

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores Acionistas,

Atendendo às disposições legais e estatutárias, a Administração da Estácio Participações S.A. ("Estácio" ou "Companhia") apresenta o Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras Consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de Dezembro de 2014 e 2013, elaboradas de acordo com os princípios do *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") e acompanhadas do parecer dos Auditores Independentes.

Perfil corporativo

Uma das maiores organizações privadas de ensino superior do Brasil em número de alunos matriculados, a Estácio Participações S.A. foi constituída em 31 de março de 2007 como sociedade anônima de capital aberto e está listada no Novo Mercado da Bovespa. Possui dezesseis instituições mantenedoras sob seu controle direto ou indireto, constituídas sob a forma de sociedades empresariais de responsabilidade limitada. A Estácio está presente nos principais centros urbanos de todos os estados brasileiros, além do Distrito Federal, e sua rede é formada por uma universidade, sete centros universitários, 36 faculdades e 182 polos de ensino a distância credenciados pelo MEC, com capilaridade nacional representada por 85 unidades (campi). Em 31 de dezembro de 2014, 437,4 mil alunos estavam matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância mantidos pela Companhia.

O crescimento e a liderança da Estácio no mercado são atribuídos à qualidade de seus cursos e do seu corpo docente, à adoção de modernas práticas de gestão, às inovações tecnológicas e acadêmicas proporcionadas a seus alunos, à localização estratégica de suas unidades e à prática de preços competitivos, acessíveis ao seu público-alvo. Com currículos nacionalmente integrados, oferecemos cerca de 80 cursos de graduação nas áreas de Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas, em graduação tradicional e tecnológica. Oferecemos também cursos de pós-graduação *lato-sensu* e *stricto-sensu*, cursos de mestrado, doutorado e de extensão. Com um modelo de gestão orientado para resultados e para a qualidade, desenvolvemos uma metodologia de ensino, moderna e diferenciada. Como resultado da capacidade empresarial e financeira, da inovação e da melhoria constante de seus cursos, a marca Estácio é hoje amplamente reconhecida e valorizada no mercado.

Cenário econômico e mercado de atuação

A economia mundial apresentou crescimento moderado em 2014, estimado em 3,3% pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). O resultado foi positivamente influenciado pela gradual recuperação da economia dos Estados Unidos, que cresceu 1,8%, e pela saída da recessão dos países da Zona do Euro, que apresentaram crescimento combinado positivo em 0,8%. Mais uma vez, a maior contribuição veio do bloco de países emergentes, que cresceu 4,4% em 2014, impulsionado

novamente pelo crescimento chinês (7,4%). No entanto, a desaceleração relativa da China traz impactos para as economias global e brasileira.

Nesse contexto, o Brasil não contribuiu para o crescimento global, uma vez que o nosso Produto Interno Bruto subiu apenas 0,1% em 2014, desacelerando em relação ao ano de 2013, quando a economia brasileira crescera 2,3%. Em contrapartida, a continuidade de programas de apoio à Educação e a baixa penetração do Ensino Superior no Brasil contribuem para manter a demanda por ensino superior aquecida, o que gradativamente vem tornando o setor de educação menos cíclico.

O IPCA, índice que mede a inflação oficial do país, ficou em 6,4% no acumulado de 2014, acima do centro da meta (4,5%), mas ainda dentro do teto estabelecido pelo Banco Central, apesar das maiores pressões inflacionárias que temos visto nos últimos trimestres.

O índice de desemprego, por sua vez, continuou em um patamar baixo, ficando em 4,8% em dezembro de 2014, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Temos que lembrar que o Brasil enfrenta hoje uma carência de talentos no mercado de trabalho de um modo geral, e a demanda crescente por profissionais qualificados vem ao encontro do modelo de ensino desenvolvido na Estácio, que foi construído de forma totalmente voltada ao atendimento dessa demanda. Formamos mão de obra qualificada para o crescimento do país e esse é o nosso papel: democratizar o acesso ao ensino superior com qualidade e escala. Nossa missão é integrar academia e gestão para oferecer uma educação transformadora ao maior número de pessoas, criando impacto positivo para a sociedade. Nossa crença é de que estamos contribuindo para a vida de nossos alunos, preparando-os para o mercado de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

Mensagem da Administração

Em junho de 2008, com a chegada da GP Investimentos e de um grupo de executivos trazidos pelo fundo de private equity, a Estácio deu início a uma nova fase. A Companhia, que naquela época já tinha 38 anos de atuação no segmento de ensino superior e sempre focara no jovem trabalhador que almeja melhorar de vida através do estudo, precisava muito de um novo direcionamento para a gestão de sua operação. Para tal, foi necessário criar uma estratégia que pudesse sobreviver no longo prazo e, ao mesmo tempo, ter muita disciplina para implementar as ações decorrentes. Era necessário manter o foco e não abandonar a estratégia, fundamentada em certos princípios, que sempre merecem ser lembrados:

- **Visão de longo prazo:** A Estácio é fundamentada numa visão de longo prazo, que parte do princípio de que melhorias contínuas são mais longevas e geram maior retorno do que saltos momentâneos. Assim, a Companhia trabalha desde 2012 para fixar seus objetivos tendo o ano de 2020 como horizonte.

- **Disciplina em relação às externalidades positivas:** Ao mesmo tempo, a Estácio acredita ser muito importante ter muita disciplina diante de externalidades positivas, tais como: as oportunidades de consolidação e as oportunidades de crescimento por meio do programa de financiamento estudantil (FIES) do Ministério da Educação (MEC). Movimentos de fusões e aquisições dependem da

contraparte para que de fato ocorram, além do fato de que sempre são associados a riscos de integração e, eventualmente, a restrições financeiras. O FIES é um programa originado em políticas públicas e, como tal, pode mudar ao sabor das prioridades da vez, como vem acontecendo recentemente no Brasil. Dessa forma, a Estácio procura evitar que estratégias que não dependam de fatores internos para a sua execução se tornem elementos primários para o longo prazo da Companhia.

- **Foco na cultura corporativa:** A Estácio sempre trabalhou intensamente na criação e implantação de uma cultura corporativa, que acredita ser sua maior vantagem competitiva. A Estácio crê que a “cultura corporativa é a sua própria estratégia” e, ao mesmo tempo, facilita a implementação de diferenciais como: a inovação, o sistema de qualidade, o foco no aluno e na sua empregabilidade, o investimento em atendimento e no conceito de hospitalidade, o branding (construção da marca) e o modelo acadêmico 2020, que vem sendo construído tendo como base o já pioneiro e inovador modelo acadêmico criado em 2010.

- **Crescimento constante, sustentável e responsável:** A Estácio busca garantir o crescimento regular, sustentável e responsável, preferencialmente com um nível de risco controlado, prestando menos atenção às externalidades e mais aos fatores que dependem apenas da própria Companhia. Nada representa isso tão bem quanto a analogia feita pelo autor Jim Collins nas suas obras, ao mencionar a teoria da marcha das “20 milhas”, que, em tempos de externalidades menos positivas, deve ser evocada e colocada em evidência novamente.

- **Práticas de Governança Corporativa:** A Estácio a cada ciclo implementa práticas de Governança Corporativa mais alinhadas com sua estratégia de longo prazo, e trabalha também na construção de um sistema de gestão, constantemente aprimorado, ao mesmo tempo em que considera imprescindível o equilíbrio entre academia e gestão, qualidade e quantidade, e curto prazo e longo prazo.

- **Gestão de Riscos:** Vale destacar também a preocupação em gerir bem os riscos da Companhia, o que tem levado à diversificação dos negócios com o objetivo de reduzir a dependência do segmento de graduação presencial, por meio da construção de uma operação de EAD com presença nacional e da busca por novos negócios, com a Diretoria de Educação Continuada, respeitando o tempo e os limites da Companhia, e sem perder o foco nos resultados.

Por ser uma Companhia notoriamente de serviços, a Estácio tem como base de sua estratégia a construção uma relação singular com seus colaboradores, bem como o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo. Por isso, desde 2008, a Hay Group conduz a pesquisa anual de clima organizacional na Estácio. A série histórica, que mostrava um índice de satisfação dos colaboradores de 56% em 2008, foi coroada por um resultado brilhante em 2014, o percentual de 73% de satisfação mostra que, aos poucos e com muito trabalho, a Estácio tem conquistado a confiança e o respeito daqueles que trabalham na construção de uma Companhia vitoriosa e capaz de atender cada vez melhor a todos os seus públicos.

Com colaboradores mais engajados e um crescente “foco no aluno”, principal valor da Estácio, que direciona todas as ações que desenvolvidas para melhoria da qualidade dentro e fora da sala de aula, é natural que essa percepção se reflita também nas pesquisas de satisfação de alunos, conduzidas, desde 2008, pela consultoria Copernicus. Mais uma vez é possível perceber a tendência positiva do indicador, corroborada por um resultado espetacular, que evoluiu de 58% no segmento presencial em 2008 para 73% em 2014, assim como o segmento EAD evoluiu de 63% em 2010 para 77% em 2014.

A Estácio cresce com segurança, ainda que alavancando menos as externalidades positivas mencionadas anteriormente. Mesmo sendo uma Companhia mais prudente em suas aquisições e na oferta do FIES em comparação aos seus pares, ainda assim, o sólido crescimento a partir de 2008, trouxe o EBITDA da Estácio de R\$65 milhões em 2008 para R\$533 milhões em 2014.

Com uma base de alunos crescendo de forma sólida e sustentável, o modelo de Governança e o Sistema de Gestão, atrelados à escalabilidade gerada pelo desenho organizacional fortemente baseado em centralização e padronização, permitem à Estácio entregar resultados significativos. A Estácio encerrou o ano de 2014 com uma base de 437,4 mil alunos, sendo 301,7 mil alunos presenciais, 83,0 mil alunos de ensino a distância e mais de 52 mil alunos adquiridos nos últimos 12 meses. Desses, aproximadamente 40 mil são alunos da UniSEB, cuja integração segue a pleno vapor e deve render muitos frutos nos próximos ciclos. É importante destacar também o crescimento expressivo da pós graduação, que alcançou 43,8 mil alunos, impulsionada pelo crescimento da rede de parceiros.

Em 2014, a Receita Líquida da Estácio apresentou crescimento significativo, alcançando R\$2,4 bilhões, 38,9% acima do ano anterior. O EBITDA totalizou R\$532,6 milhões, um aumento de 66,3% e uma margem EBITDA consolidada de 22,2%, 3,7 pontos percentuais acima da verificada em 2013. O Lucro Líquido totalizou R\$425,6 milhões, 73,9% acima do apresentado em 2013, para um Lucro por Ação no ano de R\$1,35, mais de 63% acima na comparação anual. A geração de caixa no ano também foi sólida e contribuiu para aumentar a solidez financeira da Estácio, que registrou um Fluxo de Caixa Operacional positivo de R\$192,7 milhões, R\$125,4 milhões acima de 2013. Todo esse resultado confirma mais um ano de evolução importante, porém gradual e sustentável, ou seja, um crescimento sem sobressaltos.

Em 2014, a Estácio soube aproveitar as condições favoráveis para construir mais um ciclo de excelentes resultados, no entanto, é importante mencionar que os três últimos dias do ano foram marcados por mudanças nas regras do FIES, que trouxeram incertezas e geraram inúmeros questionamentos por parte de todos os envolvidos na cadeia de valor da Educação no Brasil. As publicações das Portarias Normativas do MEC, nº 21 e nº 23 de dezembro 2014, alteraram, drasticamente e sem aviso prévio, as regras de um programa que até então vinha funcionando muito bem. Por isso, é fundamental lembrar qual tem sido a postura da Estácio com relação ao FIES desde o início da nova fase do programa, começou em 2010. Apesar de acreditar que seja um excelente programa com a capacidade de mudar para o bem os caminhos do Brasil, a Estácio sempre:

(a) acreditou que o FIES é um programa criado pelo Governo para a sociedade, e não para as Instituições de Ensino Superior (IES), que têm a função apenas de prestar o serviço educacional, quando escolhidas pelo aluno;

(b) evitou adotar o FIES como se essa fosse uma ferramenta da Companhia, pois sempre considerou o risco de que as regras poderiam ser alteradas;

(c) procurou não utilizar o FIES como uma ferramenta de captação, pois acredita que os alunos devem escolher a Estácio pelo que ela oferece e não por causa de um programa do Governo;

(d) direcionou o FIES prioritariamente para alunos que mostravam dificuldades financeiras, procurando evitar o efeito “seleção adversa” e fazer melhor uso dos recursos públicos com muita responsabilidade; e

(e) procurou manter uma taxa de penetração do FIES menor do que a média do mercado, de modo que se ocorressem alterações significativas, não fosse a mais prejudicada.

Os fatores abaixo colocam a Estácio em condições muito favoráveis para lidar com o cenário a partir das mudanças inseridas pelas Portarias Normativas, considerando que a Estácio:

(a) não depende do FIES, principalmente no que tange a capacidade de atrair novos alunos;

(b) usou esse período de externalidades positivas para, ao invés de impor um ritmo muito forte de aquisições e posteriores integrações, solidificar os fundamentos da Companhia e construir diferenciais, que serão muito importantes nos próximos ciclos;

(c) não tem nenhum desafio complexo em termos de integração pela frente, podendo assim focar todas as ferramentas de gestão, bem como seus recursos humanos e materiais, no crescimento saudável da sua base de alunos, independentemente dos rumos do FIES;

(d) tem uma posição de caixa muito sólida, impulsionada pela emissão das debêntures concluída no final do ano passado, além de um balanço pouco alavancado, o que garante plenas condições de continuar com disciplina de expansão, avançando “20 milhas” sem dificuldades em termos de fluxo de caixa;

(e) conta com uma cultura organizacional, uma governança corporativa e um sistema de gestão estruturados e prontos para serem plenamente utilizados para reagir com rapidez e eficiência a eventuais mudanças de cenário.

Com base nisso, é importante também mencionar o que a Companhia tem feito para reagir às mudanças nas regras do FIES. Por um lado, a Estácio acredita que as restrições de volumes de contratos de financiamento, que o Ministério da Educação vem impondo ao programa, são positivas e vão lhe permitir ajustar, naturalmente e sem criar nenhuma “desvantagem competitiva”, sua exposição ao FIES. Por outro lado, por acreditar que o FIES é mesmo um excelente projeto para a sociedade, a Companhia pretende continuar participando ativamente das discussões em torno das melhorias que deverão ocorrer para que o programa seja cada vez mais sustentável. A Estácio também pretende criar e oferecer as melhores alternativas de financiamento possíveis para alunos

que têm o sonho de crescer na vida através do seu esforço, mas não conseguem honrar as mensalidades de uma instituição de ensino superior.

Os resultados do ano de 2014 e, de modo um pouco mais abrangente, os resultados dos últimos anos, fazem parte de um momento muito especial – um momento de afirmação e de reforço da convicção de que a visão da Estácio de 2020 não é constituída somente com base em resultados trimestrais, mas sim em longos períodos de trabalho duro.

Por fim, a Estácio conclui o ano de 2014 com resultados qualitativos e quantitativos expressivos e inicia 2015 mantendo suas expectativas quanto à forte tendência de crescimento e de melhoria em sua operação. A Companhia segue firme na direção da sua missão e visão, sempre com responsabilidade, “20 milhas” por vez, para ajudar o maior número possível de brasileiros a se desenvolver e a progredir em seus objetivos pessoais e profissionais.

Desempenho Econômico – Financeiro

Os dados financeiros utilizados para elaboração da análise consideram nosso resultado consolidado.

- **Base de alunos.** Ao final de 2014, a base de alunos somava 437,4 mil alunos – um aumento de 38,5% em relação ao ano anterior, dos quais 301,7 mil alunos matriculados nos cursos presenciais e 83,0 mil nos cursos de ensino a distância, além dos 52,7 mil alunos vindo das aquisições concluídas nos últimos 12 meses. Sem as aquisições, a Estácio apresentou um sólido crescimento orgânico de 21,9%.
- **Ticket médio.** Em 2014, o ticket médio presencial somou R\$580,6, com um crescimento de 10,5% em relação ao mesmo período do ano anterior. O ticket médio EAD totalizou R\$189,7, crescimento de 5,6% em relação a 2013.
- **Receita operacional líquida.** Atingindo R\$2.404,5 milhões em 2014, a Receita operacional líquida cresceu 38,9% em relação ao ano anterior. Este resultado deve-se principalmente ao aumento da base total de alunos, de 38,5%, e da evolução positiva do ticket médio no período e da integração do resultado das adquiridas.
- **Custos dos serviços.** O custo caixa como percentual da receita líquida apresentou ganho de eficiência de 2,8 pontos percentuais com ganhos relevantes nas rubricas de Pessoal (refletindo a eficiência no controle do custo docente através do processo de formação de turmas), e de Aluguéis (refletindo os ganhos de escala e diluição apresentados consistentemente nos últimos ciclos).
- **Lucro Bruto.** O lucro bruto foi de R\$1.028,6 milhões e sua margem sobre a receita foi de 42,8%, representando um ganho de 2,7 pontos percentuais sobre o ano anterior.
- **Despesas gerais e administrativas.** Em 2014, as despesas gerais e administrativas representaram 13,7% da receita líquida, uma melhora de 0,1 pontos percentuais em relação ao ano anterior, sendo que a maioria das linhas permaneceu estável no acumulado do ano, apesar do maior nível de acordos e condenações observado ao longo do ano e do aumento na linha de “Eventos Institucionais”, referente aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

- **Despesas Comerciais.** As despesas comerciais representaram 9,9% da receita líquida em 2014, proporcionando um ganho de margem de 0,7 ponto percentual em relação ao ano anterior, em função da melhora consistente da PDD que foi apresentada ao longo do ano.
- **EBITDA.** No ano, o EBITDA totalizou R\$532,6 milhões – aumento de 66,3% em relação a 2013 – e uma margem de 22,2%. A expansão de margem em 3,7 pontos percentuais em relação ao ano anterior reflete o sucesso da melhor gestão de custos e despesas, além da consolidação das Instituições adquiridas.
- **Lucro líquido.** O lucro líquido foi de R\$425,6 milhões, 73,9% maior que o exercício de 2013, em função principalmente do aumento de 38,9% da receita líquida e do ganho de eficiência nas linhas de custo e despesa, que levaram ao crescimento de 66,3% do EBITDA.
- **Caixa.** Em 31 de dezembro de 2014, o caixa era de R\$715,1 milhões. Tais recursos estão aplicados conservadoramente em instrumentos de renda fixa, referenciados ao CDI, em títulos do governo federal e certificados de depósitos de bancos nacionais de primeira linha.
- **Dividendos.** Com base na sólida situação financeira da Estácio e o incremento do lucro líquido, será proposta à próxima assembleia geral de acionistas o pagamento de R\$101,1 milhões em dividendos, equivalente a 25% do Lucro Líquido.
- **Investimentos.** Os investimentos em 2014 foram de R\$1.167,7 milhões, um crescimento de 570,3% em relação a 2013. Deste montante R\$978,6 milhões foram alocados em aquisições, com destaque para o pagamento relativo à aquisição da UniSEB no 3º trimestre de 2014, parte em caixa (R\$308,8 milhões) e parte em emissão de 17.853.127 ações ordinárias da Estácio. Além disso, cabe lembrar foi concluída a aquisição da CEUT no 4º trimestre de 2014. Também foi investido R\$125,8 milhões em atualização de sistemas, equipamentos, bibliotecas e laboratórios em unidades.
- **Recebíveis, provisão de débitos e inadimplência.** O número de dias do contas a receber de alunos (mensalidades e acordos) ficou em 65 dias ao final de 2014, uma redução de 5 dias em relação a 2013. Esta queda no prazo médio de recebimento reflete os esforços de combate à inadimplência nas unidades.

Prioridades estratégicas

A estratégia da Estácio é orientada por objetivos de longo prazo que envolvem a sustentabilidade, os princípios de qualidade acadêmica, pesquisa e inovação, perpetuação da cultura organizacional e do modelo de gestão, além do investimento nos colaboradores.

Para capturar as oportunidades de crescimento do setor de ensino brasileiro, a Estácio quer expandir suas atividades por meio do aumento da base de alunos matriculados, da inovação na oferta de cursos sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho e as tendências de desenvolvimento econômico específicas de cada região. Com relação ao crescimento no segmento de ensino a distância, a aquisição da UniSEB, aprovada pelo CADE e pela Assembleia de Acionistas da Estácio em 2014, agregou mais 111 novos polos espalhados pelo Brasil, além de marcar a nossa entrada no

mercado de ensino a distância de São Paulo, uma praça extremamente estratégica e muito alinhada com o modelo de ensino totalmente *online* da Estácio, por se tratar do maior centro urbano do país, com notórias dificuldades na mobilidade das pessoas. Com o intuito de aumentar ainda mais a abrangência nacional neste mercado, a Estácio aguarda a aprovação de mais de 190 novos polos protocolados junto ao MEC. Com relação ao ensino presencial, a Companhia continua trabalhando para a abertura de novas unidades em localidades com demanda ainda não atendida e com aquisições de Instituições que complementem a estratégia de atuação e presença geográfica em todos os grandes centros urbanos do Brasil. A Estácio também explora outros segmentos de negócios, com destaque para a “Educação Continuada”, agregando atividades como pós-graduação lato-sensu, cursos preparatórios para concursos, treinamentos “in-company”, além do Programa Pronatec – Bolsa Formação.

Foram criadas novas áreas, como a de Inovação, responsável por fomentar o conceito de inovação e empreendedorismo e pelo Espaço NAVE (Núcleo de Aceleração e Valorização Estácio), que entre outras coisas é responsável pela pré-aceleração de startups de alunos e egressos. Em 2014 foi inaugurada a Universidade Corporativa da Estácio, que reforça a excelência profissional de seus colaboradores e prepara a Companhia para o crescimento.

Destacamos, assim, as vantagens competitivas, valorizando a cultura organizacional e aumentando o potencial de crescimento projetado para os próximos anos.

Ensino

Modelo Acadêmico

Ciente da sua dimensão e responsabilidade na contribuição para a formação de uma sociedade plural, crítica e capacitada, a Estácio alicerçou-se em um Modelo de Ensino. Fruto das mais avançadas técnicas em educação e desenvolvido por uma equipe altamente qualificada ele oferece um produto com características únicas, sintonizado com as reais necessidades dos alunos e as demandas do mercado de trabalho. O Modelo de Ensino da Estácio, aliado a um corpo docente titulado e em processo permanente de capacitação e aprimoramento, nos permite programas acadêmicos personalizados e utilização de ferramentas e metodologias de ensino modernas e aptas a proporcionar qualidade de ensino de forma escalável, em nível nacional ao longo de todas as nossas unidades.

Inovação e tecnologia também são fundamentais em nossa proposta de ensino, que transformou o *tablet* – uma plataforma móvel, portátil e individualizada – em mais uma ferramenta de comunicação e troca de informações entre os alunos. Mais recentemente, visando ampliar a conveniência e a mobilidade, a Estácio optou por implantar o conceito *bring your own device* proporcionando aos alunos da Estácio o acesso em tempo real, on-line, ao portal e a seus conteúdos acadêmicos e administrativos, produzidos por especialistas da Companhia e em parceria com as mais conceituadas editoras do país, utilizando qualquer dispositivo tecnológico de sua propriedade. A integração dos currículos em nível nacional acrescenta mobilidade e flexibilidade total ao nosso modelo acadêmico. Todas as ações têm como premissas fundamentais a sustentabilidade e objetivam contribuir com o processo de democratização do ensino e de desenvolvimento social, potencializando as condições de

aprendizagem aos alunos da Estácio e causando os menores impactos ambientais possíveis, ao mesmo tempo em que evidencia os diferenciais da Companhia

Qualidade de ensino

O Modelo de Ensino da Estácio consolida métodos inovadores aplicados à educação em um ambiente plural e colaborativo. Com a contribuição de aproximadamente 6 mil professores, durante o ano de 2014 foram produzidas 83 mil novas questões alimentando um banco de dados que alcançou a marca de cerca de mais de 275 mil questões. O Modelo de Ensino da Estácio integra todas as instituições do grupo em um sistema de gestão do conhecimento liderado por professores de destaque em suas áreas que coordenam, em rede, a constante evolução das diretrizes acadêmicas de seus cursos. A partir da aplicação de uma avaliação nacional aos estudantes, a Prova Nacional Integrada é aplicada para 90% da base de alunos da Estácio, permitindo uma análise minuciosa dos resultados – o que viabiliza acertos e ajustes de desvios e indica direcionamentos em um nível máximo de detalhe.

Ainda no escopo de gestão do conhecimento, no ano de 2014 foi lançado para os alunos da modalidade presencial o projeto “Avaliando o Aprendizado”: um conjunto de simulados on line que permite ao aluno avaliar seu progresso no curso, e sinaliza para professores e coordenadores as fragilidades e potencialidades que podem ser trabalhadas. Em outras palavras, nossa avaliação também é constante, não se restringindo aos momentos das avaliações formais presentes no calendário acadêmico.

Desta forma, alinhado às expectativas do mercado de trabalho e ao dinamismo das transformações sociais, o Modelo de Ensino da Estácio congrega meios híbridos, colaborativos e autônomos de aprendizado, para garantir, assim, alta qualidade na formação de seus estudantes e excelentes níveis de empregabilidade.

Regulatório

Avaliação: ENADE e visitas *in loco*

Os cursos da Estácio avaliados no ciclo ENADE 2013 (com resultados divulgados em 2014) obtiveram resultados satisfatórios no Conceito Preliminar de Curso (CPC) em aproximadamente 80% do total avaliado. Estes conceitos satisfatórios, comparados a 2010 (ciclo equivalente), evoluíram em 52% com relação ao número total de cursos avaliados em 2010. Em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC), 85% das IES da Estácio obtiveram conceitos satisfatórios em 2013. Já em relação às visitas in loco, relevante para a consolidação de nosso Modelo de Ensino em termos regulatórios, das avaliações realizadas pelo MEC (196 visitas), 100% dos nossos cursos avaliados em todo o Brasil em 2014 receberam notas 3, 4 e 5 em uma escala de 1 a 5.

Avaliação Mestrado e Doutorado

Mantivemos, também, nossa boa avaliação nos mestrados e doutorados stricto sensu, com a nota 5 no Mestrado e no Doutorado do Curso de Direito, segundo a escala da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Nos Cursos de Educação e de Saúde da

Família, a nota 4 indica a continuação da excelência dos cursos nas próximas avaliações, assim como a avaliação com nota 4 em nossos Mestrado e Doutorado de Odontologia.

Novo Credenciamento para Ensino a Distância

Em abril, os avaliadores do INEP atribuíram nota máxima (conceito 5) na visita in loco realizada por ocasião do processo de credenciamento para a modalidade EAD do Centro Universitário Estácio de Santa Catarina. O processo ainda tramitará em suas fases finais, mas a visita muito positiva aponta para o credenciamento de mais uma IES da Estácio para a oferta de ensino a distância, o que permitirá a diversificação do portfólio de cursos e localidades, o que poderá levar a um considerável aumento na base de alunos na modalidade.

Novos Centros Universitários

Em maio e junho de 2014, o MEC autorizou o funcionamento de mais dois centros universitários para Estácio: o Centro Universitário Estácio de Sá de Belo Horizonte; e o Centro Universitário Estácio de Brasília. Ambos já aptos a funcionar com as prerrogativas de autonomia que permitirão aumento de vagas e criação de novos cursos e endereços. Outros dois centros universitários foram aprovados pelo Conselho Nacional de Educação e estão em tramitação final para começarem a operar: o Centro Universitário Estácio da Amazônia (aprovado com visita in loco nota 5 – escala de 1 a 5); e o Centro Universitário Estácio de Juiz de Fora (aprovado com visita in loco nota 4 – escala de 1 a 5), o que abre novas perspectivas de crescimento para a operação da Estácio em Boa Vista e Juiz de Fora.

Autorização do Curso de Medicina UniSEB

Em julho de 2014, o MEC autorizou o funcionamento do curso de medicina do Centro Universitário UNISEB. Os rigorosos critérios de autorização do curso e a limitação de novos processos em razão do programa Mais Médicos, instituído pelo governo federal, incorporam um alto valor às autorizações recentemente concedidas, oriundas de processos protocolados antes das novas regras. Assim, as 76 vagas autorizadas à UNISEB, somam-se às 308 vagas do curso do Rio de Janeiro (RJ) – das quais 68 foram conquistadas em razão do Processo de Transferência Assistida mencionado abaixo – e às 100 vagas de Juazeiro do Norte (CE), o que faz da Estácio um expoente no ensino médico brasileiro.

Aumento de Vagas das Instituições de Ensino Superior

Apesar das criteriosas normativas do Ministério da Educação para o aumento de vagas, o MEC deferiu, em fevereiro de 2014, 6 (seis) pedidos de aumento de vagas às Instituições da Estácio que não possuem prerrogativas de autonomia, totalizando 335 novas vagas para as IES do Grupo.

Processo de Transferência Assistida (PTA) – Centro Universitário da Cidade e Universidade Gama Filho

Com o descredenciamento anunciado pelo MEC do Centro Universitário da Cidade e Universidade Gama Filho, foi aberta a chamada pública para o Processo de Transferência Assistida, para que outras instituições pudessem acolher os alunos destas instituições. A escolha do MEC pela Universidade

Estácio de Sá (ao lado da Universidade Veiga de Almeida e da Faculdade de Tecnologia Senac Rio, que formaram juntas o Consórcio Rio Universitário), evidenciou a nossa credibilidade e reconhecimento junto ao MEC. O resultado contemplou cursos de bacharelado e licenciatura, com especial ênfase para a escolha da Estácio para o curso de Medicina, confirmado por comissão avaliadora específica. Ao todo, cerca de 10 mil alunos de 32 cursos de graduação (incluindo 2 mil alunos de medicina), se tornaram aptos a se juntar à nossa base em 2014.

Greenfield

Em 2014, foram protocolados 2 (dois) novos pedidos de credenciamento de Instituições junto ao MEC, sendo um pedido para o sudeste (Bauru/SP) e outro para o centro-oeste (Jataí/GO). Considerando os pedidos protocolados em 2013, a Estácio possui, no total, 13 (treze) processos de novas Instituições em andamento no MEC.

Operações

A Estácio conta com um time maduro do ponto de vista de gestão, formado por talentosos gestores nas 85 unidades espalhadas pelo país. São pessoas com experiência na gestão de instituições de ensino, que dominam o modelo de gestão e que falam uma só língua, alinhados pela cultura e sistema de gestão orientados para a qualidade do ensino e para obtenção de resultados concretos para o aluno e para a organização. Somando-se a isso, os processos – de captação de alunos, de matrícula, marco regulatório, suprimentos, contabilidade, RH e TI, entre outros – estão cada vez mais eficientes e integrados às operações, trazendo ganhos de eficiência e saltos de qualidade no dia a dia.

Ensino presencial

Cada vez mais a Estácio ganha eficiência por conta de um melhor planejamento acadêmico e dos efeitos positivos da contínua implantação do novo Modelo de Ensino que traz o compartilhamento de disciplinas e até 20% do conteúdo dos cursos presenciais de disciplinas *on-line*. Com isso, houve uma economia considerável de recursos, em paralelo com o aumento expressivo da qualidade acadêmica reconhecida pelos resultados do último ciclo do ENADE. Em 2014 a base de alunos presencial, sem aquisições, somava 301,7 mil alunos, 18,3% maior que 2013.

Ensino a distância – EAD

A Estácio acredita que o segmento de EAD apresenta forte tendência de crescimento, dada a sua atratividade de preço e maior conveniência geográfica, podendo atrair alunos com menor poder aquisitivo e também com maior dificuldade de locomoção até um campus tradicional.

Os cursos de EAD da Estácio foram lançados em julho de 2009, e em 31 de dezembro de 2014 já fora atingida a marca de 83,0 mil alunos, considerando apenas o crescimento orgânico, ou seja, sem aquisições. Esse sucesso é creditado à qualidade de nossos programas e à infraestrutura tecnológica e de apoio, além da qualificação dos professores tutores envolvidos nas atividades de suporte aos alunos e na coordenação dos cursos.

Educação Continuada

A área de educação continuada é representada pelos cursos de pós-graduação, cursos livres e soluções corporativas. Com foco na educação para adultos, a finalidade é explorar também novas oportunidades de negócio no setor de educação expandindo o crescimento através de programas que atendam às necessidades de capacitação e desenvolvimento da população.

- **Pós-Graduação**

A Pós-Graduação possui mais de 43,8 mil alunos em todo Brasil, desconsiderando as aquisições dos últimos 12 meses, e corpo docente qualificado proporcionando uma oferta de mais de 110 cursos nas áreas de direito, gestão, humanas, saúde e tecnologia. Os cursos são oferecidos em todo o Brasil na modalidade de ensino a distância, além dos cursos presenciais nas capitais e diversas cidades do país. Os cursos levam para sala de aula uma metodologia diferenciada, moderna e em linha com as maiores formas de aprendizado do mundo.

- **Cursos Livres**

O novo portal de cursos livres *Você Aprende Mais*, encerrou 2014 com mais de 200 cursos no portfólio e apresentou mais de 7 milhões de acessos. A criação de uma nova marca e o desenvolvimento de um ambiente exclusivo para oferta dos cursos foi pensada de olho no profissional que busca se capacitar, investindo em sua empregabilidade e desenvolvimento profissional. Os cursos totalmente certificados pela Estácio estão disponíveis atualmente na modalidade a distância e com amplitude nacional de atuação em conjunto com a operação presencial prevista para início deste ano.

- **Soluções Corporativas**

A área de Soluções Corporativas foi criada com a missão de desenvolver soluções de educação customizadas para empresas públicas e privadas, que contribuam diretamente para a melhoria das competências de seus funcionários e colaboradores, e para sustentabilidade dos resultados de negócio das organizações. Sua atividade envolve o contato contínuo com organizações de médio e grande porte em todo o território Nacional com o objetivo realizar negócios através da venda de soluções educacionais customizadas, através de uma metodologia que associa fundamentos teóricos e aspectos práticos da formação de um profissional.

- **Programa Pronatec – Bolsa Formação**

Em 2014, a Estácio começou a explorar uma nova linha de negócios, a de cursos técnicos, por meio do Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Quando a Companhia decidiu participar do Pronatec, foi constituído um excelente time para conduzir o programa com o mesmo padrão que o Ensino Superior regular, de modo que a Companhia se sentisse pronta para executar com sucesso a entrega desses cursos no Rio de Janeiro, em localidades onde temos demanda, capilaridade e capacidade ociosa para receber esses novos alunos. Ao final de 2014, o Pronatec totalizava 19,6 mil alunos matriculados em seus cursos.

Academia do Concurso

A Academia do Concurso Público, adquirida pela Estácio em 2011, é a mais tradicional instituição de ensino de cursos preparatórios para concursos do Rio de Janeiro e tem como principal diferencial os elevados índices de aprovação de seus alunos e um quadro de docentes altamente especializado. Atualmente a Academia do Concurso expande seu mercado em duas modalidades: a primeira é a presencial que atende principalmente os iniciantes ao estudo para concurso que ainda não conseguem administrar o projeto de estudo individualmente. Esse modelo aproveita a distribuição das nossas unidades, principalmente na região metropolitana do Rio de Janeiro com projeto de avançar para outros estados. A segunda modalidade de expansão é através do Ensino a Distância, possibilitando uma maior acessibilidade aos nossos produtos em todas as regiões do país.

Empresas adquiridas em 2014

Em 2014, adquirimos três Instituições de Ensino Superior: IESAM, LITERATUS e CEUT. A IESAM foi adquirida em julho de 2014 pelo montante de R\$80 milhões. Localizada na cidade de Belém, estado do Pará, a instituição, no momento de sua aquisição possuía cerca de 4.500 alunos e 130 professores distribuídos em 23 cursos de graduação e 18 de pós-graduação, além de cursos de extensão e livres. Já a LITERATUS foi adquirida em agosto de 2014 pelo montante de R\$48 milhões. Localizada na cidade de Manaus, estado do Amazonas, a instituição, no momento da aquisição possuía 4.800 alunos alocados em 2 campi, divididas em 22 cursos de graduação e 25 de pós-graduação. A aquisição significará a entrada da Companhia na capital amazonense e possibilitará a expansão das operações na região norte do país, através de um dos seus principais mercados. A CEUT, por sua vez, foi adquirida em novembro de 2014 pelo montante de R\$33 milhões. Localizada na cidade de Teresina, estado do Piauí, a instituição, no momento da aquisição possuía 3.700 alunos, divididas em 12 cursos de graduação e 29 de pós-graduação.

No segundo semestre de 2014, também foi anunciada em Assembleia Geral Extraordinária que foi aprovada a aquisição, pela Companhia, da UniSEB Holding S.A. Anteriormente, a aquisição foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (“CADE”), em sessão de julgamento realizado em maio de 2014. A Operação ampliará a capilaridade no ensino superior à distância, agregando 111 novos polos autorizados e marcando a entrada definitiva da Estácio no estado de São Paulo. No ensino superior presencial foi reforçada a presença no mercado ao agregar um Centro Universitário com sede na cidade de Ribeirão Preto.

Abertura de duas novas unidades – Belo Horizonte e Goiânia

Em 2014 a Estácio continuou o seu plano de expansão, não apenas via aquisições. Assim cresceu organicamente via *greenfield* e abriu duas novas unidades: Venda Nova, em Belo Horizonte, e Bueno, em Goiânia. Estas novas unidades vão contribuir para alavancar a operação nessas cidades.

Inovação

A diretoria de Inovação tem o objetivo de desenvolver os ambientes do futuro da Universidade, com foco em novas interfaces interativas na sala de aula, novas tecnologias, processos e linguagens no ambiente virtual de ensino, que acelerem ainda mais o processo de aprendizagem. Atualmente já possui 7 jogos no Game Center disponíveis para todos os alunos e também publicados nas lojas virtuais dos dispositivos móveis, como por exemplo o jogo "Meus Direitos", que simula um escritório com as demandas reais do dia a dia dos advogados e as olimpíadas de games, que estimulam a participação de todos os alunos. Foi lançada também a nova plataforma Leitor Estácio, em que o aluno e professor tem acesso ao material didático gratuitamente de forma digital em todas as plataformas IOS, Android e Windows, podendo usar seu próprio tablet, smartphone ou computador. A Estácio lançou o Espaço NAVE (Núcleo de Aceleração e Valorização da Estácio), e abriu a 1ª turma do Startup NAVE, o único programa gratuito de pré-aceleração de startups no Brasil, em que a cada semestre vai formar novos empreendedores com projetos de alto impacto para decolar no mercado, fomentar uma nova geração de talentos e seus próprios negócios. Em 2014 foi publicado pelo INPI o primeiro pedido de depósito de patente da Estácio, referente à Interface Conectada de Apoio ao Docente (Icad), um equipamento desenvolvido para facilitar a dinâmica na sala de aula do futuro com acesso ao material didático digital, a busca de informações na internet, e o mais importante: a troca colaborativa em tempo real entre professores e alunos para gerar a interatividade da sala de aula do futuro.

Governança Corporativa

Qualidade e excelência de gestão são compromissos da Estácio com os seus acionistas e com todos os públicos com os quais interage. Em Novembro de 2008 a Estácio aderiu ao Novo Mercado, o mais alto nível de Governança Corporativa do Brasil, em busca de maior transparência e eficiência de sua administração. Com isso, a Estácio passou a observar as normas e condições previstas no Regulamento do Novo Mercado, tais como: capital social formado exclusivamente por ações ordinárias, eleição de membros independentes para o Conselho de Administração e solução de conflito através de arbitragem perante a Câmara de Arbitragem do Mercado.

Com a pulverização do capital em outubro de 2010 (80% do *free float*), a Estácio passou a adotar a partir de 2011, práticas de governança, entre as quais se destacam: (i) a adoção do voto a distância, através do sistema Assembleias Online, com o intuito de facilitar e aumentar a participação dos acionistas nas Assembleias; (ii) a disponibilização do Manual do Acionista para participação nas Assembleias Gerais e (iii) a criação de área interna voltada para as práticas de governança corporativa e *compliance*. Em 2014 passou a adotar o Pedido Público de Procuração visando facilitar a participação de seus acionistas na Assembleia, caso estes não possam comparecer pessoalmente ou não possam ser representados por procurador indicado a seu critério, podem nomear procuradores indicados pela Companhia para auxiliá-los.

Em 2012 a Companhia implementou um Portal de Governança Corporativa. Canal direto de comunicação entre seus administradores, membros do Conselho Fiscal, Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. Através do Portal a Companhia disponibiliza de forma segura todas as informações, atos societários, pautas de reuniões e notícias relevantes, servindo também como

repositório de documentos para consultas. Os usuários podem discutir assuntos através de *chat*, criar grupos restritos para debates e/ou reuniões, propor e votar assuntos e textos. Ainda em 2012 nos tornamos associados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Estrutura do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva

O Conselho de Administração da Estácio, com mandato até a Assembleia Geral Ordinária de 2016, é composto por 09 membros sendo 04 deles independentes. Em janeiro de 2014, visando otimizar a atuação dos Comitês de Assessoramento (não estatutários) e melhor municiar o Conselho de Administração em suas solicitações, este aprovou a realização de alterações nas atividades dos já existentes Comitês de Gente e Gestão e no Comitê de Auditoria, para que os mesmos passem a ser denominados e a ter as seguintes atribuições: (i) Comitê de Gente e Governança (antigo Comitê de Gente e Gestão), que tem como objetivo auxiliar os membros do Conselho de Administração em quaisquer questões referentes a políticas e normas de recursos humanos, bem como a práticas de governança corporativa e (ii) o Comitê de Finanças e Auditoria (antigo Comitê de Auditoria), que auxilia os membros do Conselho de Administração em quaisquer questões referentes às políticas financeiras adotadas pela Companhia, bem como a processos de auditoria interna e externa. Sempre preocupados com o objetivo social, a Estácio criou, ainda, o Comitê Acadêmico que tem por objetivo auxiliar os membros do Conselho de Administração em quaisquer questões referentes às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelas instituições mantidas pela Companhia e suas controladas. A existência dos Comitês não implica a delegação de competências ou responsabilidades que competem ao Conselho de Administração. Dentro do seu princípio de seguir as melhores práticas de Governança Corporativa, a Companhia adotou um Regimento Interno para o Conselho de Administração da Sociedade. Também em 2014 o Conselho de Administração passou a contar com a Secretaria do Conselho de Administração e nomeou um Secretário Geral que tem por responsabilidade principal auxiliar diretamente os trabalhos do Conselho.

Mercado de capitais

2014 foi mais um ano de consolidação no mercado para as Companhias abertas do setor de educação, e as ações da Estácio novamente obtiveram destaque pelo seu desempenho na BM&FBovespa. A Estácio continua, ano após ano, a observar sua liquidez média diária aumentar, sendo que 2014 o volume financeiro médio diário alcançou R\$78,1 milhões, um aumento de 79% em relação ao anterior, o que a coloca entre as ações mais líquidas da BM&FBovespa. O ano de 2014 também foi mais um ano de valorização de suas ações, que fecharam o ano cotadas a R\$23,82, 16,7% acima do preço de fechamento de 2013, garantindo um ótimo retorno para seus investidores e um desempenho superior ao Índice Bovespa (Ibovespa), que apresentou uma desvalorização de 2,9% no mesmo período.

OTCOX

Em novembro de 2014, as American Depositary Receipts (“ADR”) da Estácio passam a ser negociados no OTCQX International Premier (“OTCQX”), segmento da plataforma eletrônica operada pelo OTC Markets Group Inc. nos Estados Unidos. Esta iniciativa reforça o compromisso da Companhia em aumentar a liquidez do programa de ADRs e oferecer aos seus investidores novas alternativas para

negociação dos títulos em mercados de balcão nos Estados Unidos. Além disso, demonstra o comprometimento da Companhia em prezar por maior transparência, uma vez que cotações em tempo real e informações financeiras estarão disponíveis no website .

Emissão de Debêntures

Em setembro de 2014 o Conselho de Administração da Companhia aprovou a realização da 2ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, de 30.000 debêntures, com valor nominal unitário de R\$10.000,00, totalizando na data da emissão R\$300.000.000,00. A emissão conta com prazo de vencimento de 5 (cinco) anos contados da respectiva data de emissão, ressalvadas as hipóteses de (i) aquisição antecipada facultativa com o conseqüente cancelamento das Debêntures, (ii) resgate antecipado facultativo, (iii) oferta de resgate antecipado e (iv) vencimento antecipado, nos termos a serem definidos no “Instrumento Particular de Escritura da Segunda (2ª) Emissão Pública de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie Quirografária, para Distribuição com Esforços Restritos de Distribuição, da Estácio Participações S.A.” (“Escritura”). Os recursos captados por meio da Emissão serão destinados para reforço de caixa da Companhia para fazer frente à sua política de expansão e de investimentos.

Recompra de Ações

A Companhia anunciou em dezembro de 2014 a aquisição de ações de própria emissão, sem redução de seu capital social, para manutenção em tesouraria, cancelamento e/ou posterior alienação, podendo ainda ser utilizadas para atender ao eventual exercício de opções no âmbito dos Planos de Opção de Compra de Ações da Companhia e/ou outras formas de remuneração baseada em ações. A aquisição foi realizada em Bolsa de Valores, a preço de mercado, onde coube à Diretoria Executiva decidir o momento e a quantidade de ações a serem adquiridas, respeitando os limites previstos na regulamentação aplicável. O Programa foi encerrado em fevereiro de 2015.

Relações com Investidores

A área de Relações com Investidores está focada em melhorar a avaliação da Estácio no mercado, aumentar a liquidez de suas ações e estreitar o relacionamento com seus investidores. Desde 2010 conta com novos canais de comunicação para manter os acionistas permanentemente informados e para aumentar a transparência da companhia, com destaque para as atualizações de informações de RI nas principais mídias sociais, além de ter a preocupação de manter o site permanentemente atualizado, funcional e moderno. A área de RI também conta com um aplicativo específico disponível para download na APP Store e no Google Play.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Em 2014, a Estácio expandiu suas iniciativas de sustentabilidade de forma estruturada, impactando sua rede de stakeholders e evoluindo com consistência nas métricas estabelecidas para medir o desempenho da companhia nas dimensões econômica, social, ambiental, governança corporativa e educação superior. Em abril, foi lançado o primeiro Relatório de Sustentabilidade com base na metodologia GRI – Global Reporting Initiative – na versão Essencial/G4.

A atuação da Estácio na área de Responsabilidade Social Corporativa foi consolidada por meio da implantação de inúmeras atividades do Programa Educar para Transformar, que reúne os pilares Estácio na Escola, Estácio no Esporte, Estácio Cultural e Estácio Cidadania. Também em 2014, foi desenvolvido e lançado um site (<http://portaladm.estacio.br/educar-para-transformar.aspx>), acessível a todos os stakeholders da companhia, buscando não somente divulgar as ações realizadas, como também prestar contas sobre o investimento social da Estácio.

Estácio na Escola

O projeto Estácio na Escola promoveu ações nas cinco regionais, impactando mais de 2,5 mil alunos do Ensino Médio e estimulando o seu interesse pelos estudos. Em paralelo, a Estácio iniciou uma parceria com Solar Meninos de Luz, instituição da comunidade Pavão-Pavãozinho, em Copacabana, no Rio de Janeiro, que oferece educação em período integral, desde o berçário até o Ensino Médio, a mais de 400 crianças e jovens em vulnerabilidade social. Além do apoio financeiro mensal, a Estácio concede bolsas de estudos para os ex-alunos do Solar e seus funcionários.

Estácio no Esporte

A Estácio atua intensamente no apoio ao esporte e a atletas brasileiros em diferentes modalidades, tanto em competições individuais como coletivas. Nossas ações sempre buscaram promover a carreira do esportista e também sua vida após as competições. Pensando nisso, apoiamos a educação e a continuidade dos estudos de mais de 100 atletas por meio de bolsas de estudo.

Em 2014, o grande destaque do pilar Estácio no Esporte foi a assinatura do contrato de Apoiador Oficial dos Jogos Olímpicos com o Comitê Organizador Rio 2016. A Estácio será a principal parceira na área de treinamento dos Jogos Olímpicos e a responsável pela capacitação dos 120 mil voluntários que vão trabalhar no evento esportivo. No total, a Estácio vai criar 1.600 conteúdos de cursos diferentes. São módulos de 4 a 12 horas de duração com temas determinados pelo Comitê Organizador, como "Orientações de Serviços" e "Liderança". Ainda em 2014, pela primeira vez, a Estácio investiu em projetos esportivos pela Lei do Incentivo ao Esporte, expandindo sua atuação nesse segmento.

Estácio Cultural

No pilar Estácio Cultural, 2014 consolidou-se como o ano em que a Estácio mais apoiou projetos culturais de envergadura nacional de sua história: de livros a eventos audiovisuais, passando por shows de música e espetáculos teatrais. Nestes apoios, a Estácio busca mais do que a aplicação da sua marca, mas oportunidades reais para que nossos alunos vivenciem esta experiência em complemento à sua vida acadêmica. De todos os projetos culturais apoiados em 2014, doze deles acontecerão ao longo de 2015 e farão parte da agenda institucional da Estácio de celebração dos seus 45 anos de existência. Em 2014, a Estácio recebeu da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro o certificado de "Empresa Parceira da Cultura Carioca" pelo seu apoio a projetos culturais e artísticos.

Estácio Cidadania

Atenta ao seu papel no desenvolvimento social e no cumprimento da missão de Educar para Transformar, o pilar Estácio Cidadania reúne uma série de iniciativas socialmente responsáveis, como a parceria com associações, institutos e ONG's. O apoio acontece mediante a concessão de bolsas de estudos para estimular a inclusão social por meio do acesso à Educação Superior.

Em maio de 2014, mais uma vez, a Estácio promoveu o Dia E, um grande dia de mobilização e integração nacional, com atividades simultâneas em todas as unidades e prestação de serviços à comunidade, envolvendo todos os colaboradores da Companhia na realização de ações sociais. Nesse ano, foram impactadas mais de 39 mil pessoas. Também foi realizada a segunda edição da Semana da Sustentabilidade, em paralelo à Semana da Responsabilidade Social da ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior), em 70 campi, envolvendo alunos, colaboradores, docentes e as comunidades do entorno em mais de 400 atividades nas dimensões social, ambiental e econômica.

Ainda em 2014, foi planejada a criação de uma plataforma de voluntariado com foco nos colaboradores da companhia. O site, a ser implantado em 2015, tem a missão de reunir oportunidades de voluntariado e estimular a adesão dos colaboradores.

Na dimensão ambiental, avançamos na conscientização de colaboradores, docentes e alunos. Para destinar de maneira correta os equipamentos danificados ou em desuso em suas unidades, a Estácio implantará, ao longo de 2015, o seu programa de coleta de resíduos eletrônicos. A iniciativa foi testada com sucesso nas unidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, em um projeto-piloto realizado em novembro e dezembro do ano passado. Com assessoria de uma empresa especializada na gestão sustentável de resíduos eletroeletrônicos, oito toneladas de equipamentos foram coletados e corretamente destinados. O material originou receita social e equipamentos prontos para reuso do Comitê de Democratização à Informática – CDI, uma ONG que trabalha pela transformação social provendo acesso à tecnologia da informação a comunidades desfavorecidas.

Em 2014, também foi lançada a série de cartilhas de sustentabilidade, estimulando a consciência ambiental dos colaboradores. As cartilhas de ecoeficiência e gestão de resíduos foram disponibilizadas para todas as unidades da Estácio, assim como peças de comunicação para sensibilizar alunos, colaboradores e docentes para o consumo consciente de água, energia e materiais, como o papel e copos plásticos.

Projeto Branding

Os trabalhos referentes ao Projeto Branding, que busca ampliar a percepção de valor da Marca Estácio por todo um ecossistema de relações com diversos stakeholders, avançaram ao longo de 2014. Em um trabalho coletivo, foram discutidos e revisitados a Missão, a Visão e os Valores da Companhia, bem como foi definido o Posicionamento e os Atributos pelos quais a Estácio deseja ser reconhecida. Uma das ações mais importantes para o futuro foi a criação de um grupo de gestores de

diversas frentes de atuação na companhia para apontar oportunidades e possibilidades de melhorias que fortaleçam a nossa reputação e a percepção de valor de nossa Marca perante os diversos públicos de interesse. A partir de 2015, o projeto denomina-se Estácio 2020, ano no qual pretendemos consolidar por completo um diferencial único de admiração e prestígio da nossa Marca.

Fornecedores

A Estácio pauta o seu relacionamento com fornecedores pelas diretrizes do Código de Ética e Conduta da Companhia. Em 2014, a Companhia esteve atenta ao cumprimento da legislação vigente (trabalhista, previdenciária, tributária e outras).

Alguns requisitos são levados em consideração nos processos de seleção e contratação de fornecedores, tais como critérios técnicos, profissionais, éticos e de proteção ambiental. Vale ressaltar que, todos os fornecedores têm acesso à mesma base de informações durante o processo de negociação. A Estácio orienta os seus profissionais a conduzir as negociações com transparência e a reportar aos seus gestores situações que possam envolver conflito de interesses. A Companhia também exige de seus fornecedores padrões éticos compatíveis com os seus próprios, confidencialidade e sigilo sobre dados e informações aos quais tenham acesso e a declaração de conhecimento do Código de Ética a cada processo de negociação.

Relações Institucionais

Em 2014, A Estácio continua a manter uma relação regular com o Poder Público nos níveis Federal, Estadual e Municipal, sempre guiados pelo profissionalismo, ética e transparência. Sua equipe, em Brasília, seguiu apoiando todas as instituições do Grupo Estácio na tramitação de processos nos órgãos reguladores e acompanhando os temas educacionais e de interesse da Companhia e do setor nas esferas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

A Estácio participa ativamente da ABRAES – *Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Ensino Superior*, entidade que reúne as Companhias de ensino superior com alta governança corporativa (Estácio, Kroton, Laurate, Devry, Anima e Ser), executando plano de ação em defesa dos legítimos interesses do setor educacional privado. Também continua a participar ativamente do Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular e da ABMES – *Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior*. Com a forte atuação em todas estas frentes, a Estácio amplia consideravelmente sua ação como interlocutor ativo das autoridades governamentais na discussão e elaboração de políticas públicas voltadas para a inclusão educacional de um número cada vez maior de brasileiros.

Sempre de acordo com a Política de Relações Institucionais da Companhia, a Estácio promove em suas unidades e através de seus meios de teletransmissão, debates e palestras, a fim de fomentar a discussão democrática e a divulgação das plataformas políticas dos candidatos às eleições para Presidente da República e a deputados federais e estaduais. Dentre estas ações, é destacada a palestra do presidente Eduardo Campos e de dois debates com candidatos a governador do Estado do Rio de Janeiro, realizados em conjunto com a OAB e a revista VEJA.

Em 2014, a Estácio realizou com grande sucesso a quarta edição do Prêmio Estácio de Jornalismo que, mais uma vez, reconheceu as melhores contribuições da imprensa à cobertura jornalística focada em ensino superior. Foi realizado também o I Workshop de Inovação e Educação, que reuniu dezenas de jornalistas interessados em conhecer as novidades que o setor educacional e a Estácio, em especial, estão trazendo para dentro do ambiente universitário e projetando para o ensino do futuro.

Colaboradores

Os resultados obtidos em 2014 são também representados pelo engajamento de seus colaboradores com o modelo de negócio e com a cultura organizacional da companhia. Com forte investimento no treinamento e desenvolvimento das equipes acadêmicas e de gestão, a Estácio encerrou o ano com 14.192 colaboradores, sendo 9.025 docentes e 5.167 em áreas administrativas e de apoio ao ensino. No total, a Companhia pagou em 2014 o equivalente a 1 bilhão e 73,4 milhões em salários e encargos sociais.

O sucesso das políticas internas e a consolidação de lideranças foram mais uma vez refletidos em sua Pesquisa Anual de Clima, concluída em dezembro de 2014. Foi atingida a meta de favorabilidade, apontando 73% de aprovação de seus colaboradores em todo o Brasil, um resultado 5 pontos percentuais superior ao obtido na edição anterior.

Focada na busca permanente por melhorias em processos, pessoas e produtos, a Estácio acredita na constante formação de seus colaboradores, para potencializar suas competências e habilidades. Por isso, em 2014, investimos R\$ 2.601.111 na capacitação de administrativos e docentes.

Em março de 2014 foi inaugurada a Universidade Corporativa, desenhada para melhorar o desempenho tanto dos colaboradores como de toda a organização, assegurando que o aprendizado e o conhecimento transmitidos estejam alinhados às competências organizacionais e à estratégia da Estácio.

Além de continuar programas de formação e desenvolvimento já consolidados, tais como Programa Trainee, Pós-Graduação em Gestão de IES, ELO (Eficiência para Líderes de Operações) a Educare lançou novos programas, tais como uma matriz de capacitação obrigatória para os colaboradores que atuam com relacionamento com o aluno e o Programa 1ª Gestão que tem como objetivo formar os novos líderes para este novo desafio.

Programa de Incentivo à Qualificação Docente

O Programa de Incentivo à Qualificação Docente - PIQ é um dos importantes pilares de investimentos em treinamentos. Em 2014, 7.054 professores da Estácio participaram do Programa, que é dividido em quatro modalidades: PIQ Formação Continuada, PIQ Mérito, PIQ Remuneração e PIQ Fórum.

- **PIQ Formação Continuada**

Em 2014, 5.794 docentes de todas as regiões do país participaram do PIQ Formação Continuada, um processo de capacitação destinado ao aprimoramento acadêmico e à atualização de todos os professores na prática docente, cujo objetivo é criar uma identidade de excelência no modelo de ensino da Estácio, propiciando condições para constantes atualizações e aperfeiçoamentos.

- **PIQ Mérito**

A finalidade do PIQ Mérito é valorizar a produção docente, aprimorar o exercício do magistério superior e as atividades de pesquisa, além de estimular a produção do conhecimento com relevância científica e social. Abrange o Concurso Nacional de Produção Científica, Projetos de Extensão e Ensaio e o Docente Destaque, que reconhece e estimula o desempenho docente como forma de fortalecer sua vinculação à Estácio, aprofundando seu compromisso com nossa missão, visão e valores.

Em 2014, a Estácio ofereceu 80 bolsas de mestrado e doutorado e 130 subsídios para participação em eventos científicos. Além disso, 50 docentes receberam premiação pela produção de artigos científicos, projetos de extensão e ensaios.

Iniciado em 2011, o programa conta hoje com 149 bolsas de mestrado e doutorado ativas no total, seja para cursos na Estácio como fora da Companhia e 104 professores já titulados. O subsídio a eventos científicos também já permitiu que 305 professores representassem a Estácio em congressos no exterior.

- **PIQ Remuneração**

O PIQ Remuneração é a cultura da meritocracia aplicada ao corpo docente da Estácio, identificando e reconhecendo os professores que mais se destacam nas suas atividades. A Remuneração Variável docente contempla 25% do grupo de professores melhor avaliados pelo seu desempenho, com critérios estabelecidos pelas diretorias de Gente e Gestão e Operações.

- **PIQ Fórum**

Destina-se a possibilitar a congregação dos professores de todo o Brasil em um grande evento: o Fórum Anual Docente. Em 2014, 1.000 docentes de todo o país participaram do PIQ Fórum em torno do tema “Todo lugar é lugar de estudar- a aprendizagem para além da sala de aula” para pensar ações necessárias para que a sala de aula deixe de ser vista apenas como espaço de transmissão de informação, uma vez que a aula não se esgota nela mesma quando falamos no processo de formação do estudante.

Sistema de Gestão e Remuneração Variável

A Estácio conta com mais de 550 gestores com metas específicas baseadas em indicadores financeiros e não financeiros. Hoje, 100% dos colaboradores administrativos, exceto estagiários, menores aprendizes e terceiros, podem ser elegíveis a programas de Remuneração Variável, de acordo com o desempenho da área e os resultados de toda a companhia. A Estácio conta ainda com programas de

remuneração específicos para coordenadores de curso e professores. Atualmente possui 102 executivos no Plano de Opções de Ações.

O encontro anual de gestores líderes, realizado em abril, reuniu 450 executivos em torno do tema “Acelerando o Crescimento”. Focado na Visão 2020, o encontro trouxe resultados expressivos em relação ao andamento e amadurecimento de projetos, bem como permitiu a disseminação de boas práticas e divulgação das metas e projetos prioritários de 2014. O evento teve como principal palestrante a executiva Luíza Helena Trajano.

A Estácio avança com o Programa de Excelência em Gestão – PEG, através do qual as unidades se avaliam em relação ao padrão de referência esperado para os processos nos pilares Administrativo Financeiro, Comercial, Atendimento, Acadêmico e Gente e Gestão. Em 2014, foi concluído o primeiro ciclo de avaliações do PEG, reconhecendo e premiando as unidades que alcançaram o melhor desempenho. Com a utilização da metodologia Seis Sigma, implantada em 2012, a Estácio também está capacitando um time de green belts – e, mais tarde, de black belts – especializado na implementação da metodologia para os projetos estratégicos.

Como parte do processo de acompanhamento constante de resultados, o Sistema de Gestão agrega, além da reunião de desempenho de operações - GDO, uma série de outras reuniões sistematizadas como a Gestão de Desempenho Acadêmico - GDA, com foco em Ensino, e a Gestão de Desempenho Corporativo - GDC, que permite a interação direta entre as áreas administrativo-financeiras e de qualidade das unidades com as Diretorias de Gente, Gestão e Serviços e de Finanças e Relações com Investidores.

A companhia conta ainda com um sistema online interno de Gestão da Padronização – SGP, que reúne informações sobre todos os Documentos Normativos da Estácio. A transparência nos processos, políticas e diretrizes institucionais, bem como a facilidade de acesso, auxiliam na execução de tarefas, estimulam o aprendizado e contribuem para a garantia da qualidade.

Auditores independentes

Em atendimento à Instrução CVM nº 381/2003, que trata da prestação de outros serviços pelos nossos auditores independentes, a Estácio esclarece que na política de relacionamento com seus auditores independentes, relativa à prestação de serviços não relacionados à auditoria externa, está substanciada nos princípios que preservam a independência do auditor. Os auditores independentes da PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes foram contratados para os serviços de auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2014, preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, sendo que o valor total dos honorários devidos por este trabalho totalizaram R\$1.120.663,18. A Estácio também contratou a PricewaterhouseCoopers para a prestação de serviços adicionais ao exame de suas

demonstrações financeiras e os honorários relativos a cada serviço são apresentados abaixo, assim como os serviços de auditoria das demonstrações financeiras.

Serviço	Honorários (R\$)	Prazo	Natureza
Auditoria	1.120.663,18	De Abril 2014 a Março 2015	Revisões trimestrais e exame das demonstrações financeiras de 2014
Due Diligence	267.007,04	De Janeiro 2014 a Julho 2014	Due Diligence
Tributário	24.675,00	Agosto 2014	Revisão DIPJ 2014
Contábil	26.315,79	Junho 2014	Consultoria
Treinamento	2.500,00	Dezembro 2014	Treinamento
TOTAL	1.441.161,01		

Cláusula Compromissória

A Estácio Participações está vinculada à arbitragem na Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme descrito no Artigo XII constante do Estatuto Social da Companhia.

Agradecimentos

Todas as conquistas no decorrer de 2014 só foram possíveis graças ao apoio e à confiança recebidos dos acionistas, alunos, fornecedores, instituições financeiras e, de forma especial, à dedicação e ao empenho de nossos docentes e colaboradores. A Estácio espera poder contar com o apoio e a dedicação de todos em 2015, ano em que pretende obter conquistas ainda maiores.

Muito obrigado!

A Administração

Declaração da Diretoria Executiva

Em cumprimento ao art. 25, V e VII inc. da Instrução CVM 480/2009, os membros da Diretoria Executiva da Estácio Participações S.A. declaram, por unanimidade e sem dissidências, que reviram, discutiram e concordam com o conteúdo das Demonstrações Financeiras da Companhia e com as opiniões expressas no parecer emitido, sem ressalvas, pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, ambos relativos ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2014.

Rio de Janeiro, 20 de março de 2015.

Rogério Frota Melzi, Virgílio Deloy Capobianco Gibbon, Pedro Jorge Guterres Quintans Graça, Miguel Filisbino Pereira de Paula, Gilberto Teixeira de Castro, João

Luis Tenreiro Barroso, Marcos de Oliveira Lemos, Marcos Noll Barboza e Alexandre Ferraz.

Para detalhes da análise do resultado de 2014, visite o site:

www.estacioparticipacoes.com.br