



RICHARD HAMERMESH

RICARDO REISEN DE PINHO

DentalCorp

Até mesmo os veteranos que participam de um evento como a Maratona de Nova York sentem uma mistura de medo e euforia na hora da largada. Meses, ou mesmo anos de cuidadoso planejamento e preparação podem resultar em nada se o atleta "bater na parede"¹ ao longo do difícil trajeto de 42 km. O dia 7 de novembro de 2004 não foi diferente para Luís Alexandre Chicani, 37 anos, fundador e CEO da DentalCorp. Como um dos 36 mil corredores agrupados na linha de largada, Chicani absorvia a energia dos 2 milhões de espectadores, armando-se de força e coragem para a longa corrida.

A DentalCorp foi fundada em São Paulo, Brasil, em 1989, visando oferecer planos odontológicos de boa qualidade e baixo custo, semelhantes a modelos já em vigor no setor dos planos de saúde. Depois de um investimento inicial de US\$ 600, Chicani continuou trabalhando como dentista, ao mesmo tempo que consolidava os negócios da DentalCorp. Apesar de chegar à beira da falência em 1996, em 1998 Chicani conseguiu fechar seu consultório dentário e dedicar-se em tempo integral à DentalCorp. Em 2002, a empresa foi procurada pela Endeavor Brazil,² ou Instituto Empreender Endeavor, organização sem fins lucrativos dedicada a fomentar a cultura empreendedora em mercados emergentes. Essa organização escolheu Chicani como um dos seus "Empreendedores Endeavor", qualificados para receber assessoria em estratégia, finanças e contatos. Com a ajuda da Endeavor a DentalCorp iniciou uma reorganização total, avaliando seus planos de negócios de longo prazo, desenvolvendo planos de carreira e implementando os procedimentos do balanced scorecard e melhores práticas de governança corporativa.

Ao final de 2004, a DentalCorp já havia formado uma rede com mais de 12 mil dentistas credenciados e 22 escritórios regionais no Brasil inteiro, dedicados a atender aos clientes com um amplo leque de fornecedores e serviços dentários a preços acessíveis. Tornou-se a quinta maior empresa do mercado odontológico brasileiro, com cerca de 150 mil associados entre a DentalCorp e suas parceiras do setor de plano de saúde, 160 funcionários e um faturamento projetado de quase

¹ A expressão "bater na parede" foi criada por maratonistas para ilustrar as conseqüências fisiológicas de participar de corridas de longa distância/longa duração. Depois de duas horas, muitos corredores sentem câibras extremamente dolorosas, ou colapso mental. Adaptado pelo autor de <http://walking.about.com/cs/marathontraining/a/marathonwalk3.htm>, acessado em 21 de junho de 2005.

² A Endeavor estabeleceu-se no Brasil sob a razão social Instituto Empreender Endeavor, fazendo parte da iniciativa da Endeavor Initiative Inc. Salvo ressalva em contrário, o nome Endeavor representa o Instituto Empreender Endeavor.

Caso LACC # 807P01 é a versão traduzida para Português do caso # 9-806-023 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

R\$10 milhões.³ Mas Chicani sabia que sua empresa ainda estava longe da linha de chegada que tanto almejava.

O mercado brasileiro, muito grande, fragmentado e desequilibrado, tinha começado a se consolidar, atraindo empresas vinculadas a grandes grupos financeiros ou de seguro-saúde, assim como firmas independentes com financiamento de capital privado. Isso estimulou a competição e elevou os valores em jogo. A DentalCorp precisava de capital para continuar crescendo e aumentando a escala. Da mesma forma, um novo ciclo de expansão e a maior complexidade e agressividade do mercado exigiriam que a DentalCorp desenvolvesse novos talentos de liderança, assim como parcerias criativas e produtos e serviços originais. A expansão internacional em toda a América Latina, começando pelo Chile, poderia ser uma oportunidade para Chicani testar novas idéias; mas também poderia consumir verba e energia das suas atividades no Brasil.

O desenvolvimento da DentalCorp fora um teste de resistência e perseverança para Chicani. "O que me move são sonhos, e os sonhos estão ligados a objetivos. Quero manter acesa a chama do espírito empreendedor, mas também tornar-me uma empresa internacional", afirma. "Temos agora um objetivo claro e ambicioso. Em 1º de janeiro de 2010 pretendemos alcançar aproximadamente R\$ 100 milhões em faturamento, com 20% de EBITDA, e operar em dez países diferentes." O som de uma sirene e a movimentação de milhares de competidores ao seu redor tiraram Chicani de seus pensamentos, lembrando-o que ainda havia um longo caminho pela frente.

O Mercado Odontológico no Brasil

Em 2004, o Brasil era o quinto maior país do mundo em área, com uma população de 180 milhões de habitantes e um PIB ocupando a décima posição mundial.⁴ A maioria de seus 47 milhões de domicílios se localizava em áreas urbanas, mas o desenvolvimento regional e a distribuição de renda eram muito desiguais.⁵ O abismo social e econômico gerado ao longo de décadas influenciou a disponibilidade, o acesso e a oferta de serviços de saúde oral a preços módicos – problema que representa um fardo considerável para os sistemas de saúde e a economia nacional de países do mundo todo.⁶

Segundo um levantamento de 2003 feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 27,9 milhões de brasileiros, ou seja, 15,9% da população, nunca tinham ido a um dentista. Do total da população, 28% não tinha dentes em uma ou em ambas as arcadas dentárias, e 15% destes não usavam próteses. O problema era mais agudo nas classes de baixa renda, onde 31% das famílias nunca iam ao dentista, comparados com 3% das famílias com mais vantagens econômicas. Em 2002 o câncer bucal representava 3,5% das mortes de câncer no Brasil, com 64,5% dos diagnósticos

³ Salvo ressalva em contrário, o símbolo \$ representa dólares americanos, e o símbolo R\$ representa o real brasileiro. O real brasileiro estava cotado a R\$ 2,6 por dólar em 31/12/04.

⁴ Adaptado do Economist Intelligent Unit, acessado em 30 de agosto de 2005. PIB nominal em dólares, com paridade do poder aquisitivo.

⁵ Adaptado de "Síntese de Indicadores Sociais - 2003" e "Sistema de Contas Nacionais - Brasil - 2000-2002", IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003, disponível em www.ibge.gov.br.

⁶ FDI World Dental Federation, "Global Oral Health", disponível em www.fdiworldental.org/public_health/3_0global_oral.html

ocorrendo em estágios muito avançados da doença.⁷ Apesar dos investimentos governamentais e de ligeiras melhorias na situação da saúde, o Brasil ocupava o 125º lugar entre os 192 países-membros da Organização Mundial da Saúde (OMS).⁸

Por ironia, é no Brasil que residem por volta de 15% dos dentistas em atividade no mundo todo, com cerca de 190 mil profissionais, comparados com 330 mil nos Estados Unidos.⁹ Com mais de 160 faculdades de odontologia, contra 56 nos Estados Unidos, o número de profissionais à procura de trabalho no setor cresceu 6% ao ano, enquanto a população brasileira aumentou por volta de 2% ao ano. O mercado odontológico brasileiro também se caracterizava por uma distribuição geográfica desproporcional. Enquanto cidades como São Paulo apresentavam um índice de um dentista para cada 643 habitantes, proporção muito abaixo da recomendada pela OMS, de 1:1.500; nas zonas mais pobres e mais distantes do país essa proporção aumentava para quase 1:5000.¹⁰ A distribuição desigual também se constatava na cobertura de planos de saúde. Segundo informações da Agência Nacional de Saúde (ANS), havia apenas 5,2 milhões de associados a planos odontológicos no país. Em comparação, 39 milhões de pessoas eram associadas a planos de saúde geral no Brasil.¹¹ Nos Estados Unidos há 160 milhões de usuários de planos odontológicos.

Consolidação e Competição

Até 1998, o mercado brasileiro de planos de saúde se caracterizava pela alta fragmentação e pouca regulamentação. Praticamente qualquer pessoa podia fundar uma empresa e oferecer diversos produtos, sem muita supervisão dos órgãos reguladores. Em resultado, as operadoras de planos de saúde estavam falindo, deixando milhares de usuários sem atendimento. Mudanças unilaterais nos contratos, em prejuízo dos direitos dos associados, não eram incomuns. Desde então o governo brasileiro aprovou várias leis regulamentando o setor, que levaram as empresas a profissionalizar sua organização, a dar cobertura a todas as doenças reconhecidas pela OMS, e a evitar o aumento de preços ou mudança de regras sem autorização. Além disso, todas as operadoras e os novos planos de saúde precisavam ser aprovados pela ANS.¹² Em consequência, houve um processo de consolidação no setor, com o número de operadoras ativas caindo de 2.639 em 1999 para 2.167 em 2004.¹³

Em 2004, atuavam no Brasil 567 empresas no setor de planos odontológicos, sendo que as oito maiores respondiam por 40,3% do mercado. Os principais concorrentes enquadravam-se em quatro categorias: firmas ligadas a conglomerados financeiros, grupos de planos de saúde, grandes cooperativas odontológicas, e firmas independentes sustentadas por parceiros financeiros, sobretudo por fundos de private equity. Os demais eram em geral pequenas empresas independentes; muitas eram formadas por alguns dentistas trabalhando isoladamente, com um punhado de clientes

⁷ Adaptado de Janaina Lage, "Mesmo com investimento, 16% dos brasileiros nunca foram ao dentista", Folha Online, 25 de maio de 2005, e "O resgate da saúde bucal", Isto É Dinheiro, disponível em português em http://www.terra.com.br/istoedinheiro/especiais/saude/resgate_saude_bucal.htm, acessado em 29 de junho de 2005.

⁸ Para mais informações sobre a OMS veja World Health Organization, www.who.int.

⁹ Apresentação impressa - Admix Consultoria

¹⁰ Adaptado da International Dental Federation.

¹¹ Anna Pavlova, "Empresas investem na saúde bucal", Revista Vencer nr. 47, disponível em www.vencer.com.br, e Agência Nacional de Saúde Suplementar, "Informações sobre Beneficiários, Operadoras e Planos – Dados do Setor", fevereiro de 2005, disponível em www.ans.gov.br.

¹² Adaptado da Agência Nacional de Saúde Suplementar em www.ans.gov.br.

¹³ Agência Nacional de Saúde Suplementar, "Informações sobre Beneficiários, Operadoras e Planos - Dados do Setor", fevereiro de 2005, disponível em www.ans.gov.br.

dispersos por alguns nichos. "Esse cenário vai forçar uma segunda onda de consolidações. As firmas pequenas não terão escala suficiente para competir", previam alguns conhecedores do mercado. "Esse processo também tem o potencial de atrair operadoras internacionais, que antes se mantinham afastadas do mercado brasileiro. Desde o início do processo de estabilização econômica, em 1994, a melhoria do ambiente de regulamentação e a existência de um mercado grande e inexplorado são, sem dúvida, fatores atraentes para essas multinacionais."

A OdontoPrev, operadora independente fundada em 1987 por um grupo de dentistas-empresários, era a maior empresa de assistência odontológica do Brasil, detentora de cerca de 18% do mercado e 3.500 clientes empresariais, com mais de um milhão de associados e um faturamento de R\$ 84,1 milhões. Impulsionada por uma injeção de capital da TMG Private Equity em 1997, a empresa cobria 850 municípios com uma rede de 12 mil dentistas credenciados.¹⁴ Ao contrário de alguns concorrentes diretos, a Odontoprev utilizava como canais comerciais sobretudo corretores terceirizados, e não seus próprios escritórios regionais. Embora fosse capaz de aumentar rapidamente o número de associados e manter custos fixos baixos, alguns achavam difícil conservar um bom nível de atendimento sem apoio local, o que levou alguns clientes a passar para firmas rivais.

Uma forte concorrente ligado a grupos de planos de saúde era a Interodonto. Concentrada principalmente na região sudeste, na qual se encontravam 65,7% do total de associados a planos odontológicos, a Interodonto tinha uma participação de mercado de 4,5% e cerca de 370 mil associados – na maioria funcionários e suas famílias, de seus 550 clientes empresariais. Outro concorrente de peso era a Bradesco Seguradora, braço do grupo Bradesco, o maior conglomerado financeiro privado do Brasil em termos de ativos, com uma rede de 3 mil agências no país inteiro e mais de 14 milhões de clientes. Embora dependesse dos recursos do Grupo Bradesco, a Bradesco Seguradora dava pouca atenção aos planos de saúde odontológica, se comparados a outros produtos que oferecia, tais como seguros de automóveis e planos de aposentadoria. "A Bradesco Seguradora parece um gorila de 200 quilos tentando agarrar tudo que vê. No entanto, esse mercado ainda não está comoditizado. É preciso se concentrar no que você está fazendo e agir depressa – algo que uma firma menor pode fazer melhor", analisa um executivo do setor.

Luís Alexandre Chicani

Luis Alexandre Chicani nasceu em São Paulo, Brasil, com uma origem familiar semelhante à da maioria dos paulistanos.¹⁵ No final do século 19, a industrialização do Brasil atraiu refugiados políticos e sócio-econômicos, que vieram, em busca do sonhado emprego, de países como Itália, Japão, Alemanha, Espanha e também do Oriente Médio.¹⁶ Os imigrantes aos poucos se integraram à sociedade brasileira, e o movimento de ascensão social foi facilitado pela ética de trabalho e por uma cultura empresarial nascente. Chicani assim descreve seus antepassados:

A mãe da minha mãe era espanhola, seu pai italiano. Do lado paterno, meus dois avós eram libaneses. Meus quatro avós vieram para o Brasil como empreendedores, procurando uma vida melhor, e abriram pequenos negócios. Para surpresa deles, meus pais decidiram fazer

¹⁴ Adaptado de www.odontoprev.com.br, acessado em 15 de junho de 2005.

¹⁵ Pessoas nascidas ou moradoras da cidade de São Paulo.

¹⁶ De acordo com as estatísticas, 4,5 milhões de pessoas emigraram para o Brasil entre 1882 e 1934. Boris Fausto, "Immigration", disponível em <http://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/ingles/consnac/imigra/apresent/apresent.htm>, acessado em 24 de junho de 2005.

carreira no serviço público e garantir uma posição e um estilo de vida de classe média. Ao que parece, eu voltei ao caminho da primeira geração.

Parte da inspiração para a carreira de Chicani também veio de seu contato com o setor odontológico nos Estados Unidos.

Em 1982, quando eu tinha 16 anos, fui aos Estados Unidos pela primeira vez e passei alguns meses em Redding, Pensilvânia, fazendo intercâmbio estudantil. Em 1984, meu irmão também participou de um programa semelhante, e em 1985 minha família recebeu uma intercambista americana. Começamos a namorar e em 1986 voltei aos Estados Unidos para visitá-la. Nosso namoro não durou muito, mas cheguei a conhecer sua mãe, uma higienista dental especializada em administração odontológica. Duas coisas me chamaram a atenção: nos Estados Unidos, o dentista se considerava uma espécie de artista, e muitos administravam seus negócios como empresas profissionais e desfrutavam de um ótimo padrão de vida. Essa não era a realidade do profissional brasileiro médio.

Ao voltar ao Brasil, entrei na respeitada Universidade de São Paulo (USP) para estudar odontologia. Durante os estudos mantive contato com mercado americano e me informei sobre as atividades de uma empresa de assistência odontológica. Em 1988, aos 21 anos, aconteceram três coisas ao mesmo tempo: eu me formei, me casei e me tornei pai. Devo dizer que entrei em pânico. Trabalhando somente como dentista, não poderia realizar alguns dos meus sonhos, já que tinha essas novas responsabilidades nos ombros.

Criando o Sonho - 1988-1998

Percebendo que os planos odontológicos eram pouco conhecidos e pouco desenvolvidos no Brasil, Chicani decidiu arrebatar a oportunidade logo após se formar. Ele recorda:

Se você pegasse um avião e voasse 10 horas até os Estados Unidos, teria uma boa idéia do que seria o mercado brasileiro dali a dez anos. A assimetria no mercado brasileiro, combinada com a tendência mundial de um acesso melhor e mais fácil aos serviços de saúde, sinalizavam uma vastíssima oportunidade de crescimento no nosso setor dentário. Na época, o mercado brasileiro de planos odontológicos era incipiente. Tínhamos alguns grandes grupos financeiros e algumas operadoras de planos de saúde que tentavam fazer venda cruzada de seus planos para empresas, juntamente com novos serviços e produtos. Havia também um mercado fragmentado e amadorístico de operadoras independentes pipocando em várias partes do país.

Fundei a DentalCorp em 1989, e durante os primeiros anos precisei manter um segundo emprego, como dentista no setor público, para gerar capital extra para a empresa. Além disso decidi estudar Administração de Empresas em uma das escolas mais prestigiosas do Brasil, para ganhar experiência em administração. Ali eu realmente me destacava. Entre todos aqueles gerentes de produto, banqueiros e executivos, eu era aquele sujeito ruivo de olhos azuis, sempre de roupa branca. Em 1992, eu continuava trabalhando [sozinho] de 12 a 14 horas por dia no consultório, e já tinha três filhos.

Nesse estágio inicial precisei tomar algumas decisões estratégicas, claramente vinculadas à minha visão e às minhas capacidades. Decidi concentrar-me no segmento médio do mercado (empresas com 300-600 funcionários), que estava disposto a pagar mais que a média, tinha ciclos de vendas mais breves e não aparecia na "tela de radar" dos meus concorrentes maiores. Mas foi apenas em 1993 que adquiri meu primeiro grande cliente comercial, a Itaipu Binacional, administradora da maior usina hidrelétrica do mundo. Após alguns meses de

negociações, eu os convenci de que a DentalCorp seria capaz de satisfazer suas exigências de fornecer atendimento 24 horas, através de um serviço chamado "TeleDentes 24 horas" – que consistia, na verdade, de apenas um profissional: eu mesmo, com um bip ligado 24 horas por dia, pronto para prestar atendimento de emergência a qualquer momento, para qualquer um dos 8 mil associados do plano. Ou seja, eu teria de parar o que quer que estivesse fazendo para atender uma emergência, inclusive viajando até o local onde estava o paciente. No final, foi esse contrato que me despertou a idéia de criar uma rede profissional de atendimento de emergência. Como membro da Associação Brasileira de Odontologia, comecei a fazer contatos com dentistas em todas as regiões em que a Itaipu tinha funcionários.

Em 1995 conquistei dois novos e importantes clientes, o que me possibilitou investir cerca de US\$ 20 mil, abrindo dois consultórios odontológicos in-house em firmas de São Paulo e um escritório da DentalCorp no Rio de Janeiro. No mesmo ano, com a perspectiva de assegurar um novo cliente no sul do Brasil, uma fábrica de polpa e papel, comprei por US\$ 7 mil um trailer totalmente equipado para dar atendimento dental em áreas rurais, e fui dirigindo esse consultório móvel até a Feira de Recursos Humanos de Curitiba, 500 km ao sul de São Paulo. Contudo, havia nos meus negócios uma combinação fatídica: meus investimentos de capital, vários acordos comerciais a preços reduzidos destinados a atrair novas empresas e o afluxo de novos associados, que tendem a usar intensamente seus planos nos primeiros meses de adesão. Com tudo isso, quase fui a falência em 1996/1997. Precisei vender não só meu carro como também os carros de minha mulher e de meu pai, e renegociar todas as minhas dívidas. Comecei a visitar os escritórios regionais da DentalCorp, viajando em ônibus noturnos duas vezes por semana, o que tornou minha vida pessoal muito infeliz. Meu desejo de expansão rápida foi uma amarga lição, aprendida a duras penas.

Chicani também começou a se envolver em projetos sociais, demonstrando seu empenho em prestar serviços à comunidade.

Talvez por viver em um país com diferenças sociais tão grandes, que acabam se refletindo no acesso à educação, saúde e oportunidades de trabalho, pensei em me envolver, e envolver também minha empresa em projetos que trazem benefícios a comunidades carentes e ao mesmo tempo instilam um forte senso de ética e responsabilidade social entre os nossos associados. Comecei a realizar várias atividades filantrópicas, montando parcerias com clientes para oferecer tratamento odontológico grátis a mais de 7 mil crianças de baixa renda, e patrocinando jovens atletas na favela de Paraisópolis, em São Paulo. Também tenho dado palestras em escolas de administração em muitas cidades, buscando compartilhar minhas experiências de empresário.

Primeiros Anos de Aprendizado - 1998-2002

Tal como maioria das firmas brasileiras, a DentalCorp nasceu e se desenvolveu como uma empresa familiar. Desde o início, Chicani incumbiu parentes de atividades financeiras e administrativas do dia-a-dia. Do seu início como one-man show, a DentalCorp foi evoluindo com firmeza para tornar-se uma pequena empresa estruturada. Sua expansão geográfica, embora agressiva, foi feita com cautela. O próprio Chicani visitava cada localidade, avaliando alternativas, contratando, treinando e delegando poder de decisão aos funcionários; também organizou o quadro de funções e formulou um modelo capaz de oferecer suporte técnico e administrativo de alto nível aos clientes e aos dentistas credenciados. Chicani assim explica esse conceito:

Eu tinha um sonho, mas havia vários obstáculos a superar, incluindo a falta de capital, falta de apoio externo e de experiência pessoal. Talvez devido a isso, a DentalCorp foi criada com base em uma cultura que combinava insights e aprendizado por ensaio e erro. Nós sempre discutimos abertamente os sucessos e os fracassos, reforçando o conceito de que a criatividade deve predominar sobre o medo. Acredito que esse é o alicerce de qualquer cultura empreendedora.

Logo aprendi que precisava visar o segmento médio do mercado, evitando entrar em competição direta com os principais concorrentes, focados nas grandes empresas. Também procurei localidades onde o atendimento odontológico era quase inexistente. Em um setor onde se registra falta de profissionalismo e conduta imprópria, um atendimento de alta qualidade, prestado de maneira imediata e direta, era essencial para que pudéssemos nos diferenciar. Uma rede de escritórios regionais de nossa propriedade, com apoio da sede central que coordenava todos os serviços empresariais, nos pareceu a maneira certa de desenvolver relacionamentos de lealdade e confiança com clientes, credenciados e parceiros.

Forçado a agilizar suas atividades e focalizar melhor sua estratégia de negócios, Chicani começou a estruturar a DentalCorp como provedora de serviços do setor odontológico. Passou a publicar um boletim periódico e emitir carteiras de identificação para os associados. Iniciou também um processo de formação de parcerias, como alternativa de crescimento com menos estresse financeiro. Ele explica:

Para superar algumas de minhas limitações financeiras, comecei a pensar na possibilidade de desenvolver parcerias estratégicas complementares, para poder continuar crescendo sem precisar fazer investimentos vultosos. Por meio de um processo de trocas, em que compartilhávamos nosso banco de dados de clientes ou fornecíamos know-how, podíamos usar os escritórios regionais de parceiros para iniciar nossas atividades, e ter acesso a sua carteira de clientes. Isso nos proporcionava contato imediato com os clientes locais ao entrar em uma nova área geográfica.

Em 2001 fechei uma parceria com a Blue Life, uma das maiores operadoras de planos de saúde do Brasil. Foi um acordo de trocas diretas, que quase não envolvia recursos materiais. A Blue Life ofereceria sua infra-estrutura gratuitamente em lugares fora de São Paulo, permitindo à DentalCorp ter acesso a clientes em regiões distantes quase sem custos fixos; nós, por outro lado, nos comprometíamos a compartilhar nosso banco de clientes. O que eu precisava naquela época era de um telefone, um computador e alguns vendedores locais. A Blue Life agiu como incubadora; assim que eu conseguia uma massa crítica de clientes, abria uma filial da DentalCorp. Graças à Blue Life, consegui aumentar o número de escritórios regionais de 7 em 2001 para 14 em 2002, enquanto no mesmo período meu faturamento passou de R\$ 2,1 milhões para cerca de R\$ 3,8 milhões. Depois dessa experiência inicial, continuei a buscar acordos semelhantes. Iniciei negociações com a VeraCruz Mapfre, subsidiária da Mapfre, um dos maiores grupos seguradores da Espanha, pelo qual concordamos em compartilhar nossos bancos de dados de clientes no Brasil.

Serviços Prestados pela DentalCorp

O mercado de seguros odontológicos compreendia dois tipos de clientes: empresas e indivíduos. Apesar das margens de lucro mais baixas, a tendência das operadoras era visar os clientes empresariais. Buscavam assim maximizar a eficiência do seu marketing e minimizar os riscos operacionais, já que, historicamente, sabe-se que os planos de saúde individuais têm índices mais altos de inadimplência; além disso, o marketing direcionado diretamente aos consumidores sai muito

mais caro. O resultado é que o segmento empresarial representava 98% do faturamento total da DentalCorp. As coisas mudaram com a parceria com a Blue Life. A DentalCorp passou a incluir suas mensalidades nas faturas da Blue Life, tornando os planos individuais e familiares mais atraentes, já que os planos de saúde sofrem menos inadimplência do que os odontológicos.

Assim, a DentalCorp passou a oferecer aos seus clientes 13 diferentes tipos de planos: 12 Planos Empresariais e um Plano Individual/Familiar. Ambos os segmentos de clientes tinham uma taxa de sinistro da ordem de 50% e ofereciam benefícios similares. Entre os planos corporativos empresariais, o Executive Plus era o mais requisitado, respondendo por cerca de 80% das vendas totais. A cobertura desse plano incluía raios-X, trabalhos corretivos e cirurgias. Os demais planos empresariais eram variações do Executive Plus, com cobertura mais ampla de tratamentos. A DentalCorp também oferecia serviços administrativos, tais como controle de qualidade, auditoria e reembolsos, a clientes empresariais que já tinham seus serviços dentários in-house.

Os clientes empresariais podiam optar por três tipos de programas: Investimento Total, onde o empregador pagava a mensalidade integral; Investimento Parcial, com custos compartilhados entre o associado e empresa; e Custo Zero, onde o associado pagava a mensalidade integral, deixando ao empregador a responsabilidade de deduzi-la da folha de pagamento e repassá-la à DentalCorp. Em todos esses planos, o grande desafio era conservar o associado depois dos tratamentos iniciais.

Os preços variavam segundo o número de associados, mas tinham um custo médio mensal de US\$ 5 por funcionário no plano Executive Plus. O Plano Familiar DentalCorp oferecia os mesmos benefícios que o Executive Plus, mas a mensalidade podia chegar a US\$ 10 por associado, em vista da maior rotatividade, custos administrativos e taxas de inadimplência. Havia um período de carência inicial de 8 a 180 dias para o primeiro tratamento, após a assinatura do plano (veja no Anexo 1 as ofertas de produtos da DentalCorp).

Os produtos e serviços da DentalCorp eram oferecidos por vendedores próprios, corretores e representantes. Os vendedores exclusivos da empresa, responsáveis por 50% dos novos negócios, consistiam, sobretudo, de mulheres ambiciosas e independentes na faixa dos 30 e 40 anos, trabalhando com exclusividade e ganhando comissão por venda. Os corretores, responsáveis por 30% das novas vendas, não eram exclusivos, e também recebiam comissão pelas vendas. Os restantes 20% das vendas eram feitos por pessoas com boas relações no meio empresarial.

Ao fechar um contrato com um novo cliente, a divisão comercial da DentalCorp criava um perfil do associado e procurava fazer a melhor combinação possível com seus dentistas credenciados. A expansão da rede da DentalCorp seguia atrás do aumento de clientes, para evitar falta de capacidade nos dentistas, o que geraria descrédito entre eles. Quando um associado procurava um dentista, este imediatamente telefonava para um número gratuito da DentalCorp ou acessava o site da empresa, para obter uma autorização para o tratamento. Depois do atendimento o dentista enviava os raios-X pré-diagnóstico e pós-tratamento para o controle de qualidade da DentalCorp. Esta monitorava 100% das solicitações de tratamento por dentistas treinados, responsáveis pela aprovação dos pedidos. Em caso de fraude ou erro no tratamento, a despesa não era reembolsada; o dentista podia ser excluído da rede, ou devia refazer o tratamento, respectivamente (veja no Anexo 2 o fluxograma de processos da DentalCorp).

Firmando sua Posição

Embora a DentalCorp tivesse se tornado bem conhecida – e muito analisada no setor – por sua estratégia inovadora e seu crescimento, continuava não obtendo lucros significativos. "Estávamos em uma fase onde muitos pontos fracos surgiam à nossa frente, sem respostas claras. Por um lado

começamos a ser conhecidos como uma organização ágil, de baixo custo, com uma boa rede de profissionais, ampla cobertura geográfica e alto padrão de qualidade", recorda Chicani. "Por outro lado, notava-se a falta de uma equipe profissional de gestão, a falta de controles adequados, a necessidade de ampliar a rede de parcerias e, principalmente, a importância de ter acesso a novas fontes de capital. Eu não tinha tamanho nem organização suficientes para adquirir outras empresas, nem era atraente o bastante para que alguma outra empresa desejasse adquirir a minha."

Em junho de 2002, a DentalCorp tinha aumentado 7 vezes o seu faturamento desde dezembro de 1998, e o número de filiais saltou de 2 para 14 no mesmo período. Em setembro de 2002, Chicani recebeu um telefonema "a frio" de um executivo do Instituto Empreender Endeavor (Endeavor Brazil), convidando-o para uma reunião. Ele recorda:

Naquela época eu só ouvira falar da Endeavor muito vagamente, e não sabia o que procurar nem o que esperar. Minha primeira reação, bastante ingênua, foi achar que essa podia ser simplesmente uma chance de levantar algum dinheiro, já que eles tinham ligações com investidores locais e internacionais. A pessoa do outro lado da linha informou que eu fora indicado por um amigo comum, e deu uma breve explicação sobre os interesses e os objetivos da Endeavor. Depois de alguns minutos pensei, "Por que não?" Como empresário, eu já aprendera que às vezes as melhores oportunidades surgem de lugares inesperados e conexões imprevisíveis.

Parceria com a Endeavor– 2002-2004

A Endeavor foi fundada em 1996 nos Estados Unidos em resultado da combinação das idéias, sonhos e experiências de seus dois fundadores, Linda Rottenberg, ardorosa promotora do empreendedorismo, da filantropia e do desenvolvimento econômico em mercados emergentes, e Peter Kellner, habilidoso empresário na Rússia e Europa Oriental.¹⁷ A partir de suas experiências e pesquisas prévias,¹⁸ os dois notaram a falta de infra-estrutura para empreendedores em regiões como a América Latina e concluíram que essa ausência representava um impedimento significativo ao desenvolvimento de novas empresas. Os principais obstáculos eram a atitude negativa dos líderes de negócios locais quanto a tomar iniciativas empreendedoras e assumir riscos; a quase inexistência de modelos bem-sucedidos ou de redes de incentivo aos empreendedores; o acesso restrito à informação; e a capacidade restrita de financiar novos negócios por meio de diferentes fontes de capital.

Rottenberg e Kellner decidiram criar uma organização que enfrentasse de maneira integrada essas barreiras ao empreendedorismo. Desejavam diminuir a distância entre os programas de micro-financiamento, que ofereciam empréstimos a nível de subsistência à camada mais pobre da população e, por outro lado, investimentos do governo e de fundos de private equity em empresas grandes e já bem estabelecidas. A idéia era criar um modelo de operações baseado em propriedade local, mas com prestação de contas global; assim, cada iniciativa apoiada pela Endeavor deveria se

¹⁷ Rottenberg é formada pela Universidade de Harvard e pós-graduada pela Escola de Direito de Yale. Kellner é formado pela Universidade de Princeton, MBA ('97) pela Harvard Business School e pós-graduado pela Escola de Direito de Yale.

¹⁸ Um estudo fundamental para a decisão dos dois empresários foi "Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Growth of New firms in Latin America and East Asia," Inter-American Development Bank, <http://www.iadb.org/sds/sme>.

tornar auto-sustentável após quatro anos da sua entrada no país (Veja no Anexo 3 o modelo de operações da Endeavor).¹⁹

Em 1998 a Endeavor iniciou suas atividades no Chile e na Argentina; logo se seguiram Brasil e Uruguai em 2000, México em 2001 e África do Sul em 2003. Desde a sua fundação até 2004, a organização já escolheu 151 empresários, a partir de um contingente pré-selecionado de 9.478. Esses empresários geraram US\$ 655 milhões em faturamento, criaram 15.084 empregos e conseguiram levantar US\$ 550 milhões, a partir de um mix de capitalistas de risco e participações de investimento. Além disso, participavam dos processos de seleção e assessoramento da Endeavor 665 mentores comerciais, 496 capitalistas de risco e angel investors, além de 92 líderes comerciais e acadêmicos.²⁰

A Endeavor e a DentalCorp

Segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor, em 2003 o Brasil ocupava o sexto lugar em atividade empresarial entre 41 países selecionados. Contudo, no Brasil o espírito empreendedor continuava a ter forte correlação com a necessidade e não a oportunidade: o crescimento econômico lento, o desemprego e a escassez de postos de trabalho impeliram muitos brasileiros a se tornarem empresários. O país também carecia de geração de negócios em áreas inovadoras e inexploradas, refletindo a fraca ligação entre os centros de geração de conhecimento e as empresas, assim como a escassez de investimentos privados em pesquisa e desenvolvimento (veja no **Anexo 4** as condições que dificultam o empreendedorismo no Brasil).²¹

Com um pequeno grupo de onze funcionários e o apoio de alguns empresários locais já bem estabelecidos, dispostos a oferecer fundos e infra-estrutura, a Endeavor começou a promover um processo semestral de seleção de empresários. Explica Paulo Veras, CEO da Endeavor no Brasil:

Analizamos cerca de 800 candidatos que se inscrevem em nosso site, são indicados por membros da nossa rede, ou recebem telefonemas da nossa equipe. Depois de um processo inicial de seleção, que compreende a avaliação do plano de negócios, visitas e entrevistas pessoais, os candidatos pré-selecionados passam por duas revisões, feitas por pelo menos três executivos sênior da nossa equipe, todos voluntários. Os candidatos restantes são então submetidos à diretoria local da Endeavor, e por fim a um painel internacional de seleção. Apesar de todos os recursos envolvidos no processo, não temos a obrigação de escolher um determinado número de candidatos por ano. Se não houver ninguém que satisfaça aos nossos critérios internos, esperamos até o próximo ciclo de seleção.

Estamos à procura de empreendedores que já provaram seu valor, mas têm muito mais potencial de realização. Nossa principal contribuição vem da capacidade de unir as pessoas certas, e oferecer ferramentas administrativas abrangentes para os empreendedores selecionados. A longo prazo, essa abordagem já demonstrou ser mais sustentável do que se nos limitarmos a ajudá-los a levantar fundos para seus empreendimentos. [Veja no **Anexo 5 e 6** um resumo do processo de seleção e uma avaliação do impacto da Endeavor.]

¹⁹ Adaptado de William A. Sahlman and Michael J. Roberts, "Endeavor - Determining a Growth Strategy", Harvard Business School Case 9-803-126, 19 de junho de 2002.

²⁰ Adaptado de www.endeavor.org, acessado em 17 de junho de 2005.

²¹ Adaptado de Global Entrepreneurship Monitor, "Entrepreneurship in Brazil - 2003 - National Report - Abridged Version - English."

Como uma das candidatas pré-selecionadas, a DentalCorp passou por todo o processo. Paulo Veras comenta:

Talvez o que mais nos impressionou foram as características pessoais de Chicani. Ele sabia ouvir, estava ávido por conselhos, era um vendedor fantástico, e tinha um talento natural para criar relações de confiança. Além disso, sua capacidade de enxergar muito mais longe que os outros e sua perseverança o impeliu a melhorar e não desistir, mesmo quando todos estavam contra ele. Chicani buscava a excelência, e conseguiu destacar-se entre concorrentes maiores e com muito mais capital.

Contudo, a empresa continuava sendo um one-man show, desenvolvendo uma estratégia espontânea, sem saber exatamente o que estava fazendo. Não contava com ferramentas básicas de gestão, e carecia de controles adequados e de um assessoramento profissional externo. Mais ainda, Chicani queria se envolver pessoalmente em todo tipo de atividades, não delegando poderes aos seus funcionários, prejudicando assim o desenvolvimento de novas lideranças. Quando escolhemos um empreendedor, nossa decisão tem de ser unânime, e alguns membros não acreditavam nem um pouco nas condições financeiras da DentalCorp [veja no **Anexo 7** o plano de negócios da DentalCorp/Endeavor].

Apesar desses sinais contraditórios e das opiniões divergentes, concordamos que a DentalCorp satisfazia aos nossos quatro critérios: alto potencial para geração de renda e de empregos, modelo de negócios inovador, fortes antecedentes empresariais e o estágio de desenvolvimento certo para subir ao próximo nível. Em março de 2003, a DentalCorp foi aprovada pelo nosso Painel Internacional de Seleção como Empreendedor Endeavor, juntamente com sete outras empresas.

Sob a orientação da Endeavor, Chicani avançou rapidamente e passou a implementar mudanças na DentalCorp. Em 2003 foi introduzida uma Diretoria Consultiva (veja no **Anexo 8** o perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp), e os membros da família Chicani deixaram seus cargos executivos. A Bonagura, outra empresa selecionada como Empreendedor Endeavor, foi contratada como consultora para desenvolver as relações internas da DentalCorp. Também foi criado um organograma formal, definindo funções e responsabilidades (veja no **Anexo 9** o organograma da DentalCorp). E o melhor – Luís de Campos Salles, CEO da Itaú Seguros, uma das maiores seguradoras do Brasil, tornou-se mentor de Chicani, no contexto do programa de aconselhamento da Endeavor.

Em novembro de 2003, a DentalCorp foi a primeira do setor de planos de assistência odontológica a receber o certificado ISO 9001:2000.²² Foi desenvolvido e instalado um software especializado para melhor integração entre os sistemas de retaguarda e linha de frente, e a interface da empresa na internet também foi aperfeiçoada, melhorando a interconectividade. No site, o departamento de RH dos clientes corporativos podia receber atualizações sobre novos associados e outros que não pertenciam mais ao convênio; os dentistas credenciados podiam obter autorização para fazer tratamentos e acessar os prontuários odontológicos dos pacientes; e os associados podiam pesquisar a rede de profissionais credenciados e checar endereços, localizações no mapa, serviços oferecidos e fotos dos consultórios dentários.

²² ISO - International Standards Organization, Organização Internacional de Normalização – é uma rede de organismos nacionais de normas técnicas de 153 países. Busca oferecer um quadro de referência, ou uma linguagem tecnológica comum, entre fornecedores e clientes, facilitando o comércio e a transferência de tecnologia. Para mais informações acesse www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage.

Todos esses esforços compensaram. Em novembro de 2004, a DentalCorp tinha 22 escritórios localizados nas principais cidades brasileiras, cobrindo quase 500 municípios. Além disso, já havia credenciado dentistas de língua portuguesa em Miami, Lisboa e Porto, Madri e Paris. No final de 2004 a empresa esperava alcançar R\$ 10 milhões em faturamento, uma margem EBITDA de cerca de 14% das vendas e apresentar, pela primeira vez, um bom lucro no balanço (veja no Anexo 10 a avaliação da Endeavor sobre o progresso de Chicani, e no Anexo 11 o balanço revisado e os resultados financeiros da DentalCorp).

A Expansão Internacional

Apesar dos avanços, outros problemas persistiam. Chicani explica:

Este é um negócio de custos fixos, onde as margens de contribuição vão aumentando ao longo do ciclo de vida do associado. Levamos quase 15 anos, mas hoje finalmente temos a escala necessária para sermos uma empresa sólida e lucrativa. Devido à importância da escala, precisamos continuar crescendo, consolidando nossos escritórios regionais e aumentando a base de clientes. No entanto, a geração de fluxo de caixa ainda não é forte o bastante para sustentar um plano de investimentos pesados, que incluísse também, eventualmente, a aquisição de concorrentes menores. Há que considerar também que quanto mais rápido o crescimento, maior o efeito negativo no fluxo de caixa e na lucratividade.

O recente crescimento da DentalCorp também ressalta um ponto fraco: a dificuldade de criar novos talentos e lideranças. "Neste estágio, a empresa precisa de uma equipe forte, composta por pessoal interno e externo, capaz de administrar diferentes responsabilidades. Mas para desenvolver uma estratégia total de RH, Chicani também terá de pensar em novos mecanismos para manter os funcionários motivados e focados em seu sonho para a empresa – até mesmo tornando-os parte desse sonho, por meio de um programa de ações, por exemplo", comenta um membro do conselho.

Tendo em mente todos esses sinais e essas limitações, Chicani lutava para definir a sua estratégia de crescimento. Sua prioridade número 1 era manter uma estratégia de crescimento agressiva por meio da expansão geográfica no Brasil – um mercado ainda pouco explorado, com milhões, literalmente, de possíveis clientes a serem atraídos. Uma segunda possibilidade era subir para uma faixa mais alta do mercado, competindo pelos grandes clientes corporativos. Chicani reflete:

No último ano começamos a nos aproximar de clientes maiores, que tradicionalmente estavam fora do nosso mercado alvo. A Endeavor foi fundamental para montar essa estratégia. Através dos contatos que ela nos proporcionou, consegui me aproximar e fechar negócios com grandes empresas, tais como o Magazine Luiza, uma das maiores cadeias varejistas do Brasil. Mas isso tem um preço, que se traduz em margens de lucro menores. Por outro lado, subir no mercado nos permite ganhar em escala. Como somos o quinto maior nome do ramo no Brasil, faz sentido tentar conquistar alguns desses grandes clientes.

Uma terceira opção de crescimento, a que mais atraiu a imaginação de Chicani, foi a entrada em novos países. Ele explica:

A idéia de ser uma empresa internacional sempre me volta à mente. A DentalCorp já realizou muito, mas para sermos uma empresa realmente importante, precisamos estar presentes em outros países. A expansão internacional poderia ser um meio de aprender, ganhar experiência e criar uma cultura empreendedora – incluindo a oportunidade de desenvolver uma equipe gestora longe dos problemas e das tensões locais. Contudo, quando conversei sobre essa alternativa com meus consultores externos e com a Endeavor, eles

disseram que eu me arriscava a exaurir meus poucos recursos e que, portanto, seria melhor continuar focado na minha expansão no Brasil. Todos foram muito descrentes da idéia.

Apesar dessas objeções, Chicani tinha preparado um plano de negócios focado na expansão internacional, tendo o Chile como primeira meta. Apesar de a população chilena equivaler a apenas 10% da brasileira, o PIB per capita é quase 40% mais alto. O país tem um sólido sistema de fundos de pensão e uma cultura bem enraizada de utilização de planos de seguro-saúde. Ao contrário do Brasil, o conceito de co-pagamento das mensalidades era amplamente aceito. Tal como no Brasil, os planos odontológicos eram quase inexistentes, em contraponto ao aumento da oferta de cursos de odontologia e, portanto, de profissionais disponíveis. "Além disso, Santiago, a capital chilena, fica mais perto, geograficamente, do que alguns dos nossos escritórios mais remotos no Brasil", diz Chicani (veja no **Anexo 12a** alguns indicadores sobre o Chile).

Depois de algumas viagens ao Chile, onde foi apresentado pela Endeavor Chile a personalidades-chave com boas relações com investidores e associações odontológicas locais, Chicani passou a levar a sério essa oportunidade. Com apoio de alunos de MBA das universidades Harvard e MIT, participantes do programa de estágios de verão da Endeavor, Chicani preparou um plano de negócios e uma projeção de fluxo de caixa, assim como uma avaliação da filial chilena. Dependendo das hipóteses de trabalho quanto aos descontos e aos índices de crescimento das anuidades, o valor do projeto chileno ia de R\$ 1 milhão até R\$ 2,3 milhões, como mostra o **Anexo 12b**. "Precisaremos de pelo menos US\$ 400 mil para viabilizar esse projeto, uma quantia que a DentalCorp obviamente não pode investir" ressalta Chicani. "Assim, o desafio é apresentar uma proposta que possa atrair investidores em busca de uma nova oportunidade de mercado, ou dispostos a financiar as futuras atividades da DentalCorp no Brasil."

Chicani já atravessara a Ponte Queensboro, com seu intrincado desenho de cabos de aço entrelaçados, e entrou em Manhattan, chegando ao quilômetro 25 da Maratona de Nova York. Na manhã seguinte iria apresentar seus planos para a liderança da Endeavor em Nova York. Os primeiros sinais de fadiga e exaustão já eram visíveis no seu rosto. Já quase não ouvia os gritos de incentivo da multidão. Chicani precisava confiar na sua força interna, não só para correr mais 17 quilômetros, mas também para convencer a Endeavor e a sua própria diretoria de que a expansão para o Chile era uma idéia que fazia sentido.

Anexo 1 Produtos Oferecidos pela DentalCorp

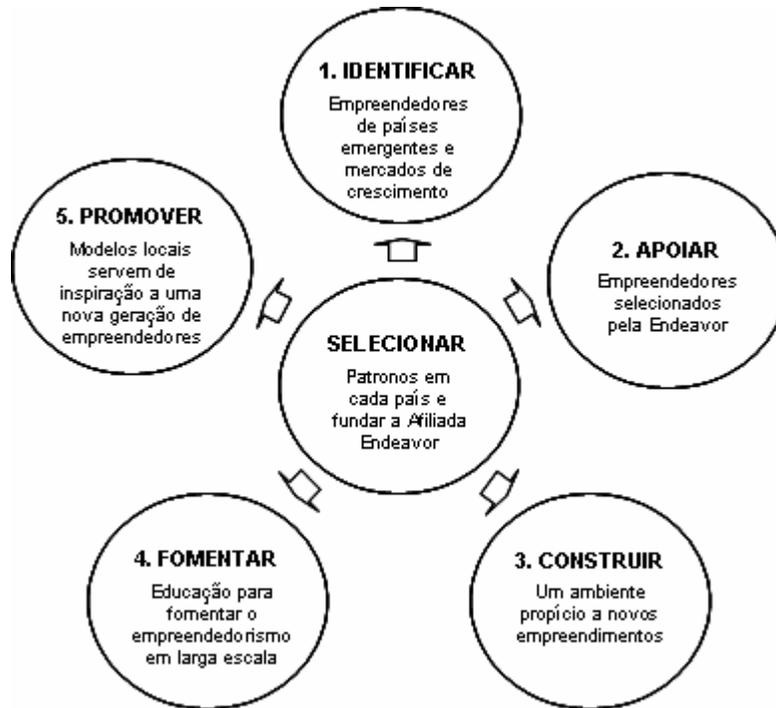
	Executive Plus				Master			Premium			VIP			DentalCorp Family
	EP	EP I	EP II	MA	MA I	MA II	PR	PR I	PR II	VI	VII	VIII		
Diagnósticos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Radiologia (raiosX)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Odontopediatria (Crianças)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dentística (Cáries)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Endodontia (Canal)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Periodontia (Gengivas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cirurgia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ortodontia ^a (Aparelhos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ortodontia ^b														
Próteses														
Rede Credenciada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Livre escolha com reembolso de acordo com a tabela DentalCorp</i>		X			X								X	
<i>Livre escolha com reembolso do dobro dos valores listados na DentalCorp</i>			X			X								X

Fonte: DentalCorp

A Ortodontia: Cortesia para os aparelhos, excluindo-se a documentação e a manutenção ortodôntica

B Ortodontia: Cobertura para o tratamento, incluindo a manutenção mensal e ortodontia

Anexo 3 Modelo Endeavor



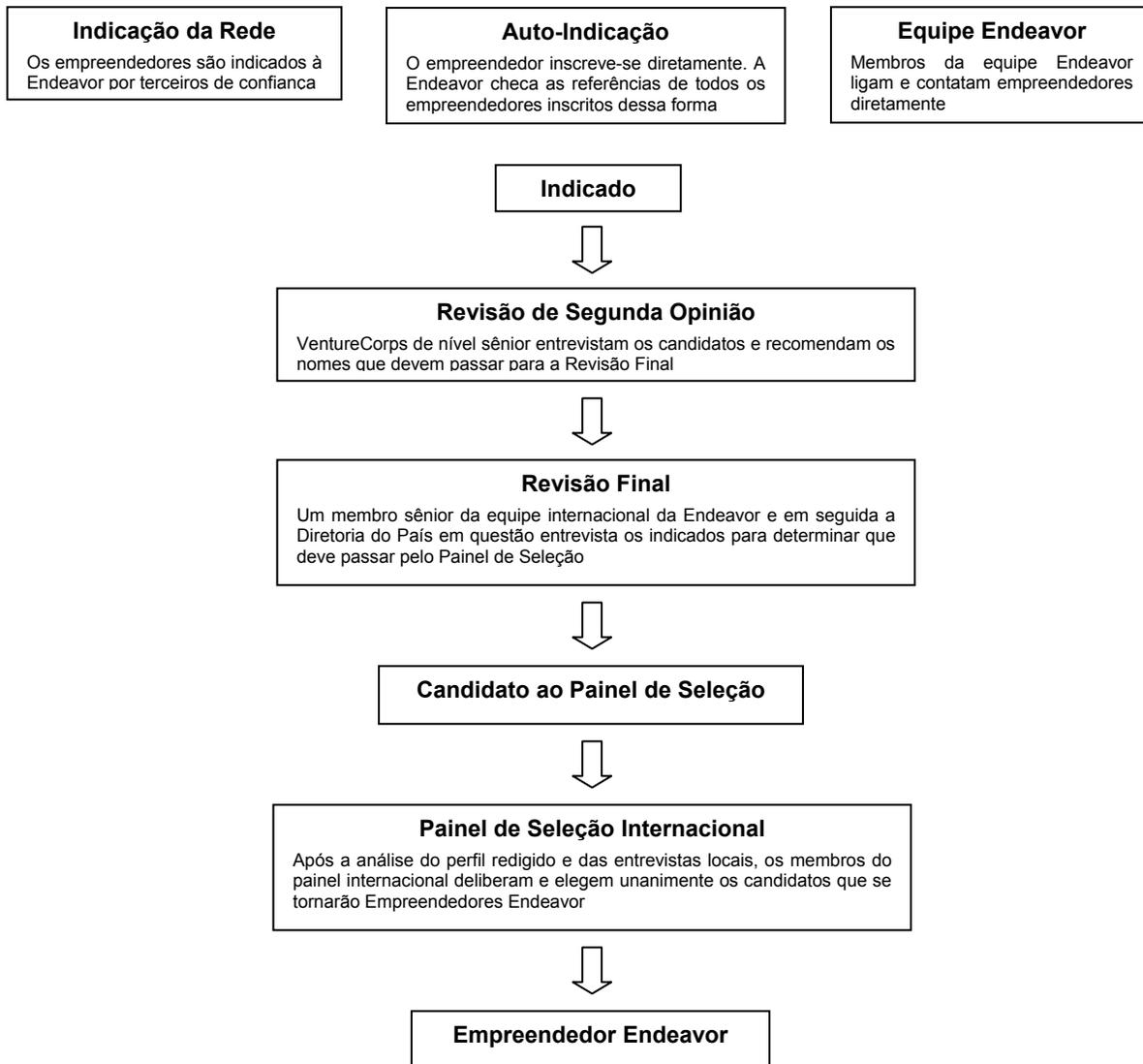
Fonte: Extraído de www.endeavor.org, acessado em 10 de julho de 2005.

Anexo 4 Condições que Dificultam o Empreendedorismo no Brasil - Levantamento Feito por Especialistas Nacionais

	Média Brasil	Média Mundial	Posição do Brasil
Potencial Empreendedor: Motivação	0,53	0,38	10/31
Oportunidades para Empreendimentos	0,34	0,19	11/31
Participação Feminina	0,18	0,34	19/31
Acesso à infra-estrutura física	0,13	0,95	31/31
Barreiras de acesso ao Mercado – dinâmica do Mercado interno e dinâmica/opportunidade	0,12	-0,19	07/31
Educação e Treinamento—Nível Superior e Especialização	-0,37	-0,21	22/31
Normas Sociais e Culturais	-0,43	-0,23	18/31
Infra-estrutura Comercial e Profissional	-0,45	0,23	31/31
Capacidade Empreendedora: Potencial	-0,63	-0,52	19/31
Apoio Financeiro	-0,76	-0,39	23/31
Programas Governamentais	-0,78	-0,38	25/31
Proteção IPR	-0,83	0,12	28/31
Obstáculos à constituição de empresa—principalmente—custos, concorrência, legislação	-0,90	-0,25	31/31
Transferência e Desenvolvimento de Tecnologia	-0,98	-0,51	28/31
Políticas Federais, estaduais, municipais e sua eficácia	-1,05	-0,40	28/31
Educação e Treinamento—primário e secundário	-1,28	-0,94	27/31
Políticas Governamentais: Impostos, Tempo de Resposta	-1,68	-0,57	31/31

Fonte: “Empreendedorismo no Brasil—2003”, Global Entrepreneurship Monitor 2003 Expert Survey, 2003; p. 42.

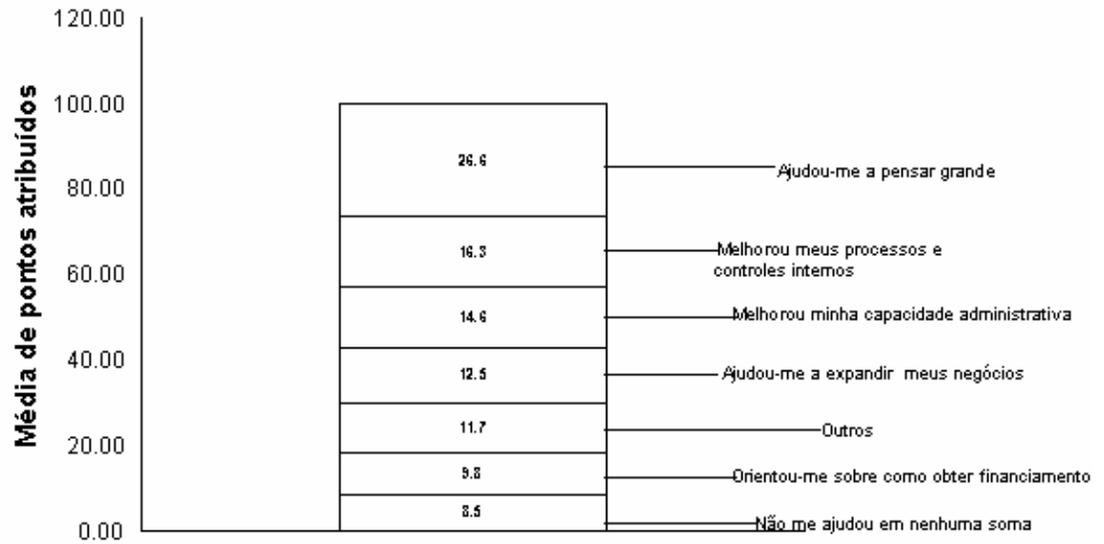
Anexo 5 Processo de Busca e Seleção Endeavor



Fonte: Endeavor

Anexo 6 Pesquisa de opinião sobre o impacto da Endeavor

Atribua um valor numérico de 1-100 para descrever como a Endeavor o ajudou em cada quesito. A soma dos valores deve ser 100.



Fonte: Endeavor

Anexo 7 Plano de Negócios DentalCorp/Endeavor (valores expressos em reais)

	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008			
	Real				Preliminar				Orçamento				Projeções									
Destques Operacionais																						
Funcionários	68	86	92	104	128	153	181	213	249	290												
Clientes/Contas	9.443	16.461	18.444	45.138	72.830	108.601	152.076	197.724	257.067	334.000												
Demonstração																						
Vendas Líquidas	R\$1.385.891	R\$2.103.212	R\$2.605.845	R\$4.121.687	R\$7.549.747	R\$11.257.884	R\$15.764.575	R\$20.496.600	R\$26.648.232	R\$34.646.000												
Lucro Bruto	804.290	1.260.473	1.332.352	2.133.180	4.196.851	6.806.867	9.589.178	12.510.508	16.310.350	21.264.000												
Margem Bruta (%)	58,0%	59,9%	51,1%	51,8%	55,6%	60,5%	60,8%	61,0%	61,2%	61,4%												
EBITDA	72.953	7.477	(15.422)	63.812	727.974	2.464.126	3.849.726	5.312.377	7.195.688	9.723.000												
Margem EBITDA (%)	2,1%	(3,3%)	(3,8%)	(0,6%)	8,4%	20,3%	22,5%	24,0%	25,0%	26,0%												
EBIT	28.718	(70.347)	(98.045)	(26.294)	632.021	2.287.757	3.545.857	4.911.841	6.663.486	9.016.000												
Margem EBIT (%)	5,3%	0,4%	(0,6%)	1,5%	9,6%	21,9%	24,4%	25,9%	27,0%	28,1%												
Lucro Líquido	64.017	(84.719)	(116.721)	(42.841)	479.981	1.593.524	2.481.175	3.543.231	4.909.807	6.847.189												
Margem de Lucro Líquido (%)	4,6%	(4,0%)	(4,5%)	(1,0%)	6,4%	14,2%	15,7%	17,3%	18,4%	19,8%												
Balanco																						
Dívida Líquida	(R\$40.972)	(R\$21.544)	(R\$12.417)	(R\$69.571)	(R\$25.246)	(R\$717.960)	(R\$2.359.138)	(R\$4.677.258)	(R\$7.863.921)	(R\$12.707.077)												
Capex	R\$449.874	R\$48.272	R\$28.651	R\$33.758	R\$100.000	R\$1.500.000	R\$800.000	R\$1.066.667	R\$1.466.667	R\$1.800.000												
Patrimônio Líquido	R\$509.987	R\$413.711	R\$377.260	R\$381.679	R\$861.661	R\$2.056.804	R\$3.917.685	R\$6.575.108	R\$10.257.464	R\$17.104.653												
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	25,1%	(18,3%)	(29,5%)	(11,3%)	77,2%	109,2%	83,1%	67,5%	58,3%	50,0%												
Ativos	R\$893.363	R\$838.766	R\$789.662	R\$1.105.941	R\$1.745.191	R\$3.418.558	R\$5.813.301	R\$9.058.875	R\$13.558.977	R\$19.549.166												
Retorno sobre os Ativos	14,3%	(9,8%)	(14,3%)	(4,5%)	33,7%	61,7%	53,8%	47,6%	43,4%	41,4%												
Contas a Receber	R\$98.568	R\$216.658	R\$215.679	R\$356.868	R\$536.109	R\$692.536	R\$949.456	R\$1.210.117	R\$1.588.477	R\$2.085.000												
Dias de Contas a Receber	26,0	37,6	30,2	31,6	25,9	22,5	22,0	21,5	21,8	22,0												
Estoque	R\$0	R\$0	R\$0	R\$8.957	R\$9.243	R\$9.838	R\$10.352	R\$11.014	R\$11.628	R\$12.000												
Giro de Estoque	ND	ND	ND	460,2	816,6	1144,3	1522,9	1860,9	2291,7	2887,2												
Contas a Pagar	R\$19.193	R\$111.963	R\$50.816	R\$203.821	R\$285.978	R\$404.067	R\$554.382	R\$701.740	R\$923.883	R\$1.216.000												
Dias de Contas a Pagar	12,0	48,5	14,6	37,4	31,1	33,1	32,8	32,1	32,6	33,2												
Taxas de Performance																						
Receita/Cliente	R\$179,28	R\$162,39	R\$149,31	R\$129,65	R\$128,00	R\$124,10	R\$120,95	R\$117,19	R\$117,19	R\$117,23												
EBITDA/Cliente	R\$ 9,44	R\$0,58	(R\$0,88)	R\$2,01	R\$12,34	R\$27,16	R\$29,54	R\$30,37	R\$31,64	R\$32,90												
EBIT/Cliente	R\$ 3,71	(R\$ 5,43)	(R\$ 5,62)	(R\$ 0,83)	R\$ 10,72	R\$ 25,22	R\$ 27,20	R\$ 28,08	R\$ 29,30	R\$ 30,51												
Capex/Cliente	R\$ 58,19	R\$ 3,73	R\$ 1,64	R\$ 1,06	R\$ 1,70	R\$ 16,54	R\$ 6,14	R\$ 6,10	R\$ 6,45	R\$ 6,09												

Fonte: DentalCorp

Nota: Os balanços e os demonstrativos reais da DentalCorp dos anos 2000, 2001 e 2002 foram revisados em 2003/2004, portanto, os valores acima podem ser diferentes dos apresentados no Anexo 10

Anexo 8 Perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp

Luis Chicani é formado em Odontologia pela Universidade de São Paulo, bacharelado pela Fundação Getúlio Vargas (CEAS) e com MBA em Gestão de Planos de Saúde pela Universidade São Camilo. Fundador e CEO da DentalCorp, é diretor de Negócios Institucionais do Sindicato Nacional das Empresas de Odontologia de Grupo (SINOG), e seu representante na ANS.

Nasser Chicani é engenheiro especializado em Mecânica Industrial e diplomado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É gerente técnico da Equity Engenharia desde 1998, e foi Gerente de Suprimentos da CESP entre 1972 e 1989. É pai de Luis Chicani.

Nahid Chicani é advogado formado pela Faculdade Católica de Direito de Santos. Trabalhou por mais de 40 anos na General Electric do Brasil em várias divisões e cargos sênior, tornando-se por fim vice-presidente. Hoje é parceiro da TranSearch Brasil, firma de recrutamento de executivos, e membro do comitê de comércio exterior da FIESP. É tio de Luis Chicani.

Alberto Murray Neto é advogado formado pela Universidade de São Paulo, com pós-graduação pela Faculdade de Direito da Universidade de Toronto, Canadá. É sócio da Paulo Roberto Murray – Advogados. Trabalhou nas firmas de advocacia Lang Michener Lawrence & Shaw e Tory Tory DesLariers & Binnington em Toronto. É membro do Canadian Council for the Americas e da Comissão de Direito Internacional da Ordem dos Advogados do Brasil.

Ricardo Florence é engenheiro químico formado pela Universidade de São Paulo, B.A. pela Universidade Mackenzie e MBA pelo IBMEC, consultor e diretor administrativo da VK Participações. Trabalhou como Diretor de Planejamento Financeiro e de Relações com os Investidores no Pão de Açúcar e no provedor de internet Universo Online, UOL. Foi membro da diretoria do Pão de Açúcar, da UOL e da IBRI.

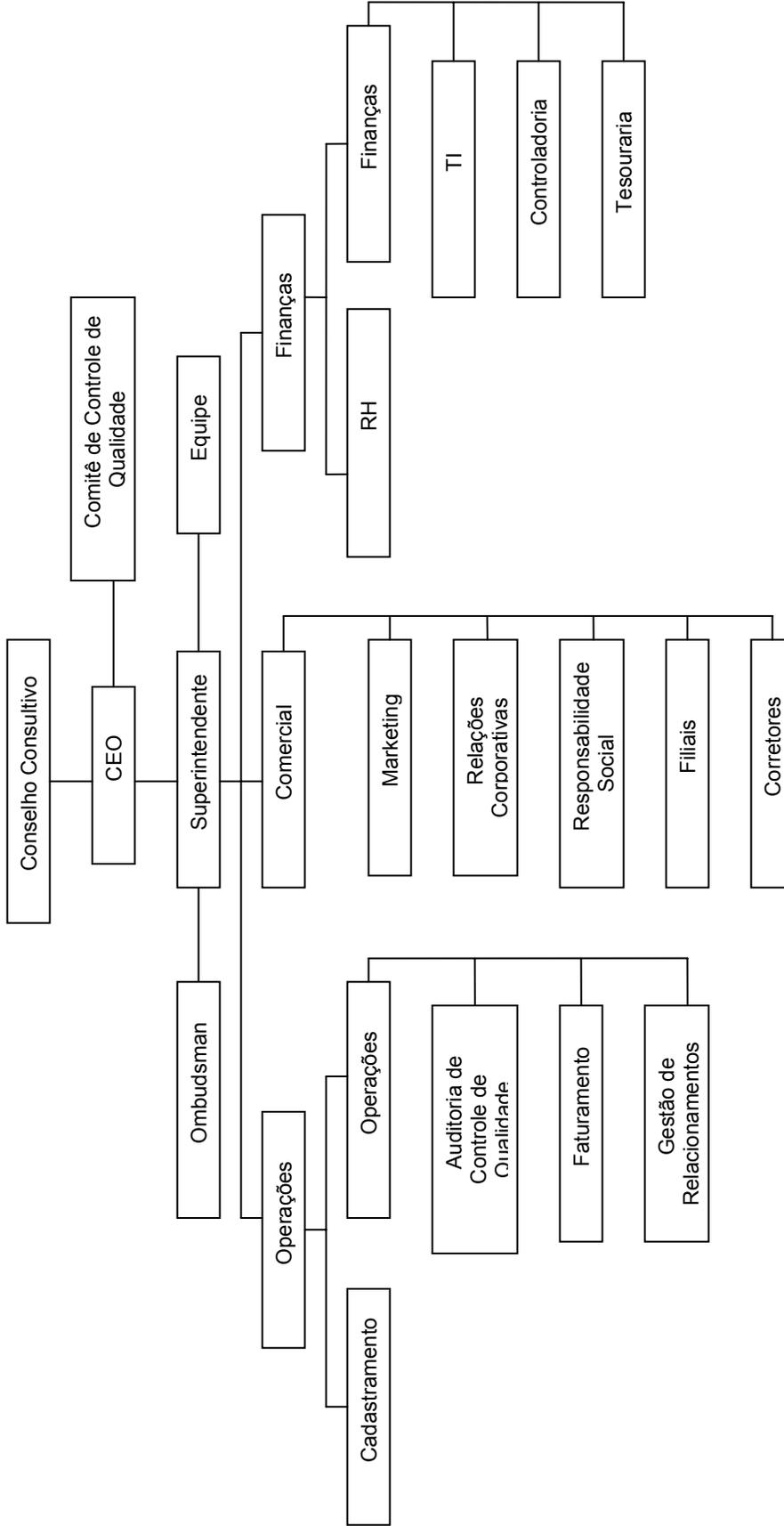
Marcio V. Bonagura é formado em Administração de Empresas com ênfase Finanças, em Contabilidade, e trabalhou como consultor sênior na Deloitte Touche Tohmatsu. Fundador e CEO da Bonagura Planejamento, Controladoria e Finanças, empresa especializada na terceirização de serviços de planejamento, financeiros, de TI, contabilidade e RH.

Márcio Prado, fundador e sócio administrativo da DealMaker, consultoria especializada em terceirização de desenvolvimento de negócios. Antes disso foi consultor da Arthur D. Little, especializado em estratégia e desenvolvimento de novos negócios. Tem MBA pela Universidade do Texas em Austin, é formado pela Fundação Getúlio Vargas e engenheiro elétrico pela Universidade de São Paulo.

Alfredo Larrea, fundador e CEO da Euromundo, consultoria especializada em governança corporativa. Foi CEO da Vera Cruz-Mapfre- Brasil entre 1992 e 2002; antes disso ocupou vários cargos na Mapfre na Espanha, entre 1964 e 1991. Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), participa da Diretoria da Associação Nacional de Seguros e Planos de Saúde do Brasil. É formado em Gestão de Marketing pela ESMA, Barcelona, com mestrado em Marketing pela Madia Marketing School.

Fonte: DentalCorp

Anexo 9 Organograma da DentalCorp



Fonte: DentalCorp

Anexo 10 Avaliação da Endeavor sobre Luis Alexandre Chicani



Empreendedor: Luis Alexandre Castilho
Chiaverini Chicani
Empresa: DentalCorp
País: Brasil
Seleção pelo painel: março de 2003
Tipo de perfil: Estrela local

Descrição no Painel

Luis Chicani iniciou sua carreira como dentista. Frustrado pela alta fragmentação do mercado de assistência odontológica, ele aproveitou a oportunidade para criar o seu próprio plano. A DentalCorp oferece planos odontológicos de qualidade para empresas do segmento médio. Com o primeiro contrato, Luis obteve recursos que lhe permitiram abandonar a clínica e dedicar-se integralmente ao negócio. A partir daí, a DentalCorp transformou-se em uma rede com mais de 12.000 dentistas credenciados e 21 filiais em todo o país, tornando-se a sétima maior empresa no mercado brasileiro. A DentalCorp hoje atende a dois mercados distintos por meio de seus planos empresariais/individuais e familiares. Após liderar a empresa guiado primordialmente por sua intuição, Luis procurou a Endeavor em busca do know-how administrativo para dirigir um empreendimento de grande escala.

	2002	2003	2004
Funcionários	104	120	139
Faturamento anual (US\$)	1.206,753	2.325,524	3.817,065
No de dentistas		5000	12000
Capital levantado	capital próprio		
Em busca de capital:			

Luis Alexandre Castilho Chiaverini Chicani, Dental Corp: Estrela local (ou aluno que aprende rápido)

FEEDBACK DOS MEMBROS DO PAINEL

Razões para Seleção	Sinais de Alerta
<ul style="list-style-type: none"> Solução inovadora para um problema real Bom conhecimento do mercado Empreendedorismo e ambição História fantástica de um dentista que virou empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas financeiros Problemas administrativos Age movido principalmente pela intuição, sem formação empresarial

COMPROMISSO DA ENDEAVOR

- Apresentação a parceiro estratégico para o gerenciamento da retaguarda da empresa
- Venture Corps: desenvolvimento de Balanced Scorecard
- Apresentação a clientes estratégicos
- EMBA: estratégias para a entrada e consolidação no mercado
- Sessões de aconselhamento (mentoring) sobre variados tópicos
- Contatos com grande empresa varejista
- Planejamento estratégico
- Expansão internacional para o Chile: identificação da oportunidade e

O EFEITO ENDEAVOR

- Crescimento de 93% em um ano
- A Endeavor abriu os olhos de Chicani para técnicas de gestão que levaram ao crescimento. Recentemente, ele estabeleceu uma parceria com a terceira maior assistência médica do país para usar os seus escritórios do interior.
- A DentalCorp faz doações mensais à Endeavor. A DentalCorp doou 1% de suas ações à Endeavor

APRENDIZADOS

- A Endeavor beneficia o empreendedor que é claramente inovador, conhece bem o mercado mas precisa de apoio administrativo
- A Endeavor precisa explicar que indicações de clientes, apesar de aceitáveis em certas circunstâncias, não constituem a parte central de nossos serviços

Fonte: Endeavor Brazil

Anexo 11 Balanços e Demonstrações de Resultados da DentalCorp (em milhares de reais).

Balanço	2000	2001	2002	2003	2004 E ^a
Ativos					
Caixa e equivalentes	8	2	42	148	1.251
Contas a receber	-	15	7	86	86
Contas a receber de empresa de saúde.	118	132	396	585	1.579
Total de ativos circulantes	126	149	446	819	2.916
Outros ativos	31	2	199	103	119
Propriedades, instalações e equipamentos	6	32	70	142	253
Outros	-	-	34	75	22
Total de ativos não circulantes	37	34	304	320	394
Total de Ativos	163	183	750	1.139	3.311
Passivo e Patrimônio Líquido					
Empréstimos e financiamentos de curto prazo	141	87	557	711	1.318
Provisões técnicas	-	-	-	73	325
Outras dívidas de curto prazo	-	-	-	-	-
Passivo total circulante	141	87	557	784	1.643
Exigível a longo prazo	13	-	20	-	2
Passivo total não circulante	13	-	20	-	2
Passivo Total	154	87	577	784	
Patrimônio Líquido	9	96	173	355	1.666
Patrimônio Líquido Total	9	96	173	355	1.666
Passivo Total + Patrimônio Líquido	163	183	750	1.139	3.311
Demonstrações de Resultados	2000	2001	2002	2003	2004 E
Vendas	628	2.069	3.808	6.743	10.061
Vendas Líquidas	602	1.998	3.698	6.537	9.803
CPV	358	(987)	(1.883)	(4.691)	(6.005)
Lucro Bruto	244	1.011	1.815	1.846	3.798
Despesas Operacionais	(232)	(1.001)	(1.751)	(1.606)	(2.444)
EBITDA	12	10	64	240	1.354
Receitas Financeiras (Despesas)	-	-	(21)	(54)	(71)
Ítems não Operacionais	-	-	-	21	149
Lucro antes dos Impostos	12	10	41	206	1.432
Provisão para I.R.	(3)	(3)	(15)	(50)	(40)
Lucro Líquido	9	7	26	156	1.393

Fonte: DentalCorp.

Nota: Os balanços reais da DentalCorp dos anos 2000, 2001 e 2002 foram revisados no período 2003/2004, portanto, os valores acima podem ser diferentes do plano de negócios original apresentado à Endeavor, conforme Anexo 6

aValores estimados para 31 de dezembro de 2004.

Anexo 12a Setor de Seguros Chileno – Indicadores Seleccionados

	2000	2001	2002	2003E	2004E	2005E	2006E
# No. de Seguradoras Comerciais	56	54	55	55	55	55	55
Prêmios Anuais (milhões de dólares)	2.852	2.809	2.686	2.740	3.014	3.315	3.647
Prêmios/100 pessoas (em dólares)	18.749	18.235	17.769	17.790	18.146	18.509	18.879

Mercado de Seguros Chileno (não vida)	Cruz del Sur	Chilena Consolidada	Interamerican	Mapfre Generales	AGF Allianz	Outras
Participação de Mercado	19%	17%	9%	7%	7%	41%

Fonte: Análise interna e relatórios da DentalCorp baseados em dados da Business Monitor International, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieiros, Banco Central de Chile.

Notas: Forte presença de operadores internacionais no setor de seguros do Chile; mercado fragmentado com mais de 20 firmas concorrentes e nenhuma empresa dominante; baixa penetração na área de seguro odontológico.

Anexo 12b Iniciativa Chilena- Avaliação da DentalCorp (em milhares de dólares, salvo outra especificação).

	2005	2006	2007	2008	2009
(=) EBIT	5,7	61,8	171,7	366,1	659,3
(=) (1-t)* EBIT	3,7	40,2	111,6	237,9	428,5
(+) Depreciação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(-) Capital Operacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(-) Capex	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
(=) Fluxo de Caixa Livre	3	40	111	238	428

Notas: As despesas de depreciação foram consideradas como zero; o investimento de capital (Capex) foi mantido estável em US\$300 durante o período da previsão; as mudanças de capital operacional líquido foram consideradas como zero, baseado no fato de a variação de capital operacional da DentalCorp Brasil ser desprezível.

Avaliação (milhares de dólares)		Taxa de Crescimento na Perpetuidade			
		2.0%	2.5%	3.0%	3.5%
Taxa de Desconto	15%	2.093	2.158	2.229	2.306
	18%	1.579	1.616	1.657	1.700
	21%	1.238	1.261	1.286	1.312
	24%	997	1.013	1.029	1.046

Fonte: DentalCorp Internal Analysis and Reports.