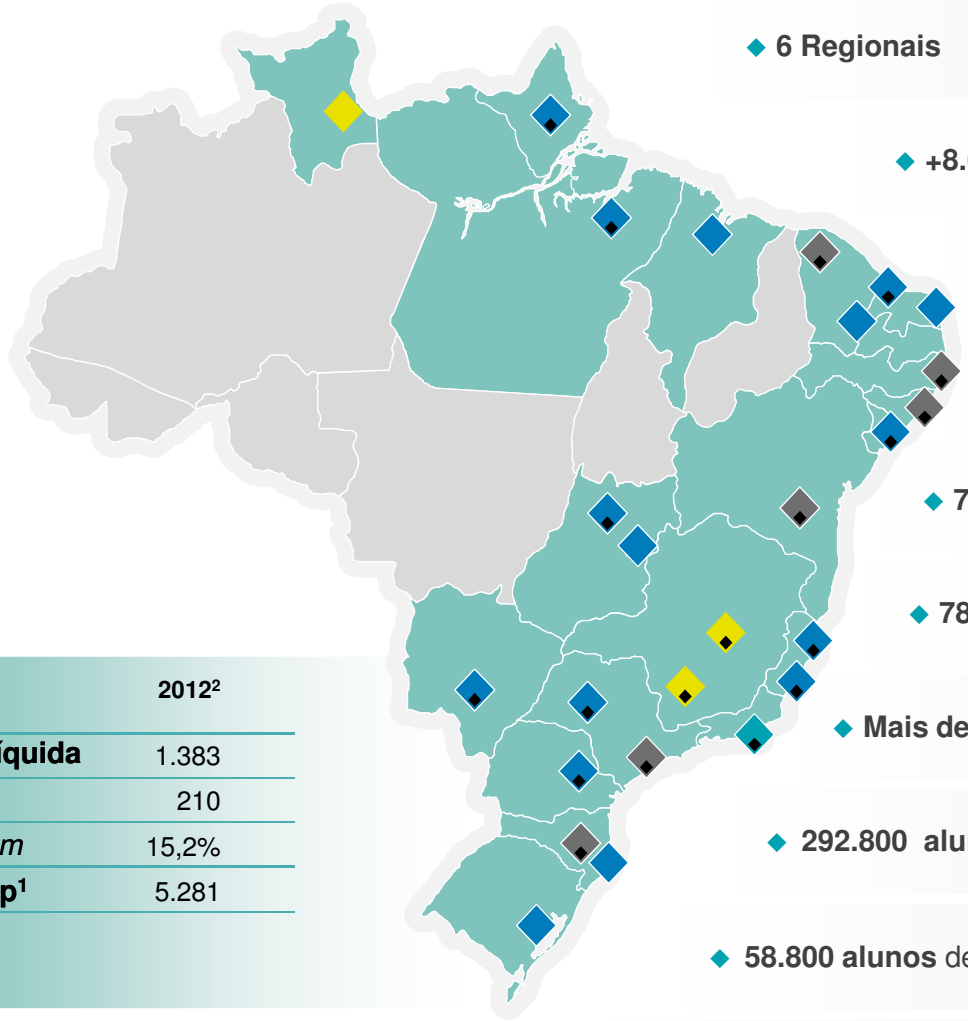
Estácio

Apresentação Estácio | APIMEC SP

Agosto 2013

1. Sumário Executivo

Visão Geral da Estácio



- **6 Regionais**
- **+8.000 professores** e 4.000 Administrativos
- **77 campi** em 40 importantes cidades (20 estados + DF) do Brasil
- **52 pólos** de ensino à distância já credenciados
- **7 áreas de conhecimento**
- **78 programas** de graduação
- **Mais de 313.000 alunos**
- **292.800 alunos** de graduação
- **58.800 alunos** de EAD
- **20.600 alunos** em cursos de pós-graduação

(R$ mm)	2012[2]
Receita Líquida	1.383
EBITDA	210
% margem	15,2%
Market cap[1]	5.281

Universidade | Faculdade | Centro Universitário | Em processo de transformação para Centro Universitário | EAD

Fonte: Companhia e Bloomberg
Nota: (1) Com base na cotação de 09/08/2012;

Estrutura Acionária

Estrutura Acionária (Pós-Follow On)

Posição Acionária em 31/07/2013

Turnaround, Crescimento e o Futuro

2008 a 2011

Ambiente Setorial Favorável + ***Turnaround* 08-11 ➔ Base de Vantagens Competitivas** + ***Track-Record* Recente**

2012 a 2014

Ano de 2012 de Resultados Excepcionais:

- Institucional / Imagem
- Crescimento da base de alunos
- EBITDA, margem EBITDA e fluxo de caixa
- Cultura e clima organizacional

Excelente Prognóstico para 2013 e 2014:

- Crescimento com Escala
- Mais EBITDA e Rentabilidade
- *Upside Risks* (EAD, Novos Negócios, M&A)

2015 a 2020

Planejamento Estratégico 2020

- Acelerar crescimento do "core business" de Educação Superior
- Transição de Ensino Superior para Educação para Adultos

2. Ambiente Setorial

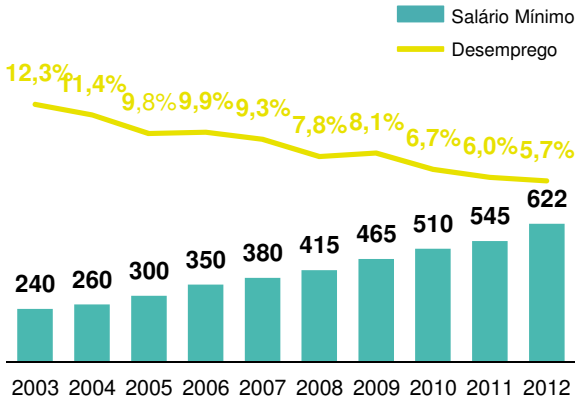
Ambiente Setorial
Perspectivas Positivas para o Setor de Educação

- **Cenário para Expansão do Ensino Superior**
  - Aceleração da demanda (CAGR 03/11: 7,8%)
- **Plano Nacional de Educação (PNE)**
  - Compromisso do governo: 10 milhões de alunos
- **Políticas Públicas – Incentivos Governamentais**
  - FIES e ProUni
- **Ensino à Distância**
  - Expansão do acesso ao ensino superior
  - Quase 1 milhão de alunos em 5 anos

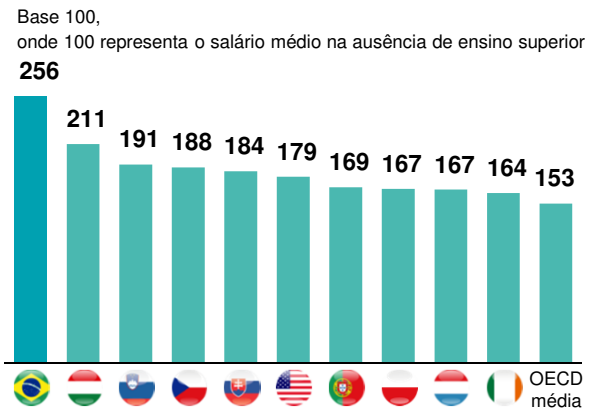
Cenário para Expansão do Ensino Superior
Aceleração da Demanda

O setor de educação conta com importantes *drivers* que sustentam as perspectivas de crescimento para os próximos anos

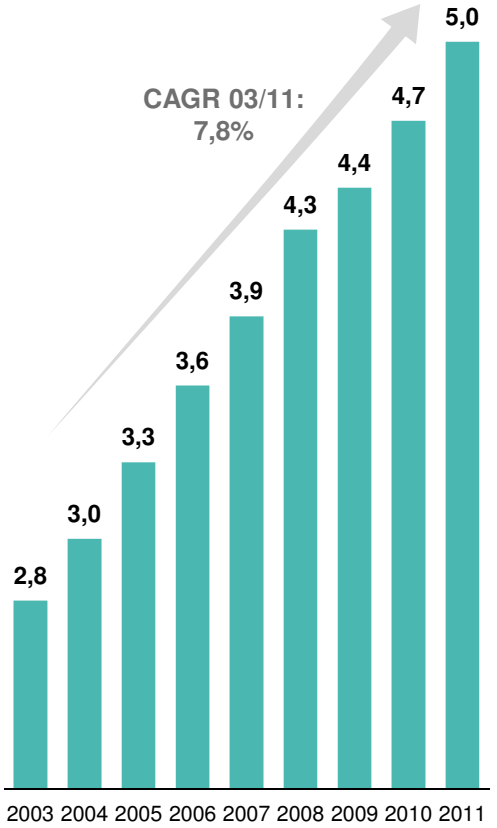
Salário Mínimo (R$) e Índice de Desemprego (%)



Incremento de Salário Pós-Formação[1]

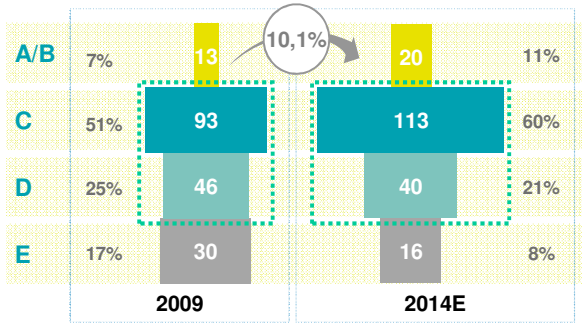


Alunos no Ensino Superior Privado (mm)



Classe C Emergente

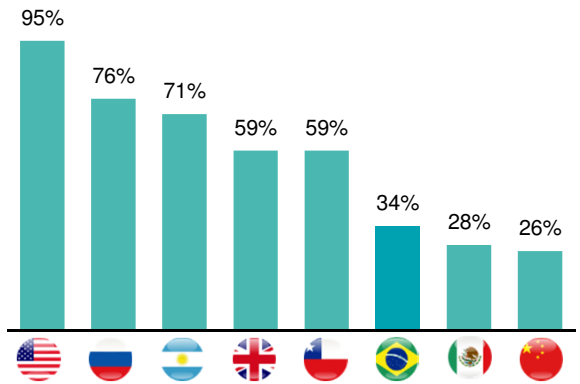
(Número de habitantes, 2009 – 2014E)



- 20 milhões de indivíduos entrarão na classe C até 2014 (aumento de 21,5%)

Ensino Superior no Mundo – 2010[2]

Penetração do Ensino Superior (%)[3]



Fonte: Companhia, IBGE, FGV, Hopper e Unesco
Notas: (1) Salário na ausência de curso superior = 100
(2) Para Brasil, dados de 2008
(3) Considera a população matriculada em Ensino Superior / população total (18-22 anos)

Plano Nacional de Educação (PNE)

O governo brasileiro estabeleceu um plano nacional de 10 anos para a melhora da qualidade da educação nacional e já apresenta dados que comprovam o aumento dos investimentos neste setor

Visão Geral do Plano Nacional de Educação de 2010

Principais Objetivos para o Ensino Superior

- Qualificar jovens para o mercado de trabalho
- Inclusão do Brasil na perspectiva de "economia do conhecimento": pesquisa e inovação
- Expansão e qualificação do ensino superior

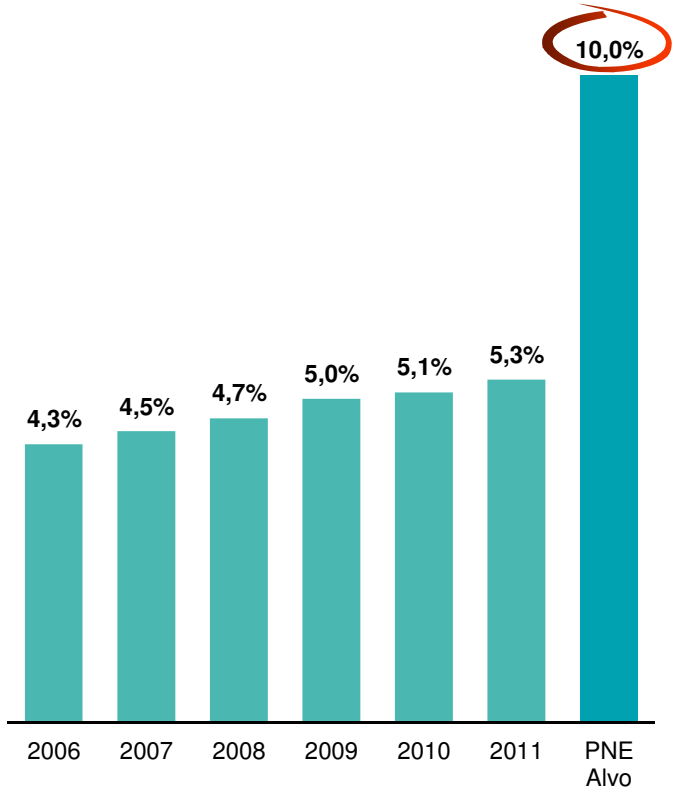
Meta

(18 a 24 anos)	2011/12 Census	PNE Alvo
Taxa líquida de matrícula	14,6%	33,0%
Taxa bruta de matrícula	27,8%	50,0%
Total de alunos matriculados no ensino superior	7,2 milhões	10,0 milhões

Ações

- Garantir o acesso às instituições de ensino privadas: bolsas de estudo (ProUni) e financiamento estudantil (FIES)

Gastos do Governo com Educação (% do PIB)



O Governo continua aumentando os seus gastos com educação e as políticas de incentivo, beneficiando o setor de educação do Brasil

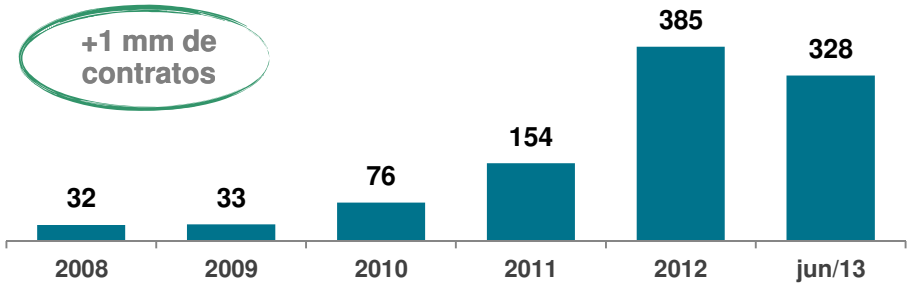
Fonte: Companhia, IBGE e INEP

Políticas Públicas – Incentivos Governamentais
FIES e ProUni

Ao longo dos últimos anos, sustentado pelo PNE, a relevância de políticas públicas no setor de educação aumentou substancialmente, dando destaque para o FIES e o ProUni

FIES

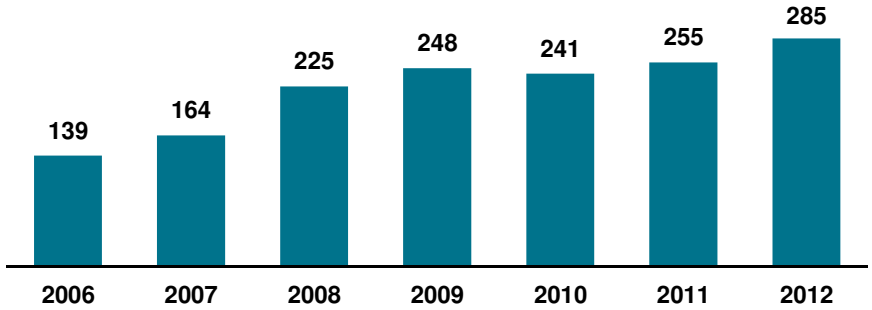
(Novos Contratos Firmados / ano – '000)



- Financiamento de **longo prazo** para alunos com **baixa renda**
- Condições de financiamento extremamente favoráveis:
  - Taxa de juros de **3,4% a.a**, termos nominais
  - Amortização em aproximadamente **18 anos**
- Não existe a necessidade de um fiador **desde 2011**

ProUni

(Número de Bolsas – '000)



- Concessão de **bolsas de estudos** para alunos do ensino superior que comprovem a necessidade do programa
- Programa oferece isenção de taxas fiscais para os cursos de graduação

Aumento da penetração do ensino superior nas classes C e D

Fonte: Companhia, IBGE e INEP

Ensino a Distância
Expansão do Acesso ao Ensino Superior

O modelo de EAD no Brasil está bem estruturado para um novo período de aceleração de crescimento, baseado na criação de um novo público alvo e na adequação dos players à nova realidade regulatória

Acessibilidade

Tícket Médio Menor
R$200 a R$250 por mês

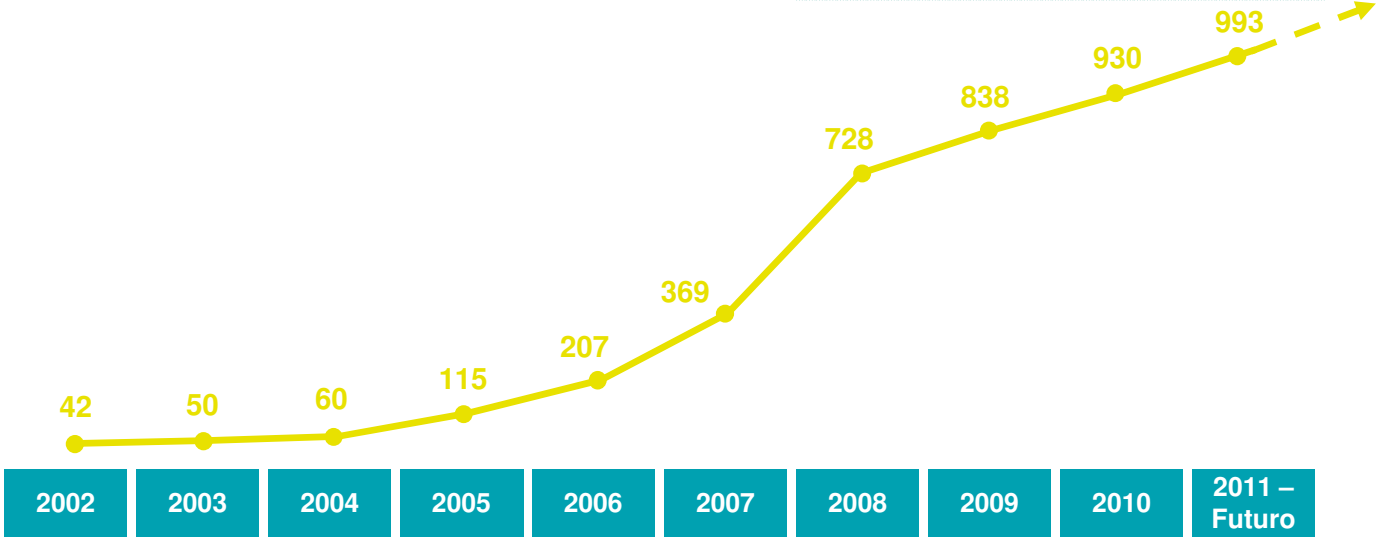
Modelo Conveniente
Viável para adultos que já trabalham

Novo Público
Criação de uma nova demanda por educação

Capilaridade
EAD atinge localidades onde existe escassez de cursos presenciais

Base de Alunos – EAD ('000)

Início do EAD no Brasil	Aceleração do Crescimento	Marco Regulatório
2002 - 2004	2005 - 2008	**Em 2008** Freio de crescimento por revisão regulatória
		2009-2011 Adequação dos players de educação às novas regras / padrões regulatórios
		2012/2013 - Futuro Retomada do crescimento de EAD no Brasil



Vantagens para as Instituições de Ensino

Crescimento Acelerado com Custos Operacionais Baixos

Gerar Sinergias e Margens Maiores

Fonte: Companhia e MEC

3. Diferenciais da Estácio

Estácio

Linha do Tempo da Estácio

Algumas empresas crescem para então decidirem se arrumar. Na Estácio, a "lição de casa" já foi feita...

Organic Growth | Consolidação da Liderança Nacional | IPO | *Turnaround* | *Turning Point*

Número de Alunos ('000)

Crescimento

2005 – 2007: Transformação para Instituição com fins lucrativos

GP Investments

1970...	80s-90s	...2002...	...2007	2008	2009	2010	2011	2012	Jun/2013
23	35	141	178	218	206	210	240	272	313
	1.5%	41.7%	4.8%	22.5%	-5.5%	2.1%	14.2%	13.3%	15,1%

- Migração para o Novo Mercado
- **EAD**
- Centro de Serviços Compartilhados ("CSC")
- **Follow-on**
- Novo Modelo Acadêmico

Source: Company

Vantagens Competitivas da Estácio

... E deu origem a uma série de vantagens competitivas que hoje fazem a diferença perante a concorrência

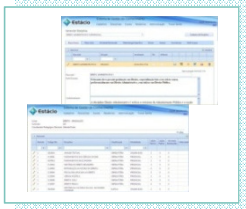
Modelo Educacional	◆ Estruturação de um modelo educacional sem similares, com total integração curricular
	◆ Modelo de EAD moderno e completamente alinhado com o modelo de ensino presencial
Processos	◆ Centralização e padronização de processos em uma estrutura eficiente e premiada
Mercado	◆ Mais de 40 anos como especialista no atendimento de jovens adultos e trabalhadores
	◆ Reconhecimento da marca Estácio por todo o país
Pessoas	◆ Equipe de alto nível, com alinhamento entre acionistas e colaboradores
	◆ "Cultura Estácio" plenamente estabelecida e implementada

Fonte: Companhia

Modelo de Ensino Sem Similar

A Estácio dedicou esforços para elaboração de um modelo educacional sem similares, estruturado com foco nas tendências de longo prazo deste mercado...

Estruturação do Modelo de Ensino Estácio



Construção Coletiva de Conhecimento

- Conteúdo definido coletivamente
  - Mais de 3 mil professores

Aproximação com Mercado de Trabalho

- Espaço Estágio Emprego
- Mais de 250 mil ofertas de estágio (Dez 12E)

Conveniência / Modelo Híbrido de Ensino

- Utilização eficiente do modelo de EAD
- Material didático fornecido pela Estácio

Inovação / Modernidade

Uso Intensivo de Tecnologia

- Busca pela interatividade
- Tablets como ferramenta de ensino
- Apps e games

Redes Sociais Colaborativas

- Integração entre alunos e professores
- Facilita comunicação e aproveitamento dos cursos

Sistemas de Check

- Banco de questões
- Garante a padronização da qualidade
- Mais de 125 mil questões

"Universidade como Mediadora do Conhecimento"

...e hoje é a Companhia de educação brasileira melhor preparada para a nova era do conhecimento

Fonte: Companhia

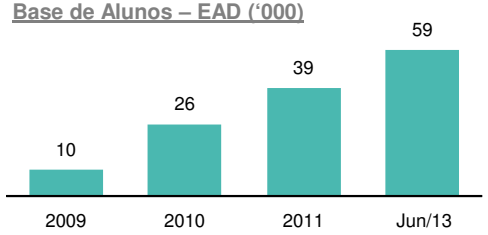
Modelo de EAD Moderno e Conveniente

Criação de um modelo de EAD ultramoderno, completamente alinhado com o modelo de ensino presencial

Aumento da abrangência do EAD Estácio

- 61 novos pólos (metade via parceiros)
- Gestão e marketing dos pólos parceiros serão feitos pela Estácio
- Repasse de 20% da receita aos parceiros

Base de Alunos – EAD ('000)



Fonte: Companhia

Processos Plenamente Integrados

As operações nacionais da Estácio estão ligadas à uma plataforma única de processamento

Integração | Eficiência

Escala | Padronização

Centralização | Acordo de Nível de Serviço (ANS)

Serviços Acadêmicos → Serviços Financeiros → Suprimentos e Logística → Serviços de Gente (RH) → Serviços Contábeis → Serviços de TI → Atendimento → Gestão de Serviços e Integração

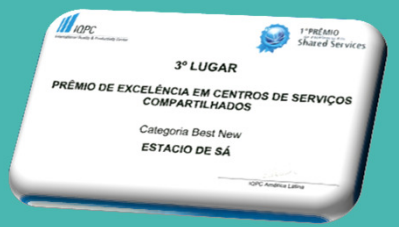
Benefícios

- Força processos padronizados
- Sistema de informação unificado
- Permite foco dos campi nos alunos

Processos Realizados Selecionados

300	FTE
250.000	Faturas/mês
8.000	Pagamentos/mês
17.000	Processos com MEC
360.000	Candidatos
+ 1 mm	Provas realizadas

CSC Reconhecido e Premiado



Robusta, a gestão de processos da Estácio é a mais preparada para a integração de aquisições

Fonte: Companhia

Excelência em Serviços para Público Alvo

Há mais de 40 anos, a Estácio estrutura seus serviços para ser especialista no atendimento do seu público alvo, jovens adultos e trabalhadores

Excelência em Serviços

Atendimento Agendado

- Pré agendamento online de atendimento
- Evita filas e permite solução rápida e programada

Chats e *Call Center*

- Atendimento *online* e via *call center*
- Atendimento monitorado
- Avaliação periódica pelos alunos

Investimentos em Infraestrutura

- Infraestrutura de primeira linha
- Equipamentos novos e de alta qualidade
- Foco na satisfação do aluno

Assistência ao Aluno

- Aulas de reforço
- Gabaritando
- Espaço Estágio Emprego (E3)

Mobilidade

- Currículos escolares padronizados
- Flexibilidade para a mudança de campus
- Flexibilidade entre presencial e EAD
- Uso de tecnologia

Hoje, a estrutura de serviços da Estácio é eficiente e focada em qualidade, proporcionando a melhor experiência de atendimento para o aluno

Fonte: Companhia

A Força da Marca Estácio

A Estácio é a única marca de educação superior reconhecida em todo o Brasil

Estácio: Marca Sólida Nacionalmente

- Presença em todas as regiões do Brasil com a marca Estácio
- Força de vendas por todo o Brasil

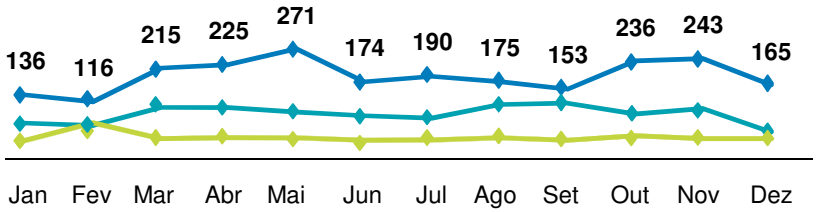
- Forte relacionamento institucional
- EAD: aumento da capilaridade do sistema de ensino e penetração da marca

- Alto grau de reconhecimento da marca — Top of Mind RJ
- Estácio na midia — O GLOBO, EXAME, Valor

Cobertura na mídia (# de publicações)

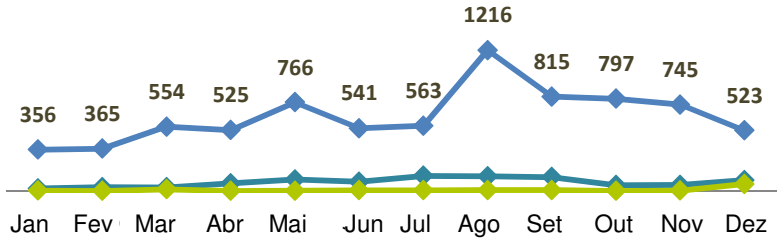
2010

Média mensal (+): **192**



2012

Média mensal (+): **647**



Fonte: Companhia

Educação: Negócio de Pessoas
Gestão Independente e Qualificada

		Anos na Estácio
Rogério Frota Melzi *Diretor Presidente*	◆ Formação: MBA pela Stanford University; Engenharia Mecânica pela Universidade Mackenzie ◆ Experiência: Diretor de Planejamento Financeiro & Controle da Suzano Holding	5 anos
Paula Caleffi *Diretora de Ensino*	◆ Formação: Historia pela Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Doutorado em História e Geografia pela Univ. Complutense de Madri ◆ Experiência: Diretora da Unidade de Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS	4 anos
Pedro Jorge Graça *Diretor de Marketing*	◆ Formação: Análise de Sistemas na Universidade Mackenzie; Pós-Graduação pela FGV ◆ Experiência: Sócio-proprietário de um grupo educacional, além de 15 anos de experiência na área	6 anos
Miguel Pereira de Paula *Diretor de Gente, Gestão e Serviços*	◆ Formação: Administração de empresas pela Ulbra/RS; MBA em gestão de varejo pela USP ◆ Experiência: Diretor de Gente e Gestão da Farmasa (GP Investments) e Diretor de Recursos Humanos da Votorantim Cimentos Brasil	5 anos
Gilberto Teixeira de Castro *Diretor de Operações*	◆ Formação: Engenharia de Produção pela UFRJ ◆ Experiência: 17 anos de experiência na AmBev, chegando a ocupar o cargo de Diretor Regional de Operações	4 anos
João Luis Barroso *Diretor de Relações Institucionais*	◆ Formação: Economia pela Universidade Gama Filho; Pós-Graduação em Economia pela FGV ◆ Experiência: Secretário-adjunto de Política Econômica do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento e Superintendente do Tesouro da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	4 anos
Virgílio Capobianco Gibbon *Diretor Financeiro e de RI*	◆ Formação: Economia pela PUC-Rio; Pós-Graduação ◆ Experiência: Diretor Executivo da TOTVS e Sr. Manager na Accenture do Brasil	3 anos
Marcos de Oliveira Lemos *Diretor do EAD*	◆ Formação: PhD em economia pela University of Illinois e mestre em economia pela University of Chicago ◆ Experiência: Diretor do Centro de Serviços Compartilhados da companhia desde maio de 2011	7 anos
Marcos Noll Barboza *Diretor de Educação Continuada*	◆ Formação: Administração pela PUC-RS e MBA pela Harvard Business School ◆ Experiência: Diretor Executivo de Desenvolvimento Estratégico do Grupo RBS, tendo ocupado diversos cargos anteriores na mesma companhia ao longo de sua carreira	< 1 ano

Fonte: Companhia

Educação: Negócio de Pessoas
Agenda Positiva para Professores e Colaboradores

A Companhia desenvolveu ao longo do tempo diversos programas até alcançar o atual sistema de meritocracia

Professores

- Fóruns anuais de docentes
- Remuneração variável docente
- Bolsas de mestrado e doutorado
- 2.200 professores nos Planos de Carreira (2010-2012)
- 4 módulos de treinamentos, com 4.000 professores treinados
- Auxílio para viagens e diárias em congressos nacionais e internacionais

470 projetos de pesquisa Acadêmica submetidos aos órgãos de fomento entre **2009 e 2012**

Administrativos

- 410 colaboradores elegíveis a bônus
- Todos funcionários elegíveis a pelo menos 1 programa de recompensas
- Auxilio alimentação
- Programa de formação de gestores
- Plano de Carreira
- Mais de 80 executivos elegíveis ao SOP

5.000 certificações em treinamentos administrativos em **2011/2012**

Outros

- Plano de saúde e seguro de vida
- 4 programas de *trainees*
- Reconhecimento público
- Promoções internas
- Programa de Excelência

Estácio
Universidade Corporativa

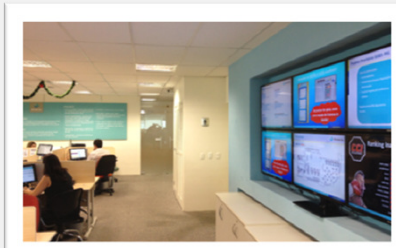
Alinhamento Total de Interesses

Fonte: Companhia

A Cultura Estácio
"Gente Ensinando Gente"

Missão, Visão e Valores

- Missão, visão e valores bem difundidos entre funcionários e alunos



Managing by Walking Around

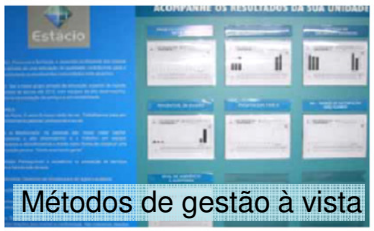
- Management com agenda de visitas periódicas às unidades
- Mais de 200 visitas/ano

Sistemas de Comunicação

- Sistemas bem estabelecidos para comunicação

Sistema de Gestão Unificado

- Metas operacionais e financeiras distribuídas por toda empresa



Valores Estácio

- **Meritocracia & Gente**
- **Ética**
- **Inovação**
- **Simplicidade**
- **Foco no Aluno**
- **Foco no Resultado**
- **Qualidade**

Fonte: Companhia

4. Track record

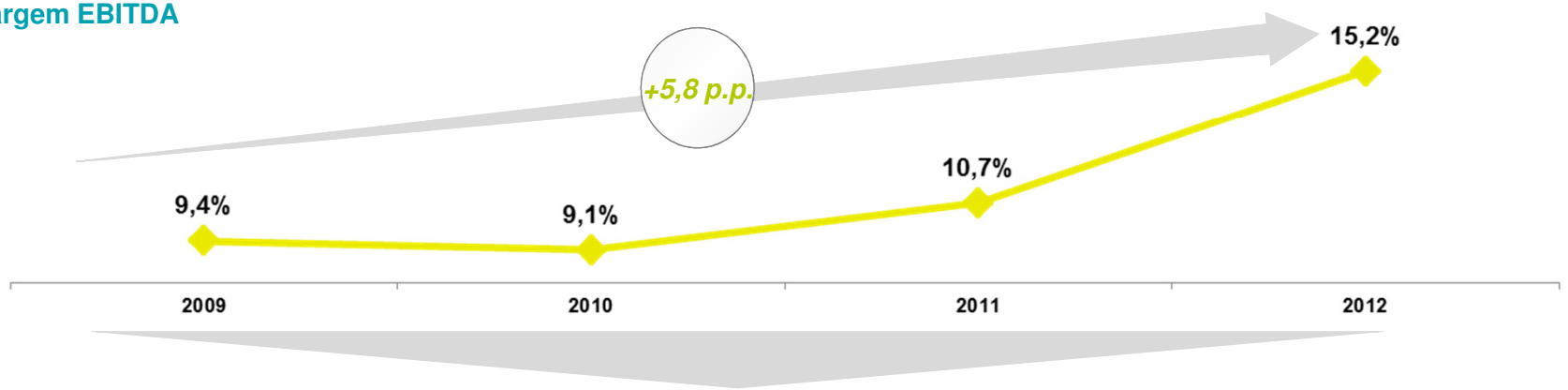
Track Record – O que entregamos desde 2010

Tópicos	Metas	Status
Modelo de ensino	◆ Fortalecimento e expansão de modelo de ensino único e alinhado com as necessidades do público alvo	✓
Centro de Serviços Compartilhados	◆ Implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC)	✓
Expansão de margem	◆ Redução dos custos e despesas visando a expansão de margem EBITDA para 20% em 2014	✓
Governança corporativa	◆ Aumento da transparência na divulgação de resultados para *stakeholders*, criando novos padrões na indústria	✓
Aquisições	◆ Aquisições com foco em expansão geográfica e número de alunos	Em andamento

Forte expansão de margem

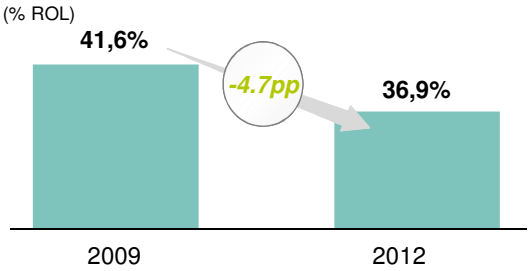
Expansão de margem

Margem EBITDA

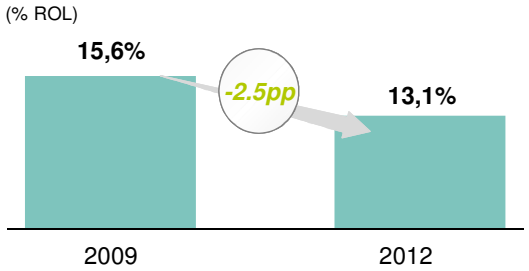


Drivers

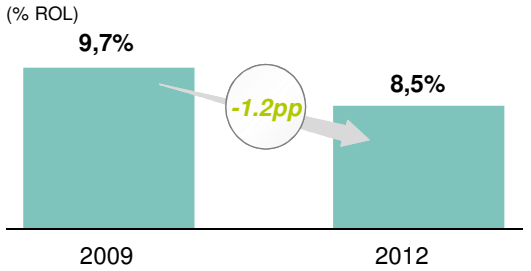
Custo com pessoal



Despesas gerais e administrativas



Custo com aluguel

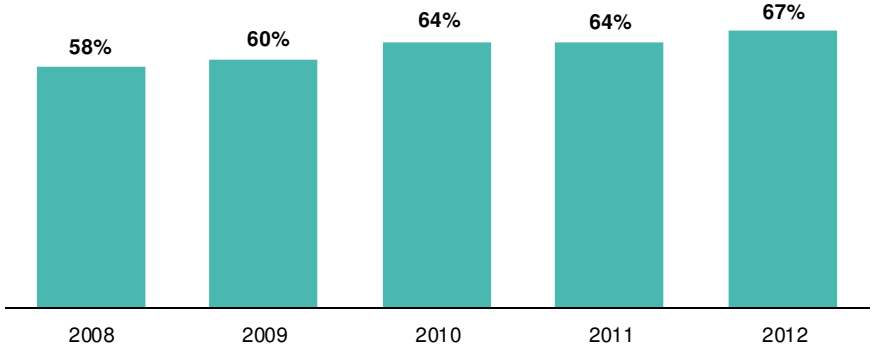


Ferramentas

- Planejamento acadêmico
- Orçamento Matricial & Benchmarking Interno
- Aumento de Ocupação & Mudança de Campi
- Engenharia de Valor
- *Strategic Sourcing*

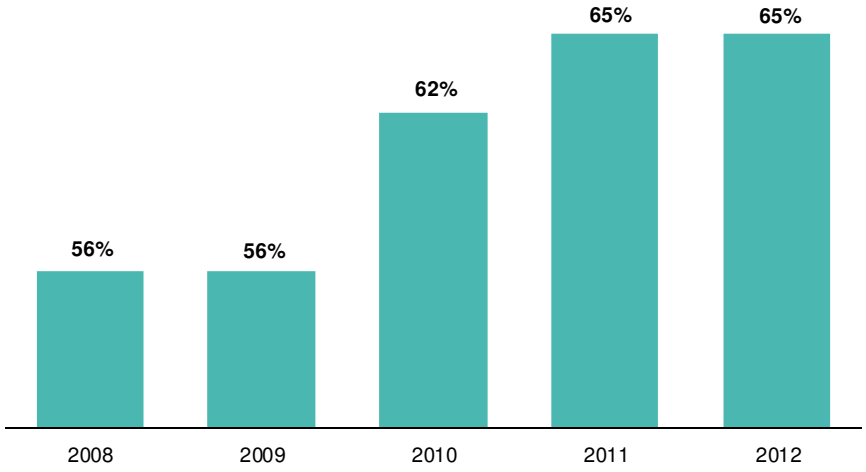
Aumento da Satisfação dos Estudantes e Funcionários

PESA (Pesquisa de satisfação dos estudantes)



- Resultados positivos refletem um melhor nível de serviço e um novo modelo acadêmico

Satisfação dos funcionários



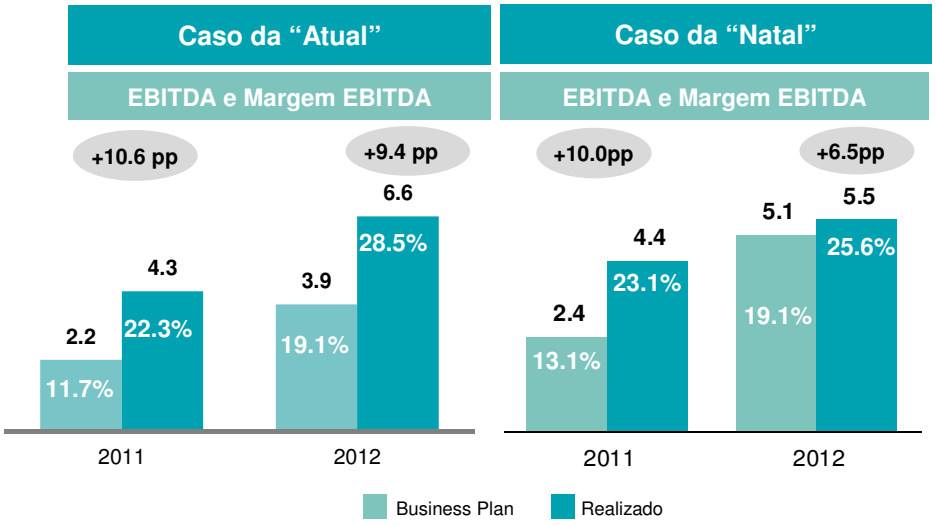
- 71% de participação de toda força de trabalho da Estácio (aproximadamente 6,7 mil funcionários)
- Resultados positivos reforçam o bom clima organizacional e a confiança no modelo de negócios

Evolução de M&A

11 aquisições focadas em expansão geográfica nos últimos 2 anos

Impacto da discliplina financeira

(R$ mi e % ROL)



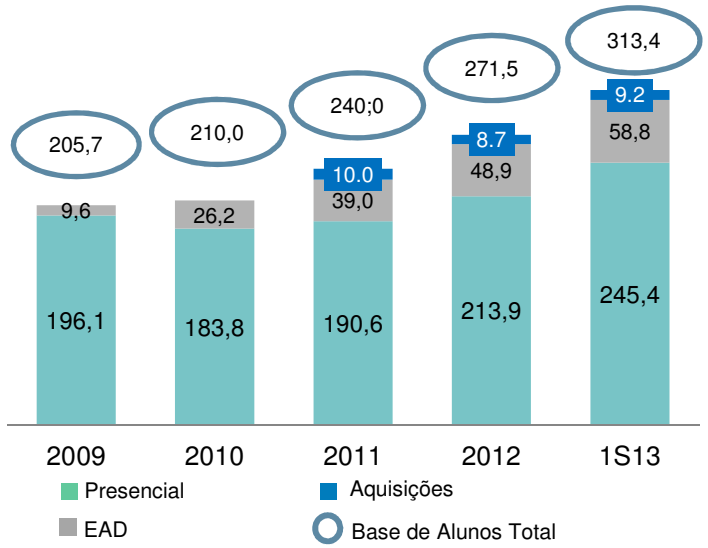
- Novo modelo acadêmico
- Integração com o CSC
- Aumento da captação após a entrada da Estácio

Estratégia de integração das aquisições

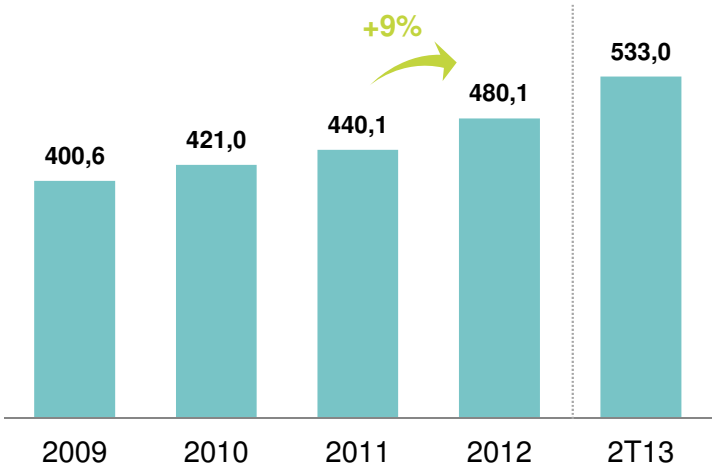
Respeito ao aluno + **Aproveitamento de talentos internos** + **Relacionamento com a sociedade**

Destaques Financeiros e Operacionais

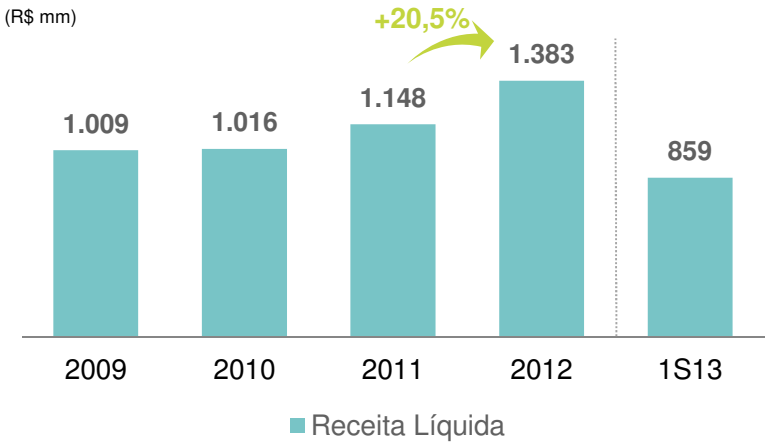
Base de Alunos por Segmento ('000)



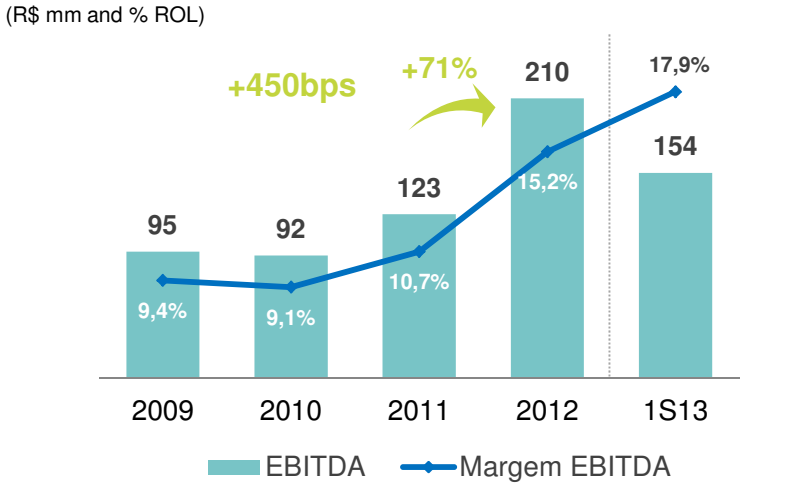
Ticket Médio Presencial (R$)



Receita Líquida



EBITDA e Margem EBITDA



Notas:

(1) Ticket médio não considera receita da *Academia do Concurso.*
(2) EBITDA de acordo com Inst. CVM 527

5. Resultados 2T13

2T13: Destaques do Trimestre

- *Base de Alunos 20,2% maior que no 2T12 com crescimento de 30% na Receita Líquida*
- *EBITDA cresce 80% e soma R$66,6 milhões no 2T13*
- *Reconhecimento do primeiro curso a distância*
- *Desdobramento de Ações 3/1*
- Aquisição da ASSESC

Crescimento com Sustentabilidade

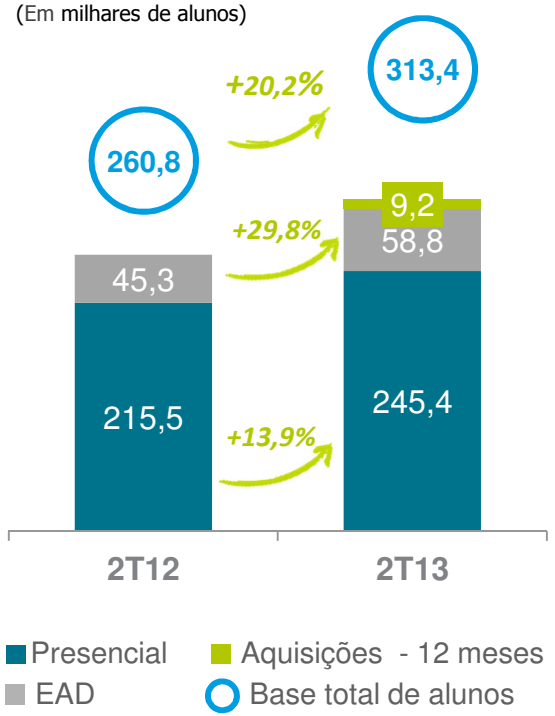
Principais indicadores (R$ milhões)	**2T12**	**2T13**	***Var.***	**2S12**	**2S13**	**Var.**
Receita líquida	341,4	443,6	**29,9%**	672,0	856,7	**27,5%**
EBIT	20,7	48,6	**134,8%**	67,0	117,6	**75,5%**
EBITDA[1]	37,0	66,6	**80,0%**	94,9	153,6	**61,9%**
Margem EBITDA	*10,8%*	*15,0%*	***4,2 p.p.***	*14,1%*	*17,9%*	***3,8 p.p.***
Lucro Líquido	15,1	46,7	**209,3%**	55,0	113,3	**106,0%**
Fluxo de Caixa Operacional	28,0	41,1	**46,8%**	40,5	62,6	**54,6%**

[1]EBITDA in accordance with the CVM instruction 527, does not consider Operating Financial Result

Desempenho Operacional

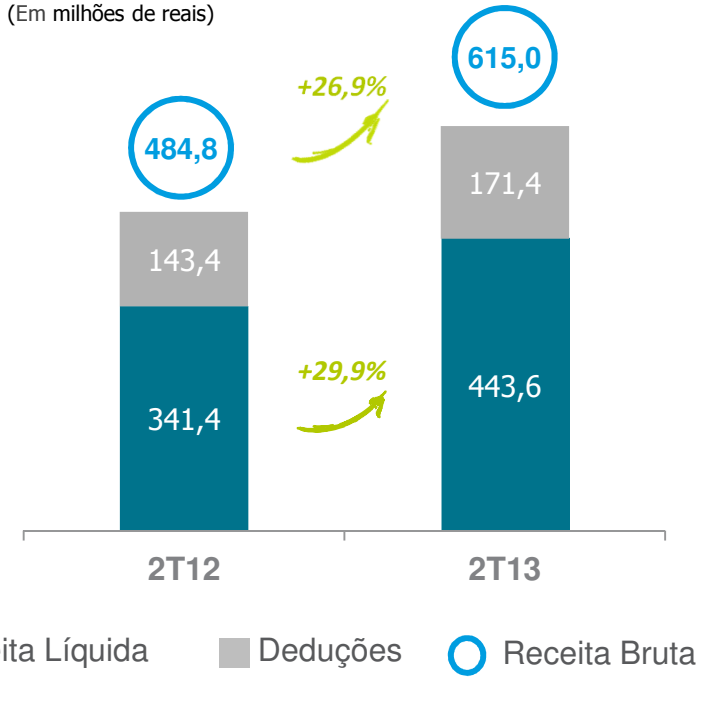
BASE DE ALUNOS

(Em milhares de alunos)



RECEITA LÍQUIDA

(Em milhões de reais)



Ticket Médio (Em R$)	2T12	2T13	Var.
Presencial	485,8	533,0	9,7%
EAD	187,7	199,0	6,0%

Obs.: Base total incluindo alunos de graduação e pós-graduação.

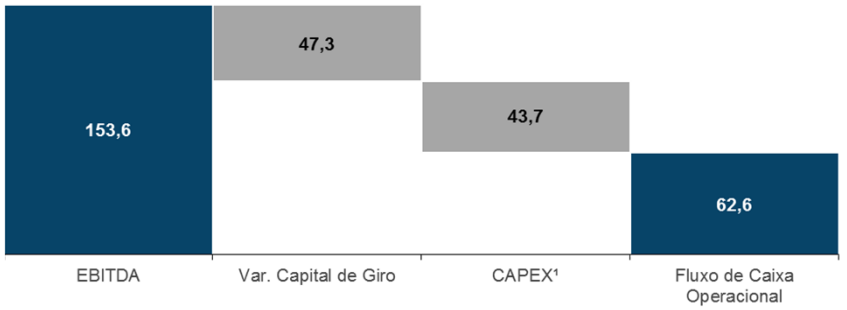
Custo e Despesas Operacionais

Análise Vertical (% da receita líquida)	**2T12**	**2T13**	***Variação***
Custo Caixa*	**-62,9%**	**-58,3%**	***4,6 p.p.***
Pessoal	-38,5%	-36,5%	*2,0 p.p.*
INSS	-8,4%	-6,7%	*1,7 p.p.*
Aluguéis, cond. e IPTU	-8,1%	-7,9%	*0,2 p.p.*
Material Didático	-3,6%	-3,6%	*0,0 p.p.*
Serviço de terceiros e Outros	-4,3%	-3,6%	*0,7 p.p.*
Despesas comerciais	**-14,2%**	**-12,6%**	***1,6 p.p.***
PDD	-8,8%	-6,0%	*2,8 p.p.*
Provisionamento FIES	0,0%	-0,5%	*-0,5 p.p.*
Publicidade	-5,4%	-6,1%	*-0,7 p.p.*
Despesas G&A*	**-12,0%**	**-14,0%**	***-2,0 p.p.***

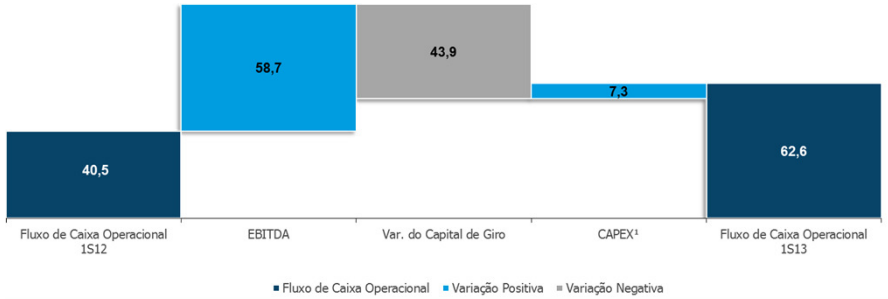
*Cost of Services and G&A expenses excluding depreciation.

Fluxo de Caixa 1S13

Fluxo de Caixa Operacional (FCO)

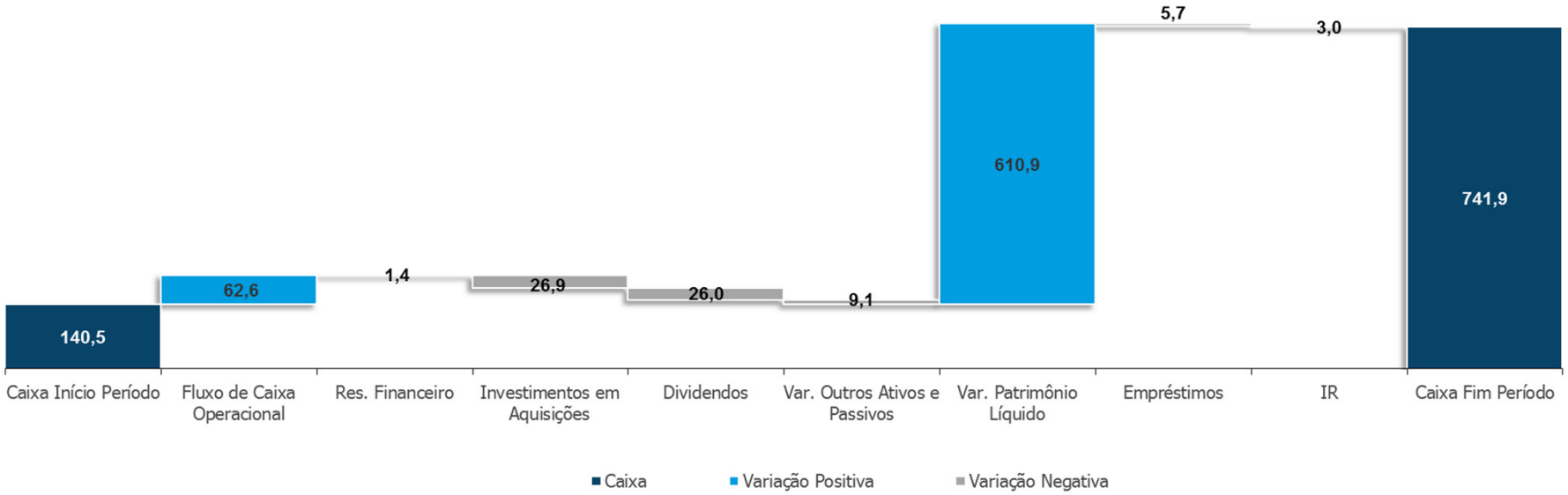


Variação do FCO 1S12 x 1S13



FLUXO DE CAIXA 1S13

(Em milhões de reais)



5. Planejamento Estratégico

Estácio

O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico ocorreu no *momento certo*, tendo coberto as principais variáveis a influenciar o ambiente educacional brasileiro, oferecendo à Estácio um edge competitivo

Principais Motivadores

■ Resultado 2012 **entregue** ■ **Plataforma estabelecida** para o guidance 2014	■ Diretoria livre para focar nos **próximos passos** da Estácio
■ Busca constante pela **vanguarda**	■ **Entender tendência** no Core Business ■ **Definir oportunidades** fora do Core Business
■ Período de **maturação**; ex: EAD	■ Planejamento **imediato** para **execução em 2015**

Metodologia

Análise do mercado educacional

Extensa coleta de informações e definição das variáveis-chave

Workshops e conversas com diversos especialistas envolvendo a Diretoria

Formação da visão, definição de barreiras e plano de ação

Principais Conclusões

- **Crescimento econômico moderado até 2014/2015, com tendência de aceleração após esse período**
- **Significativo crescimento na demanda por Ensino Superior**
- **Convivência de players de grande porte com players locais, regionais, e de nicho**
- **Políticas Públicas para Educação (PROUNI, FIES) sem mudanças significativas até 2015**
- **Regulação forte e atuante**
- **Provável abertura para EAD poderá trazer novos players e deverá ampliar competição**
- **Aumento gradual e significativo da demanda por qualidade e com o advento do FIES**
- **Tecnologia, Inovação, Alinhamento com o Mercado de Trabalho, e relacionamento com alunos como grandes diferenciais**
- **Fortes sinais de Demanda para Educação Continuada (Pós-Graduação, Treinamentos Corporativos, Cursos Livres, etc.)**

O Modelo de Ensino desenvolvido pela Estácio está em linha com diversas tendências apontadas pelos especialistas, e coloca a empresa à frente dos seus concorrentes

Estratégia da Estácio

A Estácio priorizou suas frentes de atuação com o objetivo de focar nos negócios com significativo potencial de criação de valor

O que NÃO FAZER nos próximos anos

- Cursos técnicos profissionalizantes
- Ensino médio e básico
- Expansão internacional
- Foco no segmento de alta renda
- Oferta de cursos de graduação, pós e livres, além das 7 áreas de conhecimento em que a Estácio atua

O que FAZER nos próximos anos

- **Expansão da operação** para os maiores centros urbanos
- Investimento contínuo na **inovação do modelo de ensino**, alinhado ao mercado de trabalho
- Controle da exposição a **programas de financiamento e bolsas**
- Reforço no **posicionamento da marca e diferenciação** por meio do relacionamento institucional
- Preservação **do alto padrão de governança**
- **Expansão e diversificação do portfólio**, com foco no Ensino Superior
- Educação Superior para **adultos**
- **Aceleração do crescimento orgânico e inorgânico** (EAD e presencial)
- Revisão da **estrutura organizacional** para fazer frente às novas mudanças

Pontos de destaque na nova estrutura organizacional

Operações EAD	◆ Responsável pela gestão do EAD como um negócio, com visão de receita e resultado ◆ Busca acelerar o crescimento do EAD, em linha com as tendências de mercado
Educação Continuada	◆ Responsável pelos cursos de Pós, Cursos livres (incluindo Academia) e Educação Corporativa ◆ Busca acelerar o desenvolvimento, estruturação e crescimento de novos negócios, analisando também novas oportunidades, como o licenciamento do modelo de ensino

Conclusão: Nosso Momento

Crescimento desorganizado

- Imagem & Produto deteriorados
- Falta de Padrões em Processos – sem Escala
- Base de Alunos inflada
- Pressão Externa Crescente
- Escalonamento INSS

Turnaround

- Redesenho de Produtos, Processos e Pessoas
- Base de alunos estável
- Estrutura para crescimento
- Escolha por não fazer transações transformacionais

Colhendo Frutos

- Demanda crescente
- Apagão mão de obra
- FIES & PROUNI
- Concorrentes no RJ
- Expansão EAD
- Casa Arrumada

Longo Prazo

- Planejamento Estratégico

Até 2008 → 2009 → 2010 → 2011 → 2012 → 2013 → 2014 → 2015-2020

- Expansão Orgânica e Inorgânica
- Educação Continuada
- Benchmarking de Operações
- Modelo de Ensino 2.0
- Universidade Corporativa
- "Nova" Pós-graduação