



RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015

GRI G4-56



Missão

Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida.



Visão

Ser referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nos mercados onde atua.



Valores

- **Paixão por Educar:** somos educadores movidos pela paixão em formar e desenvolver pessoas.
- **Respeito às Pessoas:** promovemos o respeito à diversidade e aos compromissos assumidos, cultivando relacionamentos.
- **Honestidade e Responsabilidade:** agimos com integridade, transparência e assumimos os impactos de nossas ações.
- **Fazer Acontecer:** somos ágeis em transformar ideias e desafios em realizações.
- **Foco em Geração de Valor Sustentável:** trabalhamos para gerar impactos positivos e sustentáveis para a sociedade.
- **Trabalhar e Aprender Juntos:** unimos esforços para o mesmo propósito.

PEP

Parcelamento Especial Privado



Lançamos o **Parcelamento Especial Privado (PEP)**, que dá aos alunos novas oportunidades e condições para darem continuidade ao seu desenvolvimento e alcancarem o Ensino Superior;



+ DE 1 MILHÃO alunos no Ensino Superior

Terminamos 2015 com **mais de um milhão de alunos** realizando o sonho do Ensino Superior;

Controlamos e reduzimos a taxa de evasão, apoiando nossos alunos na superação de seus desafios acadêmicos e financeiros;



IMPLEMENTAÇÃO
KLS 2.0
Kroton Learning System 2.0

Destaques 2015 na Kroton

Implementamos o **Kroton Learning System 2.0 (KLS 2.0)**, nosso novo modelo acadêmico que será peça-chave para liderar um movimento importante de melhoria de nossos indicadores regulatórios nos próximos anos e exercer nossa paixão por educar com cada vez mais qualidade e excelência;

Solicitamos autorização para abrir um novo campus em João Pessoa-PB (concedida em 2016) e estamos aguardando ainda outras 43 solicitações de novos campi e mais de 500 novos cursos em análise pelo Ministério da Educação (MEC).



Tivemos aprovação para abrir **202 novos polos de Ensino a Distância (EAD)** e reativar outros 30 polos que entrarão em operação ao longo de 2016, levando educação para cada vez mais brasileiros;

202 NOVOS POLOS EAD

Fizemos a **aquisição da Studiare**, uma startup que nos traz conhecimento e agilidade para desenvolvermos soluções de tecnologia aplicada à educação dos nossos alunos, com foco especial no ensino adaptativo, que vai criar novos caminhos e possibilidades em nossa missão de educar. A expertise do time Studiare tem sido fundamental nos projetos de transformação da Companhia;



Aquisição da
STUDIARE



Mensagem da presidência

GRI G4-1

O ano de 2015 foi bastante desafiador e nos dedicamos a continuar buscando a realização da nossa missão de melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, contribuindo para que mais de um milhão de estudantes conquistassem o sonho do ensino superior e ampliassem a sua empregabilidade.

O esforço da companhia trouxe resultados significativos, nos levando a grandes conquistas que reforçam o nosso foco em oferecer a melhor proposta de aprendizagem para o aluno, com pessoas que compartilham a paixão por educar em seus valores.

E isso só foi e é possível, dia após dia, por nosso empenho em continuar sempre melhorando em todos os segmentos de nossa atuação.

No ano, fizemos um grande trabalho para oferecer e manter o acesso ao ensino superior: lançamos o Parcelamento Especial Privado (PEP), que traz novas oportunidades de financiamento dos estudos, controlamos e reduzimos a taxa de evasão, dando suporte para a superação dos desafios financeiros de nossos alunos, seguimos expandindo nossa oferta de cursos EAD, em que representamos a maior operação no Brasil, e implementamos o Kroton Learning System 2.0 (KLS 2.0), novo modelo acadêmico que oferece uma experiência educacional integrada com tecnologias da informação e comunicação, agregando ainda mais qualidade e excelência no processo de ensino e aprendizagem.

Com o KLS 2.0, pudemos também aprimorar a formação da matriz curricular e gerar competências profissionais e técnicas para promover uma aprendizagem significativa, que faz a diferença na vida de cada aluno. Também ampliamos nosso apoio na vida do aluno, além da formação, por meio da consolidação e expansão do Canal Conecta, que os aproxima do mercado de trabalho. Em 2015, eram mais de 98 mil alunos ativos no Canal e participando dos processos seletivos de mais de 15 mil vagas publicadas por cerca de 1.600 empresas parceiras.

Ao longo do ano também nos mantivemos atentos a atender nossos alunos de uma maneira cada vez mais eficiente e conectada, por meio de diversos canais. Exemplo desse caminho para manter sempre canais de diálogo abertos é o AVALIAR, pesquisa que teve aderência de 74% dos alunos dos cursos presenciais para avaliar a qualidade de diversos aspectos com os quais estão diretamente relacionados, desde o serviço prestado até a gestão, os valores ou a infraestrutura da Kroton.

Internamente, também fizemos nossa lição de casa, buscando formar e manter uma equipe de qualidade para superarmos nossos desafios, seguirmos crescendo e gerando desenvolvimento social por meio da educação. Focamos o desenvolvimento de nossos colaboradores em programas voltados para a liderança, como por exemplo a capacitação de Diretores de Unidade (os novos e os já atuantes), o programa de Estágio de Rotação, em que cerca de 10 pessoas atuam em diversas áreas

da Companhia tendo uma visão transversal e diversos outros cursos e treinamentos disponibilizados na Universidade Kroton, nossa Universidade Corporativa.

A Kroton também estende o valor gerado pela nossa operação à sociedade, para que mais pessoas tenham a oportunidade de transformar as suas vidas por meio da educação. Por isso, disponibilizamos cursos gratuitos, que levam a experiência de aula aos interessados nas localidades em que atuamos, e prestamos serviços, também gratuitos, nas diversas comunidades, com atendimentos nas clínicas-escolas (em todas as áreas de saúde), hospitais veterinários, atendimento jurídico, reforços nas atividades da educação básica, incentivo ao empreendedorismo pelas empresas juniores, laboratórios de comunicação e em tantas outras áreas do saber, igualmente relevantes para a sociedade. As iniciativas de ação social das nossas instituições já beneficiaram mais de dois milhões de pessoas nas comunidades.

Isso tudo nos permite continuar trilhando um caminho de geração de valor crescente a nossos *stakeholders*, e os resultados alcançados no período são o reflexo dessas conquistas.

Em um ano bastante desafiador para os mais diferentes segmentos da economia, devido aos diversos efeitos gerados pelas crises (econômica e política) e pelas mudanças regulatórias no setor educacional, tivemos como diferencial a grande capacidade de adaptação a novos ambientes e a agilidade em responder às necessidades decorrentes dessas mudanças.

O Relatório de Sustentabilidade 2015 da Kroton vai apresentar um pouco mais todos os temas citados resumidamente nesta mensagem e todo o papel social que temos desempenhado, tudo isso, alinhado ao nosso conceito de sustentabilidade, que é fazer com que a Companhia continue gerando valor para o aluno, retorno para os acionistas e desenvolvimento para a sociedade.

Boa leitura,

Rodrigo Calvo Galindo
Presidente da Kroton



Relatório de Sustentabilidade 2015

Sumário Interativo

Sobre o relatório	7
Perfil corporativo	8
Estratégia de negócios	11
Governança corporativa e gestão	14
Crescendo com excelência	21
Responsabilidade socioambiental	36
Desempenho operacional e econômico	47
Sumário de conteúdo da GRI G4	51
Informações corporativas	57

Sobre o relatório

GRI G4-18, G4-19, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27, G4-28, G4-29, G4-30, G4-32

Em linha com nosso compromisso de ser uma Companhia transparente, ética e sustentável, todos os anos publicamos nosso Relatório de Sustentabilidade, construído em linha com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Neste relatório serão apresentados os princípios, a gestão e o desempenho entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2015 nos aspectos econômicos, sociais e ambientais relevantes para nossa sustentabilidade e para a concretização de nossa paixão por educar com qualidade, respeito e geração de valor à sociedade e ao meio ambiente.

Para definir os temas apresentados nesta publicação, realizamos um processo de identificação de impactos positivos e negativos da atuação da Kroton:

- Analisamos documentos estratégicos para nossa operação, como o mapa estratégico e os direcionadores do desempenho;
- Conhecemos as opiniões de nossos públicos – entre colaboradores, alunos, educadores, fornecedores, comunidade, acionistas e governo – em pesquisas feitas nos anos anteriores;
- Identificamos os principais aspectos socioambientais de interesse de nossos investidores.

Assim, buscamos entender o que, tanto do ponto de vista da Kroton, quanto do ponto de vista de nossos públicos, é importante para o desenvolvimento sustentável do negócio e a geração de valor para todos em nosso entorno, e chegamos a oito temas principais, apresentados a seguir e detalhados ao longo deste relatório:

Temas relevantes para o desenvolvimento sustentável da Kroton

1. Excelência operacional e qualidade acadêmica
2. Democratização do acesso ao ensino
3. Sólido desempenho econômico e financeiro
4. Geração de emprego e renda
5. Elevados padrões e processos de governança corporativa
6. Excelência na gestão de pessoas e cultura organizacional
7. Uso eficiente de recursos naturais
8. Desenvolvimento de programas e projetos sociais e ambientais para a comunidade

Perfil corporativo

A Kroton

GRI G4-3, G4-4, G4-7, G4-8, G4-9

Há quase 50 anos começava a história da Kroton Educacional S.A., que é hoje a maior organização educacional privada do Brasil e uma das maiores do mundo.

Atuamos oferecendo educação de excelência, por meio de cursos e sistemas de ensino, para, assim, formar cidadãos e profissionais, estimulando seu desenvolvimento e a melhora de sua qualidade de vida.

No Ensino Superior, oferecemos cursos de graduação e de pós-graduação presenciais, semipresenciais e a distância, e, na Educação Básica, apoiamos as Escolas (Próprias e Associadas) por meio de nossos Sistemas de Ensino, com um modelo pedagógico robusto e eficiente, composto por material didático, serviços de treinamento, avaliação e tecnologia educacional.

Além disso, também realizamos cursos livres, de idiomas, preparatórios e vocacionais (relacionados ao Pronatec), na modalidade Bolsa-Formação.

Panorama em 2015

Operação

Acreditamos no potencial de impacto positivo de nossa atuação na construção de uma sociedade melhor.

Só em 2015, mais de um milhão de brasileiros tiveram acesso a educação de qualidade para seu desenvolvimento.



1.02 milhões de alunos de Ensino Superior de pós-graduação



245 mil alunos de Educação Básica



Mais de **700 escolas** parceiras no Brasil, além de atuação internacional



12,3 mil alunos matriculados no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec)



128 campi localizados em todas as regiões do País, sendo



910 polos credenciados, distribuídos em 629 cidades, de todos os estados do Brasil (544 municípios). Mais de 40 cursos de graduação e 78 de pós-graduação à distância.



67 29 10 7



5 1 1 8



Mais de **50 mil alunos** em cursos não regulares preparatórios para concursos públicos, exame da OAB, entre outros.

Mercado de capitais

Somos uma empresa de capital aberto com 1,6 bilhão de ações - negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) e no mercado de balcão (OTCQX) em Nova Iorque. No final de 2015, nosso valor de mercado somava R\$ 15,5 bilhões.

Perfil das ações em 2015:

- Código de negociação na BM&FBOVESPA: KROT3
- Código de negociação no mercado de balcão em Nova Iorque: KROTY
- 1.626.069.778 ações ordinárias (99,3% em circulação no mercado e 0,7% em tesouraria)
- Negociação em 100% dos pregões da BM&FBOVESPA
- Volume médio diário de R\$ 168,3 milhões
- Listagem no Novo Mercado, segmento com as melhores práticas de Governança Corporativa
- Participação no Índice Bovespa (Ibovespa), no Índice de Governança Corporativa Diferenciada (IGC), no Índice de Ações com *Tag Along Diferenciado* (ITAG), no Índice de Consumo (ICON) e no Índice do Morgan Stanley Capital International (MSCI Brazil), entre outros.



Prêmios

O Estado de S. Paulo

- Destaque do Setor de Educação no Prêmio Empresas Mais de 2015.

Editora Segmento

- Rede Pitágoras vencedora do prêmio TOP Educação na categoria Sistema de Ensino para Rede Privada.

Negócios da Comunicação

- Kroton premiada pela Revista dentre as Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas.

Forbes

- Eleita destaque em inovação na premiação Most Innovative Growth Companies.

IR Magazine Awards 2015

- Melhor programa de Relações com Investidores (RI) do mundo - 1º lugar em empresas com valor de mercado de até US\$ 7,5 bilhões; 4º lugar considerando todas as empresas sem distinção de valor de mercado

Institutional Investor - Latin America Executive Team 2015

- A Kroton foi eleita em diversas categorias pelo prêmio:
 - Melhor Relações com Investidores - Nomeado pelos analistas Sell Side e Buy Side
 - Melhor CEO - Rodrigo Calvo Galindo - Nomeado pelos analistas Sell Side e Buy Side
 - Melhor CFO - Frederico Brito e Abreu - Nomeado pelos analistas Sell Side e Buy Side
 - Melhor Profissional de Relações com Investidores - Carlos Alberto Bolina Lazar - Nomeado pelos analistas Sell Side e Buy Side
 - Melhor Investor Day - Nomeado pelos analistas Sell Side e Buy Side

IR Magazine Awards Brazil 2015

- Grand Prix de Melhor Programa de Relações com Investidores
- Melhor RI por um CEO ou CFO: Rodrigo Calvo Galindo
- Melhor Executivo de Relações com Investidores
- Melhor Encontro com Investidores: Kroton Day
- Maior Evolução em Relações com Investidores
- Melhor Empresa do Setor - Consumo Cíclico

Melhores do ENEM

- O colégio, que atende cerca de 600 alunos em São José dos Campos (SP) e é gerido pela Kroton/Rede Pitágoras em parceria com o Instituto Embraer, é um dos melhores colégios do ranking nacional do ENEM Top 60.

IT Mídia

- Ailton Brandão, da Kroton Educacional, foi escolhido Prêmio Executivo de TI do Ano no setor de Educação

Valor Econômico

- Rodrigo Galindo, CEO da Kroton, eleito Executivo de Valor no setor de Educação e destaque do setor de Educação e Ensino no ranking Valor 1000

Latin Trade Group

- Rodrigo Galindo, CEO da Kroton, eleito pelo Bravo Business Awards como “CEO Dinâmico do Ano”



Estratégia de negócios

Para levarmos educação a milhões de brasileiros, enfrentamos o desafio de gerir a operação de um grande sistema educacional, espalhado por todo o País, e um canal de relacionamento com diferentes públicos.

Superar esse desafio mantendo sempre o padrão de excelência, qualidade e responsabilidade da Kroton é essencial para o crescimento sustentável da operação. Para isso, contamos com uma estratégia e um sistema de gestão maduro, bem estruturado e acompanhado, o SGK: Sistema de Gestão Kroton.

Com o SGK, acompanhamos e adaptamos continuamente nosso planejamento estratégico, de acordo com as etapas apresentadas a seguir.

Mapa estratégico

21 objetivos em 6 pilares para geração de valor a longo prazo

- Finanças
- Clientes e parceiros
- Produtos e serviços
- Processos
- Competências
- Informação e tecnologia

Portfólio de projetos

401 projetos estratégicos planejados em 7 vice-presidências e 1 diretoria

95% das atividades já concluídas
R\$169 milhões investidos
Acompanhamento de 9 Comitês de Projetos:

- **72 reuniões de trabalho** em 216 horas com os vice-presidentes, gerentes de projeto e equipe de planejamento
- **81 reuniões com a presidência**, os vice-presidentes e os gerentes de projeto que exigem alto nível de atenção

Comitês estratégicos

13 comitês estratégicos com média de 11 participantes e áreas envolvidas em cada, que monitoram mais de 50 indicadores de 18 grupos

- Capex e expansão
- Orçamento
- BI
- Comunicação ao Mercado
- Orçamento
- Captação
- Inovação
- Pricing
- Produtos e expansão
- Abertura de turma
- Acadêmico
- Contingência
- Permanência
- Produtos de financiamento e bolsas

Acompanhamento de indicadores

Criamos **58 módulos** de gestão dos processos

O objetivo de garantir a adesão das áreas e o andamento dos processos dentro dos padrões estabelecidos

Média de 676 atualizações diárias e mil usuários do *dashboard* de controle de indicadores por mês

Mapeamento de processos

Mapeamos 603 processos em 7 áreas/temas	Definição de papéis, responsabilidades e objetivos de evolução para o próximo ano 878 colaboradores envolvidos
--	---

Gestão da rotina (RADAR)

Criamos estrutura cíclica de acompanhamento	Monitoramento de indicadores Reunião para discutilos Planos de ação para melhoria contínua
---	--

O SGK nos permite crescer com eficiência e dá flexibilidade para nos adaptarmos rapidamente aos novos cenários - em linha com as demandas e perfis de nossos alunos, do mercado de trabalho e do País - mesmo com uma operação de grandes proporções em número de colaboradores, alunos, operações e localidades como a nossa.

Essa importante capacidade de adaptação foi demonstrada ao longo de 2015, ano em que tivemos desafios significativos, tanto no cenário do setor quanto na sustentação e no crescimento da nossa operação, e pudemos manter a qualidade e o cuidado com nossa operação e públicos de relacionamento.

Desafios	Resultados
<p>Criar produtos de crédito para minimizar o impacto das mudanças no FIES</p> <p>Reestruturar a companhia para o novo cenário após última fusão (em 2013)</p> <p>Não colocar em risco qualidade de ensino e projetos de crescimento de longo prazo</p> <p>Manter o time motivado e garantir as entregas de curto prazo</p>	<p>Evolução expressiva de indicadores em 2015, o que demonstra o sucesso de nossa adaptação</p> <ul style="list-style-type: none"> +6,1 p.p. de Margem EBITIDA e + 5,4 p.p. de Margem Líquida +3,7% de alunos no Ensino Superior <p>Manutenção de projetos de crescimento de longo prazo: novos cursos, abertura de novas unidades e novos polos EAD</p>

Para 2016, seguimos trabalhando em projetos estratégicos para superar desafios em três frentes principais e essenciais para que a Kroton possa continuar liderando o mercado educacional no País e levando a seus alunos uma educação inovadora e sólida para seu desenvolvimento:

Desafios Futuros

Iniciativas para alcançar os objetivos estratégicos



Eficiência

Desenvolvimento e uma nova ferramenta de pesquisa operacional proprietária e exclusiva da Kroton que vai aumentar a eficiência no processo de abertura de novas turmas.

Estruturação de um novo modelo comercial de EAD para as unidades Anhanguera.

Criação do Programa Strategic Sourcing para otimizar despesas por meio da renegociação dos nossos contratos com fornecedores em três fases. A primeira foi concluída em 2015 com economia 46% superior à meta inicial.



Inovação

Lançamento do Kroton Learning System 2.0 (KLS 2.0), nosso novo modelo acadêmico, iniciado em 2015 e que será peça chave para liderar um movimento importante de melhora de nossos indicadores regulatórios.

Disponibilização de ferramenta exclusiva e gratuita de empregabilidade, o Canal Conecta, portal que aproxima nossos alunos e ex-alunos do mercado de trabalho, de forma rápida, fácil e objetiva, e permite às empresas toda a gestão de seus processos seletivos até a contratação do candidato.

Programa da Diretoria de Gestão de Alunos para melhorar o atendimento e relacionamento com os alunos e seguir inovando nos serviços oferecidos.



Crescimento

Desenvolvimento do Projeto Permanência, que reúne 20 projetos relacionados à gestão de evasão e retenção de alunos e teve como resultado a queda da evasão ao longo de 3 trimestres em 2015.

Ampliação da oferta EAD com a abertura de novos polos. Ao final de 2015, fomos autorizado a abrir 202 novos polos de EAD e reativar outros 30, que entrarão em operação ao longo de 2016.

Oferta de alternativas de financiamento para os alunos, com Parcelamento Especial Privado (PEP), que ofereceu condições atrativas aos alunos e apoiou os resultados operacional e financeiro da Companhia.

Projetos de aquisição de imóveis, abertura de novas unidades (greenfields) e construções de prédios para manter um nível de crescimento mais acentuado nos próximos anos. Em 2015, foi autorizada a abertura de um novo campus em João Pessoa e temos ainda outras 43 solicitações de novos campi e mais de 500 novos cursos em análise pelo MEC.

Governança corporativa e gestão

Princípios

Adotamos as melhores práticas de governança corporativa para passar credibilidade, não só aos acionistas e investidores, mas para todos os nossos públicos de relacionamento. Mostrar confiabilidade nos controles internos, na transparência da gestão, atenção com os interesses dos *stakeholders* e capacidade de gerar valor e retorno, representam o desafio de manter nossos padrões.

Para atender esse desafio e ter sempre elevados padrões de governança corporativa, a Kroton celebrou um contrato com a BM&FBOVESPA visando cumprir com os requisitos de listagem do Novo Mercado, segmento da bolsa que agrupa empresas que, voluntariamente, adotam regras de governança mais rígidas do que as exigidas pela legislação brasileira.

Dentre as principais regras do Novo Mercado e as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que também adotamos, vale ressaltar as que tiveram destaque na evolução da nossa governança:

- No Novo Mercado, somos consideradas uma *Full Corporation*, ou seja, não tem mais um conjunto de acionistas controladores no comando.
- As demonstrações financeiras trimestrais e anuais são também disponibilizadas em inglês e com base nos princípios de contabilidade internacionalmente aceitos.
- Estabelecemos no Artigo 44 do nosso Estatuto Social a adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários, o que dá maior agilidade na resolução de questionamentos societários e possibilita escolher árbitros especializados nos temas do conflito.

Estrutura

GRI G4-34

Conselho de Administração

O Conselho é o órgão responsável por formular e implantar as políticas e diretrizes gerais do negócio e nossa estratégia de longo prazo, além de contratar os auditores independentes e supervisionar a gestão da Diretoria.

A tomada de decisão do Conselho é feita pelo voto da maioria dos membros presentes e todos

seus membros são proibidos de votar em assembleia ou atuar em transações ou negócios com conflito de interesses com a Companhia.

Ao todo, o Conselho é composto por nove membros efetivos, sendo no mínimo 20% independentes, eleitos em Assembleia Geral Ordinária de acionistas para um mandato de dois anos, e podem ser reeleitos em nova Assembleia.

Composição do Conselho Kroton eleito em setembro de 2015

Presidente	
Gabriel Mário Rodrigues	
Membros	
Altamiro Belo Galindo	Júlio Fernando Cabizuca
Barbara Elisabeth Laffranchi	Luiz Antonio de Moraes Carvalho*
Elisabeth Bueno Laffranchi	Nicolau Ferreira Chacur*
Evando José Neiva	Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto

* Membros independentes

Comitês consultivos

Quatro comitês consultivos apoiam o Conselho de Administração fornecendo o conhecimento em assuntos específicos, relevantes para o negócio e, assim, dando subsídios aos conselheiros para tomada de decisão.

Para conhecer todas as atribuições de cada comitê, acesse o Formulário de Referência 2015 da Kroton, páginas 376 a 383.

Os comitês também atuam como facilitadores importantes na aplicação das políticas aprovadas pelo conselho por parte da Diretoria.

Composição dos Comitês Kroton em 2015

Comitê	Membros
Acadêmico e Institucional	Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto (Coordenador); Elisabeth Bueno Laffranchi; Júlio Fernando Cabizuca
Auditoria	Francisco Fernandes (Coordenador); Luiz Antonio Carvalho
Financeiro e de Recursos Humanos	Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto (Coordenador); Nicolau Ferreira Chacur
Responsabilidade Social	Evando José Neiva

Diretoria Executiva

A Diretoria é responsável pelo planejamento do negócio, de acordo com as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, pela aplicação das políticas e orientações gerais e por promover a gestão contínua do dia a dia do negócio, com o objetivo de alcançar o crescimento sustentado e a geração de valor e retorno aos investimentos.

Os diretores são eleitos pelo Conselho de Administração da Kroton, com mandato de um ano, podem se reeleger e também ser destituídos, e devem compor um quadro entre 4 e 11 membros, podendo até um terço dos membros do Conselho de Administração ocupar cargo na Diretoria.

Composição da Diretoria Executiva eleita ao fim de 2015

Diretores	Cargo
Rodrigo Calvo Galindo*	Diretor-presidente
Américo Matiello Jr.	Vice-presidente Graduação Presencial e Campus
Carlos Alberto B. Lazar*	Diretor de Relações com Investidores
Frederico Brito e Abreu*	Vice-presidente de Finanças (CFO)
Guilherme dos Santos Franco	Vice-presidente de Marketing e Vendas
Leonardo Augusto Leão Lara*	Diretor Jurídico
Rui Fava	Vice-presidente Acadêmico Presencial
Maron Marcel Guimarães	Vice-presidente Administrativo
Paulo de Tarso Pires de Moraes	Vice-presidente Negócios e Inovação
Roberto Valério Neto	Vice-presidente Graduação EAD e Polos
Gislaine Moreno	Diretora de Desenvolvimento Institucional
Fábio Sampaio de Lacerda	Diretor de RH e Empregabilidade
Julia Barroso Gonçalves	Diretora de Projetos e Processos e Integração

*Diretores estatutários

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão societário independente da administração e dos auditores externos, e pode funcionar tanto de forma permanente quanto de forma não permanente, se instalado a pedido dos acionistas com atuação por um exercício social específico.

O Conselho Fiscal deve ter entre três e cinco membros e seus suplentes têm entre as principais responsabilidades: fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras e reportar suas conclusões aos acionistas, dando mais confiabilidade na condução da Companhia a partir de sua posição independente.

Composição do Conselho Fiscal Kroton eleito em abril de 2015

Membros do Conselho Fiscal

Antônio Lúcio dos Santos

Lucila de Oliveira Carvalho

Ricardo Scalzo

Mauro Henrique Teixeira*

Nelmir Pereira Rosas*

Rodrigo Peres de Lima Netto*

* Suplentes

Gestão de riscos

Avaliamos constantemente os riscos e cenários que podem dificultar e gerar impactos negativos em nosso negócio. Para a Kroton este é um aspecto essencial para uma boa governança e, por conta disso, monitoramos todo o cenário macroeconômico e do setor e analisamos as regulamentações e leis que podem influenciar nossas atividades, tudo isso para garantir uma atuação preventiva e direcionar corretamente nosso planejamento, seja ele no curto, médio ou longo prazos.

Em 2015, a Companhia identificou e monitorou diversos riscos, como os exemplos apresentados a seguir:

Risco: mudanças tecnológicas do setor educacional

Podemos ter dificuldades em acompanhar e nos adaptar às mudanças tecnológicas constantes, em especial no segmento de EAD, que é o mais afetado pelas rápidas alterações na tecnologia envolvida. Outros riscos que demandam bastante atenção são as mudanças nas necessidades e expectativas tecnológicas de nossos alunos e novos padrões de mercado. Além do acompanhamento das inovações tecnológicas, o sucesso do segmento de EAD depende também do fácil acesso da população à internet a um custo acessível.

Mitigação: estamos sempre atentos às necessidades de nossos alunos e em tornar sua experiência de estudo cada vez mais fácil e acessível, para isso, monitoramos nossos concorrentes e buscamos introduzir novos produtos ou plataformas de serviços superiores às do mercado. Nosso sucesso depende da capacidade e eficiência em melhorar nossos atuais produtos, bem como em desenvolver novos serviços, para mantermos uma posição competitiva no mercado.

Risco: alteração de leis e regulamentos do setor

Estamos sujeitos a diversas leis federais e à ampla regulamentação governamental imposta, entre outros, pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Podemos ser significativamente prejudicados por alterações nas leis e regulamentos aplicáveis às instituições de ensino, especialmente por mudanças relativas a: descredenciamento de instituições de ensino privadas, imposição de controles de mensalidades ou restrições sobre os níveis de lucratividade, exi-

A Kroton conta com uma área estruturada de Controles Internos e Auditoria, responsável pela avaliação de controles, mitigação de riscos, melhoria contínua da estrutura de controles internos das áreas corporativas e operacionais e reporte à alta Administração.

Seguimos as melhores práticas de mercado em controles, tal como o novo COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission).

Para conhecer todos os riscos inerentes à atuação da Companhia, acesse o Formulário de Referência da Kroton, páginas 19 a 35 e 108 a 110.

gências de qualificação de membros do corpo docente, exigências acadêmicas para cursos e currículos e exigências de infraestrutura das unidades, tais como bibliotecas, laboratórios e suporte administrativo, entre outras. Além disso, novas unidades de educação precisam ser credenciadas pelo MEC antes do início de operações, e os cursos oferecidos precisam ser reconhecidos pelo MEC a fim de expedir diplomas e certificados aos nossos alunos.

Mitigação: mantemos um excelente relacionamento com os órgãos regulatórios e buscamos sempre estar atentos para cumprir todas as novas exigências regulatórias para que o MEC não possa impor restrições sobre nossas operações, cancelar nossa capacidade de emitir diplomas e certificados e/ou revogar nosso credenciamento, o que afetaria nossa situação financeira e resultados operacionais, mas, principalmente a responsabilidade e cuidado que temos em oferecer a melhor experiência ao nossos alunos. Por isso, antes de iniciar qualquer operação de novas unidades e/ou cursos, certificamos ter conseguido todas as autorizações, credenciamentos e reconhecimento dos cursos.

Além disso, tentamos nos antecipar na previsão de alterações das normas regulatórias por participarmos de fóruns, associações, reuniões estratégicas, grupos de trabalho, audiências públicas e demais oportunidades de contribuir com informações, ideias, reflexões e propostas de políticas públicas educacionais, que sejam benéficas para a sociedade.

Também acompanhamos todas as fusões com pesquisas de clima e de cultura, uma comunicação atenta e próxima com nossos públicos e o cuidado com a transparência das decisões e mudanças que acontecem nesses momentos. Assim, conseguimos conquistar a melhoria dos indicadores de qualidade dos cursos. [Saiba mais na página 22.](#)

Risco: inadimplência e evasão

O aumento dos níveis de inadimplência no pagamento das mensalidades ou valores devidos pelas escolas associadas e a evasão dos alunos pode prejudicar a atuação da Companhia.

Mitigação: utilizamos diversas ferramentas para a gestão dessas carteiras para identificar e contatar os nossos alunos e parceiros com opções de renegociação. Criamos um departamento focado em crédito e cobrança para gerenciar tais processos e implantamos mecanismos de envio de mensagens de texto, correio eletrônico e cartas para comunicação com o inadimplente. Também oferecemos diversas linhas de crédito governamental, como o Fies, e privado (junto a instituições financeiras), permitindo que os alunos paguem suas mensalidades em parcelas depois de terminarem seu curso. Em 2015, outra iniciativa importante foi a criação do Programa de Permanência, com início de implementação em 2016, para reduzir a evasão de alunos. [Saiba mais na página 31.](#)

Risco: perda de qualidade no ensino

A Companhia tem como objetivo manter a qualidade de ensino em toda a sua rede, incluindo as escolas associadas, que utilizam a metodologia de ensino e o material didático da Rede Pitágoras. Perder qualidade gera um risco reputacional e pode implicar em perda de alunos.

Mitigação: além de contar com sistemas de qualidade e equipes qualificadas e treinadas para o atendimento em toda a nossa rede, incluindo as escolas associadas, monitoramos constantemente a qualidade do corpo docente. No Ensino Superior, oferecemos programas de formação continuada para professores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e diretores, tanto em metodologias de ensino-aprendizagem, quanto no uso de tecnologias de informação e de comunicação digital e analógica aplicadas na sala de aula. Saiba mais no subcapítulo “Treinamento e desenvolvimento”, [na página 39](#). Elaboramos diversos estudos estatísticos que nos permitem analisar a evolução dos conceitos obtidos em avaliações internas e externas e desenvolvemos, com base em resultados reais, planos de ações para manutenção de bons resultados.

Ética e integridade

G4-56

Prezamos pela ética e integridade em todas as nossas relações. Por isso, estabelecemos em nosso Código de Conduta as diretrizes éticas a serem adotadas por todos os colaboradores, fornecedores ou quaisquer outros parceiros de negócio. Procuramos garantir que todos os colaboradores e *stakeholders* compreendam e respeitem as orientações estabelecidas no documento, disponível em nosso [site institucional](#) e nos canais de comunicação interna da Companhia.

Também contamos com controles internos rígidos que monitoram nossa atuação a fim de evitar qualquer desvio ético ou desrespeito à lei anticorrupção. Em 2015, continuamos avançando no aprimoramento dessa estrutura de *compliance* por meio das atividades da área de Controles Internos, que é supervisionada pela Administração e pelo Comitê de Auditoria da Companhia.

Criamos e divulgamos a todos os colaboradores um “manual anticorrupção”, seguindo os mais rigorosos critérios de *compliance*, aprimoramos nosso Canal de Denúncias (Canal Confidencial Kroton – CCK) e revisamos nosso Código de Conduta aprimorando nossos princípios e compromissos em linha com as melhores práticas sociais e ambientais.

Nosso Código está apoiado nos seguintes padrões de conduta nos negócios, que são os pilares de uma atuação alinhada à nossa missão de educar:

- Seguir todas as leis, regulações, políticas, que orientam nossos negócios;
- Ser honesto, justo e confiável em todas as nossas atividades e relacionamentos;
- Tratar uns aos outros de forma justa e promover um ambiente de trabalho de respeito às pessoas e suas características distintas, ao mesmo tempo seguro e responsável pelo meio ambiente e pela comunidade local;
- Proteger os ativos e informações da Kroton Educacional, bem como os ativos e as informações confiadas a nós por terceiros;
- Evitar conflitos de interesse e, ao mesmo tempo, evitar qualquer situação que transmita a percepção de tais conflitos, entre trabalho e temas pessoais;
- Competir responsavelmente no mercado;
- Perguntar, buscar orientação e levantar preocupações quanto a qualquer tema relacionado à conduta;
- Reforçar a cultura de meritocracia;
- Por meio da liderança em todos os níveis, criar e sustentar uma cultura na qual a conduta ética é reconhecida, valorizada e praticada por todos os colaboradores.

Exemplos de princípios éticos nos relacionamentos da Kroton

Fornecedores



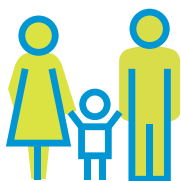
Queremos estimular nossos fornecedores a adotarem boas práticas socioambientais. Por isso nosso Código prevê ajustes de conduta ou rescisão de contrato caso haja confirmação de denúncias relacionadas a trabalho infantil ou trabalho forçado, e que desvios éticos sejam denunciados e investigados.

Governo e autoridades



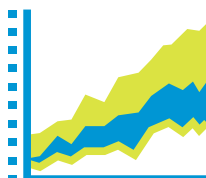
Tratamos as obrigações fiscais tributárias e trabalhistas com integridade, respeitando todas as leis e cumprindo corretamente nossos deveres.

Sociedade



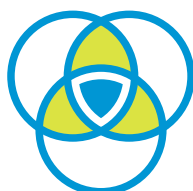
Estamos conscientes de nossa responsabilidade social e, como empresa de educação, temos noção da importância de uma conduta exemplar para causar impacto positivo na sociedade: pela prestação de serviços de qualidade aos alunos e clientes, pelo cumprimento de nossas obrigações, pela contribuição ao desenvolvimento das comunidades onde atuamos.

Acionistas



Estamos comprometidos a entregar valor a nossos acionistas, ao mesmo tempo em que conduzimos nossos negócios de forma ética. Em nossas decisões, nunca devemos colocar em risco o valor de longo prazo a ser entregue aos acionistas em prol do alcance dos objetivos de curto prazo. Reportamos as informações sobre nossos negócios de forma honesta, oportuna e precisa, mantendo registros de forma transparente e proibindo que sejam negociados papéis com base em informações privilegiadas.

Colaboradores



Colaboradores e professores são essenciais para o sucesso da Kroton, por isso, nossa força reside na valorização do ser humano, que se manifesta na confiança, na justiça, no respeito aos direitos e à dignidade, bem como no respeito à privacidade e diversidade de nossos colaboradores e aos seus direitos de livre associação sindical e negociação coletiva. Repudiamos toda e qualquer forma de preconceito, discriminação ou exploração.

Alunos



Nosso objetivo principal é apoiar nossos alunos em sua formação pessoal, profissional e contribuir para sua empregabilidade. Por isso contamos com uma série de princípios éticos a serem adotados por qualquer representante da Companhia para promover um ambiente de ensino inclusivo, justo e respeitoso.

Por meio do Canal Confidencial, acessível pelo Portal Informa (intranet corporativa) e no [site institucional](#) da Kroton, fornecedores e parceiros podem reportar situações em que valores e princípios éticos da Companhia estejam sendo violados ou colocados em risco. Todas as denúncias são apuradas e respondidas.

Outra via de comunicação operacional, que trata da fluência dos processos e procedimentos incluindo rotinas, normas e regulamentos com nossos diversos públicos de relacionamento é a Ouvidoria Geral. Este é um canal de reclamações, elogios e sugestões estritamente relacionado à prestação de serviços nas unidades (administrativa ou acadêmica). Foi desenvolvida para atender a comunidade interna (discentes, docentes e administrativos) e a comunidade externa, ou seja, pessoas sem vínculo com nossas IES - Instituição de Ensino Superior. O canal pode ser acessado por meio de um *link* nos sites de cada instituição.



Crescendo com excelência

Trabalhamos continuamente para que nosso crescimento seja sustentado e baseado em altos padrões de excelência nos serviços prestados. Ao longo de 2015 foram desenvolvidas diversas e importantes iniciativas para melhorar cada vez mais a qualidade de nossos cursos, oferecer soluções inovadoras e de alta tecnologia e inserir nosso aluno no mercado de trabalho, potencializando sua empregabilidade.

Qualidade do ensino

Nossa missão, visão e valores remetem ao objetivo de melhorar a vida das pessoas e de sermos referência em educação, com transparência, respeito e integridade, promovendo o desenvolvimento das pessoas e atuando de forma inovadora e sustentável. Em linha com esses objetivos, nossa operação foi organizada para promover a relação entre as teorias essenciais e a prática profissional, a fim de formar pessoas e cidadãos com as competências necessárias para atenderem às demandas da sociedade e do mercado de trabalho, sempre com excelência.

O desafio de promover uma educação de nível superior de qualidade e acessível em todos os níveis de interação com nossos alunos foi o ponto de partida para a criação de um dos maiores e mais

versáteis sistemas de gestão de aprendizado da América Latina.

Ao final de 2015, 98,2% dos cursos e 99,1% das instituições que compõem a Kroton estavam avaliados com conceitos entre satisfatório e excelente, reforçando o compromisso com a qualidade do ensino em todos os serviços educacionais prestados aos alunos.

Avaliações do Ministério da Educação (MEC)

Indicador	Menor que 3	Igual a 3	Maior que 3	Total, igual ou maior que 3
Conceito de Curso (CC)	1,8%	47,9%	50,3%	98,2%
Conceito Institucional (CI)	0,9%	70,4%	28,7%	99,1%

Outra importante avaliação que temos preocupação em monitorar é o Conceito Preliminar do Curso, que avalia, principalmente, a qualidade dos cursos superiores. O CPC é calculado no ano seguinte da realização do Enade com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos.

Na última divulgação do CPC mostramos grande evolução em comparação com o ciclo anterior, conforme mostra a tabela a seguir:

		Kroton	Brasil	IES Públicas
Ciclo 2009 vs. 2012	2009	58%	66%	81%
	2012	94%	86%	86%
Ciclo 2010 vs. 2013	2010	74%	79%	88%
	2013	84%	89%	92%
Ciclo 2011 vs. 2014	2011	90%	86%	87%
	2014	91%	88%	91%

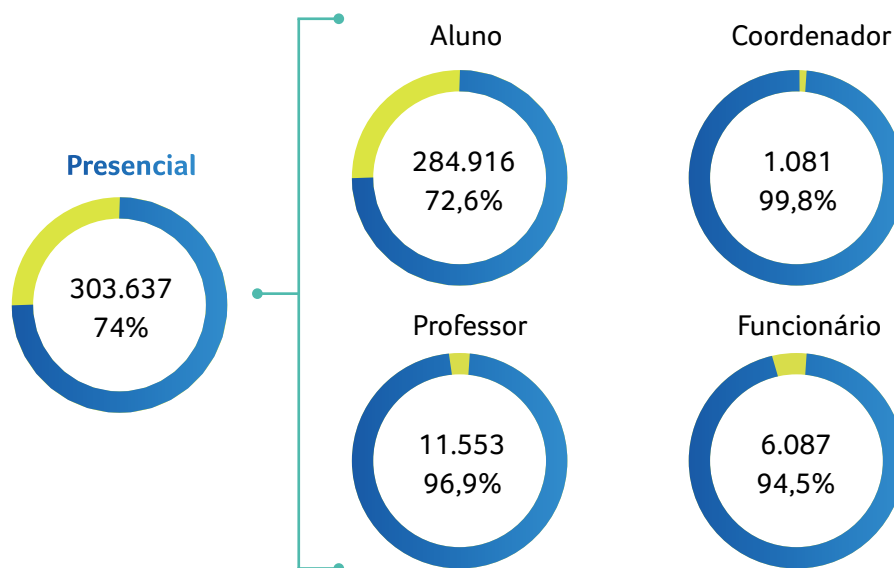
A Diretoria de Desenvolvimento Institucional trabalha intensamente em projetos internos visando garantir os bons indicadores de qualidade dos cursos oferecidos pelas IES da Kroton. Por conta deste trabalho árduo e incessante, nos orgulhamos em dizer que nunca tivemos nenhum curso fechado ou suspenso pelo MEC por falta de qualidade.

Melhoria contínua

G4-PR5

Avaliação Institucional

Promovemos anualmente o AVALIAR (Sistema de Avaliação Institucional), instrumento importante para que a Kroton aprimore os seus processos continuamente. Por meio do AVALIAR, os alunos e colaboradores compartilham com a Companhia sua opinião sobre a qualidade de diversos aspectos com os quais estão diretamente relacionados, desde o serviço prestado até a gestão, os valores ou a infraestrutura da Kroton. A pesquisa é voluntária e, em 2015, teve adesão de 74% dos públicos dos cursos presenciais, dentre os seguintes respondentes:



A partir da pesquisa nós monitoramos três índices fundamentais para o acompanhamento da qualidade da instituição como um todo, do atendimento aos padrões de exigência do MEC e dos pontos que podemos evoluir:

- Índice de Qualidade dos Cursos (IQC): avalia a organização didático-pedagógica, a atuação do professor presencial e a atuação do coordenador do curso;
- Índice de Qualidade da Infraestrutura (IQF): avalia o ambiente virtual, a biblioteca, o laboratório de informática, as salas de aulas e o espaço de uso comum;
- Índice de Qualidade da Instituição (IQI): avalia o atendimento aos alunos, e considera o IQC médio da unidade e o IQF.

Resultado das avaliações dos índices no AVALIAR em 2015

Índice	Nota (de 1 a 5)
Índice de Qualidade dos Cursos (IQC)	3,7
Índice de Qualidade da Infraestrutura (IQF)	3,4
Índice de Qualidade da Instituição (IQI)	3,2

Avaliação de Aprendizagem

Buscando excelência no ensino, a Gerência de Avaliação de Aprendizagem da Kroton desenvolveu ações para melhorar o nível de qualidade nas unidades. Dentre os projetos de 2015, se destacam:

- Criação da equipe de curadoria de avaliação para a revisão de conteúdo e metodologia das questões que compõe as provas das Disciplinas Interativas (20% das disciplinas dos cursos, oferecidas online), melhorando a qualidade das questões ofertadas nos seguintes aspectos: 100% de questões inéditas, com aderência ao conteúdo e construídas no modelo ENADE.
- Automatização do processo de correção de provas com a substituição do envio do cartão de resposta físico pela digitalização e envio do cartão de resposta pelas unidades, iniciativa que deu mais agilidade e reduziu o número de erros.

- Concepção de um banco de questões, ampliado semestralmente, garantindo questões inéditas, atualizadas e com diversidade metodológica.

Atendimento ao Aluno

Pensar no bem-estar do aluno parte não só de oferecer a melhor qualidade de ensino, mas também de ouvir sua opinião sobre qualquer assunto e abrir canais de diálogo para conhecê-lo e atendê-lo cada vez melhor. Isso pode fazer a experiência de aprender com a Kroton ainda mais prazerosa, então, para ouvir e atender os anseios dos alunos, disponibilizamos canais para que possam ser tiradas as mais diversas dúvidas, serem feitos elogios e até mesmo reclamações.

O atendimento ao aluno é realizado em sua totalidade por uma equipe direcionada que responde à Diretoria de Gestão de Alunos (DGA), parte da Vice Presidência Administrativa da Kroton S.A. Para deixar o relacionamento mais interpessoal e receptivo para o aluno, o modelo de gestão utilizado pelo DGA é o mesmo de um Centro de Serviços Compartilhados, em que os processos são centralizados e as unidades de negócio têm postos avançados locais, responsáveis pelo relacionamento da estrutura central com o aluno.

A estrutura de atendimento ao aluno evoluiu nos últimos anos em busca de uma visão Omni Channel em que a disponibilidade de canais é maior e a experiência do aluno é mais consistente e completa.

Canais de contato

- Atendimento online (chat);
- Fale conosco (e-mail);
- Redes sociais (Facebook e Twitter);
- Ouvidoria; e
- Reclame aqui.

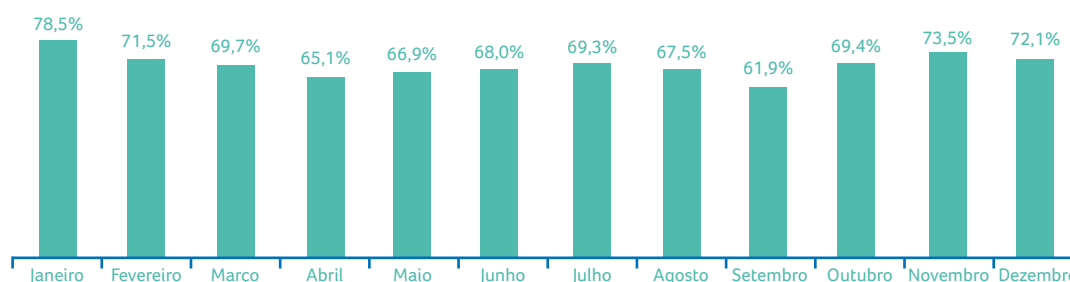
Para que o modelo de atendimento seja eficaz, é importante que cada função tenha clareza em relação ao seu papel e responsabilidade durante o processo.

Atendentes	Supervisão da Central de Atendimento	Monitoramento da Qualidade	Equipes Especialistas (2º nível)
<ul style="list-style-type: none"> Registrar todos os chamados no sistema de atendimento, independentemente do canal de entrada. Obs.: Mesmo ligações indevidas devem ser registradas, a fim de quantificar o impacto no volume de ligações atendidas; Classificar os chamados recebidos de forma correta; Resolver no prazo todos os chamados previamente definidos como Solução em 1º contato; Identificar e reportar a necessidade de atualização da árvore de motivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar suporte aos atendentes da Central; Acompanhar os indicadores da operação e redistribuir as equipes de atendimento em caso de perda do nível de serviços; Garantir a qualidade do atendimento através do feedback aos atendentes (em conjunto com a monitoria); Atuar em conjunto com o Gerente da Área no processo de Melhoria Contínua e acompanhamento dos indicadores da Central. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a monitoria periódica dos atendimentos (Virtual); Consolidar e controlar as fichas de monitoria (Virtual e Física); Apoiar o supervisor na aplicação de feedback para atendentes (Virtual); Identificação de necessidades de treinamentos das equipes; Capacitação e acompanhamento dos multiplicadores do virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> Registrar todas as interações com os usuários no sistema de atendimento; Analisar e solicitar a reclassificação dos chamados oriundos do 1º nível, quando aplicável; Cumprir os prazos de SLA (Service Level Agreement); Identificar oportunidades para aumento da Solução em 1º Contato.

Atendimento

Nos preocupamos em atender nossos alunos sempre da melhor maneira possível, oferecendo as informações e esclarecimentos necessários, resolvendo possíveis problemas com agilidade e atenção. Por isso, monitoramos o índice de satisfação dos atendimentos realizados e, em 2015, alcançamos índice médio de 68,9%.

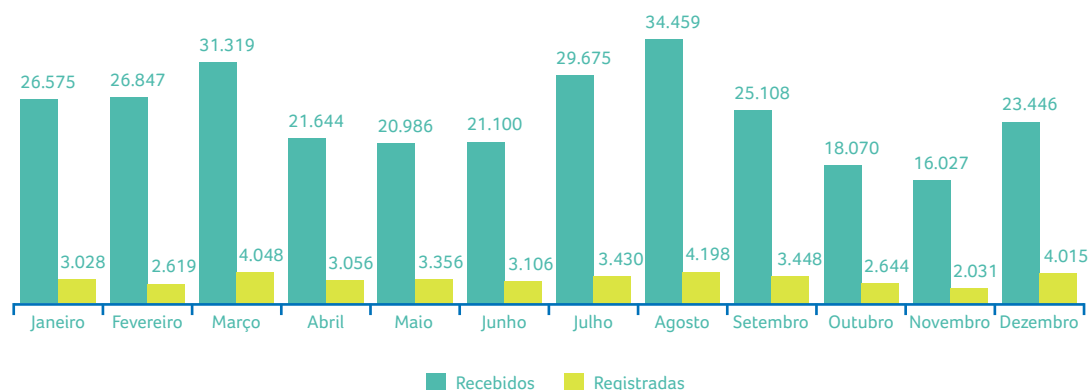
Pesquisa de satisfação



Atendimento online (via chat)

Em 2015, o atendimento online da Kroton atendeu 295.256 solicitações, sendo necessário o registro de 38.979, ou seja, 13,2% do total. Das solicitações feitas pelos alunos, 86,8% foram resolvidas em um primeiro atendimento, sem a necessidade de direcionamento para um segundo nível, ou seja, encaminhar para o *back office*.

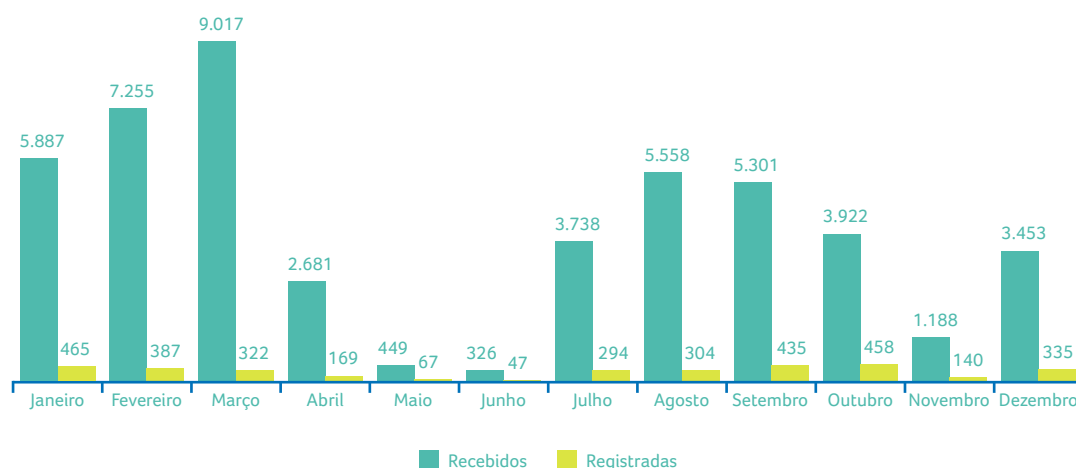
Solicitações atendidas X Reclamações registradas



Atendimento Fale Conosco (e-mail)

Em 2015, o atendimento por e-mail da Kroton respondeu 48.805 solicitações, sendo necessário o registro de 3.423, ou seja, 7% do total. Das solicitações feitas pelos alunos 93% foram resolvidas em um primeiro atendimento, sem a necessidade de direcionamento para um segundo nível.

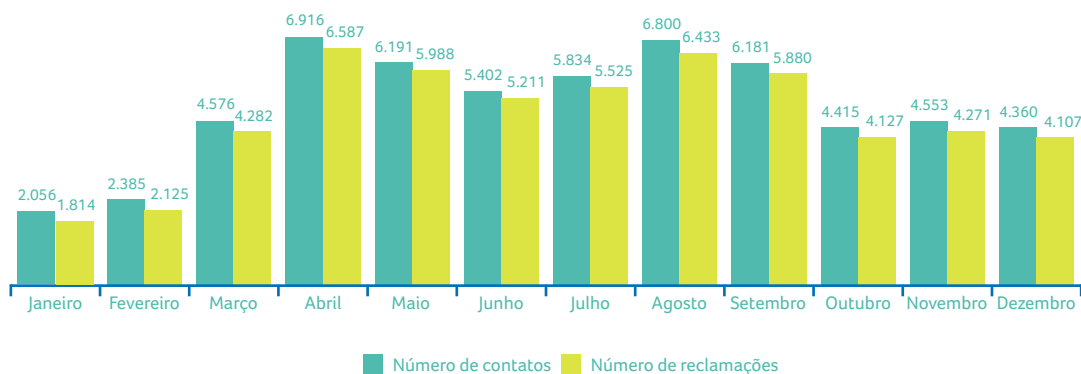
E-mails recebidos x Reclamações registradas



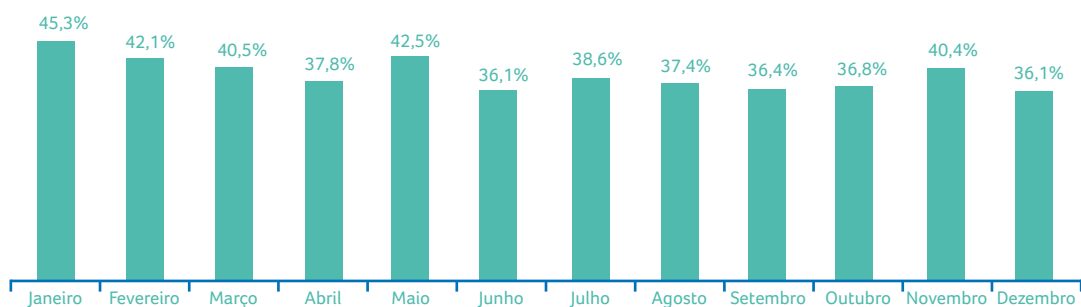
Atendimento Ouvidoria

Oferecemos ao aluno canais alternativos para tratar e solucionar reclamações ainda não resolvidas. A Ouvidoria é um desses canais e, em 2015, recebeu 59.669 contatos, sendo 56.350 reclamações, naturalmente. Ao todo, 38,8% dessas reclamações foram atendidas em até cinco dias úteis, conforme mostram os gráficos abaixo:

Contatos X Reclamações (por mês)



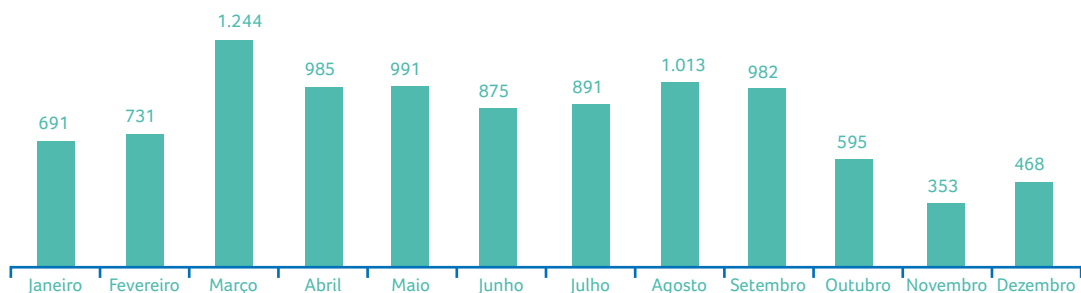
Prazo de tratativa em até cinco dias úteis



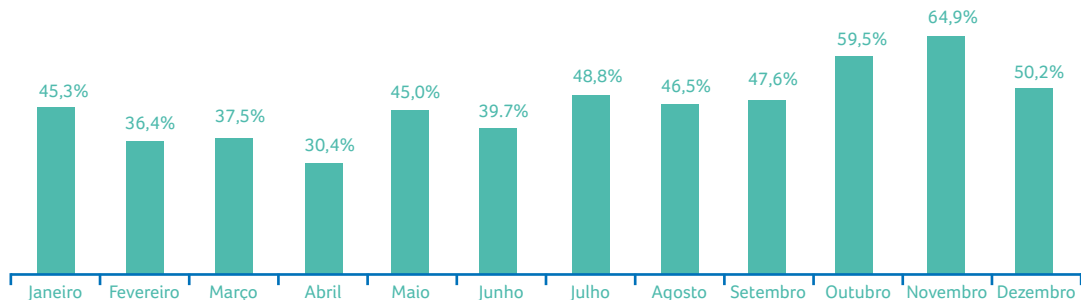
Atendimento Reclame Aqui

O Reclame Aqui é outra ferramenta utilizada para apoiar o aluno e a Companhia a resolverem situações de reclamações, dúvidas, entre outros. Em 2015, foram recebidos, via Reclame Aqui, 9.819 reclamações, das quais 4.097 (43,30%) foram atendidas em até cinco dias úteis, conforme mostram as tabelas abaixo:

Reclamações por mês



Prazo de tratativa em até cinco dias úteis

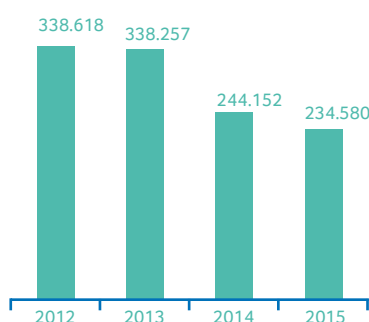


Evolução no atendimento da Anhanguera pós-fusão com a Kroton

Mostrando preocupação com o aluno e com as pessoas, algo que norteia as operações da Kroton, a Anhanguera viu o número de atendimentos cair após a fusão com a Kroton, tudo isso, graças a dois pontos principais:

- Melhoria do atendimento pela disponibilização de uma maior quantidade de serviços no autoatendimento e no atendimento especializado (volume de atendimentos não cresceu na mesma proporção que a base de alunos); e
- Melhoria no processo de comunicação ativa com os alunos reduzindo a necessidade de o próprio acionar a instituição para dúvidas.

Antes da fusão e da mudança no processo de atendimento ao aluno, a Anhanguera atendia uma média de 338 mil alunos, após a fusão, esse número caiu para 234 mil, uma redução de 30,8%, conforme mostra o gráfico a seguir.



Modelo acadêmico inovador

KLS 2.0

Em 2015, lançamos o KLS 2.0 (Kroton Learning System), nosso novo modelo acadêmico, concebido como um padrão de ensino e aprendizagem articulado, que prevê o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, que oportunizem o alcance do perfil do egresso projetado em cada curso. Para viabilizar a articulação dos conteúdos por meio de um processo pedagógico dinâmico, o KLS 2.0 é composto por um conjunto de materiais didáticos, todos desenvolvidos em programação visual moderna, unificada e aderente, em que o aluno imerge em um ambiente interativo, experimentando um enriquecedor percurso de aprendizagem.

A composição dos materiais na proposta pedagógica do KLS 2.0 estimula o aluno a assumir o papel de protagonista do seu processo de ensino-aprendizagem, viabilizando o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e atitudinais. A cada aula, que corresponde a uma seção do material, o conteúdo é abordado de forma contextualizada e exemplificada com o desenvolvimento de Situações Reais da prática profissional e uma situação-problema (SP). Isso exigirá que o aluno compreenda e mobilize os conteúdos teóricos para análise, síntese e aplicação deles na resolução de um problema, viabilizando e reforçando o desenvolvimento das competências almejadas. Nesse contexto, o professor assumirá o papel de mediador da aprendizagem, um processo em que a transmissão de conhecimentos evolui para uma postura dinâmica que estimula o diálogo, a interação e a cooperação.

Na Kroton, os alunos dispõem de uma experiência educacional segura e sustentável, em um mo-

delo integrado com as tecnologias da informação e comunicação (TIC), que focaliza a qualidade e a essencialidade dos conteúdos para a formação do perfil profissional desejado. Nesse sentido, as TICs representam um conjunto de recursos tecnológicos que auxiliam os processos informacionais e comunicativos essenciais ao atendimento às mudanças educacionais visando garantir a melhoria da qualidade do ensino, do planejamento e da gestão dos processos educacionais.

Para a organização da matriz curricular do KLS 2.0, construímos uma metodologia, adaptada a partir de uma ferramenta de gestão, denominada Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS), Robert Kaplan e David Norton.

O BSC Acadêmico é uma adaptação dos conceitos e princípios do Balanced Scorecard para escolha, organização, disponibilização, distribuição e avaliação das competências, habilidades e conteúdos de cada curso ofertado na IES.

Na construção do BSC Acadêmico foram considerados:

Perfil do Egresso	Área de Atuação	Competências Gerais
Unidade de Ensino	Disciplina	Competências Técnicas
Conteúdo	Classificação de conteúdo	Carga Horária do Conteúdo
Tipo de Oferta		Categorização da Disciplina

Organização da Matriz Curricular

O processo para formalização da matriz curricular que define as disciplinas de cada curso é feito com cuidado e atenção, buscando entender a necessidade específica dos cursos e alunos e, por isso, segue um percurso particular dentro do KLS 2.0.

Esse percurso começa com a definição das competências necessárias para o ensino crítico, reflexivo e criativo e o desenvolvimento de conteúdos curriculares que levem ao aluno os saberes fundamentais à construção de seu perfil acadêmico.

Para dar ainda mais importância ao currículo, ele é construído de forma integrada, mas ao mesmo tempo flexível, pensando em variáveis que são didaticamente concebidas e organizadas, tudo isso para promover a qualidade, uma aprendizagem significativa e funcional. Outra preocupação é promover o encontro entre formação e empregabilidade, por meio do *mix* entre disciplinas de fundamentos e disciplinas para atuação profissional:

Disciplinas de fundamentos

Elaborada para abranger as competências e conteúdos que estabelecem as relações de base e subsidiam a posterior imersão em conteúdos de cunho profissional. São alicerces que consolidam a estrutura conceitual necessária para o aluno progredir, englobando conteúdos fundamentais que se interligam aos eixos de formatação.

Disciplinas para a atuação profissional

Propiciam o desenvolvimento das competências técnicas exigidas para a atuação do futuro egresso. É nesse momento do seu percurso formativo que o aluno desenvolve o fazer prático, articulando os saberes, as habilidades, técnicas e atitudes que prenunciam a capacidade de responder a situações reais e complexas com as quais os profissionais se deparam cotidianamente.

Aula Modelo

Em sintonia com os conceitos acadêmicos adotados, nossos cursos superiores vêm buscando estratégias de ensino-aprendizagem por meio de metodologias ativas, que desenvolvam competências e habilidades necessárias ao egresso que se quer formar, como possibilidade de desenvolvimento do pensamento, da autoanálise e da autoaprendizagem.

Buscamos gerar as competências profissionais gerais e técnicas por meio de situações propostas, didaticamente concebidas e organizadas para promover aprendizagens significativas e funcionais. Dessa forma, o KLS 2.0 considera que a sala de aula é um espaço de aprendizado dialógico, baseando-se em situações da realidade profissional (SRs) e situações-problema (SPs), que instiguem reflexão e ação.

Nesse sentido, foi criada a Aula Modelo, cujos principais objetivos são:

- Maximizar a eficácia das atividades em sala de aula.
- Estruturar o tempo fora da sala de aula para o máximo benefício de aprendizagem.
- Criar e manter o espírito de parceria entre alunos e professores.

A Aula Modelo, baseada no conceito Sala de Aula Invertida, compreende três momentos didáticos:

- Pré-aula, momento que antecede a aula, tem por objetivos desafiar, incentivar e estimular o aluno para a aprendizagem, por meio de proposições via *webaula*, livro didático, objetos de aprendizagem, textos ou outros recursos que o professor julgar relevantes.
- Aula mediada, momento em que são desenvolvidas atividades para resolver situações-problema, momento em que as trocas de experiências e conhecimentos são estimuladas.
- Pós-aula, momento destinado à realização de atividades e de propor novos desafios a fim de despertar os alunos para novas aprendizagens.

As aulas são planejadas para serem desenvolvidas na seguinte sequência:

- Introdução: levantamento de ideias a partir do assunto que foi proposto na pré-aula.
- Desenvolvimento: desencadeamento do tema e explicação dialógica do assunto pelo professor.
- Conclusão: nessa etapa o professor deve fazer uma síntese geral do assunto, retomando os pontos mais importantes, e questionando os alunos para perceber como a aprendizagem está se processando.

Todo o material e as atividades de aprendizagem utilizadas ficarão disponíveis para o aluno durante todo o tempo de sua formação. Assim, a qualquer momento, o aluno poderá revisar o tema estudado e, a cada semestre, terá à sua disposição não apenas os materiais e atividades de aprendizagem daquele semestre, mas também os de todos os semestres já cursados.

Produção Unificada de Material Didático

A programação visual unificada da Kroton usa o conceito do *design thinking* para apresentar um ambiente conectado com as expectativas de nossos alunos em relação à experiência de utilização do material. Isso garante uma entrega, dos diferentes tipos de material didático, otimizada e organizada visualmente, pois todos seguem o manual de programação visual – *Webaula*, Livro Didático Digital, Aula Modelo e Videoaula. Cabe destacar que todos os recursos didáticos disponíveis para alunos e professores são entregues em plataformas digitais, minimizando o impacto ambiental se comparados às versões impressas.

Aplicativo Saber

O Aplicativo Saber é uma biblioteca digital que extrapola o conceito de livro tradicional. É um acervo de conteúdo interativo que possibilita imersão e leitura ativa, trazendo o saber literalmente para o alcance das mãos. Esse aplicativo inclui materiais diversos: Livro Didático Digital (LDD), Atividades Provocadoras de Aprendizagem (Apas) e outros materiais especiais.

Esse projeto é pioneiro, pois oferece conteúdo unificado, interativo e imersivo, explorando o potencial tecnológico disponível em escala e proporções nunca antes vistas, atingindo mais de um milhão e meio de pessoas. Além disso, a iniciativa digital proporciona a redução dos custos de impressão e distribuição, além de ganhos ambientais na economia de matéria-prima. O Saber está disponível para iOS e Android e pode ser baixado gratuitamente pelos alunos de todas as marcas da Kroton.

BOA

O BOA é um repositório de material didático (textos, livros digitais e slides de teleaula em PDF e *webaulas* em html5) e de multimídia (vídeos, áudios, objetos interativos – flash e html5) que, além da proposta inicial de suporte de pesquisa aos sistemas presencial e EAD, auxilia na composição de materiais didáticos propostos pelo KLS 2.0. (LDD, *Webaula* e Aula Modelo, Videoaula etc.). Professores, coordenadores e curadoria têm acesso ao BOA.

Permanência do aluno

Essencial ao nosso crescimento e ao nosso objetivo de educar e preparar cidadãos e profissionais, a permanência dos alunos ao longo de todo o curso, alcançando sua graduação, é um foco importante de nossa atuação.

Para estimular essa continuidade dos alunos, desenvolvemos o Programa de Permanência, que monitora os motivos de possíveis evasões, e o Canal Conecta, que estimula a empregabilidade e, assim, apoia a sustentação financeira do aluno.

Programa de Permanência

Em 2015, consolidamos a estruturação do Programa de Permanência por meio da realização de *workshops* envolvendo representantes de todas as áreas da empresa e, como resultado, chegamos a alguns projetos prioritários, como por exemplo, o que é chamado de Caminho Ideal.

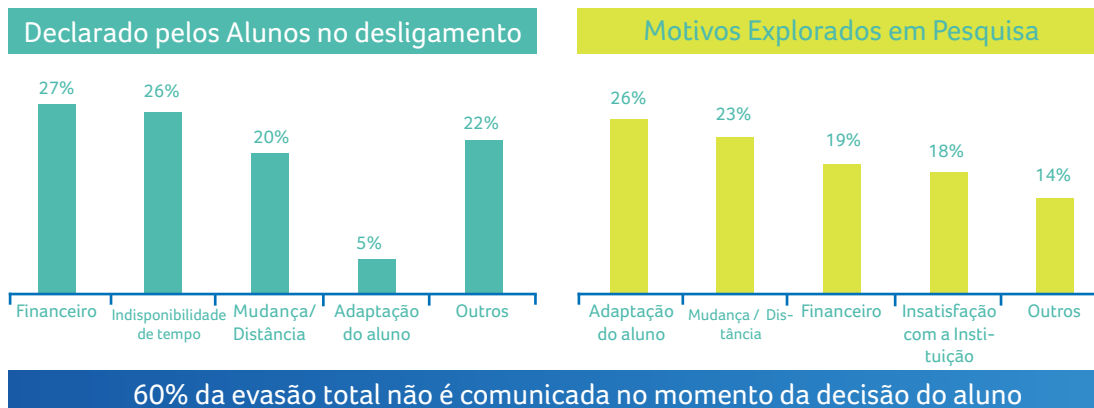
Neste projeto avaliamos o perfil do aluno, no qual consideramos variáveis de perfil e observamos o seu comportamento durante o curso – nesse sentido consideramos presença em prova ou acesso ao portal do aluno, desempenho acadêmico e comportamento de pagamento. Com essas informações, geramos um ranking onde priorizamos os alunos com maior risco de evadir e criamos eventos para abordá-los.

Esse modelo de atuação pode ser decisivo, pois falamos com o aluno na hora da verdade e da maneira certa, por meio de diversos pontos de contato que variam de acordo com o aluno e sua mudança de comportamento. Com o Caminho Ideal, vamos estabelecer um novo conceito de comunicação e mudaremos a forma como os alunos nos percebem, trazendo benefícios diretos na evasão.

Os demais projetos estão estruturados para começarmos a atuar já na experiência do candidato no vestibular e direcionar nossos esforços aos calouros, em um conjunto de ações que vão desde a matrícula até a primeira rematrícula, visando inseri-lo na vida acadêmica e embarcá-lo nesta jornada. Além disso, buscamos implementar programas para acompanhar o seu desempenho, garantindo a aderência e engajamento ao curso escolhido ou ajudando no nivelamento dos seus conhecimen-

tos, caso esteja com dificuldades.

Seguimos com projetos que endereçam ações para a Retenção Reativa, que é quando o aluno declara sua intenção de cancelamento, e para a Retenção Proativa, que é quando o aluno nos dá sinais de que não está mais engajado nos estudos e tem uma probabilidade maior a evadir, nos possibilitando abordá-lo de forma preventiva.



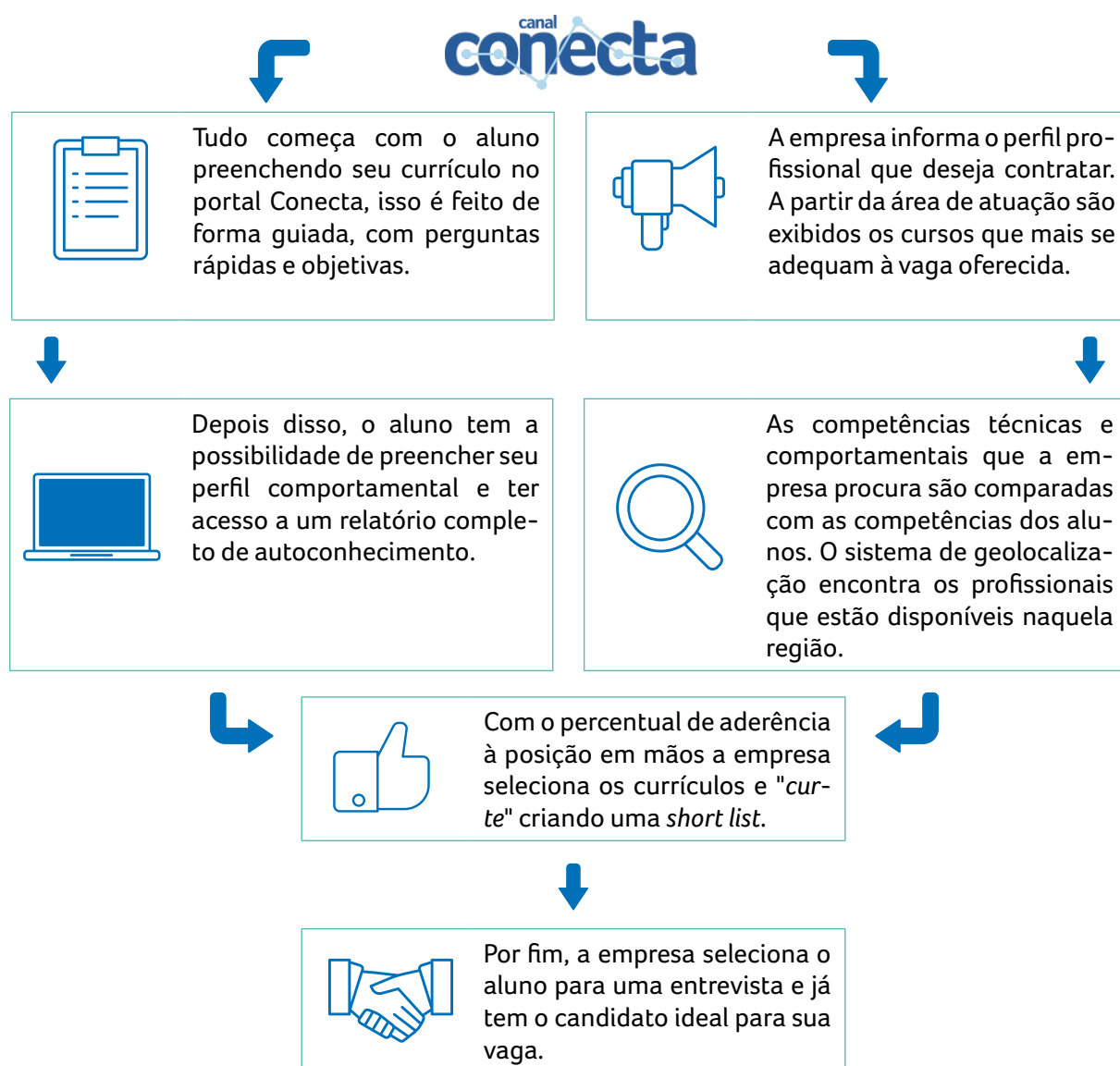
Empregabilidade - Canal Conecta

G4-EC8

Criado em 2014, o Canal Conecta é uma plataforma exclusiva que aproxima alunos e ex-alunos do mercado de trabalho, reforçando nosso compromisso de formar cidadãos e apoiá-los na conquista de seus projetos de vida.

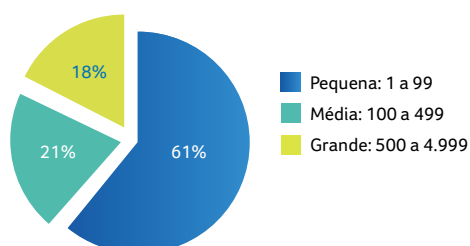
A ferramenta é gratuita e permite fazer a gestão de todo o processo seletivo, desde o agendamento de entrevistas, até a contratação do candidato, facilitando o relacionamento entre as empresas parceiras e os alunos, futuros profissionais do mercado.

As informações que as empresas procuram e aquilo que os alunos têm a oferecer geram um enorme fluxo de dados, geridos em nossa plataforma por meio de algoritmos proprietários, probabilidade, *Machine Learning* e padronização, que apontam a pessoa certa para a vaga pesquisada.



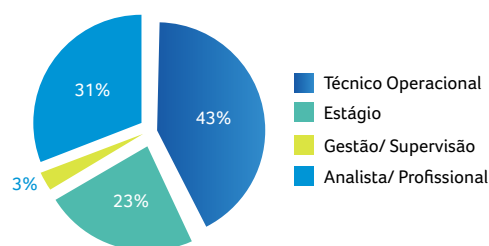
Dentre as empresas que divulgaram vagas no Canal Conecta estão: Itaú, Carrefour, Google, Ambev, JBS, Volkswagen, Havaianas, GE, Riachuelo, Batavo, CVC, entre outras, que estão divididas da seguinte maneira:

Empresas por porte*



*Número de funcionários

Vagas por cargo

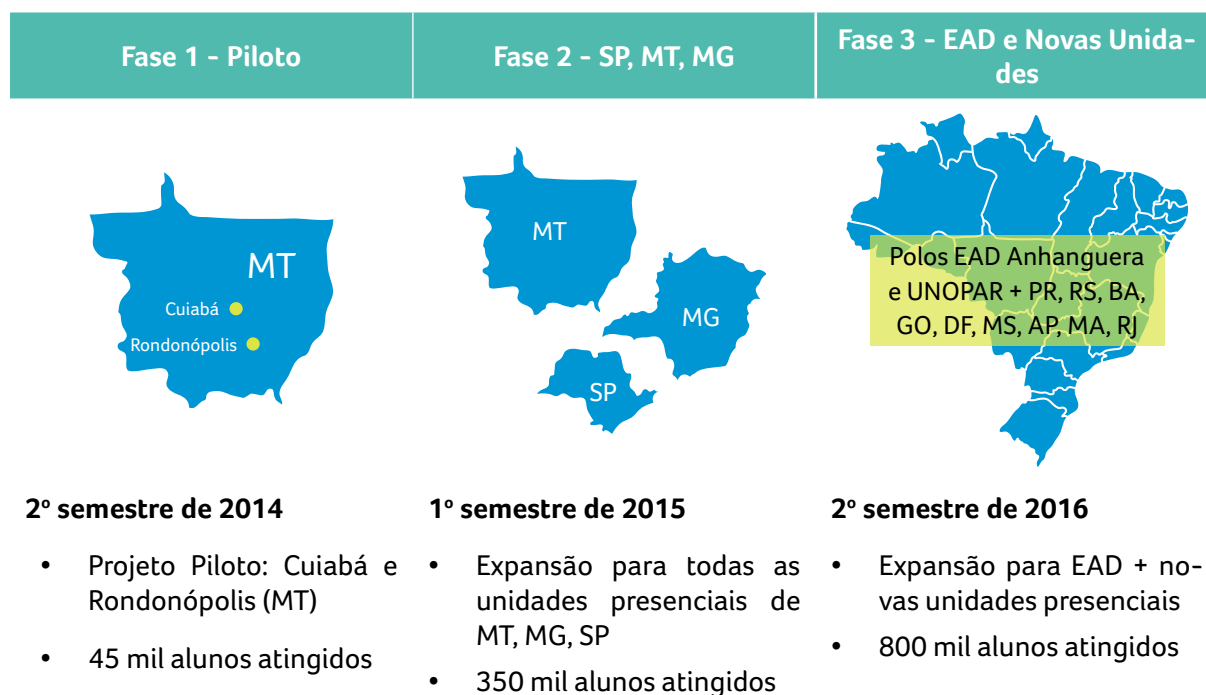


Raio-X do aluno no Conecta

Do total de alunos contratados pelo Canal Conecta, 91,2% foram em vagas associadas a suas áreas de formação, 61% estavam desempregados ou alcançaram seu primeiro emprego, 25% optaram por aceitar vagas com salários menores a fim de ingressar em sua área de formação e 14% conquistaram aumento salarial médio de 47%.



Implementação Canal Conecta



Ensino a Distância (EAD)

O Ensino a Distância é uma modalidade importante para promover a educação do aluno com dificuldade de tempo e deslocamento, mas que vê na formação uma oportunidade de progredir na carreira.

Atualmente, temos a maior operação EAD do Brasil e ainda vemos muita oportunidade de crescimento nesta modalidade de ensino. Por isso, para ter uma oferta EAD cada vez melhor e com potencial de atender cada vez mais brasileiros, definimos quatro pilares estratégicos para alavancar o tema:

Reativação de Polos

Reativação de **30 polos** Unopar em **28 cidades** (unidades credenciadas que estavam inoperantes), trazendo à rede:

- Operação em **7 novas** cidades sem prévia presença Kroton.
- Aumento de capilaridade em outras 21 **cidades**, sendo 6 **capitais** estaduais.
- Cobertura adicional de **22 milhões** de pessoas com **17 anos** ou mais.

Ativação de Cursos do Portfólio

Ativação de cursos de portfólio Kroton em polos ativos com ofertas reduzidas (em especial as ofertas dos cursos com maior demanda EAD). A Kroton fechou 2015 com 25 cursos disponíveis, porém metade dos seus polos oferecem dez cursos ou menos. A companhia busca incentivar e dar suporte à rede na busca pela melhoria desse indicador.

Expansão da Rede de Polos

Busca por novos mercados e aumento da capilaridade em praças atuais. Estamos entrando em 2016 com 242 polos homologados no MEC aguardando credenciamento. Com isso, a rede EAD Kroton possui um potencial de 1.152 polos presentes em 717 cidades em todos os estados do Brasil, cobrindo cerca de 60% do potencial de consumo nacional.

Ampliação do Portfólio de Cursos com Práticas Presenciais e Laboratórios

De 20 cursos com mais alunos no Presencial, 12 não são oferecidos ou têm oferta muito restrita na modalidade EAD. Para 2016 a Kroton pretende estruturar um novo segmento de cursos com práticas especializadas (Saúde, Engenharia, etc.) que permitirá a oferta de produtos diferenciados em regiões com demanda reprimida.



Responsabilidade socioambiental



Gestão ambiental

Pelo perfil de nosso negócio, a prestação de serviços, a atuação da Kroton não é diretamente geradora de grandes impactos ambientais como em indústrias ou setores extrativistas.

Nesse sentido, nossa principal contribuição com a preservação ambiental se dá na gestão das nossas unidades, espalhadas por todo o Brasil, promovendo manutenção e monitoramento que otimizem o consumo de recursos naturais, e na educação de milhares de brasileiros.

Com cursos voltados para a Gestão Ambiental, disseminamos conhecimento e conscientização e formamos profissionais aptos a liderar pessoas e gerenciar problemas que envolvem o meio ambiente e, assim, promover o desenvolvimento sustentável.

Mudanças climáticas

G4-EN3

Uma de nossas principais iniciativas para minimizar o impacto da operação da Kroton nas mudanças climáticas tem sido a ampliação gradual de fontes renováveis de geração de energia em nosso consumo.

Em 2015, 30% da energia que consumimos foi proveniente do Mercado Livre, segmento em que as empresas compram direto das geradoras de energia “limpa”, ou seja, que não foi gerada a partir de combustíveis fósseis ou não renováveis, geradores de maiores emissões.

Outro aspecto importante para a redução do consumo de energia foi a realização de projetos-piloto em algumas de nossas unidades, como a troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED, que tem em média um consumo 60% menor, e a automação de instalações. Ao todo, 31 unidades Kroton participaram do projeto, que resultou na troca de 63 mil lâmpadas.

Em 2015, passamos a monitorar o consumo de energia proveniente de fontes térmicas ou incentivadas, o que nos permitiu fazer o cálculo da redução de CO₂ e estabelecer metas de redução para o próximo ano. Ao todo, ao longo do ano, foram consumidos 176,5 GWh de energia, correspondentes a emissões de 21,9 mil toneladas de CO₂.

Com esse monitoramento intensivo pudemos estabelecer metas de redução do consumo de energia, estipulada em diminuição de 10% até o fim de 2017. Além dessa redução, temos a expectativa de diminuir a emissão de CO₂ consumido, usando mais energia de fontes incentivadas.

Água

G4-EN8

Para melhorar nossa gestão hídrica, em 2015, 34 unidades da Kroton receberam projetos de instalação de aeradores e válvulas de redução de pressão, que diminuem a quantidade de água por segundo em torneiras, vasos sanitários, etc., minimizando o consumo. O objetivo é que, até 2017, as unidades que não apresentam esses sistemas recebam a implantação. Além disso, em cinco unidades foram realizadas a instalação de caixas d'água para captação de água de chuva e reaproveitamento na limpeza e também irrigação das unidades.

Além disso, por meio do Programa de Uso Racional de Água, foram automatizados os controles dos sistemas de climatização. Em alguns casos houve a substituição por modelos de baixo consumo hídrico. Essas iniciativas fizeram com que 20% do consumo fosse reduzido. Utilizamos, também, torneiras com acionamento automático e redutores de vazão nos escritórios e desenvolvemos um projeto que prevê a instalação em todas as unidades para auxiliar na redução do consumo de água.

Nossa principal fonte de retirada de água são as concessionárias e as empresas de abastecimento locais, que representam aproximadamente 90% do volume utilizado pela Kroton. Em 2015, o cálculo do consumo de água foi realizado com base nos valores pagos e no valor médio cobrado pelas concessionárias por m³. O valor total foi de 667,1 mil de m³, uma redução de 39,2% comparada ao consumo de 2014.

Resíduos

Fazemos uma gestão responsável de resíduos e monitoramos de perto a geração e destinação de resíduos críticos, aqueles gerados pelos cursos de enfermagem e dos laboratórios. Buscamos atender às legislações vigentes e requisitos legais aplicáveis, ao promover melhoria contínua dos laboratórios de ensino da área de ciências agrárias, biológicas e da saúde, hospitais veterinários, fazendas, clínicas e ambulatórios das Unidades Educacionais. São monitorados dois grupos específicos: os resíduos químicos (que apresentam risco potencial à saúde pública e ao meio ambiente devido às suas

características químicas) e os resíduos infectantes (que apresentam risco potencial à saúde pública e ao meio ambiente devido à presença de agentes biológicos). Contamos com empresas especializadas e licenciadas que dão a destinação correta aos resíduos, evitando seu impacto negativo.

Geração média anual de resíduos (Kg)

	2013	2014	2015
Químicos	11.811,5	5.844,0	1.400,0
Infectantes	-	6.820,3	11.470,0

Nas unidades em que as prefeituras entendem que a Kroton é grande geradora de resíduos também fazemos coleta especial de lixo orgânico. A maior concentração dessas unidades está na Grande São Paulo, onde recolhemos cerca de 2,5 mil toneladas.

Reciclagem

G4-EN2

Pela natureza do negócio, não possuímos um programa de reciclagem. Porém, demonstramos nossa responsabilidade com a sustentabilidade e com o meio ambiente ao exigir que todos os fornecedores de impressões de material didático e papel A4 possuam certificação FSC, ou seja, todos os papéis que utilizamos são fabricados com madeira de reflorestamento.

Ao todo, por ano, a Kroton consome cerca de 3.500 toneladas de papel dentro dos processos de impressão de material didático, o que torna ainda mais relevante esse compromisso de só utilizar papel certificado.

Nossos profissionais

GRI G4-9, G4-10

Entendemos que nossos colaboradores são fundamentais para o alcance dos resultados, o sucesso da organização e sua sustentabilidade. Por isso, investimos estrategicamente na prática de gestão de pessoas para oferecer uma cultura sólida e um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos, o que se reflete também em uma experiência cada vez melhor aos nossos alunos. Saiba mais sobre nossos valores na gestão de pessoas no nosso Código de Conduta, disponível no site institucional da [Kroton](#) (menu governança corporativa).

Em 2015, após o cenário da fusão da Kroton e Anhanguera no ano anterior, concluímos a integração das operações e pudemos alcançar um quadro de profissionais bem estruturado e alinhado à nossa nova cultura unificada. Ao final do ano, 30.942 profissionais, tanto das áreas administrativas como acadêmica, compunham nosso quadro.

Esse processo de integração envolveu a criação de nova missão, visão e valores e de uma Política Única de Remuneração, com a padronização de bases de cargos, tabela salarial e práticas de remuneração.

Reflexo das melhorias alcançadas na gestão de pessoas, o índice de rotatividade médio mensal da Companhia apresentou redução no ano:

Índice de rotatividade médio mensal (desligamentos voluntários e involuntários)

	2013	2014	2015
Docente	2,80%	3,40%	2,87%
Administrativo	3,11%	3,40%	2,47%

Treinamento e desenvolvimento

GRI G4-LA9, G4-LA10

Procuramos desenvolver nossos colaboradores, parceiros e a organização como um todo, disseminando a cultura da companhia e promovendo a evolução conjunta. Formar e manter uma equipe de qualidade é essencial para superarmos nossos desafios, seguirmos crescendo e gerando desenvolvimento social por meio da educação. Por isso, oferecemos aos nossos colaboradores instrumentos de aprendizado e melhoria contínua, como por exemplo:

Desenvolvimento de Novos Diretores de Unidade

É um programa de 8 meses composto por aproximadamente 35 participantes que realizam atividades presenciais, a distância e *on the job* e apresentam um projeto para a organização.

Capacitação de Atuais Diretores de Unidade

Capacitação dos Diretores de Unidades e módulos distintos (institucional, Negócios, Alunos, Finanças, Pessoas e Projetos) com duração de dois ou três dias. As capacitações são promovidas por lideranças internas e consultorias contratadas.

Programas de Liderança (Coordenadores, Gerentes e Diretores)

Curso de Liderança com turmas segmentadas por nível de senioridade:

- **Virando a chave:** específico para gestores que assumiram posições de liderança há menos de dois anos.
- **Liderança intermediária:** composta por três diferentes módulos e com aproximadamente 40 horas no total, específico para Gerentes com até 5 anos de experiência.
- **Liderança Avançada:** composta por quatro módulos e com aproximadamente 60 horas no total.

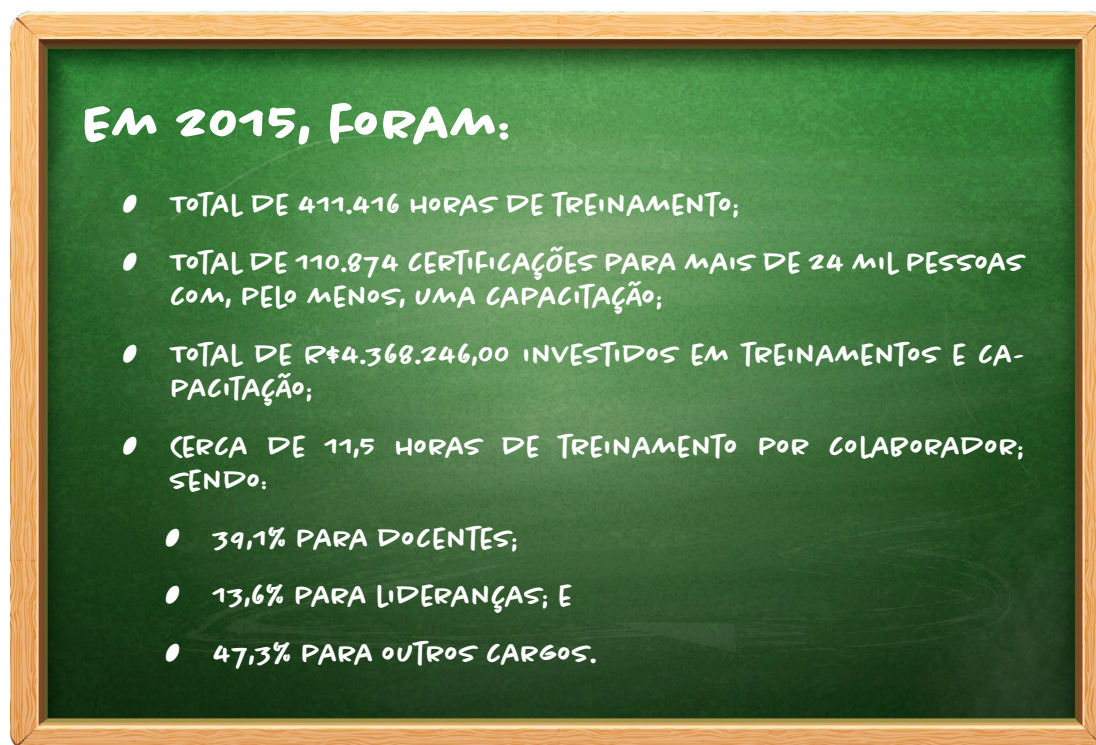
Estágio de rotação

Uma vez ao ano, grupos entre 10 e 12 pessoas recrutadas interna e externamente, passam por três áreas diferentes da Companhia, fazendo *job rotation* em cada uma delas, com projetos de duração de quatro meses. Este ano, adicionamos cursos de capacitação ao longo dos projetos, com temas como comunicação, organização, etc.

Além disso, a Kroton identifica a necessidade de cada um de seus públicos, oferecendo oportunidade para desenvolvimento de carreira dentro da companhia. Dentre os programas que avaliam e oferecem chance de crescimento, estão:

- **Avaliação 360° para lideranças:** permite identificar as necessidades individuais de desenvolvimento, construindo planos que atendem às necessidades e às expectativas de carreira. Também permite que a organização identifique talentos para novas oportunidades.
- **Plano de Carreira Docente (PCD):** implementado em 2014, o PCD permite que o professor continue na Companhia e tenha a oportunidade de melhorar seu salário por meio de sua avaliação de desempenho, realizada pelo coordenador de curso, ou por mérito.
- **Seleção de professores:** como forma de garantir a qualidade de ensino, a Kroton estende sua estrutura de gestão de pessoas às unidades de ensino, participando dos processos de seleção de professores, juntamente com diretores e coordenadores, e atuando na orientação do desenvolvimento de carreira para esses profissionais e na promoção de capacitações contínuas.

- **Universidade Kroton:** a universidade corporativa é responsável por promover a capacitação de todos os colaboradores, dentro das competências apontadas em seu plano de desenvolvimento individual e do que se espera dele.



A Kroton também está engajada no combate à discriminação e na promoção da diversidade, não só entre seus colaboradores, mas também nas relações com seus alunos e com a sociedade. Para isso, a Universidade Kroton oferece três cursos específicos de EaD: Libras, Educação Inclusiva e Diversidade nas Organizações.

Remuneração e benefícios

Temos uma Política de Salários, Remuneração Variável e Benefícios que estimula e promove o alinhamento dos nossos objetivos como empresa com os objetivos de cada profissional, reconhecendo e recompensando sua produtividade e a eficiência, atraindo e mantendo profissionais de excelência e, assim, mantendo a competitividade no mercado.

Salários: importante destacar que nossa Política de Salários tem base na meritocracia, no desenvolvimento da carreira e no acesso a promoções e aumentos salariais de acordo com um padrão que reconhece o desempenho e, portanto, sem distinção de gêneros, raças ou outras características que influenciem o acesso à carreira.

Remuneração variável: a remuneração variável, exceto a prevista em convenção coletiva, é concedida para cargos considerados estratégicos para a Companhia. Todos os anos, os profissionais elegíveis recebem contratos individuais com as regras e metas do nosso Plano de Remuneração Variável, ou PRV, realizado de acordo com diretrizes estabelecidas em política específica.

Benefícios: atualmente, temos a composição de benefícios oferecidos de forma diversificada, respeitando as regras, políticas e particularidades das localidades onde atuamos. De acordo com a política de benefícios e acordos sindicais regionais, oferecemos:

- Assistência médica
- Assistência odontológica

- Cesta básica
- Previdência privada
- Seguro de Vida
- Vale refeição
- Vale transporte

Responsabilidade social

G4-EC7

Desenvolvimento e geração de valor à sociedade

Ações de responsabilidade social

Um dos nossos principais potenciais na promoção da sustentabilidade e do desenvolvimento social são as iniciativas de Responsabilidade Social junto às comunidades do entorno de nossas instituições, que geram benefícios diretos para a população, resultam em maior inclusão e nos aproximam ainda mais de nossos alunos e comunidade.

Em 2015, todas as instituições da Kroton desenvolveram ações de Responsabilidade Social, somando 2.100 projetos que beneficiaram mais de dois milhões de pessoas, principalmente nas áreas de saúde e bem-estar. Esses projetos apoiam o desenvolvimento social nas mais diversas áreas, buscando atender o maior número de pessoas possível em suas diferentes necessidades.

Veja a seguir as áreas apoiadas e os principais projetos:

Áreas de atuação dos projetos sociais da Kroton em 2015

Área	% de projetos por área
Educação	38,00%
Saúde	30,30%
Integração IES Comunidade	11,90%
Outros	6,90%
Assistência jurídica	5,90%
Assistência veterinária	4,80%
Cultura	1,90%
Meio ambiente	0,20%



Principais projetos desenvolvidos pela Kroton

Vestibular Solidário: Programa que substitui a taxa de inscrição no vestibular pela doação de alimentos.

Trote Solidário: Com milhares de atendimentos em diversas atividades, que tiveram como temática as 8 Metas do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU), que foram concluídas em 2015.

Campanha da Responsabilidade Social: Iniciativa de diversos cursos e diferentes áreas, que ofereceu atividades gratuitas à milhares de pessoas das comunidades nas áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente.



Projetos apoiados pela Kroton

Stop Hunger: A Kroton apoiou o projeto que visa melhorar a qualidade de vida combatendo a fome e a má nutrição. Em 2015, a iniciativa arrecadou 40,5 toneladas de alimentos no Brasil e, deste total, mais de 17 TONELADAS VIERAM DAS DOAÇÕES DE ALUNOS E COLABORADORES DA KROTON, O QUE DEMONSTRA A CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO E O ENGAJAMENTO DE TODOS OS STAKEHOLDERS DA COMPANHIA ao buscar beneficiar diversas instituições pelo país.

Semana Global de Empreendedorismo: Evento internacional que estimulou a cultura empreendedora entre alunos com a PARTICIPAÇÃO DE MAIS DE 25 MIL ALUNOS.

Além dos programas realizados em nossas instituições, também apoiamos projetos culturais, esportivos e sociais a partir de recursos de leis de incentivos – entre elas a Lei de Incentivo ao Esporte, o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fumcad), a Lei do Idoso, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon), a Lei do Audiovisual e a Lei Rouanet.

Cursos gratuitos

Um dos compromissos da Kroton é proporcionar ensino de qualidade e responsável, ou seja, ensino que prepara os alunos para o mercado de trabalho e os tornam pessoas que podem transformar o mundo.

Para que mais pessoas tenham acesso ao ensino com qualidade Kroton, oferecemos cursos de férias gratuitos, com conteúdos relevantes e que ainda proporcionam aos participantes que vivenciem uma experiência de aula na modalidade de Educação a Distância. Dentre os cursos disponibilizados, estão:

- **Tire seu projeto do papel:** conhecimento indispensável sobre gerenciamento de micro e pequenas empresas para quem sonha em ter o próprio negócio.
- **Finanças - conhecimento é a palavra-chave:** ensina a organizar a situação financeira e saber equilibrar ganhos e gastos. Ajuda com conhecimentos básicos que fazem a diferença.
- **Estimule seu espírito empreendedor:** panorama geral do mercado com dicas práticas de como visualizar e aproveitar as possíveis oportunidades.
- **Trabalhe sua imagem no mundo corporativo:** dicas sobre como estimular bons relacionamentos no ambiente de trabalho, melhorar a postura e aprender a lidar com medos, anseios e problemas pessoais.
- **A primeira impressão é a que fica:** ensina como montar um bom currículo e a postura correta para impressionar em uma entrevista de emprego.

Acessibilidade

Acessibilidade dentro e fora da sala de aula

Considerando os diferentes perfis que existem nas Instituições de Ensino Superior (IES), nossa preocupação é com o respeito às pessoas e o atendimento à diversidade, por isso, buscamos colocar em prática ações voltadas para a acessibilidade plena, assegurando o direito às condições de igualdade no acesso, na permanência e conclusão dos estudos ao público-alvo da educação especial (pessoas com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação).

Tais condições são promovidas a partir do desenvolvimento da cultura institucional inclusiva, e da eliminação de barreiras, arquitetônicas, pedagógicas, atitudinais, e digitais e nas comunicações.

Acessibilidade Arquitetônica



É o rompimento de barreiras físicas dentro do espaço acadêmico, incluindo a estrutura física das IES, permitindo o desenvolvimento de atividades acadêmicas. Os exemplos mais comuns de acessibilidade arquitetônica são: rampas, banheiros adaptados, elevadores adaptados, piso tátil, entre outras.

Acessibilidade Atitudinal



É a capacidade do aluno se identificar como parte integrante da diversidade, livre de preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, mostrando que as atitudes quebram as barreiras. Os exemplos mais comuns de acessibilidade atitudinal são: ações e projetos relacionados à inclusão que buscam desenvolver cultura institucional inclusiva.

Acessibilidade Digital e nas Comunicações



É a comunicação sem obstáculos, que permite o diálogo entre alunos e professores da maneira mais direta possível. Os exemplos mais comuns de acessibilidade digital e nas comunicações são: a língua brasileira de sinais (libras), uso de programas específicos por intermédio de computadores, a difusão e facilidade no uso de novas tecnologias, mecanismos digitais e de tecnologias assistidas.

Acessibilidade Pedagógica



É a eliminação de barreiras por meio de metodologias e técnicas de estudo desenvolvidas pelo docente para viabilizar a aprendizagem de estudantes com deficiência. Os exemplos mais comuns de acessibilidade pedagógica: pranchas de comunicação, texto impresso e ampliado, softwares ampliadores e leitores de tela, comunicação alternativa, aprofundamento de estudos, entre outros.

Atendimento Educacional Especializado (AEE)

O AEE ao público-alvo da educação especial nos Cursos Superiores da Kroton é realizado pelo Núcleo de Educação Especial Inclusiva (NUEEI), composto por profissionais da área da Educação Especial, que conta com a participação colaborativa de outros profissionais do Núcleo de Acessibilidade,

Inclusão e Direitos Humanos (NAID), responsável pelo atendimento local na IES, composto por um representante dos coordenadores, um representante docente, um representante do Corpo técnico-administrativo e um representante da CPA - Comissão Própria de Avaliação.

O aluno da Kroton, caracterizado como público-alvo da educação especial, recebe o AEE desde o momento do processo seletivo até a conclusão do curso de graduação ou pós-graduação.

Entende-se a educação especial como área transversal, desta forma os profissionais do NUEEI atuam de forma colaborativa com todas as demais áreas da companhia, buscando desenvolver uma cultura institucional inclusiva. Para tanto, procura implementar os diversos recursos de acessibilidade, a fim de garantir aos alunos com deficiência, transtorno global do desenvolvimento ou altas habilidades/superdotação, acesso, permanência e conclusão dos seus estudos, tornando a educação mais justa e igualitária.

Paixão por educar e servir

Desde 2014, a Kroton instituiu o comitê de Responsabilidade Social que define as políticas e estratégias de sua atuação junto à sociedade. Este comitê tem a “paixão por servir” como o lema da área social, que tem como missão realizar o maior número de ações de Responsabilidade Social no País, com foco na Educação (*corebusiness*), beneficiando em larga escala os municípios e os cidadãos mais vulneráveis e promovendo alto grau de desenvolvimento da sociedade.

Apoio à melhoria da aprendizagem

A Fundação Pitágoras é o braço social da Kroton e tem como missão contribuir para a melhoria da educação pública brasileira, principalmente as redes municipais de ensino, mediante a aplicação de metodologias avançadas de gestão.

Criada em 1999 como uma organização do terceiro setor, a Fundação já beneficiou cerca de 29 mil educadores e um milhão de alunos, em 12 estados do Brasil, comprovando sua eficiência através da melhoria substancial dos índices oficiais de aprendizagem, nos municípios em que atua.

Sistema de Gestão Integrado (SGI)

Um de seus projetos de maior destaque é uma metodologia inovadora, o Sistema de Gestão Integrado (SGI). A Fundação Pitágoras orienta a implantação do SGI na rede pública de ensino, apoiando tecnicamente suas lideranças e transferindo a metodologia. O resultado mais flagrante dessa implantação é um avanço significativo da aprendizagem dos alunos, principalmente nas suas habilidades de leitura, escrita, cálculo, expressão oral, solução de problemas e aprendizagem ativa.

A aplicação do SGI potencializa e alinha os esforços do aluno e dos profissionais da Secretaria de Educação, escolas e classes da rede, com foco na aprendizagem, na melhoria e inovação dos processos e práticas de gestão.

Alcance da implantação do SGI - Sistema de Gestão Integrado



O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) é um indicador importante, bem como as avaliações externas dos Estados que o SGI utiliza no monitoramento dos seus resultados. Alguns destaques de 2005 a 2015: 100% dos municípios melhoraram o índice; 61% das escolas dos anos iniciais alcançaram a meta estabelecida pelo MEC para 2022; 91% das escolas alcançaram em 2015 a meta projetada para 2017.

Soluções Integradas de Gestão Avançada (SIGA)

Trata-se da forma de implantação e transferência do SGI. É a metodologia criada e testada pela Fundação Pitágoras em que o conhecimento teórico e ferramentas de gestão combinados com um conjunto de dinâmicas do tipo “mão na massa” são repassados gradativamente a cada encontro.

Essa forma de entrega do SGI é desenvolvida ao longo de aproximadamente dois anos, em encontros presenciais chamados de Jornadas. Esta é a principal estratégia da implantação do SGI, e é a atividade presencial dos facilitadores da Fundação Pitágoras no município. É nela que, resumidamente, a Fundação:

- Forma os gestores locais (lideranças da secretaria da educação / escolas).
- Assiste a implantação do SGI.
- Promove a transferência da Metodologia.

Programa de Gestão Avançada (PGA)

O Programa de Gestão Avançada foi desenvolvido para promover a evolução do SGI nos municípios que terminaram a implantação da metodologia. O PGA se estrutura mirando seus processos e dinâmicas nas seguintes metas:

- Promover o domínio dos Critérios da Excelência do SGI, desenvolvendo nos educadores uma competência fina em conduzir melhoramentos e inovações mais sofisticados.
- Evoluir na utilização do SGI, levando a secretaria de educação e as escolas individualmente a um estágio mais consistente em altos níveis de desempenho organizacional.
- Desenvolver o conhecimento organizacional, promovendo a rede municipal como uma “organização que aprende”.
- Em síntese, a contribuição para a educação pública se concretiza em três dimensões: qualidade, equidade e escalabilidade.

Acesso ao ensino

G4 - S01

Ampliar e democratizar o acesso à educação superior de qualidade é um dos principais objetivos do MEC, por ser o ponto inicial e fundamental para redução das desigualdades sociais e regionais, desenvolvimento científico e tecnológico nacional, e geração de trabalho e renda.

Nesse sentido, o MEC implantou diversos programas de incentivo à universalização do Ensino Superior, criando melhores condições para que estudantes acessem o Ensino Superior, com destaque para:

- Programa Universidade para Todos (Prouni): criado em 2004, oferece bolsas de estudos integrais e parciais em instituições privadas. Atualmente, a Kroton possui 95 mil bolsistas Prouni no ensino presencial e à distância.
- Fundo de Financiamento Estudantil (FIES): oferece ao aluno de instituição de Ensino Superior

privado a oportunidade de financiar seu curso. Nas instituições que fazem parte da Kroton, 238 mil alunos utilizam o Fundo.

- Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec): busca aumentar o número de vagas em instituições de educação profissional e técnica, além de oferecer bolsa de estudos. Ao todo, a Kroton conta com 12.295 alunos matriculados em cursos técnicos profissionalizantes por meio do Pronatec.
- Bolsas de estudo: diferentes programas oferecem bolsas de estudos aos melhores colocados no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) e nos Vestibulares de cada Instituição, aos Portadores de Necessidades Especiais e a outros públicos.
- Ainda, se elegível o estudante pode solicitar uma bolsa de estudos por meio de convênios com entidades públicas, empresas privadas conveniadas ao Grupo e organismos não governamentais.

Para garantir que todos os requisitos e processos para a utilização de tais benefícios sejam respeitados, a Kroton mantém um setor específico para o gerenciamento das políticas e concessões de bolsas. Adicionalmente, a organização oferece apoio e orientação aos estudantes para obtenção de crédito ou parcelamento estudantil como forma de auxiliar a sua continuidade no curso.

Em dezembro de 2014, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) modificou as regras do FIES, incluindo exigência de pontuação mínima sobre o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) para os alunos ingressantes a partir de março de 2015, assim como maiores restrições de renda e cursos.

Nesse cenário, a Kroton agiu rapidamente e estruturou o Programa Parcelamento Estudantil Privado (PEP), que oferece aos alunos novas possibilidades de financiamento para que possam realizar o sonho do Ensino Superior com ótimas condições: parcelamento pré-aprovado, financiamento de até 70% do curso sem juros, pagamento só depois de formado e processo simplificado, não sendo necessário ter conta em banco.

Ao final de 2015, 17,1 mil alunos estavam matriculados em programas do PEP. Saiba mais em: <http://www.parceleafaculdade.com.br>

A Kroton participa ativamente da universalização do Ensino Superior e tem alunos em todos os projetos do governo, que representaram em 2015, 56% das receitas da Companhia:

Receita proveniente de programas de universalização do ensino em 2015

	Receita Bruta (R\$ milhões)	% da receita
FIES	2.765,4	41
Pronatec	122,4	2
Prouni	884,6	13

Desempenho operacional e econômico

Desempenho operacional

Em 2015, aumentamos em 3,7% nosso número de alunos no Ensino Superior, que chegou a 1.023.616 alunos, sendo 969.514 de Graduação (Presencial e a Distância) e 54.102 de Pós-graduação (Presencial e a Distância), reflexo de nossos processos de captação e matrículas.

No contexto do Pronatec, encerramos o ano com uma média de 12.295 alunos, em 49 diferentes cursos e em 87 de nossas unidades de ensino presencial.

Na Educação Básica, nosso principal negócio é a oferta de nosso Sistema de Ensino, por meio da Rede Pitágoras, composto de coleções didáticas, treinamento de professores, avaliação educacional e outros serviços para escolas privadas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Adicionalmente, o segmento também realiza a gestão de escolas, notadamente para grandes empresas, além de possuir uma escola própria em Belo Horizonte (MG). Em 2015, atendemos 245 mil alunos de 713 escolas associadas no setor privado, número 16% e 19%, respectivamente, abaixo do verificado em 2014, devido à nossa estratégia de não renovar a maior parte dos contratos com as escolas pertencentes à Rede Sesi. No entanto, quando analisada somente a variação das coleções vendidas dentro da Rede Pitágoras (ex-SESI) e da Rede Cristã, tivemos crescimento de 20%, o que mostra o alto nível de reconhecimento desse Sistema de Ensino em todo o país e o potencial do negócio como um todo.

Por meio da marca LFG, também oferecemos cursos preparatórios focados no exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), pós-jurídica e em concursos para carreiras públicas, e tivemos mais de 50 mil alunos, em 2015, e uma das maiores taxas de aprovação no exame da OAB no mercado.

Paralelamente, também disponibilizamos Cursos de Idiomas e Cursos Livres, oferecidos pelas

Unidades presenciais e Polos de EAD de nossas diferentes marcas, que tiveram, ao longo de 2015, 74.621 alunos (não foram considerados no número de alunos de Ensino Superior).

Desempenho financeiro

Receita bruta e líquida

Encerramos 2015 com receita bruta total de R\$ 6,7 bilhões, crescimento de 43,1% em relação a 2014, resultado, principalmente, do crescimento do número de alunos conquistado com os processos de captação e rematrículas, além do fato de que o resultado de 2014 reconheceu apenas o segundo semestre dos números da Anhanguera. Nossa receita líquida atingiu R\$ 5,3 bilhões, crescimento de 39,5%. Se considerados os resultados proforma de 2014 (12 meses de contribuição da Anhanguera), o crescimento da receita líquida em 2015 teria sido de 9,2%.

Custos de produtos vendidos e de serviços prestados

Os custos totais da Kroton foram de R\$ 2,2 bilhões, ou 42,6% da receita líquida em 2015, 0,9 p.p. inferior ao de 2014, refletindo os benefícios dos relevantes ganhos de escala e de eficiência que alcançamos em todas as unidades, além da melhora contínua com a integração das instituições adquiridas e o rígido controle orçamentário. Os custos de serviços prestados representaram 98,4% do total dos custos, em razão da maior participação das operações de Ensino Superior.

Lucro bruto e margem bruta

O lucro bruto foi de R\$ 3,0 bilhões em 2015, um aumento de 41,9% em relação a 2014, e a margem bruta alcançou 57,4%, com ampliação de 0,9 p.p. em relação ao ano anterior, refletindo a melhora operacional descrita anteriormente.

EBITDA

A Companhia alcançou um EBITDA ajustado de R\$ 2.178,8 milhões. A margem nesse período foi de 41,4%, o que representa uma elevação de 2,8 p.p. quando comparado ao ano anterior. Essa evolução nas margens é decorrente, notadamente, dos esforços que vêm sendo conduzidos para aumentar a eficiência operacional e controlar, de maneira rígida, custos e despesas. Se excluídos os eventos não recorrentes (R\$ 195,6 milhões), o EBITDA seria de R\$ 1.983,2 milhões em 2015 (37,7% de margem e um aumento de 1,8 p.p. em relação ao ano anterior). Se considerado os doze meses do EBITDA da Anhanguera no resultado de 2014, o EBITDA ajustado da Kroton teria subido 28,0% em 2015, com uma margem 6,1 p.p. superior.

Endividamento

A Kroton finalizou o ano com um endividamento líquido de R\$ 633,5 milhões, valor 20,7% menor que em 2014, o que reflete a forte geração de caixa entre os períodos, além do pagamento de parte das debêntures da Kroton. O endividamento é composto pelo saldo das debêntures emitidas em dezembro de 2011 e pelo valor parcelado das aquisições realizadas, incluindo a Uniasselvi adquirida em maio de 2012, além das dívidas oriundas da Anhanguera; a esse saldo é deduzido o valor das aplicações financeiras e equivalentes de caixa.

Resultado financeiro

O resultado financeiro de 2015 foi negativo em R\$ 30,9 milhões, contra um resultado financeiro

negativo de R\$ 25,0 milhões em 2014, devido essencialmente pelo comportamento das linhas de juros sobre empréstimos e de juros sobre obrigações de aquisições, em função do carregamento das dívidas advindas das últimas aquisições.

Lucro líquido

O lucro líquido foi de R\$ 1,4 bilhão, evolução de 39,5% em relação ao ano de 2014, e o lucro líquido ajustado (pela amortização de intangível e custos e despesas não recorrentes) atingiu R\$ 1,8 bilhão, um crescimento de 46,8%. Se considerado os doze meses do lucro líquido da Anhanguera no resultado de 2014, o lucro líquido ajustado da Kroton seria 30,1% superior, com um aumento de margem de 544 basis points.

Investimentos

G4-EC7

O volume de investimentos realizados, em 2015, foi de R\$ 342,5 milhões, o que significou 6,5% da receita líquida, 1,3 p.p. abaixo do volume apresentado, em 2014, resultado do ajuste orçamentário realizado no começo do ano frente ao cenário econômico mais restritivo. Considerando também os projetos especiais, que incluem a aquisição de imóveis, abertura de novas unidades (*greenfields*) e construções de prédios para manter um nível de crescimento mais acentuado nos próximos anos, que somaram R\$ 96,8 milhões, o total de investimentos acumulou R\$ 439,3 milhões em 2015, representando 8,3% da receita líquida, justificado pela aceleração dos projetos de crescimento.

Demonstrações dos Valores Adicionados (DVA)

G4-EC1

Consolidado - em R\$ milhares (IFRS e BR GAAP)		
	31/12/2015	31/12/2014
Receita		
Receita de vendas e serviços	5.417.491	3.881.217
• Ensino superior	5.212.522	3.553.270
• Educação básica	204.969	327.947
Outras receitas	21.942	60
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	(271.699)	(147.542)
Insumos Adquiridos de Terceiros		
Custo dos produtos e serviços	(37.221)	(40.216)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(741.305)	(645.318)
Valor adicionado bruto	4.389.208	3.048.201
Depreciação e amortização	(379.873)	(249.768)
Valor adicionado líquido	4.009.335	2.798.433
Valor Adicionado Recebido em Transferência		
Resultado de equivalência patrimonial	-	-
Receitas financeiras	172.003	124.157

Valor adicionado total a distribuir	4.181.338	2.922.590
Valor adicionado distribuído	4.181.338	2.922.590
Pessoal:		
• Remuneração direta	1.425.238	1.047.306
• Benefícios	86.195	54.494
• FGTS	109.765	88.873
Impostos, taxas e contribuições:		
• Federais	433.217	247.797
• Municipais	276	442
• Estaduais	149.014	102.537
Remuneração de capitais de terceiros:		
• Juros	195.569	149.249
• Aluguéis	379.122	223.244
• Direitos Autorais	6.808	8.048
Remuneração de capitais próprios	1.396.134	1.000.600



Sumário de conteúdo da GRI G4



Indicadores GRI		Localização do indicador ou resposta direta	Verificação externa
1. Estratégia e Análise			
G4-1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão sobre a relevância da sustentabilidade para a organização	Página <u>4</u>	
2. Perfil Organizacional			
G4-3	Nome da organização	Página <u>8</u>	
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços	Página <u>8</u>	
G4-5	Localização da sede	Sede social localizada na cidade de Belo Horizonte - MG e a unidade administrativa central está localizada na cidade de São Paulo - SP.	
G4-6	Número de países em que a organização opera	A Kroton não possui operação fora do Brasil. A Companhia faz a venda de sistema de educação básica (Pitágoras) para instituições internacionais que operam escolas para brasileiros. Desta forma não temos operação no exterior.	
G4-7	Tipo e natureza jurídica da propriedade	Página <u>8</u>	
G4-8	Mercados atendidos	Página <u>8</u>	
G4-9	Porte da organização	Páginas <u>9</u> e <u>38</u>	
G4-10	Perfil da força de trabalho	Página <u>38</u>	
G4-11	Percentual de empregados cobertos por negociação coletiva	100% dos empregados (30.942)	
G4-12	Descrição da cadeia de fornecedores da Companhia	A Kroton tem um total de 11.148 fornecedores. Por se tratar de informações estratégicas a Companhia não abre mais dados sobre este tema.	
G4-13	Principais mudanças na estrutura da companhia durante o período coberto	A Companhia, por meio de sua controlada EDE, adquiriu a totalidade das quotas de emissão da Studiare Engenharia e Tecnologia Ltda. ("STUDIARE"), <i>startup</i> focada no desenvolvimento de software para ensino adaptativo e otimização de gestão acadêmica.	

Indicadores GRI		Localização do indicador ou resposta direta	Verificação externa
Compromissos com iniciativas externas			
G4-14	Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução	Não há adesão formal ao princípio da precaução, porém a Companhia promove uma gestão preventiva dos riscos socioambientais, conforme apresentado no capítulo gestão de riscos.	
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social, que a organização subscreve ou endossa	A Kroton, por meio da sua marca Anhanguera, é signatária do Pacto Global.	
G4-16	Participação significativa em associações e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa em que a organização: possui assento em grupos responsáveis pela governança corporativa; integra projetos ou comitês; contribui com recursos de monta além da taxa básica como organização associada	A Kroton busca fazer parte das principais iniciativas voluntárias reconhecidas no Brasil e no exterior para promoção da sustentabilidade e, por isso, participa da ABRAES (Associação Brasileira para o Desenvolvimento da Educação Superior), ABRAFI (Associação Brasileira de Filosofia do Direito & Sociologia do Direito), ANUP (Associação Nacional das Universidades Particulares), ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior).	
3. Aspectos Materiais Identificados e Limites			
G4-17	Lista de entidades incluídas nas demonstrações financeiras	A lista completa está disponível nas demonstrações financeiras, em: https://goo.gl/P4fjzO	
G4-18	Processo para definição do conteúdo e limite do relatório	Página 7	
G4-19	Lista de aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo	Página 7	
G4-20	Limite de cada aspecto material para a organização	Como foi feita uma revalidação da Matriz de 2014, os aspectos só foram identificados como materiais pelo público interno.	
G4-21	Limite de cada aspecto material fora da organização	Não houve consulta externa para a construção da materialidade de 2014, que foi revalidada para esta publicação.	

Indicadores GRI		Localização do indicador ou resposta direta	Verificação externa
G4-22	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve reformulação de informações de relatórios anteriores.	
G4-23	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite dos aspectos abordados	Não houve mudança de escopo e limite dos aspectos reportados em relação ao relatório anterior.	
4. Engajamento de <i>Stakeholders</i>			
G4-24	Lista de stakeholders engajados pela organização	Página <u>7</u>	
G4-25	Base usada para identificação e seleção de stakeholders para engajamento	Página <u>7</u>	
G4-26	Abordagem adotada pela Companhia para engajar stakeholders e frequência do engajamento	Página <u>7</u>	
G4-27	Principais tópicos levantados durante o engajamento de stakeholders e medidas adotadas pela Companhia para abordá-los	Página <u>7</u>	
5. Perfil do Relatório			
G4-28	Período coberto pelo relatório	Página <u>7</u>	
G4-29	Data do relatório anterior mais recente	Página <u>7</u>	
G4-30	Ciclo de emissão dos relatórios	Página <u>7</u>	
G4-31	Dados para contato sobre dúvidas em relação ao relatório	responsabilidadesocial@kroton.com.br	
G4-32	Opção de aplicação das diretrizes (essencial ou abrangente) índice GRI e verificação externa	Página <u>7</u>	
G4-33	Descrição da política e prática adotada para verificação externa dos dados	Não será feita verificação externa dos dados publicados neste relatório.	
6. Governança			
Estrutura de Governança e sua Composição			
G4-34	Estrutura de governança, incluindo comitês	Página <u>14</u>	

Indicadores GRI		Localização do indicador ou resposta direta	Verificação externa
7. Ética e Integridade			
G4-56	Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética	Páginas <u>2</u> e <u>19</u>	
Indicadores de Desempenho			
Econômico			
	Informações sobre a forma de gestão econômica		
Aspecto	Desempenho Econômico		
EC1	Qual o valor econômico gerado e distribuído pela Companhia?	Página <u>49</u>	
EC4	Incentivos financeiros recebidos do governo	R\$ 645,9 milhões	
Aspecto	Presença no Mercado		
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	Masculino = 1,02 Feminino = 1,01	
Aspecto	Impactos Econômicos Indiretos		
EC7	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	Páginas <u>41</u> e <u>49</u>	
EC8	Impactos econômicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactos	Página <u>32</u>	
Ambiental			
	Informações sobre a forma de gestão ambiental		
Aspecto	Materiais		
EN2	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	Página <u>38</u>	
Aspecto	Energia		
EN3	Consumo de energia dentro da organização	Página <u>37</u>	

Indicadores GRI		Localização do indicador ou resposta direta	Verificação externa
Aspecto	Água		
EN8	Total de água consumido no ano, por fonte de retirada	Página <u>37</u>	
Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente			
	Informações sobre a forma de gestão social		
Aspecto	Treinamento e Educação		
LA9	Número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional	Página <u>39</u>	
LA10	Programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria	Página <u>39</u>	
Social: Sociedade			
	Informações sobre a forma de gestão social		
Aspecto	Comunidades Locais		
SO1	A Companhia promove o engajamento da comunidade local e a avaliação de impactos e oportunidades de desenvolvimento por conta de sua operação? Se sim, em quantos % de suas operações promove essa gestão?	Página <u>45</u>	
Social: Responsabilidade Pelo Produto			
	Informações sobre a forma de gestão social		
Aspecto	Rotulagem de Produtos e Serviços		
PR5	Resultados de pesquisas de satisfação do cliente	Página <u>22</u>	

Informações corporativas

Kroton Educacional S.A.

Rua Paraíba, 330, 18º andar - Edifício Seculus
Funcionários - Belo Horizonte - Minas Gerais
30130-140
Tel: (031) 2126-0700
Fax: (031) 3297-4983
www.kroton.com.br
E-mail: comunicacao@kroton.com.br

Área de Relações com Investidores

Avenida Paulista, 1.106, 10º andar
São Paulo - SP
01310-100
www.kroton.com.br
E-mail: dri@kroton.com.br
Telefone: (11) 3133-7300

Relacionamento com a Imprensa

S2Publicom
imprensakroton@s2publicom.com.br
Telefone: (11) 3027-0200 / 3531-4950

Caso tenha dúvidas sobre termos técnicos apresentados ao longo dessa publicação, acesse o glossário, disponível em: goo.gl/yo4YP8

Coordenação geral

DDI Diretoria de Desenvolvimento Institucional
Gislaine Moreno - Diretora de Desenvolvimento Institucional

Área de Responsabilidade Social

Denise Miyabara - Gerente de Responsabilidade Social
Camila Faria da Silva - Analista de Responsabilidade Social
Danilo Henrique de Alcantara - Analista de Responsabilidade Social
Karina Lakerbai - Analista de Responsabilidade Social

Coordenação editorial, coleta de indicadores GRI e revisão
RICCA RI

Diagramação e Infográficos

eGTB EDITORA

Fotos

Shutterstock

Dúvidas e sugestões sobre o relatório:

responsabilidadesocial@kroton.com.br