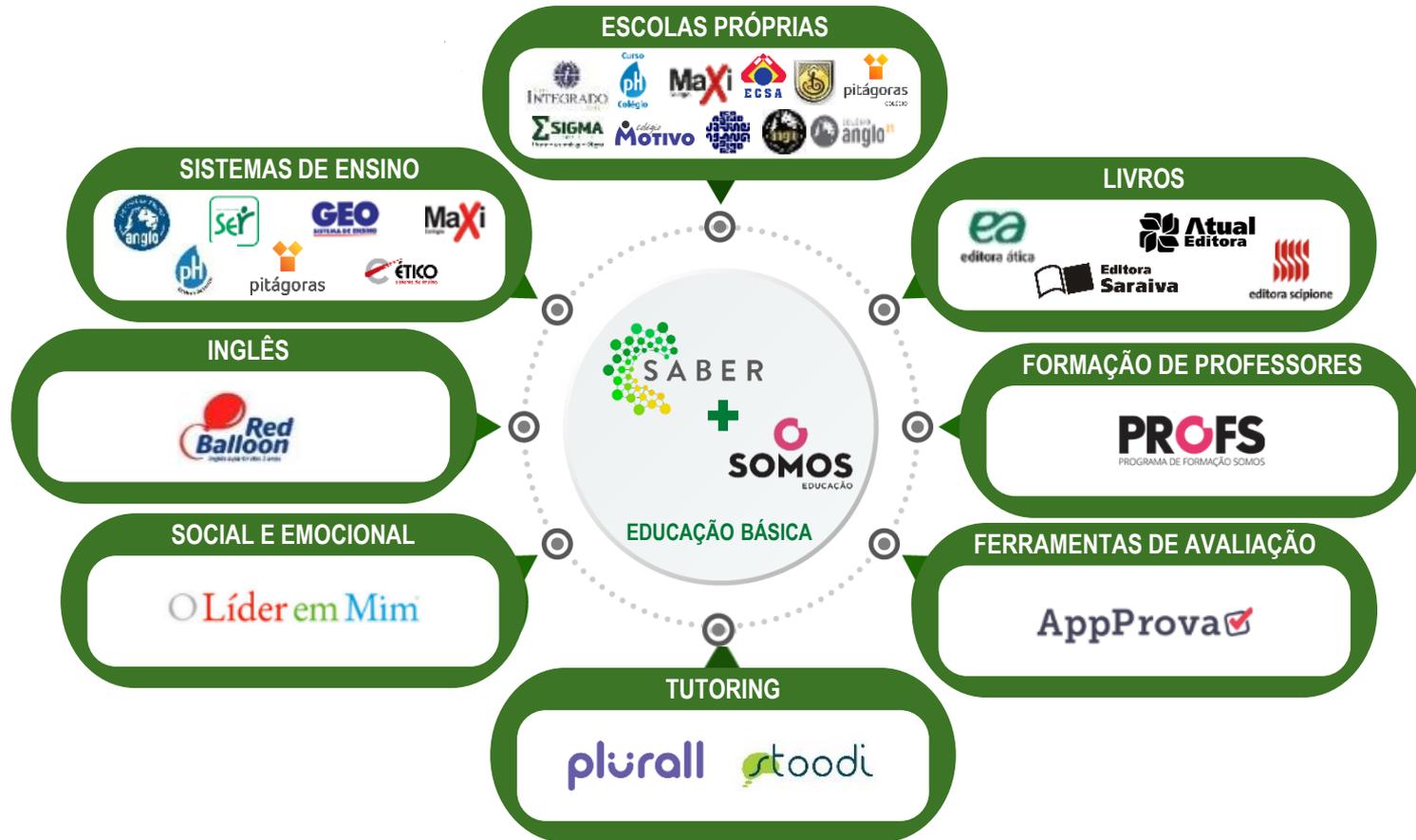
- 3.806 alunos**
- Ensino Infantil até Ensino Médio
- Possui **turmas no período matutino e vespertino**



The image features a solid blue background with silhouettes of graduates in gowns and caps. Several graduates are shown in the foreground, some holding their caps or diplomas high in the air. In the upper portion of the image, several graduation caps are shown in mid-air, as if they have just been tossed. The overall scene conveys a sense of achievement and celebration.

02 SOMOS: OPORTUNIDADES

Portfólio abrangente e de qualidade com marcas renomadas



Destaques operacionais da companhia combinada

#Escolas

#Alunos – Mercado Privado

Professores atendidos

	Próprias	Adm. de Contratos	Pré-vestibular	Idiomas	Parceiras	Escolas Próprias / Contratos	Escolas de Idiomas	Sistemas de Ensino em Escolas Parceiras	Rede Privada	Rede Pública
	2	6	-	-	672	5,8 k	-	220 k	15 k	-
	42	-	3	120	2.779	35,0 k	25,2 k	998 k	70 k	1,7 MM
	44	6	3	120	3.451	40,8 k	25,2 k	1,2 MM	85 k	1,7 MM
Total de 3.624 Escolas						Total de 1,8 MM de professores				

Fonte: informações das companhias conforme divulgadas no resultado do 4T17



Destaques financeiros da companhia combinada

Receita Líquida 2017 (R\$ MM)

EBITDA^(1,2) 2017 (R\$ MM)

Mg. EBITDA 2017

	Ensino Superior	Educação Básica	K-12	Escolas e Idiomas	SETS ⁽³⁾	TOTAL	Ensino Superior	Educação Básica	K-12	Escolas e Idiomas	SETS	TOTAL	Ensino Superior	Educação Básica	K-12	Escolas e Idiomas	SETS	TOTAL
	5.380	177	-	-	-	5.558	2.378	73	-	-	-	2.451	44%	41%	-	-	-	44%
	-	-	1.230	505	151	1.872⁽⁴⁾	-	-	480	74	41	562⁽⁵⁾	-	-	39%	15%	27%	30%
						7.430						3.012						41%

Fonte: informações das companhias

- Notas:
1. EBITDA Ajustado da Somos não considera ajuste de plano de remuneração baseado em ações
 2. Despesas Corporativas e com Vendas e Marketing da Kroton rateadas por segmento
 3. Sistema de Ensino Técnico e Superior
 4. Líquido de exclusão Intercompany – R\$ 15 MM
 5. EBITDA pós Despesas Corporativas – R\$ 33 MM



Sinergias e ganhos de eficiência de R\$ 300 MM a serem capturados em 4 anos (+16pp de margem EBITDA)

Existem diversas áreas para captura de ganhos de eficiência e sinergias

Receita: capilaridade comercial, inteligência de mercado e penetração de produtos de contraturno

Strategic sourcing

Unificação de atividades operacionais, acadêmicas e administrativas

Ganhos de escala e melhor aproveitamento de malha logística

Otimização de CAPEX de conteúdo

R\$ 300 milhões



The image features a solid blue background with silhouettes of graduates in the foreground. The graduates are wearing caps and gowns, and many are holding up their caps and diplomas in a celebratory gesture. The text '03 SOMOS: INTEGRAÇÃO' is overlaid in the center in a white, sans-serif font. The number '03' is significantly larger than the text 'SOMOS: INTEGRAÇÃO'.

03 SOMOS: INTEGRAÇÃO

Roadmap do processo de Integração

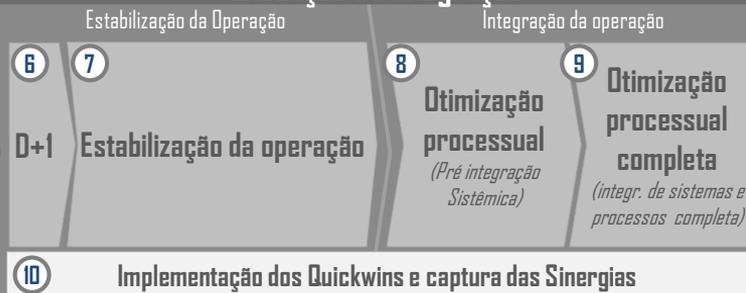
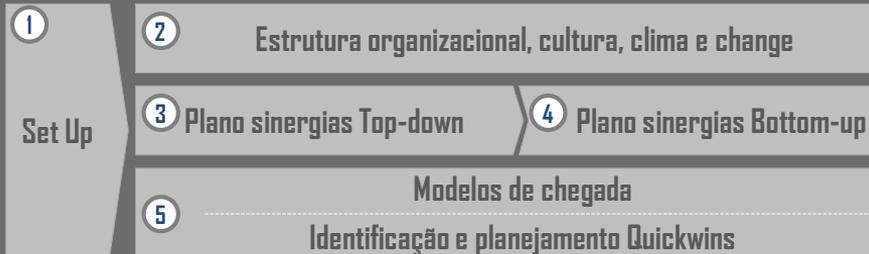
KICK-OFF
(12/07)

APROVAÇÃO DO CADE
(19/09)

FIM DA
INTEGRAÇÃO

Planejamento da futura integração

Execução da integração



- 1 Estruturação do projeto de integração, incluindo definição da governança, metodologia, recursos/apoios, orçamento
- 2 Condução das discussões de estrutura organizacional futura, entendimento e planejamento das ações de cultura e clima.
- 3 Cálculo do potencial de sinergia e definição das metas.
- 4 Detalhamento dos racionais de cálculo das sinergias e planejar a captura.
- 5 Definição e planejamento do modelo de operação após a integração completa, incluindo processos, sistemas e as necessidades para D+1. Mapeamento e priorização das oportunidades de otimização de receita e custo.

- 6 Execução de atividades essenciais nos primeiros dias após a aprovação da operação pelo CADE
- 7 Transferência de conhecimento para os gestores que foram impactados por mudanças da estrutura organizacional. Visa garantir a estabilidade da operação e gestão unificada das operações
- 8 Ações de convergência/aproximação do modelo de operação e integração dos modelos de gestão
- 9 Integração dos sistemas e de todos os processos visando unificar totalmente o modelo de operação
- 10 Detalhamento, planejamento e planos de ação para início de captura de Quickwins e Sinergias identificados na etapa anterior

Roadmap do processo de Integração

KICK-OFF
(12/07)

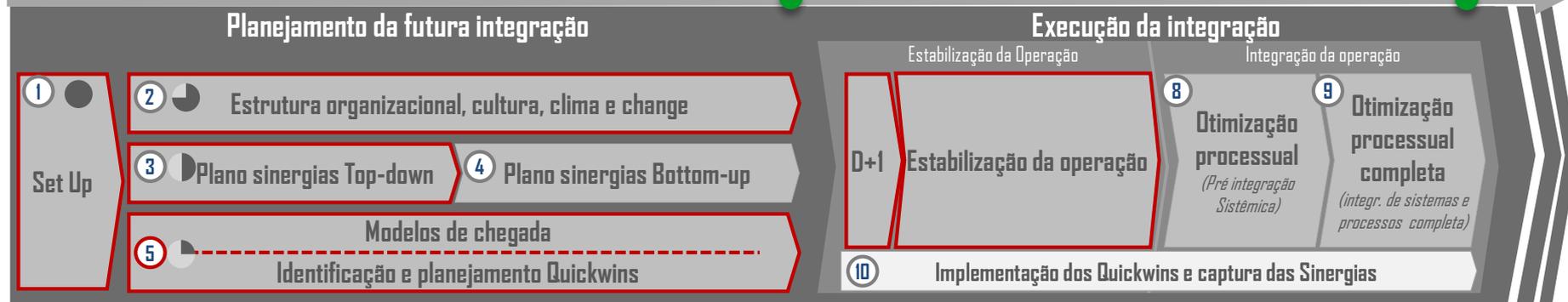


Foco atual



APROVAÇÃO DO CADE
(19/09)

FIM DA
INTEGRAÇÃO

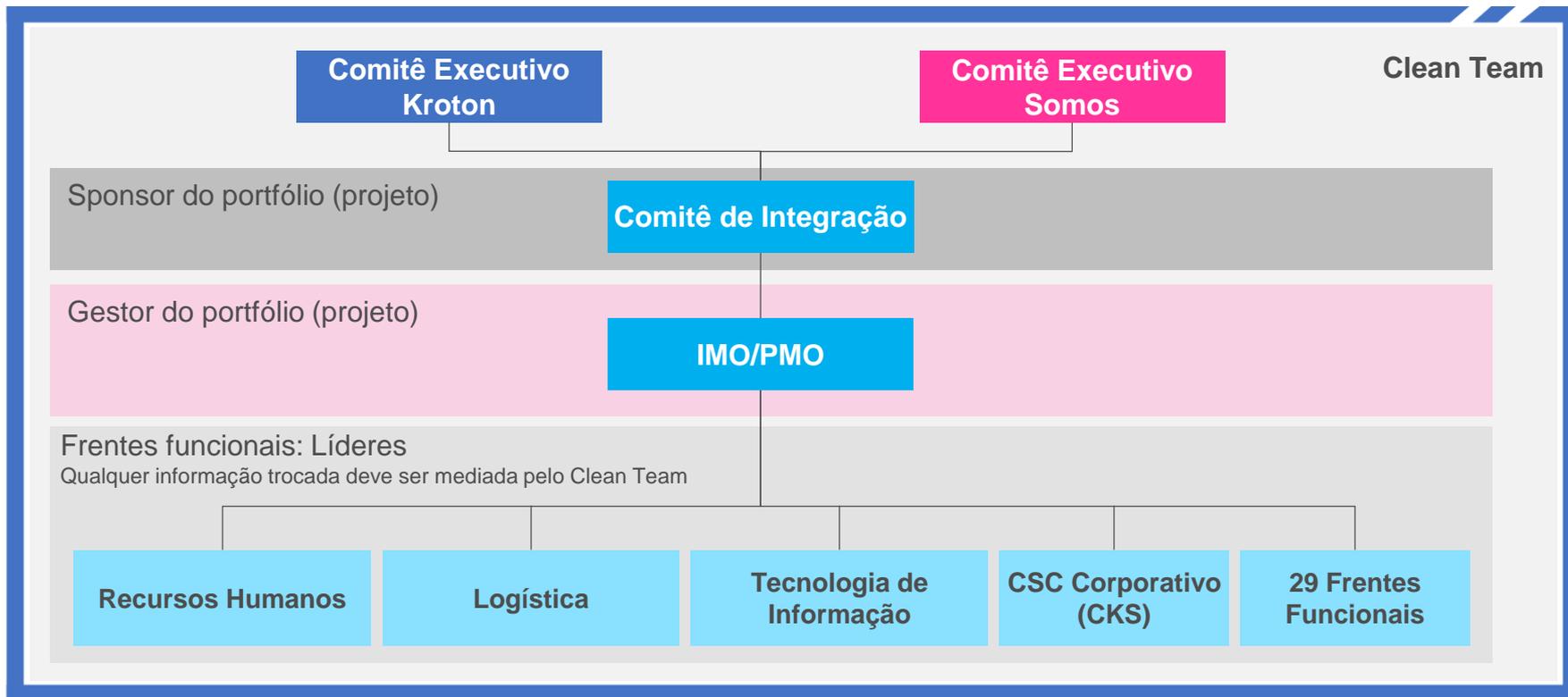


- 1 Estruturação do projeto de integração, incluindo definição da governança, metodologia, recursos/apoios, orçamento
- 2 Condução das discussões de estrutura organizacional futura, entendimento e planejamento das ações de cultura e clima.
- 3 Cálculo do potencial de sinergia e definição das metas.
- 4 Detalhamento dos racionais de cálculo das sinergias e planejar a captura.
- 5 Definição e planejamento do modelo de operação após a integração completa, incluindo processos, sistemas e as necessidades para D+1. Mapeamento e priorização das oportunidades de otimização de receita e custo.

Foco Projeto de Planejamento Integração [IMO]

Estrutura macro da governança do projeto de Integração

A estrutura básica é composta de 3 níveis de gestão: comitê de integração, IMO (Integration Management Office) e as frente funcionais





COMITÊ DE INTEGRAÇÃO



RECORRÊNCIA:
QUINZENAL



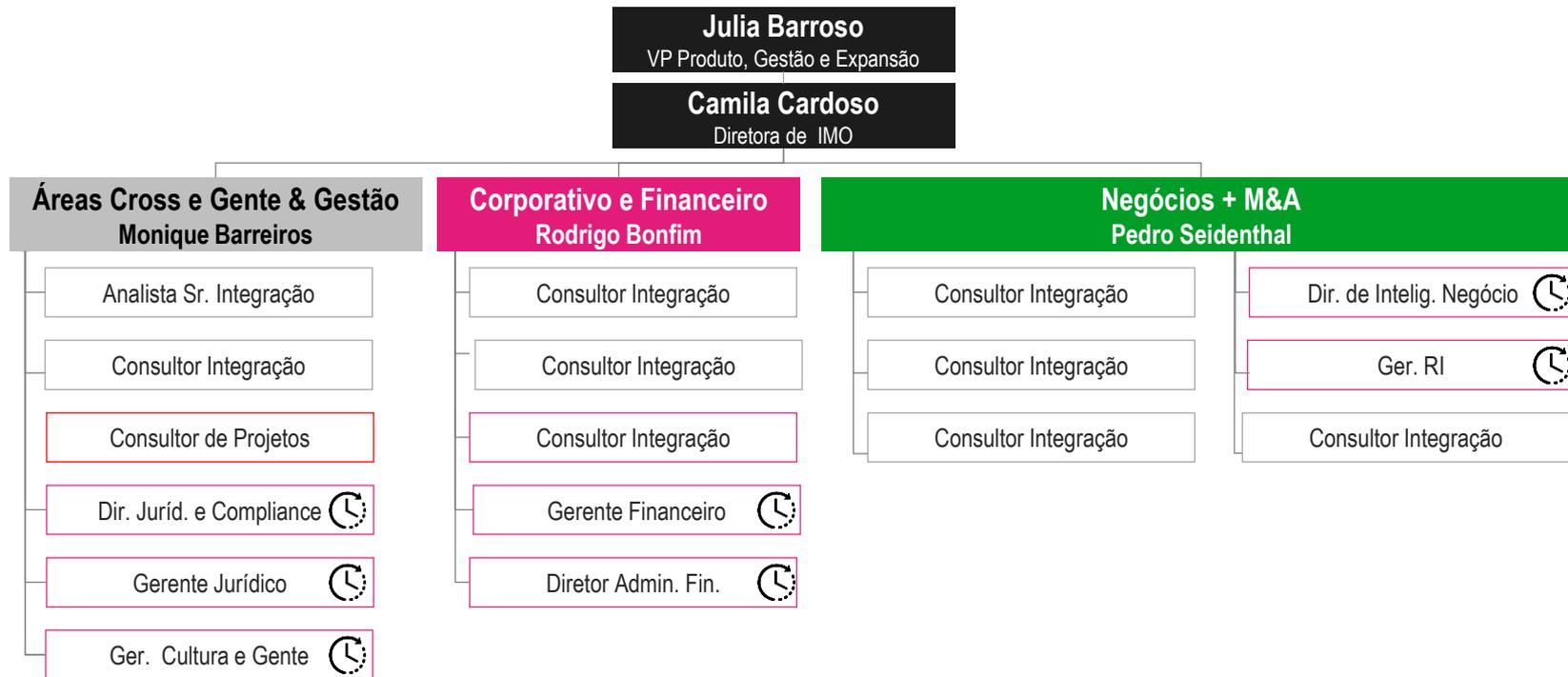
OBJETIVO: STATUS DO PLANEJAMENTO DA FUTURA INTEGRAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES OPERACIONAIS

...PARTICIPANTES E RESPONSABILIDADES

Membros Permanentes		Rodrigo Galindo (CEO e Presidente do Comitê)
		Mario Ghio (VP Saber e Sponsor)
		Jamil Marques (VP Finanças)
		Carlos Safini (VP TI e Transf. Digital)
		Fábio Lacerda (VP Administrativa)
Suporte decisão e execução		Fernando Shayer (CEO)
		Guilherme Luz (VP Educação Básica K-12)
		Thiago Tourinho (VP Escolas Próprias)
		IMO/PMO Julia Barroso

- **Presidente:** dar diretrizes estratégicas para condução do projeto de integração; suportar tomada de decisão; garantir acompanhamento do status do projeto;
- **Membros permanentes:** participar de todas reuniões; apoiar na decisão; garantir acompanhamento do status do projeto;
- **IMO/PMO:** conduzir as reuniões; gerar e/ou gerenciar a construção de conteúdo para as reuniões; garantir acompanhamento do status do projeto;
- **Membros convidados:** apresentar conteúdo para suportar a tomada de decisão e equalizar conhecimento.

Organograma do Clean Team



Áreas Cross e Gente & Gestão

- IMO (PMO, Sinergia e Apoio às frentes funcionais)
- Estrutura Organizacional, Cultura, Clima, Comunicação e Change Management
- Relação com Investidores
- Processos, Projetos, Governança e Controles
- Recursos Humanos (área)
- Responsabilidade social
- Regulatório
- Jurídico
- Auditoria e Controles Internos

7

Corporativo e Financeiro

- Planejamento Financeiro
- Controladoria
- Suprimentos
- Cobrança
- Tesouraria
- CSC Corporativo
- Tecnologia da Informação Sistemas Corporativos

7

Negócios

- Sistemas de ensino
- Editora
- Idiomas
- Escolas
- Marketing/Estratégia e Comercial
- Ensino Superior, técnico e preparatório
- Logística
- Negócios e Transformação
- Infraestrutura
- Produção Editorial

10

M&A

- CADE
- Atividades Transacionais Compra
- M&A (área)

1

Já mobilizamos boa parte da organização para o planejamento da integração



The image features a solid blue background with silhouettes of graduates in the foreground. The graduates are wearing caps and gowns, and many are holding up their caps and diplomas in a celebratory gesture. The text '04 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL' is overlaid in the center in a white, sans-serif font. The number '04' is significantly larger than the text 'TRANSFORMAÇÃO DIGITAL'.

04 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

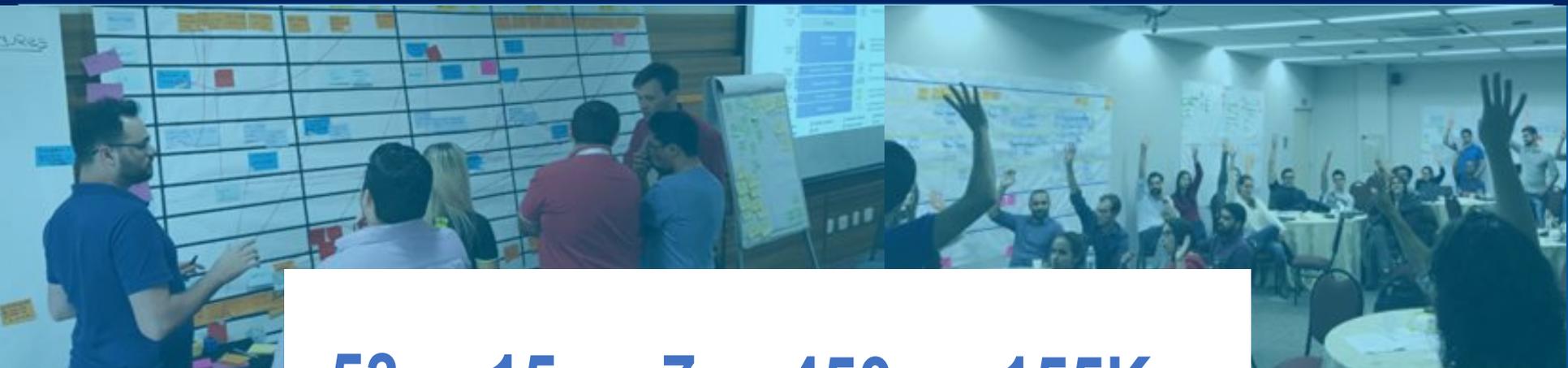


Para vencer a jornada digital, será necessário mudar a cultura da Companhia





O ecossistema do SAFe



53

Times
ágeis

15

Value
streams

7

Trens
entrega

450

Pessoas
envolvidas

155K

Horas/dev. a cada
10 semanas



Visão dos Trens atuais

 Bravo 1 Jornada de Ingresso Scrum Team: 7 Total de Membros: ~60 (15 NEG 45 TI)	 Bravo 2 Jornada Acadêmica Presencial Scrum Team: 9 Total de Membros: ~105 (25 NEG 80 TEC)	 Echo Analytics Scrum Team: 4 Total de Membros: ~30 (10 NEG 20 TEC)	 Delta Jornada Administrativa Presencial Jornada Financeira Presencial Scrum Team: 6 Total de Membros: ~55 (15 NEG 40 TI)
 Charlie Jornada Administrativa EAD Jornada Acadêmica EAD Jornada Financeira EAD Scrum Team: 8 Total de Membros: ~75 (25 NEG 50 TEC)	 Discovery Educação Continuada Scrum Team: 3 Total de Membros: ~35 (20 NEG 15 TEC)	 Alpha Corporativo Scrum Team: 6 Total de Membros: ~65 (20 NEG 45 TEC)	

System Team	Times: 4 ~25 membros
Component Team	Times: 2 ~ 10 membros
User Experience	Times: 1 ~4 membros
Customer Experience	Times: 1 ~5 membros
Escritório de Arquitetura	Times: 1 ~10 membros
Lace	Times: 1 ~12 membros

Lançamos o Cubo Education e criamos governança e processos para aprofundar relacionamento com edtechs

Cubo Education by Kroton

- **Parceria estratégica** com o **Cubo**
- **Maior ecossistema de edtechs da América Latina**
- **16 embaixadores** definidos para usar ecossistema e **resolver desafios da Kroton**
- **Eventos e palestras de cultura digital** para colaboradores



Governança e Comitê de Edtechs

- **Governança e processos robustos** com **4 etapas para relacionamento** com edtechs
- **Comitê de Edtech** criado para dar **celeridade** em **parcerias** e **investimentos**

Primeiros Resultados

62 edtechs já entrevistadas

6 aprovadas para primeiras aproximações

3 Comitês de Edtechs já realizados

90 colaboradores já passaram pelo Cubo

Conquistamos o 1º lugar dentre todas as empresas de Serviços e 25º dentre todas as empresas do Brasil no principal prêmio de Inovação do país



	Posição Kroton	
	2017	2018
Categoria Serviços	1º	1º
Geral Brasil	61º	25º

“Sabemos que a inovação é uma estratégia de longo prazo. Um processo contínuo que exige recursos, disciplina e capacidade de gestão de projetos e de risco. Parabéns por ter a inovação como um pilar do seu negócio e contribuir para o desenvolvimento do país.” – Equipe Valor Inovação

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.kroton.com.br/ri

Carlos Lazar

carlos.lazar@kroton.com.br

+ 55 11 3133-7309

Pedro Gomes

pedro.gsouza@kroton.com.br

+ 55 11 3133-7311

Ana Troster

ana.mtroster@kroton.com.br

+55 11 3133-7314