



Por Leonardo L. Ribeiro

ODONTOPREV

A Odontoprev é um exemplo de empresa que, mediante aporte de capital para alavancar as aquisições, lançou-se numa trajetória de ampliação do número de clientes em um mercado altamente fragmentado, o de planos odontológicos

A Odontoprev é a empresa líder no mercado brasileiro de planos odontológicos. Entre as razões dessa posição figuram uma série de aquisições e investimentos em tecnologia.

No Brasil, o sistema público de saúde não consegue atender as demandas da população; os planos médico-hospitalares apresentam-se como alternativa para preencher a lacuna deixada pelo Estado. Aproximadamente 21% da população utiliza esses serviços.

O subsegmento de odontologia é o que representa as maiores oportunidades. Com apenas 4,9% da população atendida, esse setor vem crescendo 19% ao ano desde 2000. Além disso, hoje quase 600 provedores de serviços disputam esse mercado. É nesse contexto que, com 23% de participação, a Odontoprev lidera. Essa

liderança só ocorreu depois de oito anos de operações. No início, tratava-se apenas de uma pequena empresa fundada por um grupo de dentistas para servir os funcionários de empresas multinacionais instaladas no país.

DE VOLTA NO TEMPO

O ano de 1998 marcou o investimento da TMG Capital Partners na Odontoprev. Esse fato mudaria radicalmente a empresa, que, à época, possuía uma receita de US\$ 8,7 milhões e era administrada por Randal Luiz Zanetti e seus sócios. Naquele momento, a empresa contava com 82 funcionários e apenas 3% do mercado, ou 90 mil usuários. Apesar de possuir uma equipe de gestão competente e uma boa plataforma tecnológica, a Odontoprev precisava de uma estratégia de crescimento bem

definida e de financiamento apropriado para executá-la.

A TMG Capital Partners é uma organização independente de PE/VC fundada pelo *ex-angel investor* Luiz Francisco Novelli Viana. Ela é responsável pela gestão do fundo TMG PE I, que começou com US\$ 100 milhões de investidores internacionais. Além de prover capital para empresas privadas com boa gestão e excelentes oportunidades de crescimento, a TMG Capital também procura adicionar valor às empresas em que investe, trabalhando em conjunto com os empreendedores.

Quando a Odontoprev recebeu seu primeiro *round* de investimento, a TMG já havia realizado uma investigação completa, que incluiu a avaliação da gestão e da atratividade do mercado. Vianna e seus sócios acreditavam que um mercado fragmentado e em franco crescimento se traduziria em excelentes oportunidades de crescimento para a Odontoprev, desde que bem capitalizada. A estratégia era utilizar o poderio e a competência financeira da TMG Capital para expandir a participação de mercado da Odontoprev

por meio de aquisições. Ao mesmo tempo, economias de escala seriam obtidas a partir da forte marca, gestão e sistema de TI da Odontoprev. A operação foi concluída com a TMG adquirindo o controle do negócio por meio de uma posição de dois terços do capital.

Quatro anos depois de receber seu primeiro aporte de PE/VC, a Odontoprev assumiu a liderança do mercado, estendendo sua cobertura a 700 mil pessoas. Sua receita havia atingido US\$ 42,5 milhões. Nesse período, a empresa também contratou executivos experientes e investiu no desenvolvimento de um sistema próprio e inovador para gerenciar suas operações e o risco atuarial.

A estratégia de aquisições foi levada a cabo com sucesso. Em 1999 e 2000, a Odontoprev adquiriu três competidores menores: Unidont, Cade e Clidec. Entre 2002 e 2006, a empresa aumentou seu número de usuários em 150%. As receitas cresceram de US\$ 32,9 milhões para US\$ 85,0 milhões. A geração de caixa, ou EBITDA, em moeda local se multiplicou 15 vezes.

Durante seu IPO no Novo Mercado em 30 de novembro de 2006, as ações da Odontoprev foram negociadas a US\$ 12,9, resultando em uma capitalização total de US\$ 329 milhões e um elevado retorno para o fundo TMG. Com parte dos recursos obtidos, a Odontoprev adquiriu também a Dentalcorp, quinta maior empresa de planos odontológicos do Brasil. O negócio de US\$ 11,4 milhões trouxe para a Odontoprev mais 180 mil usuários, cuja maior parte são empregados de pequenas e médias empresas brasileiras, um segmento ainda amplamente inexplorado pela Odontoprev. Depois foi a vez da Rede Dental, adquirida por cerca de US\$ 4 milhões, que contribuiu com 118 mil associados e com a estratégia de regionalização da empresa.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Hoje, a Odontoprev possui mais de 2 milhões de associados, 3 mil clientes corporativos e uma rede de 14 mil dentistas atuando em mais de mil cidades brasileiras.

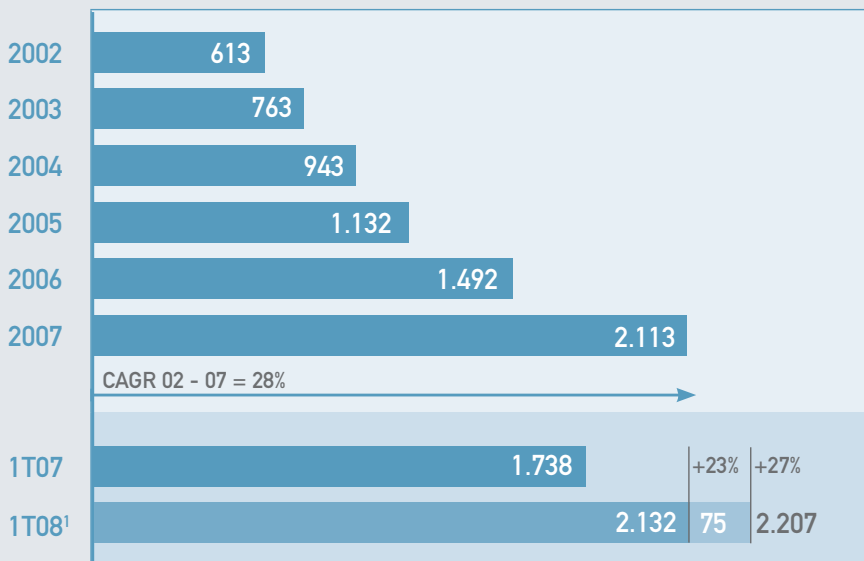
A empresa pretende continuar sua estratégia de aquisições e também espera crescer por meio do aumento das receitas com clientes atuais; pela diversificação regional e pelo convencimento dos usuários de planos médico-hospitalares convencionais a incluírem a cobertura odontológica em seus planos, o que representa um mercado potencial de aproximadamente 3 milhões de pessoas. Para consumir essa atração, a Odontoprev estuda parcerias com empresas de assistência médica e corretores de seguros.

Teria sido impossível a empresa financiar tamanho plano de expansão por meio do crédito tradicional.

LEONARDO L. RIBEIRO
SÓCIO FUNDADOR DA L2R INVESTMENTS
L.RIBEIRO@L2RINVEST.COM.BR

AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO DE EDUARDO BUARQUE DE ALMEIDA (TMG), LUIZ FRANCISCO VIANA (TMG) E CHU CHIU KONG (TMG).

TABELA 1 Forte crescimento no número de associados



Associados Odontoprev (mil)