

Cases de Private Equity e Venture Capital:

construindo empresas para o futuro

abvcap 

Associação Brasileira de
Private Equity & Venture Capital

ApexBrasil 

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS 

OMIN
Fundo Multilateral de Investimento
Membro do Grupo BID

 **BID**

Publicação:

Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital

Edição:
Outubro de 2013

Coordenação:

Ângela Ximenes
Superintendente Executiva

Gabriela Sant`Anna
Assessora de Comunicação

Este documento não pode ser distribuído ou reproduzido sem a autorização da ABVCAP.

Aviso legal

Os relatórios aqui publicados não tem o objetivo de promover ou divulgar as empresas ou gestoras de fundos que participaram dessa edição, mas apenas de revelar os mecanismos utilizados por esses fundos para agregar valor às empresas em que investem. Os dados e informações divulgados são de responsabilidade exclusiva das instituições que os relataram.

índice

- 
4. Mensagem do Presidente da ABVCAP
 5. Advent International e Kroton
 8. BR Investimentos e Abril Educação
 11. Trivèlla Investimentos e Veltec
 15. BR Opportunities, 1-800-Flowers e Flores Online
 19. Stratus e Senior Solution
 23. CRP Participações, Teak Ventures e Pisani Plásticos
 26. Criatec e Cianet
 29. DGF Investimentos e Mastersaf
 33. NEO Investimentos e GPS
 36. 3i e Óticas Carol
 39. BRZ Investimentos e Poit Energia
 42. Confrapar Participações e Starline
 45. Carlyle e Qualicorp
 48. NSG Capital e Zamproгна
 52. FIR Capital , Victoria Capital e Oncoclínicas

Mensagem do Presidente

Apresentamos esta coletânea de cases da indústria de private equity, seed e venture capital (PE&VC) com o objetivo de inspirar empresários para que melhor compreendam como investimentos desta indústria podem auxiliar empreendedores na sua trajetória de crescimento e desenvolvimento sustentável.

As 15 histórias aqui contadas exemplificam as diversas formas como gestores, investidores e demais players da indústria de PE&VC contribuem adequadamente na construção de empresas dos mais variados portes e segmentos, gerando renda, empregos e divisa fiscal para o País, observando aspectos de governança corporativa e sustentabilidade.

São histórias peculiares, de negócios que receberam aportes de fundos de PE&VC em estágios bem diferentes, porém com um importante diferencial presente em todas: empreendedores com desejo de mudança e visão de longo prazo, capazes de entender que a escalabilidade de suas empresas dependia não só de recursos, mas, muito mais, de competências que poderiam ser agregadas por parceiros qualificados. Mais do que abrir mão de uma participação de suas empresas, esses empreendedores buscavam crescer junto e perenizar seus negócios.

Este é o fio comum que liga essas histórias de sucesso, todas construídas por gestores membros da ABVCAP, que gentilmente se dispuseram a expô-las para auxiliar outras empresas no entendimento da contribuição do capital empreendedor para a economia real. A eles registramos nossos agradecimentos por compartilharem conosco e nossos leitores suas experiências.

Esse trabalho faz parte de uma iniciativa da ABVCAP, em parceria com o Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID/FUMIN) e com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), nossos apoiadores na divulgação e promoção do capital empreendedor.



– Clovis Meurer
Presidente
Associação Brasileira de Private
Equity e Venture Capital

Advent investe na Kroton



Visão:

Em 2009, a Advent buscava uma plataforma para investir em Educação no Brasil, onde já operava e vinha acompanhando a performance da Kroton Educacional S.A, que havia captado US\$ 455,8 milhões com a sua oferta pública inicial de ações na BM&FBovespa e iniciara um plano de expansão agressivo, que incluía a aquisição de 12 faculdades e a abertura de vários campi.

Essa perspectiva fez com que a Advent se aproximasse da Kroton, através de seus fundadores Walfrido dos Mares Guia, Evando Neiva e Júlio Fernandes Cabizuca, para explorar as possibilidades de investimento.

A Kroton já tinha como tradição crescer com o reinvestimento no negócio e via fusões e aquisições de empresas, o que aguçou o interesse da Advent, ciente de que a intenção da companhia era a de ampliar sua abrangência geográfica, além de iniciar-se no ensino à distância.

“Abrimos o capital em 2007. A virada começou quando nos associamos ao fundo Advent. Com isso, ganhamos fôlego extra e voltamos a fazer aquisições. Por conta dessas transações, herdamos executivos talentosos, como o Rodrigo, filho de Altamiro Galindo, fundador da Iuni, de Mato Grosso. Na posição de CEO da Kroton, ele nos ajudou a integrar os negócios e a fazer aquisições, que nos levaram à liderança do setor. O Advent foi fundamental e, com a administração do Galindo, subimos como um foguete.”

– Walfrido dos Mares Guia, sócio e conselheiro da Kroton, na Revista IstoÉ Dinheiro



Parceiros:

A Kroton foi fundada em Belo Horizonte (MG), em 1966, com o nome de Pitágoras, por cinco empreendedores, entre os quais os principais sócios: Walfrido dos Mares Guia, Evando Neiva e Júlio Fernandes Cabizuca.

No início, oferecia apenas cursos preparatórios para vestibulares, mas logo evoluiu para serviços de Educação Básica e Fundamental, por meio da rede de escolas Pitágoras. O próximo passo foi a expansão operacional para outros Estados e países, via parcerias com grandes empresas brasileiras.

A estratégia de alargar fronteiras continuou, com sua entrada no mercado de Ensino Superior, sob duas marcas: Universidade Pitágoras e Ined, com cursos de graduação e pós-graduação e foco principal voltado a alunos de média e baixa renda.

Até esse momento, a Kroton operava dois segmentos: Educação Básica e Fundamental e Ensino Superior, responsáveis por 56% e 44% do faturamento da empresa, respectivamente. Porém, a margem operacional do Ensino Superior era consideravelmente inferior à da Educação Básica.

Já a Advent, gestora internacional, que abriu escritório no Brasil em 1997, manteve seu foco na capitalização de empresas com grande potencial de crescimento, investindo através dos fundos LAPEF (Latin America Private Equity Fund), voltados para a América Latina.

A Advent também investiu no Brasil em diversas outras empresas; são exemplos as redes Viena, Frango Assado e Quero-Quero, e a Cetip, maior central de depósito de títulos privados de renda fixa e derivativos da América Latina.



Estado de origem: Minas Gerais

Oportunidade:

Em 2009, a Kroton possuía 44 mil alunos, faturamento de R\$341 milhões e EBITDA de R\$42 milhões, além de uma forte vertente baseada em fusões e aquisições e planos de entrar no segmento de Educação à distância, crescer e expandir-se geograficamente.

A Advent encontrou na Kroton uma plataforma voltada ao crescimento, num momento em que havia alta fragmentação do setor de Educação no Brasil, baixa penetração do Ensino Superior e começava uma forte oferta de financiamento estudantil.

Diante desse cenário, iniciou contato com a Kroton e, depois de alguns meses de negociação, em junho de 2009, a Advent adquiriu, por R\$280 milhões, 50% da PAP (holding controladora da Kroton).



Resultados estratégicos:

Kroton	2009	2013
Alunos (posição 2T13)	44.000	515.000 (sem ensino fundamental e básico)
Faturamento (guidance de agosto/13)	R\$ 341 milhões	R\$ 1,9 bilhão
EBITDA (guidance agosto/13)	12%	31,6%

Cerca de R\$ 220 milhões investidos foram usados em capitalização, e a Advent passou a deter uma participação acionária indireta de cerca de 28% da Kroton.

Na história da Kroton, antes do investimento da Advent, a empresa já crescia via fusões e aquisições: adquiriu onze instituições de ensino menores com o capital levantado com a abertura de capital em 2007, atingindo novas áreas geográficas e fortalecendo sua presença onde já operava. Com a entrada dos recursos da Advent, esse processo foi fortemente acelerado.

Entre as principais aquisições realizadas estão luni (45 mil alunos), Fama (5 mil), União Ponta Grossa (1,5 mil), Fais (1,3 mil), Unopar (162 mil), Uniron don (5,5 mil), Uniasselvi (76 mil) e, mais recentemente, uma fusão com a Anhanguera (sujeita ainda à aprovação pelo Cade). A aquisição da Unopar foi decisiva para que a Kroton entrasse no segmento de ensino à distância, em que hoje é líder no país.

Numa outra vertente, a governança e a gestão ficaram mais robustas, com a contratação de novos

CEO, CFO, COO e diretor de RI e criação de comitês para diferentes áreas da companhia.

Com a reestruturação e o crescimento da empresa, a área de relação com investidores tornou-se ainda mais sólida e, em 2012, foi laureada sete vezes, tendo recebido a premiação da Revista RI que destaca a excelência das Relações com Investidores no Brasil.

Em 2013, a empresa foi agraciada com o prêmio de Melhor Programa de RI de Empresas Large Caps.

Na prática, os resultados e o sucesso da operação são visíveis. A Kroton é a maior companhia de educação, em valor de mercado, no Brasil e a 2ª maior do mundo. Se a fusão com a Anhanguera for aprovada pelo Cade, passará a ser a maior empresa de ensino do mundo.

Desde a entrada da Advent na Kroton, em 2009, o número de alunos do Ensino Superior cresceu para 515 mil, e chegará a mais de 1 milhão, com a aprovação da fusão com a Anhanguera. O EBITDA cresceu para R\$ 600 milhões, e chegará R\$ 1 bilhão, caso a fusão com a Anhanguera seja concluída.



Aporte da BR Investimentos cria a maior empresa de educação básica do Brasil



Visão:

O Brasil atingiu a marca de 50 milhões de alunos matriculados e cerca de 95% da população com acesso à Educação Básica, segundo a OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), incluindo escolas públicas e privadas. No entanto, a qualidade da educação, segundo as avaliações do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes da OECD), está entre as piores dentre os países avaliados. O governo brasileiro reconheceu a necessidade de aumentar investimentos na educação pública, que representa 88% das matrículas, visando possibilitar o desenvolvimento econômico do país. Os provedores de serviços e produtos educacionais deverão se beneficiar da necessidade de melhorar a qualidade da educação básica.

A BR Investimentos aproximou-se da Família Civita (controladores da Abril Educação) visando discutir o fenômeno transmídia da educação (transporte de conteúdo para as múltiplas plataformas de comunicação), que impulsionou alguns grupos de mídia a investirem no setor educacional. A tese de investimento apresentada pela BR Investimentos à Família Civita consistiu em prover investimento visando transformar a empresa, majoritariamente constituída por duas editoras de livros que juntas lideravam o mercado de conteúdo didático, em uma plataforma integrada e diversificada de produtos e serviços educacionais com foco em educação básica de qualidade.

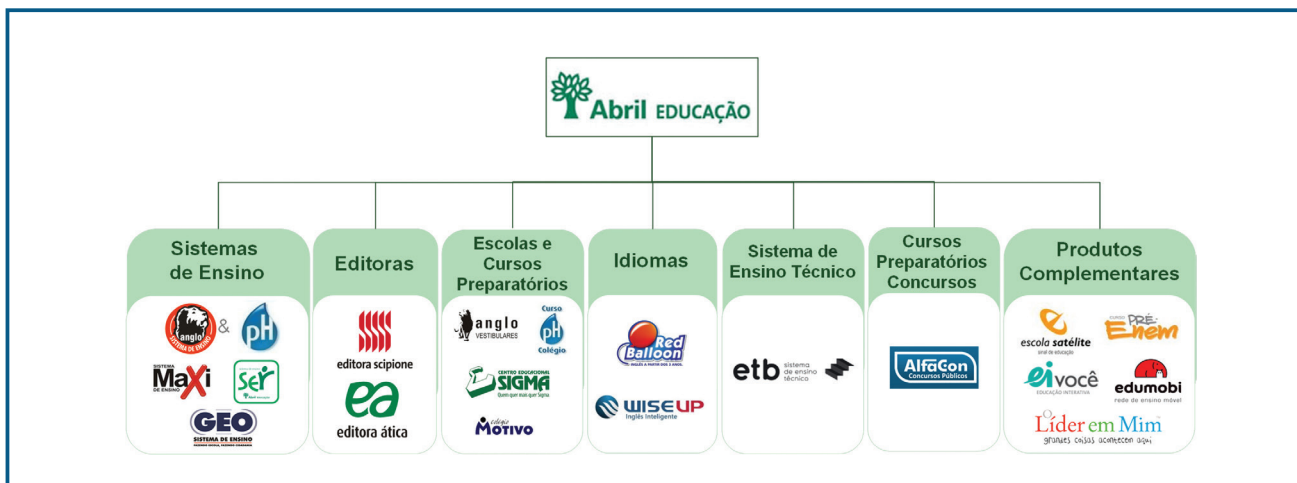
Parceiros:

O Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina, sendo o líder em mídia impressa. A família Civita, fundadora do Grupo Abril, atua no setor de educação desde 1960, quando criou o primeiro material didático usado no Movimento Brasileiro de Alfabetização (Mobral) por jovens e adultos. Atualmente tem parte de suas atividades dedicada ao setor de educação tanto na Fundação Victor Civita quanto na Abril Educação.

Com sede em São Paulo (SP), a Abril Educação possui uma plataforma de produtos e serviços educacionais em sete unidades de negócios que compreendem: Sistemas de Ensino Básico; Editoras (Ática e Scipione); Escolas Próprias e Cursos Pré-vestibular e ENEM; Ensino de Idiomas; Sistema de Ensino Técnico; Cursos Preparatórios de Concursos; e Produtos Complementares. Seu objetivo é atender as demandas de alunos, mantenedores e professores de educação básica, tanto no mercado público quanto no privado.

O diagrama no alto da página ao lado ilustra as sete unidades de negócios juntamente com as diversas marcas reconhecidas nacionalmente em seus principais segmentos de atuação.

A BR Investimentos foi fundada em 2008 por Paulo Guedes e um grupo de executivos do mercado de capitais com um foco inicial de fazer investimentos de



Private Equity no setor educacional através do seu primeiro fundo, o BR Educacional FIP, com R\$ 360 milhões de capital comprometido. O segundo fundo de Private Equity da BR Investimentos foi o FIP Brasil de Governança Corporativa, com um capital comprometido de R\$ 600 milhões. A BR Investimentos possui um diferencial de investir apenas em setores que estão dentro dos seus círculos de competências e nos quais possui times com grande expertise.

Recentemente a BR Investimentos fez uma fusão com a Mercatto Gestão de Recursos —um Asset Management— e a Trapezus —uma gestora de fundos quantitativos. A plataforma financeira resultante passou a ser denominada Bozano Investimentos, que possui uma estrutura de partnership na qual a Companhia Bozano possui uma participação minoritária.

O Investimento:

Inicialmente a Abril Educação consistia das editoras Ática e Scipione, reconhecidas no mercado pelo lançamento de grandes sucessos pedagógicos e por contar com autores renomados na área de educação, juntamente com o sistema de ensino Ser que possuía apenas cerca de 60 mil alunos. As editoras geravam um EBITDA de cerca de R\$ 70 milhões enquanto o sistema Ser possuía um EBITDA negativo.

Com a chegada da mídia digital no setor de educação, as barreiras de entrada no setor foram reduzidas, e os grupos de mídia vislumbraram a oportu-

nidade de investir no setor. Esse movimento era bem visível no exterior porém não era relevante no Brasil. Em 2010 a BR Investimentos procurou a família Civita, controladora do Grupo Abril, com a proposta de fazer investimentos da Abril Educação de forma a acelerar o seu crescimento e criar um grupo educacional líder em educação básica no Brasil.

A proposta da BR Investimentos à Família Civita contemplava em fazer o spin-off das editoras Ática e Scipione e do Sistema Ser dando origem à Abril Educação, na qual a seria realizado um aporte de capital para, através de um crescimento acelerado por aquisições, transformar a empresa em uma plataforma integrada e completa de serviços no segmento de educação básica.

Como todo o EBITDA da Abril Educação em seu início era gerado pelas editoras Ática e Scipione, pode-se afirmar que a estratégia do investimento consistia em transformar duas editoras, segmento com baixo potencial de crescimento mas com uma geração de caixa relevante, numa empresa líder em educação básica no Brasil. A meta era constituir uma plataforma completa de serviços em diversos segmentos da educação básica e buscar um crescimento acelerado da unidade educacional, mediante um processo de aquisições.

Em julho de 2010 a BR Investimentos, através de seus dois fundos o BR Educacional FIP e o FIP Brasil de Governança Corporativa, investiu cerca de R\$ 230 milhões, adquirindo uma participação de 24,7% de seu capital, capitalizando a empresa, para um

crescimento acelerado por aquisições. Inicialmente foram realizadas duas aquisições: o sistema Anglo de ensino, líder em São Paulo, e a escola Ph, líder em ensino básico premium no Rio de Janeiro.

Sendo a educação um dos círculos de competência da BR Investimentos, o gestor tinha grande expertise para exercer um papel importante na aceleração do crescimento da Abril Educação colaborando em diferentes aspectos do negócio: (i) desenho da estratégia a ser perseguida; (ii) participação ativa nos processos de fusões e aquisições; e (iii) agregar valor ao negócio com seus conhecimentos sobre o mercado de capitais e, em particular, sobre ofertas públicas de ações (IPO).

O Sucesso da Estratégia:

A BR Investimentos, em conjunto com a família Civita, trabalhou na criação da governança da Abril Educação através do Conselho de Administração, para o qual indicou dois conselheiros, Paulo Guedes e Jonas Gomes, bem como diversos Comitês Assessores. Dentre esses comitês podemos citar: (i) o Comitê Financeiro, que trabalhou conjuntamente com o management da companhia na prospecção e originação das diversas aquisições; (ii) o Comitê de Pessoas, que assessorou o Conselho na estrutura de governança mais adequada para a atração e retenção de talentos; e (iii) o Comitê de Qualidade e Tecnologias Educacionais, que assessorou a companhia na implementação das melhores práticas de buscar uma educação de qualidade otimizando o uso das tecnologias educacionais.

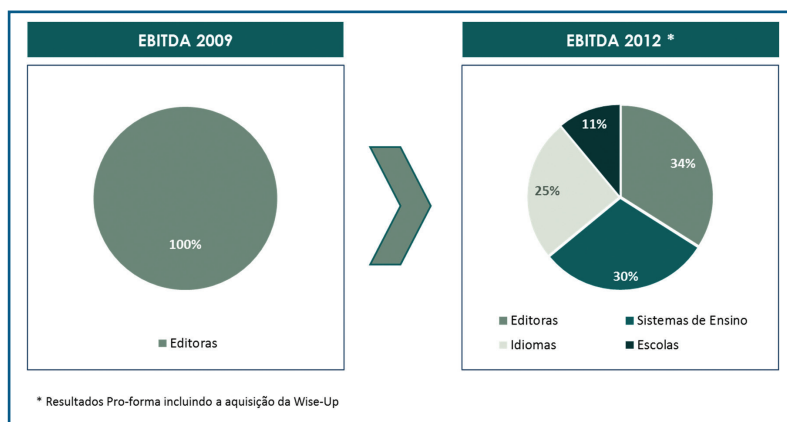
Um bom exemplo desse trabalho foi a atuação da BR Investimentos na aquisição do colégio Ph no Rio de Janeiro. A Gestora identificou a oportunidade do negócio, e assessorou a companhia em todo o processo de aquisição através do Comitê Financeiro.

O sucesso na aceleração do crescimento por aquisições teve como resultado, a antecipação da Oferta Pública de Ações da Abril Educação, com o objetivo

principal de reduzir sua alavancagem, provendo uma melhor estrutura de capital para dar prosseguimento às aquisições. Desse modo, em julho de 2011, um ano após a capitalização da BR Investimentos, e após várias aquisições, a Abril Educação realizou uma Oferta Pública de Ações na BM&FBovespa, e em Abril de 2013 houve uma oferta subsequente (follow on) na qual os fundos da BR Investimentos desinvestiram próximo de 45% de suas participações. Atualmente os fundos da BR Investimentos ainda possuem uma participação de cerca de 8,5% no capital social da companhia.

A Abril Educação é hoje uma das maiores empresas de educação básica do Brasil. Desde o aporte da BR Investimentos, foram realizadas 15 aquisições, e a companhia passou de operar em dois segmentos, editoras e uma pequena operação em sistemas de ensino, para sete diferentes segmentos no universo de educação básica, adicionando Escolas e Cursos Preparatórios, Ensino de Idiomas, Cursos Técnicos, Preparação para Concursos e Produtos Complementares.

O EBITDA da companhia, que no início era 100% gerado pelas duas editoras, tem hoje uma participação de apenas 34% das editoras, e esse percentual tende a ser reduzido, conforme ilustrado no diagrama abaixo.



Desse modo a estratégia original de transformar duas editoras em uma empresa líder em educação básica vem sendo implementada com sucesso.

A migração de uma empresa com foco editorial para o educacional vem permitindo maiores ganhos de escala à companhia.

Trivèlla capitaliza Veltec



Visão:

A Veltec Soluções Tecnológicas é uma empresa de tecnologia aplicada ao setor logístico, com atuação em veículos pesados (caminhões, ônibus urbanos, viagens e fretamentos), que desenvolve, produz e comercializa hardware e software para gestão online via geoprocessamento, telemetria e comunicação remota de frotas, visando à eficácia no gerenciamento, melhorias nos processos e, principalmente, à redução de custos.

Com origem em Londrina (PR), foi fundada em 2005, sob o nome de Veltrac, por José Jurandir Barrozo, que tinha vendido sua participação em uma grande empresa paranaense de fertilizantes. O empresário, então, começa a prospectar um novo negócio e, nesse processo, é atraído pelo aquecimento do mercado brasileiro de rastreamento.

A intenção do empreendedor era estruturar a empresa para explorar o mercado de segurança no transporte rodoviário de cargas, mas, ao fazer o plano de negócios, identificou uma forte concorrência na área de segurança, além de uma grande carência de fornecedores especializados em gestão logística para ganhos de eficiência operacional.

Assim, em 2006, a empresa volta-se para esse nicho, visando à demanda não atendida, e acelera sua trajetória de crescimento. Em 2008, obtido crescimento de 144% da receita líquida, realiza-se a fusão da Veltrac com a empresa que fornece hardware de rastreamento, o que leva a uma reestruturação, concomitante à entrada do empresário Dalton Swain Conselvan na sociedade.

“A entrada dos investidores levou o negócio a um novo patamar gerencial, implantando estruturas profissionais de gestão como a governança corporativa e auditoria de balanço por uma grande empresa de auditoria externa”

– Dalton Swain Conselvan, diretor operacional da Veltec Soluções Tecnológicas





Estado de origem:
Paraná

Parceiros:

Em 2010, a empresa adota a marca Veltec, e atinge o ápice de sua fase inicial, assumindo sua vocação e consolidando sua vertente de inovação tecnológica. A empresa domina completamente, então, a cadeia tecnológica necessária para o desenvolvimento de seus produtos, enfronta-se nas preocupações técnicas do mercado e faz diagnósticos das operações de seus clientes, para atender as necessidades previamente identificadas. Essa estratégia de atuação, somada ao constante aprimoramento de seus profissionais e à preocupação contínua de oferecer soluções tecnológicas colocou a Veltec numa posição consolidada como empresa inovadora.

Como a Veltec passara a dominar toda a cadeia tecnológica necessária para o desenvolvimento de seus produtos, tornou-se alvo da Trivèlla Investimentos, que acompanhou a Veltec por dois anos e, depois, fez uma prospecção ativa da empresa.

A Trivèlla é uma gestora que, de forma pró-ativa, adentra as cidades médias do Estado de São Paulo, com população de 200 mil a 1 milhão de pessoas e elevado crescimento econômico.

Na prática, a Trivèlla conta com uma abordagem singular para Private Equity e Venture Capital, uma escola para as empresas que estão dispostas a se preparar para um evento de liquidez no futuro, como um IPO (uma abertura de capital), por exemplo.

Assim, seleciona empresas-candidatas e as ajuda a investir e a realizar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho, a governança corporativa e sua estratégia.

Oportunidade:

O contato entre Trivèlla e Veltec levou ao encontro de interesses da gestora e da empresa investida, mas foi uma questão de mercado que deflagrou a necessidade de capital empreendedor. O modelo do negócio original era obter receita com a venda de hardware e a cobrança de taxa de licenciamento de software. Porém, no meio do caminho, passou a haver uma demanda diferente, que era a do comodato dos equipamentos, ou seja, de que a empresa os cedesse temporária e gratuitamente para utilização nas frotas.

Com isso, a receita de venda do hardware caiu, e a companhia ficou sem capital de giro para sustentar um número crescente de equipamentos que precisavam de software embarcado. Por isso, os empreendedores passaram a procurar uma fonte externa de recursos financeiros para reestruturar a área comercial. É nesse momento, então, que se intensifica o processo de aproximação com Trivèlla Investimentos.

O empresário José Jurandir Barrozo verifica que novos recursos financeiros devem ingressar no capital social da Veltec, o que converge com os interesses do Trivèlla M3 FIP, fundo em fase de investimento em empresas de base tecnológica localizadas em São Paulo e Paraná.

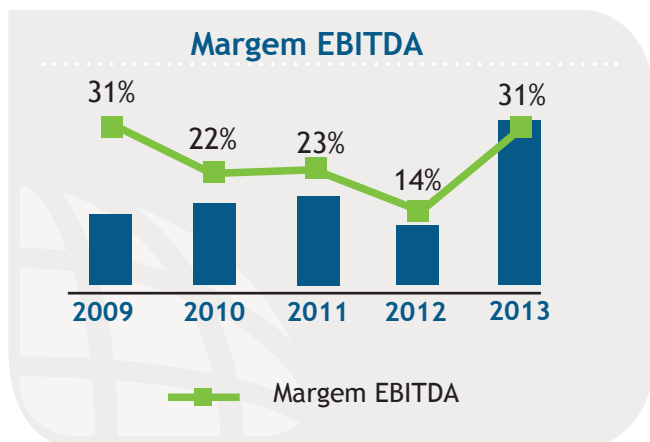
Os empreendedores da Veltec veem nele o parceiro ideal para a capitalização da empresa e, seis meses depois, efetiva-se o investimento. No final de 2011, a empresa logra receita de R\$12,3 milhões ao ano, com margem EBITDA de 22%, somando 10.700 equipamentos ativos e 85 funcionários.

Resultados Estratégicos:

O Trivella M3 FIP investiu na empresa em março de 2012, visando consolidar as expectativas de crescimento e iniciou um processo de implantação das bases da governança corporativa, além de revisar o planejamento estratégico. Isso resultou na reestruturação da área comercial e no plano tático para obtenção de economia de escala.

Um ano depois da entrada do fundo, a Veltec já havia aumentado a base de equipamentos instalados ativos para 13.800 unidades e projeta encerrar 2013 com receita anual de R\$ 17 milhões e EBITDA de 31%.

Atualmente, a empresa mantém o mesmo número de funcionários do momento do investimento (93), a despeito das alterações realizadas na área comercial,



que incluem escritório na cidade de São Paulo, pois toda a estrutura organizacional foi redesenhada por ocasião do ingresso do capital para aproveitar sinergias e fazer os custos médios decrescerem.

A implantação da governança corporativa e da cultura de uma incessante busca por resultados operacionais positivos são as principais mudanças trazidas pelo investidor. A profissionalização da gestão do negócio, a criação do Conselho de Administração com membros indicados pela gestora, investidores e empresa (dois externos), a definição e cobrança de métricas de resultados, transformação da empresa em sociedade anônima e a auditoria de balanço anual por uma grande empresa global tornaram a Veltec mais robusta interna e externamente.

Além de amadurecimento gerencial, esses fatores fortalecem sua imagem no mercado e junto às instituições financeiras. A participação dos investidores no Conselho promoveu resultados positivos na organização, ao introduzir uma visão mais ampla de mercado e das possibilidades da empresa, culminando com a consolidação de seu planejamento estratégico.

Mais: os investidores também permitem à empresa ter acesso a seu amplo relacionamento, abrindo portas para negócios e oportunidades fora do rol de contatos da organização. No plano tático, a implantação da cultura de cobrança de resultados traz disciplina no cumprimento de cronogramas e na otimização da equipe nos processos e projetos em andamento. No âmbito operacional, ocorre o cumprimento eficiente e eficaz das metas gerenciais estabelecidas, entre as quais se destacam as relativas à receita recorrente (base de equipamentos em operação versus mensalidade); receita de habilitação inicial (número de equipamentos instalados versus valor da instalação); receita de venda de produtos (produtos comercializados versus preço); e roteirizador (número de licenças vendidas versus valor da instalação inicial mais a mensalidade).





Atualmente, a Veltec se destaca em soluções tecnológicas para gestão de frotas e atua tanto no setor de ônibus (pessoas) quanto no de caminhões (cargas/distribuidores), com taxas de crescimento anual na casa dos três dígitos. Com a mudança do modelo de venda de hardware para comodato, a empresa desacelerou, mas, em 2013, com os ajustes realizados, passou a contar com uma plataforma estruturada para retomar o ritmo de um forte crescimento.

Com a entrada dos investidores na Veltec, o negócio atingiu um novo patamar gerencial, implantando estruturas profissionais de gestão como a governança corporativa e os relatórios de monitoramento dos direcionadores de valor. Esses fatores permitem à empresa estruturar sua estratégia de forma mais consistente, agregando visões externas de conselheiros independentes, consultores e dos próprios investidores, que incorporam seus conhecimentos em vários ramos de atuação.

Além dessa maturidade gerencial, o investimento também promoveu a aceleração do ritmo de crescimento da organização, uma vez que permitiu ampliar os esforços de desenvolvimento de produtos e expandir a capilaridade comercial, de forma que a Veltec é, hoje, uma empresa mais forte diante do mercado em geral e com mais fôlego para expandir seus negócios.

Atualmente integram a empresa mais de uma centena de colaboradores diretos e indiretos, inclusive equipe própria de pesquisa e desenvolvimento tanto de softwares quanto de hardwares, expandindo soluções para o transporte coletivo urbano e rodoviário,

logística de distribuição, concessionárias de rodovias, prestadores de serviços e transportes em geral, e atuando de forma segmentada, com especialistas em cada área de atuação.

Com abrangência geográfica ampla (boa parte do território nacional), sua carteira de clientes contém grupos empresariais de grande porte, referências do mercado brasileiro.

Tudo isso, somado ao domínio da cadeia tecnológica, ao foco em soluções inovadoras e pesados investimentos em pesquisas e desenvolvimento, fez com que em pouco tempo a Veltec se tornasse uma referência de mercado nos segmentos em que atua.

A empresa estima ter aproximadamente 8% do mercado total, que inclui pequenas, médias e grandes frotas de ônibus e carga.

Após o investimento, José Jurandir Barrozo passou a exercer o cargo de diretor presidente, tendo Dalton Swain Conselvan, como diretor operacional e de desenvolvimento. Outros sócios ligados à operação são responsáveis pelas áreas de desenvolvimento tecnológico da empresa (Giovani Benedetti Penha) e de software e hardware (Vitor Cassante Tamarozzi).

O Conselho de Administração passou a ser presidido por Barrozo, com Marcel Malczewski na vice-presidência, além de contar também com Dalton Conselvan, Jon Toscano, Oswaldo Pitol e Antônio Luiz Barrozo – os dois últimos, independentes.

BR Opportunities e 1-800-Flowers co-investem na Flores Online

Visão:

A Flores Online é uma empresa de venda online de flores, cestas e presentes, que tem uma unidade central situada em São Paulo, onde funcionam a produção e montagem das cestas para entrega e também as áreas de gestão, marketing e administrativa.

A companhia foi fundada em 1998, a partir da união de conhecimentos da família. A mãe, Fátima Casarini, tinha uma empresa de flores, com foco em casamentos e grandes eventos. O filho, Eduardo, possuía formação em gestão e marketing, e seu irmão, Marcelo, na época trabalhava na Microsoft, onde viu a era digital tomar forma.

Juntos, eles montaram a Flores Online. Fátima era a COO, a chefe de operações da empresa, e coordenava criação, produção, controle de qualidade e compras. Eduardo liderava as atividades da companhia, e Marcelo agregou sua experiência para lançar a primeira empresa de distribuição de flores e presentes com vendas on line no Brasil, segmento em que hoje é líder de mercado.



“Apesar de alguns processos terem se tornado mais burocráticos, devido às exigências de reportar informações, a entrada dos investidores permitiu direcionar mais tempo para pensar o negócio e exercer meu papel de empreendedor”
– Eduardo Casarini, CEO da Flores OnLine



Parceiros:

A Flores Online está há 15 anos no mercado, com muito sucesso. Mas não chegou até aqui sem planejar muito como crescer e se consolidar. Já aspirava à parceria com a 1-800-Flowers, empresa norte-americana com grande experiência no segmento e envolvimento direto de Jim McCann – fundador da empresa –, para trazer maior acesso à expertise operacional, inteligência de mercado, novas tecnologias e rede de conhecimentos nessa indústria.

A 1-800-Flowers, com sede em Nova York, é a maior empresa do mundo na categoria, com ações listadas na Nasdaq, a bolsa norte-americana de tecnologia, e seu faturamento é de mais de US\$ 700 milhões. Trata-se de uma empresa familiar que começou com uma pequena floricultura e, em 1992, começou a vender pela internet.

Além da parceria com uma empresa líder do setor, a Flores Online percebeu que precisaria também de um investidor local para poder crescer, enfrentar a concorrência e estabelecer novo plano estratégico.

A BR Opportunities tinha justamente esse perfil, porque estava não apenas oferecendo capital, mas também um acompanhamento periódico para as áreas de gestão estratégica, financeira, de risco e novos negócios. O investidor ainda se dispunha a ampliar a rede de contatos da Flores Online e suas boas práticas de governança corporativa.

Trata-se de uma gestora de fundos de private equity que impulsiona empresas emergentes de alto

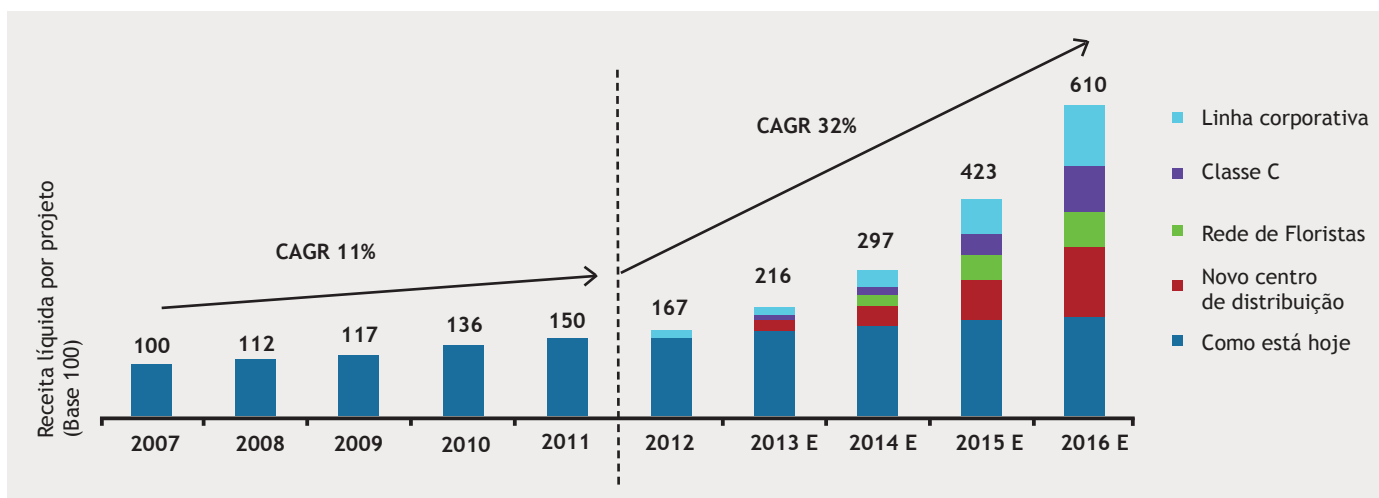
setor da empresa

Comércio eletrônico

impacto, que tem como proposta investir nessas organizações, acelerar seu crescimento e transformá-las em líderes de mercado. Para isso, sua estratégia é levar para essas empresas gestão e governança profissional, mais visibilidade e transparência e uma ampla rede de relacionamentos.

A BR Opportunities seleciona seus investimentos através de critérios rigorosos e filtros bem definidos, segundo os quais são interessantes as companhias com altas taxas de crescimento, empreendedores com grande liderança, capacidade de execução, reputação ética e equipe de gestão bem alinhada, além de atividades inovadoras, ou seja, com alguma novidade real que as diferencie, destaque e permita ganhos em escala.

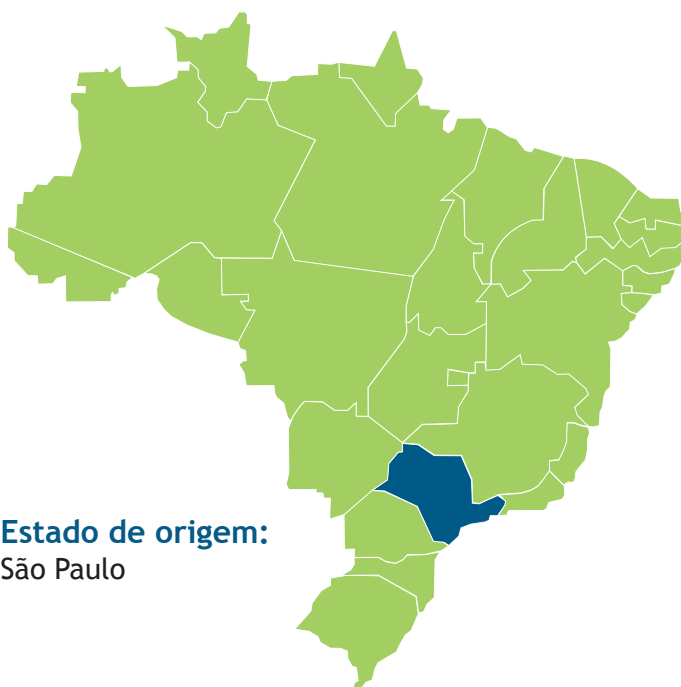
Assim, o processo de negociação foi transparente desde o começo, e buscou equilíbrio entre



as partes, como é de praxe nos investimentos da BR Opportunities, que acredita na importância de os empreendedores continuarem envolvidos diretamente no negócio.

Com tudo a favor, em junho de 2012, o investimento foi realizado: a 1-800-Flowers ficou com 32,5% de participação na empresa e a BR Opportunities, com 30,5%. Os fundadores ficaram com a fatia restante, de 37%.

Nessa época, a empresa oferecia em torno de 400 arranjos e 150 itens adicionais, tinha 83 funcionários e entregas em todo o país.



Estado de origem:
São Paulo

Oportunidade:

Quando a Flores Online completou 14 anos, a família tinha um dilema: o que seria melhor? Uma alternativa era continuar reinvestindo na empresa para crescer. Outra, era trazer novos sócios para o negócio, para alavancar essa expansão.

Depois de muito estudar a questão, os Casarini estavam cientes de que, além de uma parceria local, seria também essencial o co-investimento da 1-800-Flowers.

Jim McCann, fundador da 1-800-Flowers era conhecido de Carlos Miranda, fundador da BR Opportunities, o que possibilitou uma aproximação firme e eficiente com a Flores Online.

Assim, a transação pode ser estruturada. A entrada dos investidores foi essencial para provocar discussões sobre as diretrizes da empresa, principalmente porque os empreendedores queriam apoio nas tomadas de decisão.

Resultados estratégicos:

O investimento na Flores Online surgiu de uma prospecção ativa tanto da BR Opportunities quanto da própria empresa, que já tinha como parceira a 1-800-Flowers.

A rede de relacionamento dos sócios da BR Opportunities com empreendedores foi determinante para concretizar o investimento, pois permitiu a convergência dos interesses do fundo, da Flores Online e da 1-800-Flowers, como coinvestidora.

Várias estratégias de crescimento foram projetadas para os recursos investidos. Entre elas, estão a abertura de centros de distribuição em novos mercados, a criação de uma rede de floriculturas filia-



das, o lançamento de uma marca voltada à classe C e o fortalecimento do programa de atendimento a clientes corporativos.

Também foi planejada uma readaptação das áreas de gestão e governança, com a indicação de um novo diretor financeiro, a criação de um conselho administrativo e a implementação de novo sistema de gerenciamento financeiro, mais rigoroso, padronizado pela BR Opportunities e acompanhado por uma grande empresa de auditoria.

Outra mudança relevante foi a do sistema de remuneração dos fundadores, para motivá-los. Um novo diretor financeiro, Vitor Horibe, da BR Opportunities, foi definido, e melhores práticas de gestão de pessoas foram implantadas.

Entre elas, está a implementação de planos de metas individuais, plano de carreira, aumento de remuneração variável atrelada à performance, programa de reconhecimento em que os melhores fun-

e mobiliários) e atividades de integração como o Pétalas da Mesma Flor, em que funcionários trocam de atividades por um dia para conhecer outros departamentos. Em pouco tempo houve melhora no dia a dia dos colaboradores, redução da rotatividade de funcionários e maior integração entre os diversos departamentos.

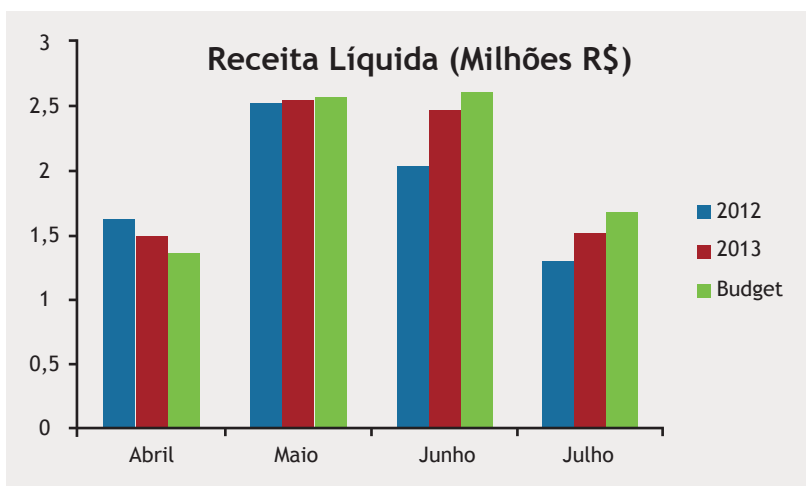
Houve, ainda, melhorias nos processos de tecnologia da informação: foi contratada uma consultoria especializada em TI. O processamento e armazenamento de dados da empresa passou a ser integrado a um Data Center. O fluxo de dados foi readequado, o que permitiu maior produtividade, redução da dependência de pessoas e atividades manuais e, principalmente, a otimização do controle de estoque.

Com esse conjunto de ações, foi possível estabelecer alicerces sólidos para levar a empresa a um patamar mais elevado e condizente com as melhores práticas de mercado. E a Flores Online pode se manter líder no mercado online de flores.

Na área da Administração, Eduardo Casarini manteve-se como CEO da empresa. Fátima Casarini, que gerenciou as operações durante 15 anos, saiu recentemente da empresa e retomou suas atividades ligadas a grandes eventos.

Hoje, a companhia conta com 106 funcionários, um faturamento líquido 17% maior e deve fechar o ano com um faturando R\$21 Milhões.

Pouco mais de um ano depois de o aporte ser realizado, a empresa cresceu para quase 300 itens adicionais, permitindo mais de 700 combinações de arranjos pelo site e expandiu o serviço de entrega expressa no mesmo dia para as principais capitais do país.



cionários ganham pétalas e as trocam por prêmios (dia livre, cesta de presentes Flores Online, vale ingresso e Viva Experiência). Também foi criado um mural de comunicação interna, caixa de sugestões, reforma de infraestrutura (pisos, refeitório, salas

Stratus e Senior Solution: relação de sucesso em IPO pioneiro no Bovespa Mais

Visão:

O Grupo Stratus atua na administração e gestão de investimentos e tem seu foco estratégico no investimento para crescimento e consolidação de empresas de porte médio brasileiras.

Em linha com esse foco, o Fundo Stratus GC, fundo de private equity administrado e gerido pelo Grupo Stratus, tornou-se, em 2005, acionista da Senior Solution, uma empresa de tecnologia da informação que é a principal provedora independente de software e serviços para o mercado financeiro no Brasil. Seus produtos são utilizados por todos os dez maiores bancos privados brasileiros (em termos de ativos totais) e pelas principais corretoras e distribuidoras de valores mobiliários que atuam no país.



“O investimento da Stratus permitiu à Senior Solution iniciar uma estratégia de consolidação que levará a empresa à liderança do mercado de tecnologia da informação para a vertical financeira. A contribuição do fundo em termos de capital, governança corporativa e gestão foram fundamentais para o sucesso dessa estratégia”
– Bernardo Gomes, CEO da Senior Solution



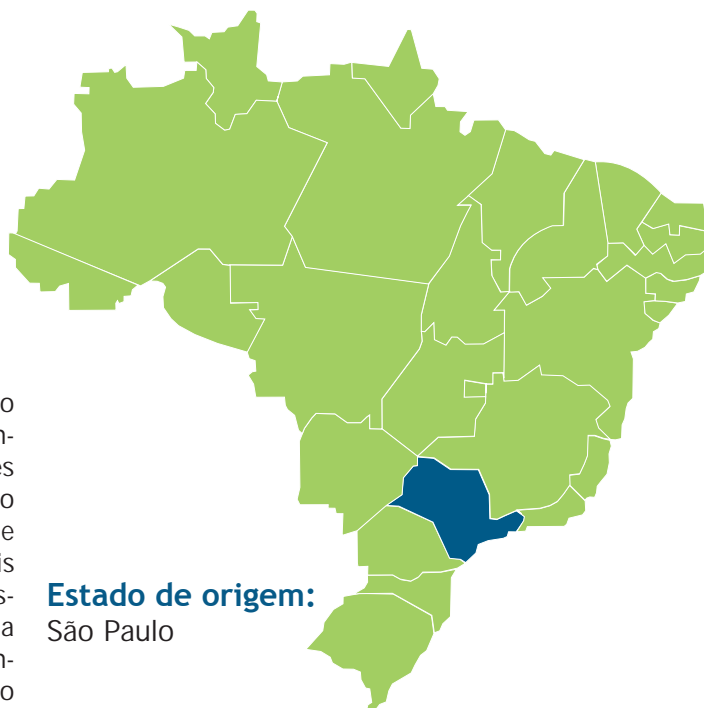
Parceiros:

A Senior Solution atua há mais de 16 anos no mercado brasileiro e é pioneira no desenvolvimento do primeiro aplicativo brasileiro para instituições financeiras com o conceito de sistema bancário completo, além oferecer uma grande diversidade de produtos e serviços que atendem as principais necessidades de tecnologia da informação das instituições financeiras no Brasil. Isso fez com que a companhia estabelecesse uma base sólida de clientes, com os quais mantém relacionamentos de longo prazo (bancos, seguradoras, gestores de recursos, corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários (CTVM e DTVM), entre outros). Atualmente, atua por meio de quatro unidades de negócios: Software, Serviços, Outsourcing e Consultoria.

Já o Grupo Stratus desenvolve o relacionamento com investidores para estabelecer “parceiros de capital” em busca dos melhores retornos possíveis sobre os investimentos, tanto econômicos quanto sociais e ambientais, com o máximo de transparência.

Com 13 anos de experiência bem sucedida de atuação, o Stratus acumula, no Fundo Stratus GC, resultados superiores a três vezes o capital investido (cerca de cinco vezes, se a conta for feita em dólares). Foram nove investimentos e sete desinvestimentos, participação e/ou liderança em mais de 40 transações relacionadas a essas empresas, incluindo um IPO internacional e várias aquisições desde 2002. Essa atuação nas empresas investidas fez com que elas tivessem grande crescimento de vendas (mais de 25% anuais em nove anos), aumento de lucratividade (mais de 40% anuais em cinco anos contados a partir de 2006), ou seja, com desempenho bem superior ao da média da economia brasileira.

A Stratus foi finalista do Prêmio Global “Sustainable Asset Manager of the Year,” organizado pelo Banco Mundial (IFC) e pelo Financial Times, e par-



Estado de origem:
São Paulo

ticipa ativamente da governança corporativa das associações que influenciam o desenvolvimento do Private Equity no Brasil, América Latina e Mercados Emergentes Globais: ABVCap, Lavca e Empea. Além disso, é a única empresa brasileira de Private Equity a participar da base CDP (Carbon Disclosure Project), uma organização independente e sem fins lucrativos que administra a maior base de dados do mundo sobre informações relacionadas a mudanças no clima / meio ambiente. Trata-se, ainda, da primeira empresa brasileira de Private Equity a se tornar signatária do PRI (Principles for Responsible Investments) das Nações Unidas. Mais: recebeu o “Certificado de Mérito em Performance” emitido pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o Prêmio Inovar por duas vezes: em 2010, na categoria “Melhor Governança”, e, em 2011, por “Melhor Operação. Recentemente (setembro de 2013), no México, foi agraciado com o Prêmio de “Gestor de Alto Impacto da América Latina”, concedido pelo BID e Citibank, em cerimônia presidida pelos presidentes do México, Enrique Peña Neto, e do BID, Luis Alberto Moreno.

O Fundo Stratus GC, fundo de private equity administrado e gerido pelo Grupo Stratus, que investiu na Senior Solution em 2005, tornou-se, justamente com ela, o primeiro Fundo de Private Equity com empresa listada no segmento Bovespa Mais.

Oportunidade:

Apesar de o investimento ter ocorrido em 2005, o primeiro contato da Stratus com Bernardo Gomes, cofundador da Senior Solution, foi em 2000. Um profissional com larga experiência no mercado financeiro, que conhecia a tese de investimento do fundo, apresentou os fundadores da Senior Solution aos sócios da Stratus.

Naquele momento, a empresa ainda era muito pequena e seus cofundadores, Bernardo Gomes e Luciano Camargo, queriam mudar o modelo de negócios, saindo da prestação de serviços para a oferta de produtos. Também queriam liderar um processo de consolidação de empresas do setor de softwares para empresas financeiras, que era muito fragmentado.

A Stratus avaliou essa mudança como muito arriscada, porque envolvia a codificação (programação) e venda de softwares, além de uma estratégia de aquisições na qual a empresa não tinha experiência. Por isso, a Stratus passou a acompanhar o desenvolvimento da Senior Solution nos novos moldes em reuniões periódicas e aguardou a identificação da primeira companhia a ser adquirida para avaliar a possibilidade de investimento na empresa.

Dentro dessa perspectiva, a Senior Solution fez uma primeira captação de recursos em dívida Prosoft junto ao BNDES em 2002, para desenvolver softwares próprios. Dois anos mais tarde, lançou o primeiro produto, o SBS (Senior Banking Solution), que teve boa aceitação, inclusive em bancos estrangeiros de primeira linha como o Merrill Lynch. O SBS reúne o que há de mais avançado em arquitetura, tecnologia e aderência às necessidades de negócio, e é oferecido na modalidade SaaS – Software as a Service, em que a Senior Solution fica responsável pela manutenção, suporte e operação do software, mediante cobrança de uma assinatura mensal

setor da empresa

Tecnologia da Informação

por número de usuários ou transações. Isso possibilita uma redução de custos e facilidade para implantação, pois o cliente passa a ter o SBS disponível no sistema em que faz a adesão. Essa dupla inovação, aplicativo integrado e utilização operacional como licença e SaaS, tem sido o fator chave do sucesso da Senior Solution.

A Stratus foi acompanhando toda essa mudança, passo a passo, e também ficou nessa posição em 2005, quando a Senior Solution adquiriu a Net Age. Daí em diante, passou a analisar a oportunidade de investimento e a negociar diretamente com a companhia. Alguns meses depois, em setembro do mesmo ano, o Fundo Stratus GC tornou-se investidor da empresa e a BNDESPar, braço de participações do BNDES que já era credor da empresa através da linha de financiamento concedida anos antes, juntou-se à Stratus para também entrar na Senior Solution, dois meses depois.

Com a parceria dos investidores financeiros, que aportaram não apenas recursos financeiros mas também expertise em processos de aquisição, a companhia comprou outras seis empresas complementares ao seu negócio, sendo uma delas após o IPO da companhia, em março de 2013. Com essa experiência, a Senior Solution também desenvolveu expertise em processos de integração operacional das firmas adquiridas.





Resultados estratégicos:

O objetivo do investimento da Stratus na Senior Solution foi proporcionar capital para que ela pudesse adquirir outras empresas e desenvolver produtos, além de estabelecer uma governança no conselho de administração mais independente dos fundadores da empresa.

Também se visava agregar valor com a supervisão dos processos de aquisição e na decisão de quais seriam os segmentos do setor financeiro em que a Senior Solution deveria entrar.

Assim, as principais mudanças ocorridas na empresa foram justamente o estabelecimento de governança corporativa, com formação de um Conselho de Administração, presidido por Alberto Camões, e de diversos comitês, tais como o orçamentário, o de aquisições e o de remuneração. Além disso, atraiu-se um conselheiro independente.

Houve, ainda, a implantação da estrutura da área de gestão financeira, com captação de profissionais, coordenação de orçamento e auditoria. A Stratus ajudou a Senior Solution a focar em produtos, e agregou valor ao processo de crescimento via aquisições de Net Age (antes da entrada do investidor), Pulso, Impactools, Intellectual Capital, Controlbanc e Drive (análise estratégica-financeira, negociação, due-diligence e fechamento).

O gestor também liderou o processo de listagem e abertura de capital da empresa em Bolsa (escolha dos assessores, apresentação da empresa ao mercado, negociação da precificação da oferta).

Dessa forma, a relação com os investidores evoluiu de maneira muito positiva. Os fundadores continuaram como os principais gestores da empresa: Bernardo Gomes, como Diretor Presidente, e Luciano Camargo, como Diretor de Operações e membro do Conselho de Administração da companhia. Conforme a Senior Solution adquiria empresas, alguns de seus gestores passaram a fazer parte da gestão da Senior.

Senior Solution	2005	2013
Faturamento	R\$ 9,1 milhões	R\$ 61,3 milhões (inclui Drive)
Funcionários	80	360
Clientes	30	183 (inclui Drive)

Hoje, a Senior Solution é a empresa independente de software e serviço líder do setor financeiro, com cerca de 200 clientes entre bancos, seguradoras, gestores de recursos, corretoras e parte financeira de empresas não financeiras (por exemplo, tesourarias de grandes empresas e firmas de crédito de grandes varejistas). A companhia conta com unidades em São Paulo (onde foi fundada) e Rio de Janeiro (onde fez a aquisição da Drive), tendo entrado, através de seis aquisições, nos mercados de produtos e serviços para seguradoras, internet banking e segurança da informação, gestoras de recursos, fundos de pensão e custodiantes.

CRP e Teak Ventures injetam capital na Pisani Plásticos

Visão:

A Pisani é uma empresa pioneira, que nasceu em Caxias do Sul (RS) na década de 70 de uma joint venture entre as empresas Germano Pisani, da Família Webber, focada na produção de caixas e engradados de madeira, e D.W. Plastic, companhia belga com tecnologia de produtos em plásticos injetados. Aliando essas duas vertentes, ajudou a mudar o futuro das embalagens para a indústria de bebidas e alimentos. Hoje, com matriz em Caxias do Sul e fábricas em Pindamonhangaba (SP) e Recife (PE), é líder no mercado latino-americano de embalagens plásticas retornáveis.

Ao longo dos anos, a Pisani contou com sócios estrangeiros, até que, em 2009, a Família Webber reassumiu o controle do negócio, e precisou de apoio para seu projeto de expansão, que implicava não só crescimento geográfico, mas também de produção e mix de produtos. Esse apoio veio de um aporte de capital, feito pelo fundo CRP VI Venture, da gestora CRP - Companhia de Participações de Porto Alegre, e da Teak Ventures do Brasil, gestora de investimentos sediada em Curitiba.

Hoje, a Pisani conta com Engenharia e Matrizaria próprias e domina praticamente todas as tecnologias do setor de injeção de plásticos. Os mais avançados recursos são utilizados para pesquisa, projeto, desenvolvimento, testes e homologação de produtos. Assim, a Pisani atua no setor de produtos plásticos injetados, desenvolvendo soluções em movimentação e embalagem, autopeças e móveis.



“Tivemos uma relação baseada na confiança e apoio técnico, onde juntos geramos muito valor”

– Paulo Webber, CEO e membro da família controladora



Parceiros:

A Pisani desenvolveu produtos plásticos para o mercado nacional, numa época em que eles eram apenas fabricados em madeira.

Sempre em busca de evolução, novas tecnologias e expansão, a empresa se destaca pela contínua inovação de seus produtos, desenvolvimento e design. Com Engenharia e Matrizaria próprios, firma parcerias com seus clientes em busca de soluções para suas demandas, o que mantém seu fluxo permanente de lançamento de produtos. Todos os moldes, ferramentais e tecnologias são feitos dentro da própria Pisani, que também conta com um laboratório de testes, cujo trabalho resulta no reconhecimento da qualidade e durabilidade de seus produtos.

A CRP - Companhia de Participações - é uma das pioneiras na indústria brasileira de Venture Capital e Private Equity, com mais de trinta anos de atuação no mercado.

Sua estratégia é a de investir continuamente e buscar oportunidades junto a empresas nacionais com grande potencial de crescimento. A CRP se destaca pela larga experiência no setor, com 71 operações de investimentos em diferentes negócios e 41 desinvestimentos realizados. Hoje, tem 15 empresas em carteira que, juntas, somam uma receita líquida superior a R\$ 7,5 bilhões.

A TVB - Teak Ventures do Brasil - é uma companhia de investimentos privada, sediada em Curitiba (PR), que detém um profundo conhecimento do mercado brasileiro, e combina mais de 20 anos de envolvimento empresarial em diversos setores com uma sólida experiência, e gestão internacional. Atualmente, possui investimentos diretos, e está lançando seu primeiro fundo.

A estratégia da TVB tem foco em crescer através do envolvimento de novos investidores e parceiros para construir um portfólio de alta performance e valor, e com participação ativa em suas empresas investidas. A TVB alia visão estratégica e uma boa compreensão das questões operacionais com muita transparência nos negócios.



Estado de origem:
Rio Grande do Sul

Oportunidade:

A Família Webber vislumbrou na crise financeira internacional de 2008 uma grande oportunidade: num momento de mercados globais fragilizados, adquiriu a participação estrangeira na empresa e retomou o controle.

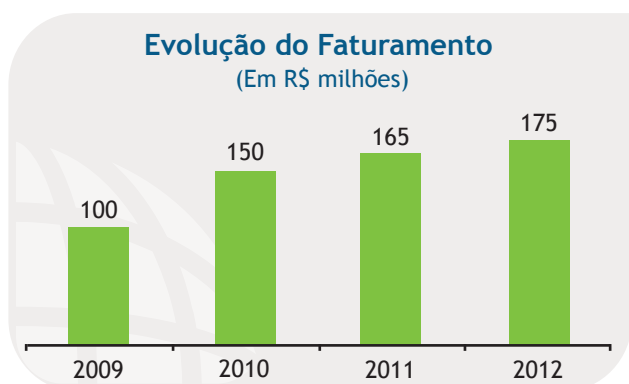
A aquisição implicava mudanças e, para isso, a Pisani buscou apoio em uma parceira histórica, a CRP, que a auxiliou na reestruturação societária e aporte de capital para seu projeto de crescimento, que visava à maior exploração de seu mercado.

A CRP, por sua vez, iniciou então um estudo aprofundado para análise do negócio e aumento de capital na empresa, e convidou a TVB para fazer um co-investimento.

O relacionamento entre Pisani, CRP e TVB teve base em um forte monitoramento dos sócios e gestores da empresa, sempre com a liderança de Paulo Webber, CEO e membro da família controladora. Os investidores tiveram papel importante no aperfeiçoamento da Pisani em termos de governança, gestão e orientação estratégica.

Resultados estratégicos:

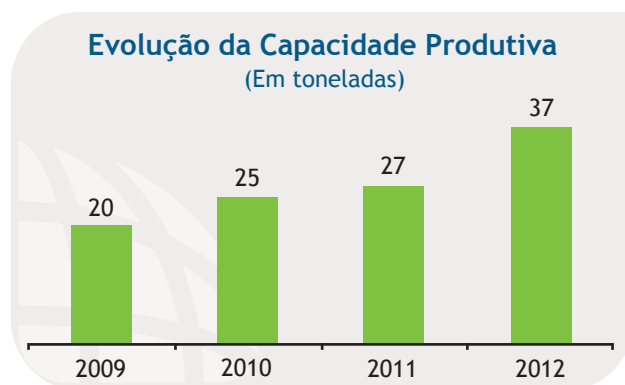
Além da injeção de capital, muitas foram as contribuições dos investidores, entre as quais a criação de um Conselho de Administração atuante, que se reúne bimestralmente e conta com a participação dos controladores, CRP e TVB (membros efetivos), além de um membro independente (como observador). Também houve um realinhamento da diretoria, com a contratação de um Diretor Administrativo Financeiro e de uma auditoria externa plena, que emite um parecer independente. Os investidores ainda orientaram as discussões e movimentos estratégicos junto a todos sócios.



Na ponta tática e operacional, CRP e TVB levaram à Pisani uma maior flexibilidade, com processos de tomada de decisão e de investimentos mais ágeis, além de uma ampliação da capacidade produtiva em Caxias do Sul e Pindamonhangaba. Além disso, Recife (PE) foi escolhida para a abertura de uma nova fábrica, numa região com incentivos fiscais, onde foi introduzido o conceito asset light (locação de prédio e financiamento vindo do Exterior para máquinas e equipamentos, dando maior eficiência e velocidade ao capital aplicado e maior retorno aos acionistas).

CRP e TVB promoveram ainda a revisão do modelo financeiro, auxiliando na gestão de compras de insumos, diversificação de fornecedores e implantação de um novo modelo de importação de matérias-primas. Mais: introduziram uma

política de hedge cambial e a análise de resultados por unidade fabril, segmento de atuação e cliente.



Mais mudanças ocorreram, na área comercial: foram contratados coordenadores regionais de vendas e de desenvolvimento de planos para diversificação. Uma equipe de controladoria da CRP passou também a atuar para tornar mais eficazes os controles internos da companhia, acompanhando as auditorias.

Os investidores ainda fizeram um grande estudo do negócio e orientaram os controladores sobre oportunidades de fusão e aquisição, não concretizadas, que surgiram ao longo do tempo.

Nos últimos anos, a Pisani expandiu e consolidou sua posição de mercado, através da qualidade de seus produtos, conquistando importantes clientes. Atualmente é a primeira do ranking de garrafeiras e caixas para alimentos e bebidas (35% do mercado), segunda em caixas técnicas para indústria, quinta em móveis plásticos e figura entre as 15 principais do mercado de autopeças.

Com tudo isso, de 2009 (quando da entrada de CRP e TVB) a 2012, a companhia cresceu 75%, a receita líquida bateu os R\$ 175 milhões e o EBITDA aumentou mais de 200%. A empresa ainda conquistou uma nova certificação, a ISO 14001.

A Pisani Plásticos foi investida e desinvestida com sucesso no período de 2009 a 2013. O desinvestimento veio naturalmente, depois dessa significativa criação de valor, e a companhia está pronta para continuar crescendo.



Criatec mira capital semente e investe na Cianet



Visão:

A Cianet é hoje uma empresa consolidada no campo das soluções integradas de hardware e software para comunicação de alta velocidade, com foco em empresas que transmitem e gerenciam grandes volumes de dados e conteúdo digital. A companhia tem o reconhecimento do mercado e mantém seus negócios em expansão

Seus produtos permitem que provedores de Internet, empresas de telecomunicações, TV por assinatura e integradores de serviços, entre outros, abram novas frentes de atuação e de negócios. Atualmente, a empresa opera em 24 Estados brasileiros com seu portfólio de produtos diferenciados e presta diversos serviços de consultoria local e especializada.

A companhia é referência internacional em soluções baseadas em tecnologias sofisticadas, conhecidas como HPN (*Home Phonenumber Network*) e GEAPON.

A Cianet foi fundada em 1994 imbuída de um grande espírito empreendedor e inovador do sócio-fundador, Ricardo May, e iniciou suas atividades em Santa Catarina, voltada para a indústria.

Ao longo dos anos, porém, a empresa 100% nacional vem se destacando pela constante inovação de seus produtos e mantém a estratégia de se antecipar às demandas de mercado, com base numa equipe de profissionais altamente qualificados e em tecnologia de ponta.

O Criatec, além de investir no nosso negócio, ainda nos auxilia constantemente na governança corporativa da Cianet, nos proporcionando modos de mensurar e melhor planejar nossos resultados”

– João Francisco dos Santos,
Diretor Presidente da Cianet



Estado de origem:
Santa Catarina

Parceiros:

A Cianet é uma empresa de soluções integradas de hardware e software que se apoia em quatro pilares: foco em inovações na área de fibra ótica; equipe capacitada; melhoria de processos e também no Fundo Criatec.

O fundo, que aportou capital na empresa em 2009, acompanha a gestão da empresa e auxilia em sua governança corporativa, em especial no que se refere ao planejamento e mensuração de resultados.

A empresa precisou profissionalizar-se e ganhou capacidade para investir em inovações, o que lhe rendeu bons frutos. Referência internacional em soluções baseadas na arquitetura HPN (*Home Phone-line Network*), também conhecida como HCN (*Home Coaxial Network*), a Cianet passou a implementar soluções baseadas na tecnologia GEAPON.

Para 2013, a Cianet pretende se estruturar como holding, com verticais de atuação bem definidas, inclusive com a criação de, pelo menos, duas novas áreas: soluções e inovação.

A companhia prevê investimento e contratação de pessoas especialmente para o desenvolvimento de soluções e projetos que, até 2015, 40% do faturamento esteja ligado à oferta de serviços e consultorias, enquanto 60% corresponderão à fabricação de equipamentos.

Além disso, a Cianet pretende expandir sua base territorial para São Paulo, e buscar um novo investidor para crescer ainda mais.

O Criatec, por sua vez, é um fundo para investimento em empresas emergentes inovadoras, em início de atividade (inclusive estágio zero), objetivando a obtenção de ganho de capital no longo prazo, com elevado retorno.

Sendo assim, são investidos recursos em companhias com faturamento líquido de, no máximo, R\$ 6 milhões no ano imediatamente anterior à capitalização, especialmente nas áreas de TI, Biotecnologia, Novos Materiais, Nanotecnologia e Agronegócios.

O Criatec tem como diferenciais o conhecimento da realidade e desafios do ambiente de criação de empresas de base tecnológica, foco no capital semente, consciência dos riscos envolvidos e apoio com efetiva participação na gestão das empresas investidas.

O Criatec terminou o período de investimentos em 2011, com 36 oportunidades investidas. Os investimentos se destacam pelo forte diferencial tecnológico, que permite um crescimento acima de 60% ao ano desde 2008. O fundo foi criado pelo BNDES, com R\$ 20 milhões. A gestão é feita pela Antera Gestão de Recursos e pela Inseed Investimentos, e conta com seis equipes regionais espalhadas pelo país.





setor da empresa

Tecnologia

Oportunidade:

A Cianet fez uma apresentação no final de 2008 para investidores num evento em que conheceu o Fundo Criatec. O interesse de ambas as partes foi imediato, e logo começaram as conversações, que implicaram novas apresentações que, por sua vez, objetivavam detalhar os projetos da companhia.

Assim, durante oito meses houve negociações, já que a Cianet queria crescer e desenvolver produtos, além de necessitar de caixa para aumentar a produção. O Criatec tinha os recursos, que possibilitaram que a empresa, que tinha apenas uma linha de produtos (chamada HPNA, de equipamentos para redes coaxiais), pudesse alçar voo rumo à realidade atual.

A companhia tem, hoje, famílias de equipamentos para convergência digital e telecomunicações, incluindo switches, hubs e conversores para redes de internet, bem como centrais telefônicas e encoders de áudio e vídeo.

Foi assim que a Cianet, tradicionalmente conhecida como fabricante de equipamentos para banda larga, mudou, ampliou seu portfólio com ofertas triple-play (dados, TV e telefonia) e ainda reforça sua estratégia como provedora de soluções, visando chegar em 2015 com faturamento de R\$ 60 milhões.

Resultados estratégicos:

Com os recursos do Fundo Criatec, vieram também outros valores agregados para a companhia, que proporcionaram seu amadurecimento. O faturamento da Cianet saltou de R\$ 3,5 milhões ao ano, antes do Criatec, para estimados R\$ 33 milhões no final de 2013.

As principais mudanças foram a possibilidade de desenvolver produtos, que alavancaram seu crescimento, e o direcionamento do foco para planejamento, relatórios, metas e, principalmente, refinamento dos mecanismos de controle.

A gestão foi profissionalizada, uma nova metodologia de planejamento de estratégias está implantada e é revisada todos os anos. Além disso, a empresa mapeou e estruturou todos os seus processos internos para fazer a produtividade crescer, reestruturou sua equipe, desenvolveu a área de Recursos Humanos e ampliou suas relações com o mercado (incluindo parceiros e clientes), e aumentou a transparência.

Para conduzir todas essas mudanças, um CEO foi contratado em 2010: João Francisco dos Santos, que tem larga experiência de mercado.

A Cianet tem foco em soluções para pequenos e médios operadores de Telecom, via tecnologias de ponta em fibra óptica e de TV por IP (transmissão de sinais de televisão usando a internet).

DGF e Mastersaf: sucesso no investimento e desinvestimento

Visão:

A Mastersaf é uma empresa que nasceu com o intuito de facilitar a vida das empresas de médio e grande porte, desenvolvendo programas e ferramentas de gestão para processar impostos e gerar dados que devem ser declarados ao Fisco. Suas soluções visam aumentar a produtividade e reduzir os riscos da gestão tributária, que é bastante desafiadora, pois o ambiente fiscal brasileiro é intrincado: há uma mescla de carga tributária elevada e imensa quantidade de informações complexas que as companhias precisam fornecer às autoridades.

A carga tributária no país é uma das mais altas do mundo e o sistema tributário é complexo: soma cerca de 80 tributos, entre impostos, taxas e contribuições nos âmbitos federal, estadual e municipal. Com isso, os departamentos tributários das empresas têm de fazer um grande esforço para conhecimento da legislação e para atualizar-se constantemente.



“Dado o bom relacionamento da empresa com os investidores, praticamente não houve necessidade de alteração nos cargos de alta diretoria da empresa”
– Cláudio Coli Fernandes, Presidente da Mastersaf à época do investimento



Parceiros:

A Mastersaf, fundada em 1988 por Jander Martins, começou desenvolvendo um conjunto de ferramentas para gestão fiscal e tornou-se líder em softwares fiscais para empresas grandes e médias. Em 1994, lançou o seu primeiro produto em parceria com a Fundação Getúlio Vargas para que as empresas pudessem atender a Instrução Normativa 68 da Receita Federal, que dispõe sobre a forma e os prazos para as empresas apresentarem suas declarações ao Fisco em arquivos magnéticos.

Isso fez a empresa crescer, mas era preciso ainda financiar o desenvolvimento de uma das linhas de negócio. Por isso, em 2000, a Mastersaf recebeu investimento de um fundo internacional cujos gestores, quando se aproximou a fase de desinvestimento, colocaram a companhia à venda. Uma grande empresa do mercado nacional candidatou-se à aquisição, mas o fundador, acompanhado dos executivos César Pinela e João Martinez, exerceu o direito de preferência e readquiriu o controle da companhia.

A Mastersaf continuou a crescer e, ao longo dos anos, a oferta de produtos passou a englobar um conjunto de funcionalidades complementares, de forma que suas soluções contemplavam um módulo fiscal completo, com os mais importantes sistemas de gestão empresarial (ERP) do mercado. Em função da complexidade e das especificidades do sistema tributário brasileiro, os principais sistemas mundiais de ERP corporativos não possuíam naquela época soluções fiscais nativas robustas e flexíveis o suficiente para suportar as demandas locais. Ao preencher essa lacuna, a Mastersaf pode expandir-se muito, principalmente entre seus clientes locais que usavam sistemas de gestão empresarial internacionais.

Já o DGF Investimentos é um dos principais gestores brasileiros de fundos de investimentos em participações. Seus profissionais são pioneiros no investimento em Private Equity no Brasil, tendo iniciado seu histórico de sucessos com um



Estado de origem:
São Paulo

setor da empresa

Tecnologia

dos primeiros fundos que investiam em pequenas e médias empresas no Brasil. Depois dessa primeira experiência, Sidney Chameh fundou o DGF Investimentos, para gerir fundos de participação.

O primeiro foi um pequeno fundo de US\$10 milhões, lançado em 2002, a partir do qual o DGF cresceu e atraiu novos sócios, investidores e investidos. Hoje, gere uma família de fundos com foco no crescimento acelerado de companhias pequenas, médias ou com foco setorial.

Oportunidade:

Em 2007, a Mastersaf e o DGF Investimentos foram apresentadas por um ex-sócio da Logocenter, e iniciaram conversações sobre um possível investimento. Simultaneamente, os sócios do DGF estavam concluindo a captação de recursos do Fundo DGF-FIPAC.

O fundo entrou em operação em junho de 2007, com capital de R\$ 101,5 milhões, proveniente de importantes investidores institucionais internacionais e do Brasil, incluindo, entre outros, Finep (Agência Brasileira da Inovação), BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), BNDESPar (BNDES Participações), Petros (Fundo de pensão da Petrobrás), Funcef (Fundação dos Economistas Federais) e Ceres (Fundação de Seguridade Social) e a própria gestora.

O principal objetivo do Fundo FIPAC era o de investir em empresas com alto potencial de crescimento e de consolidação. O DGF analisou todo o mercado de tecnologia de informação e identificou segmentos e subsegmentos de seu interesse, entre os quais os chamados “ERP add-ons”, que são módulos complementares ao sistema de gestão empresarial. E a Mastersaf era líder do subsegmento de módulos que adicionam funcionalidades aos sistemas de gestão fiscal, com uma plataforma capaz de servir de base para uma estratégia de consolidação via aquisição e fusão com outras companhias.

Durante três anos houve negociações e o DGF desenvolveu um plano de negócios para alicerçar essa consolidação com uma significativa geração de valor. Antes de receber o aporte do DGF, a Mastersaf executou uma estratégia de consolidação no segmento, sem sucesso. Com a entrada do DGF, vieram a experiência e os recursos que permitiram à Mastersaf fazer aquisições que lhe ajudaram a estender sua atuação no segmento de médias e pequenas empresas.

Primeiro, a Mastersaf adquiriu 60% da Lalur e integrou todos os desenvolvimentos de produtos, vendas e suporte na sua plataforma. Depois, comprou os direitos sobre produtos e clientes base da Lumen IT, tornando a companhia um parceiro de vendas e serviços.

Com essas aquisições, a Mastersaf conseguiu integrar suas soluções com outros fornecedores de gestão tributária, principalmente Microsoft e Totvs. Foi assim que o sistema da companhia tornou-se compatível com praticamente todos os grandes ERP do mercado.

Nos dois casos, o fundo DGF-FIPAC executou todo o processo, desde a avaliação, estruturação, investigação e auditoria das informações disponibilizadas pelos vendedores, até o fechamento da operação, em nome da Mastersaf. Uma dessas execuções começou antes até do aporte de recursos na Mastersaf, ou seja, antes que o fundo se tornasse sócio da companhia, o que aumentou a confiança entre as partes.

Resultados estratégicos:

Depois dessa rodada de aquisições de Lalur e produtos Lumem IT, estimativas da Mastersaf apontaram que 30% de todo o volume recolhido pela Receita Federal havia sido calculado por meio dos sistemas desenvolvidos pela companhia. Como resultado, a receita da empresa superou os R\$ 50 milhões em 2010, com uma margem operacional (EBITDA) superior a 40%.

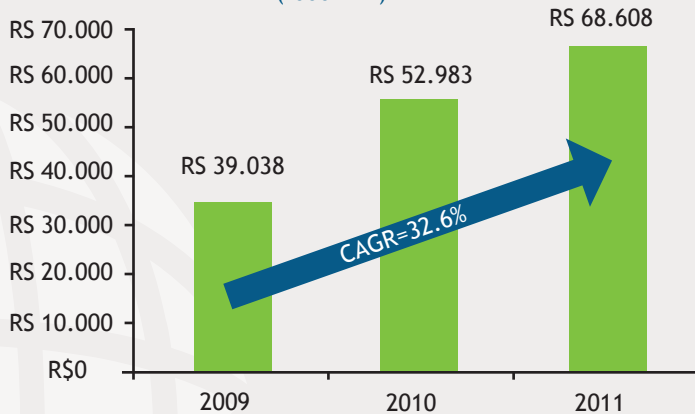
Em paralelo à política de crescimento acelerado via aquisições, o DGF Investimentos auxiliou a





Receita Líquida

(‘000 BRL)



Dado o bom relacionamento da empresa com os investidores, praticamente não houve necessidade de alteração nos cargos de alta diretoria da empresa e o fundador foi mantido no controle.

Como resultado, a Mastersaf obteve significativo aumento de receitas, com crescimento médio anual de 32,6% entre 2009 e 2011.

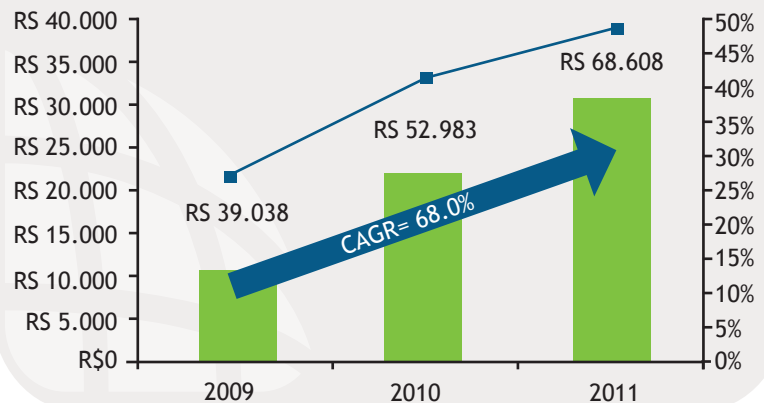
Atualmente, a Mastersaf faz parte do Grupo Thomson Reuters, e se mantém focada em softwares voltados para gestão e controle tributário.

Mastersaf a implantar um plano de stock options, um tipo de remuneração em que funcionários de uma empresa recebem ações ou facilidades para adquirir papéis da companhia empregadora, visando não só à sua remuneração, mas também à retenção em seus quadros. O DGF também ajudou a Mastersaf a estabelecer uma política de remuneração variável, garantindo o alinhamento de interesses na nova fase da companhia.

O desempenho operacional da companhia e a força que a marca Mastersaf ganhou no mercado passaram a despertar a atenção de grandes grupos empresariais que estavam avaliando entrar nesse segmento do mercado brasileiro. O crescimento experimentado ao longo dos anos, o sucesso na integração das operações adquiridas e o enorme potencial de expansão que o mercado ainda representa no Brasil colocaram a Mastersaf como um ativo de grande valor dentro da cadeia da indústria.

Depois do desinvestimento, a empresa se desenvolveu mais nas áreas de telecomunicações, varejo e manufatura, além de ter adquirido três novas empresas, aumentando, apenas com as aquisições, seu faturamento em R\$ 10 milhões. Hoje, tem mais de 6000 clientes, 17 vezes mais do que à época de entrada do fundo na empresa.

EBITDA(‘000 BRL) Margem EBITDA (%)



NEO e GPS: trabalho conjunto de sucesso



Visão:

A GPS atua no setor de terceirização de serviços de limpeza, apoio, segurança, gestão de águas e efluentes e logística indoor, trabalhando para empresas privadas de grande porte em todo o território nacional, especialmente no Nordeste (Alagoas, Pernambuco, Bahia), Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro) e Sul (Rio Grande do Sul).

A empresa foi fundada em 1962 na Bahia, onde iniciou suas atividades com foco de atuação em limpeza no setor público e, em 1992, foi adquirida pelo empresário Carlos Nascimento Pedreira, que buscou novos negócios, como segurança e logística indoor, através da aquisição de duas outras companhias.

Essas compras, porém, geraram um grande estresse operacional e financeiro, porque a companhia não estava devidamente preparada. Por isso, em 2003, a GPS contratou a Valora, que reestruturou a companhia e adquiriu uma parte da sociedade. A seguir, para fazer a GPS crescer em rentabilidade, fez uma readequação e reorganização operacional, mas havia uma barreira que inviabilizava a meta: o endividamento da GPS àquela época.

Para ultrapassar o entrave, houve aporte do Fundo Capital Mezanino FIP, gerido pela NEO Investimentos.

Isso permitiu também reinvestir na empresa e criar uma plataforma para consolidar novas empresas adquiridas no mercado nas áreas de limpeza e segurança.

Isso possibilitou à GPS tornar-se referência de mercado e valer-se de seu maior diferencial, que é o de ser fornecedora de serviços para empresas que optam pela terceirização em áreas diferentes de seu negócio principal. Com isso, elas concentram-se na sua própria atividade, em busca de mais produtividade, além de mitigar riscos trabalhistas e fiscais.

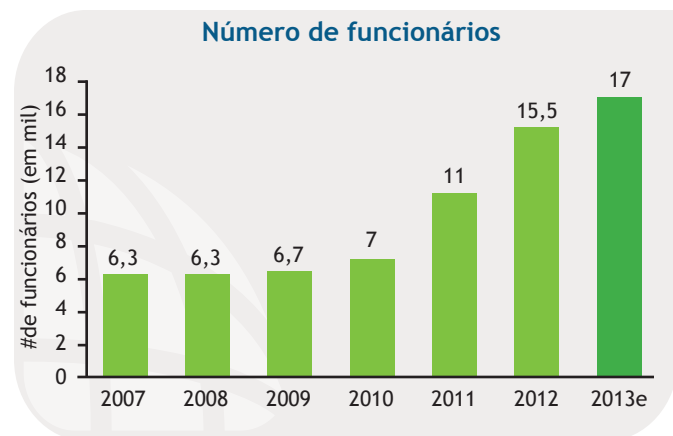
“Consideramos a relação existente com a NEO Investimentos um diferencial competitivo e um fator importante para que a GPS possa alcançar seus objetivos de crescimento”

–Luis Carlos Martinez,
Presidente da GPS

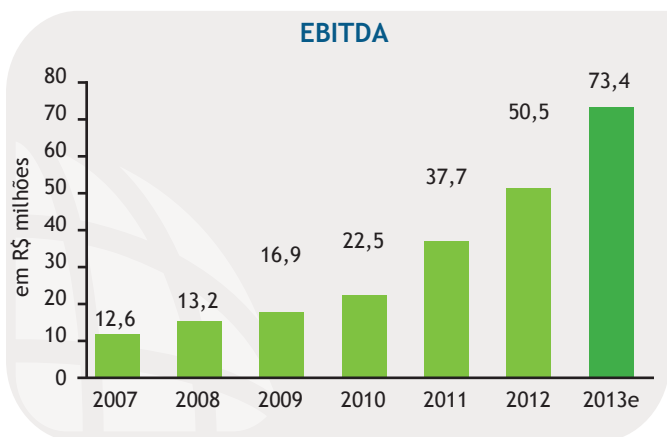


Parceiros:

A GPS tornou-se, no setor de terceirização de serviços indoor, a principal empresa consolidadora, e vem mantendo um crescimento expressivo: ao final de 2013 deve atingir mais de 17 mil colaboradores e EBITDA de R\$ 73,4 milhões.



A empresa concentrou seu foco de atuação na prestação de serviços para empresas privadas de grande porte e fortaleceu sua posição nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste.



Hoje, a empresa tem mais de R\$ 80 milhões em caixa e procura novas aquisições, visando fortalecer sua posição de liderança e geração de ganho de escala e sinergia.

A NEO Investimentos, por sua vez, foi fundada por profissionais com grande experiência no mercado: trata-se de uma administradora de recursos independente que, desde a sua criação, vem se des-

tacando por oferecer produtos diferenciados aos investidores. São produtos com resultados consistentes e clareza nas informações, tanto na alocação dos recursos, quanto no controle dos riscos.

A gestora tem escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro, e conta com uma equipe eficiente e preparada para atender investidores que querem aliar a agilidade de um gestor independente com a estrutura de uma grande administradora.

Sua política de investimentos se baseia em processos claros e transparentes de seleção de ativos, específicos para cada fundo. Outro pilar dessa política é que as decisões de investimento devem sempre ser tomadas por consenso, diminuindo o individualismo e aumentando sua consistência. A isso se somam a escolha de empresas para investimento e uma relação eficiente de expectativa de retorno frente aos riscos de insucesso.

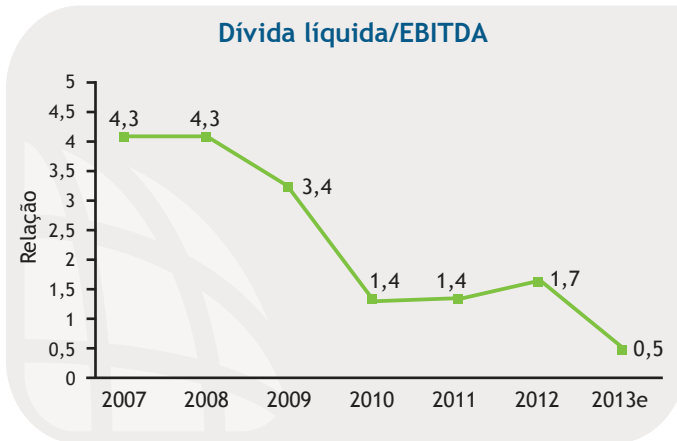
Oportunidade:

Em abril de 2007, a NEO prospectou a GPS, e começou uma rodada de conversações entre Luiz Chrysóstomo, sócio da NEO Investimentos, e Álvaro Cunha, Presidente da Valora. Primeiro, houve uma análise da oportunidade e das finanças da GPS e a construção de um plano de negócios. Como ficou evidente que a GPS precisava de uma capitalização para levar esse plano adiante, começou a negociação dos termos e condições de investimento. Por isso, foi realizado um estudo para estabelecer o valor da companhia e as possibilidades de crescimento com a evolução da própria atividade e via aquisição e fusão com outras empresas.

Em agosto de 2008, a GPS recebeu investimento do fundo da NEO, com o objetivo de, não só torná-la apta a obter ganhos de escala, com competitividade, custos fixos mais controlados (via profissionalização da gestão e acompanhamento eficiente da rentabilidade por contrato), mas também de implantar a venda cruzada de serviços para um mesmo cliente, sendo assim percebida como plataforma única de terceirização de serviços.

Resultados estratégicos:

Com a entrada do investimento do fundo da NEO, houve melhora do perfil de endividamento da empresa.



Para isso, a GPS utilizou parte dos recursos para quitar dívidas de curto prazo e custo elevado. Essa atitude deu fôlego para a empresa investir sua geração de caixa na implantação de novos contratos, retomar o crescimento e redirecionar o foco para a melhoria dos controles internos e a implantação do ERP Microsiga, sistema que permite disponibilizar dados de forma rápida para os gestores da companhia.

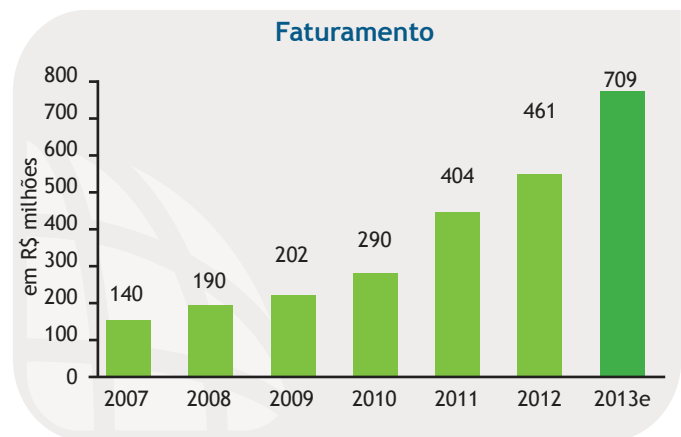
A seguir, foi introduzida uma nova cultura, voltada a resultados, e um processo de avaliação e remuneração segundo o mérito de cada profissional. Foi assim que a empresa dedicou o ano de 2009 ao aumento da rentabilidade dos contratos, ao fortalecimento das unidades de negócio e à preparação para um processo de crescimento por aquisição de companhias. Essas iniciativas resultaram em números mais vigorosos, que possibilitaram buscar empresas alvo para aquisição ainda em 2010.

Assim, a GPS comprou a MOPP, consolidando a operação na Bahia, e a TOP Service, com o mesmo efeito na Região Sul.

A governança corporativa foi fortalecida com o funcionamento adequado do Conselho de Administração, além da criação de comitês específicos de apoio à gestão e mais transparência no acompanhamento e divulgação de resultados.



Estado de origem:
Bahia



No âmbito gerencial, houve alinhamento de funções com as melhorias operacionais implantadas e a direção foi fortalecida com um programa de incentivos de longo prazo (aquisição de ações facilitada para empregados, para retê-los na empresa e remunerá-los).

A relação entre a empresa e o fundo foi fortalecida ao longo do tempo e teve um marco importante, em abril de 2013, que foi a decisão de transformar as ações resgatáveis e opções que o fundo adquiriu da GPS em participação ordinária na empresa.

A GPS é uma empresa do Grupo GPS, que conta ainda com Predial (de soluções em infra-serviços), In-Haus (Logística) e Ecpolo (referência para empresas ecoeficientes).



3i foca expansão da Óticas Carol



Visão:

A Óticas Carol é o segundo maior varejista de óculos do Brasil, com uma rede de aproximadamente 570 lojas, grande parte delas franqueadas, com presença em todos os Estados brasileiros.

Fundada em 1997 em Sorocaba, Interior de São Paulo, pela família Santana, a Óticas Carol se expandiu baseada no modelo de franquias e alicerçada em investimentos em mídia na televisão. Preocupou-se em obter escala em regiões delimitadas por uma antena retransmissora de TV, de modo a obter sinergias em marketing.

Desde a inauguração das suas duas primeiras lojas, a empresa tem realizado parcerias estratégicas fundamentais para seu crescimento.

Nesse processo de expansão e consolidação, destacam-se a aquisição de 50% da rede pelo Grupo Tecnol (2006), o investimento do Grupo Amaro na Óticas Carol (2008) e a aquisição pela 3i da companhia (início de 2013).

O varejo especializado – como o da Óticas Carol – é justamente um dos setores em que a 3i se concentra hoje no Brasil, depois de ter acumulado um vasto histórico de sucessos em diversos outros países. Entre seus investimentos no Exterior estão a Gant (varejo de moda, na Suécia), a Pets at Home (varejo de produtos para animais de estimação, no Reino Unido), a Action (varejo generalista de produtos não alimentares, na Holanda) e a Go Outdoors (varejo esportivo de produtos para atividades ao ar livre, no Reino Unido).

“Com o suporte da 3i, sua experiência e forte presença global, nós planejamos aumentar significativamente o ritmo de expansão das nossas lojas, fortalecer nossa proposta de valor para os franqueados e atrair líderes de redes locais para se juntarem à nossa marca. Temos como objetivo atingir a liderança isolada do mercado nacional de varejo óptico”

–Ronaldo Pereira, CEO da Óticas Carol

setor da empresa
Varejo especializado
(Óptico)

Investimento:
R\$ 108 milhões

Parceiros:

A rede Óticas Carol conta hoje com mais de 570 lojas, das quais a maioria é de franquizadas, em todos os Estados do país, e faturou no ano passado R\$ 300 milhões.

A rede varejista tem planos ambiciosos: sua meta para os próximos três a cinco anos é ter 1.300 lojas e atingir R\$ 1 bilhão em faturamento com a rede franqueada.

O antigo investidor da Óticas Carol, Marcos Amaro, que é artista plástico, depois de vender o controle da companhia, avalia oportunidades de negócios no segmento de inovação criativa e na área de artes e cultura. O empresário já tem a Ar-bela e a V2 Investimentos, gestoras de capital de recursos próprios.

A 3i, por sua vez, vê no Brasil boas perspectivas de negócios. Em 2011, tornou-se sócia minoritária da Blue Interactive, empresa de TV a cabo e banda larga. De lá pra cá, avaliou mais de 560 oportunidades de investimentos, fechou dois negócios e tem pelo menos outros quatro em gestação.

O fundo tem US\$ 20 bilhões aplicados na Europa, Ásia e Américas e avalia constantemente oportunidades de investimento nos segmentos de consumo, serviços empresariais, saúde e indústria.

Oportunidade:

A 3i, mais antigo fundo de investimento da Europa, com sede no Reino Unido, identificou a Óticas Carol como oportunidade de investimento por se tratar de uma marca forte e com um posicionamento claro, atuando num setor com fortes perspectivas de crescimento e potencial de consolidação.

Óticas Carol

Lojas	600
Clientes	750 mil ao mês
Faturamento	R\$ 380 milhões

O antigo controlador, Marcos Amaro, havia adquirido a rede varejista em 2008. Na época, ele tinha uma distribuidora de óculos importados e representava marcas de luxo como a Tag Heuer, e reconheceu no negócio uma oportunidade de entrar para o varejo de óptica, num momento em que o cenário era favorável para o consumo, o setor era pouco profissionalizado e o país estava em um franco crescimento.

Seu tino empresarial se confirmou e, em quatro anos, os resultados da empresa dispararam: sua receita anual chegou a R\$ 300 milhões, a rede quase triplicou e passou a contar com 500 unidades em vários Estados brasileiros.

Esse sucesso se deveu em grande parte ao fato de Marcos Amaro ter contratado Ronaldo Pereira, um experiente executivo do setor óptico, para assumir o cargo de diretor presidente da companhia. Com sua experiência, ele propiciou um salto de qualidade ao negócio, que passou a concentrar-se na relação com os franqueados e na criação de diferenciais competitivos. Assim, os franqueados passaram a ter acesso a uma gama selecionada de produtos





Estado de origem:
São Paulo

com preços mais competitivos, maior exposição da marca na mídia e produtos exclusivos como, por exemplo, as lentes oftálmicas de marca própria produzidas no laboratório da Óticas Carol.

Dado o sucesso, há tempos Amaro era muito assediado por investidores, mas, em 2012, percebeu que, para levar adiante o plano estratégico da companhia - ter mil lojas em cinco anos -, seria necessário fazer um aporte de capital maior.

O fundo inglês, por sua vez, avaliou o bom desempenho da empresa brasileira e as perspectivas favoráveis para o setor e procurou a rede varejista para fazer uma oferta de compra. Diversas variáveis pesaram nessa decisão, entre as quais o fato de o setor, no Brasil, ser muito fragmentado e crescer a uma taxa de 15% anuais nos últimos anos. As negociações, que também englobaram os investidores institucionais Neuberger Berman e Siguler Guff, duraram sete meses.

No final desse período, a 3i e os coinvestidores ficaram com a missão principal de acelerar o processo de expansão da companhia e pretendem que a Óticas Carol atinja uma liderança destacada no varejo óptico brasileiro.

Resultados estratégicos:

Após a entrada da 3i e dos coinvestidores Neuberger Berman e Siguler Guff na estrutura acionária da Óticas Carol, em março de 2013, a empresa investiu no fortalecimento de sua equipe comercial para acelerar o ritmo de expansão da rede e elevar o nível de suporte ao franqueado.

Novos programas de treinamento ao franqueado foram introduzidos e implantados. Além disso, o relacionamento com os principais fornecedores se estreitou, permitindo à companhia ter produtos exclusivos.

A dívida da empresa foi liquidada. Os investimentos em mídia estão sendo elevados, com o objetivo de consolidar a marca em novas regiões do país e acelerar ainda mais a expansão da marca.

A equipe financeira foi reforçada, os controles operacionais e financeiros fortalecidos, e, no final de 2013, ocorrerá a primeira auditoria das contas da Óticas Carol.

Para tornar a governança corporativa mais robusta, foi instituído um Conselho de Administração formal, que inclui a presença do Marcelo Silva, CEO do Magazine Luiza, e também de membros do time de gestão e da 3i. Vários subcomitês do Conselho foram formados, para acompanhar áreas específicas de atuação da gestão.

Desde o fechamento da aquisição, a Óticas Carol vem fazendo sua rede crescer em média 15 lojas por mês, e projeta fechar 2013 com mais de 600 unidades e faturamento da rede superior a R\$ 380 milhões.

Ronaldo Pereira continua no cargo de CEO, bem como a diretoria da empresa: Maurício Ferrante (Operações Comerciais), João Mariano (Laboratório e Distribuição) e Rejane Machado (Marketing). Tom Lyra, um experiente executivo do setor óptico, juntou-se ao time como Diretor de Expansão e Flávio Teixeira assumiu o posto de Diretor Financeiro.

BRZ energiza Poit



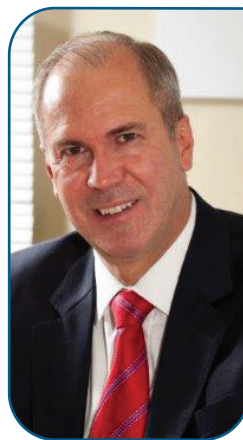
Visão:

A Poit Energia é uma das maiores empresas do mercado corporativo de infraestrutura temporária, com 18 unidades localizadas no Brasil, Chile, Argentina e Peru e uma frota de mais de 1.200 geradores que atende mais de mil clientes em diversos segmentos, tais como usinas, óleo e gás, telecomunicações, entretenimento, emergência, concessionárias, indústrias e agronegócios.

Fundada em 1999, em Diadema (SP), por Wilson Poit, e concebida como uma empresa familiar de aluguel de geradores, seus negócios foram rapidamente alavancados com a expectativa de um Bug do Milênio, na virada do ano 2000. Além disso, as privatizações na área de telecomunicações e o surgimento da tecnologia de telefonia celular impulsionaram a atuação da Poit nesse segmento. O crescimento na atividade industrial gerou forte aumento da demanda, principalmente para garantir o funcionamento de atividades industriais críticas, essenciais.

Foi assim que a Poit tornou-se uma empresa de referência no setor de infraestrutura temporária na América Latina, diferenciou-se da concorrência e destacou-se pela excelência dos serviços prestados e pela capacidade de adaptação para atender as necessidades de seus clientes em diversos setores.


Em 2008, a companhia recebeu um investimento de R\$ 40 milhões da BRZ, o que permitiu sua expansão, com maior profissionalização, governança e aquisição de geradores maiores.



“Na hora da venda total da companhia, concluída em abril de 2012, a BRZ nos auxiliou na negociação e nas discussões de contrato, com a experiência de quem já fez isto muitas vezes, ao contrário do empreendedor que está fazendo pela primeira vez. E cedeu quando foi necessário para fecharmos uma grande transação. Foi uma grande experiência ganha/ganha no nosso caso”

–Wilson Poit, CEO da Poit Energia





setor da empresa
Infraestrutura
temporária (Energia)

Investimento:
R\$ 40 milhões

Parceiros:

A Poit Energia nasceu voltada para seus potenciais clientes, e cresceu identificando suas necessidades e oferecendo um pacote de serviços que atendesse completamente a demanda. A empresa disponibiliza geradores de energia e uma série de outros equipamentos auxiliares, como abafadores de ruído, cabos, transporte, conectores e painéis de controle, além de suporte técnico altamente especializado.

Esse suporte implica contratação de técnicos e motoristas treinados internamente, profissionais capazes de montar instalações, gerenciar ambientes e monitorar tudo ininterruptamente e com disponibilidade para casos de emergência, serviços muito requisitados para eventos, shows, telecomunicações e indústria. Hoje, a Poit opera no Brasil, Argentina, Chile e Peru, e pretende conquistar cada vez mais espaço na América Latina.

A BRZ Investimentos é a terceira maior gestora independente de ativos do Brasil, opera com um portfólio diversificado, possui R\$ 4,5 bilhões sob gestão, e está incubada na GP Investments. Ou seja, a GP criou a BRZ dentro de suas instalações, com o objetivo de desenvolvê-la e apoiá-la em suas etapas de crescimento. A gestora foi criada para administrar os recursos próprios de seus sócios. Com o tempo, ampliou sua atuação para a gestão de ativos de clientes institucionais e pessoas/famílias de alta renda. Desde sua criação, em 2005, mais do que quintuplicou os ativos que administra.

Oportunidade:

Quando Wilson Poit estava iniciando as operações da Poit Energia, conheceu Ricardo Propheta, que atuava como voluntário do Instituto Empreender Endeavor Brasil. O ano era 2002 e, naquele momento, a Poit ainda era uma empresa de pequeno porte, mas já levava os dois empreendedores a pensar na estruturação de negócios conjuntos.

Uma das ideias era a de um projeto de térmicas emergenciais, com uma joint venture (associação, definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio) para a compra de usinas termelétricas.

A Poit Energia foi crescendo e, em sua estratégia de desenvolvimento, passou a ser necessário o aporte de recursos de um fundo. Foi nesse momento que as conversas tidas durante cinco anos com Propheta pesaram a favor do negócio: afinal, elas foram gradualmente preparando Wilson Poit e sua empresa para a entrada de um sócio financeiro relevante.

Incubada na GP Investments está justamente a BRZ Investimentos, que ofereceu R\$ 40 milhões a Wilson Poit, em 2007, por uma fatia de 35% de sua empresa.

Como havia um bom relacionamento entre Poit e os sócios da BRZ, Propheta e Rozental, e o interesse de todos na operação, o processo de negociação transcorreu sem grandes empecilhos e foi concluído num curto período de tempo. Em fevereiro de 2008, a Poit recebeu o investimento do fundo Logística Brasil FIP, da BRZ, e pode seguir em rápida expansão.

Resultados estratégicos:

Os recursos aportados pelo fundo na Poit Energia foram destinados, principalmente, à aquisição de geradores de alta potência, o que permitiu a diversificação da base de clientes e o atendimento a setores novos, com contratos longos, margens elevadas de lucro e menos concorrência (usinas, eólicas e gás).

A BRZ também apoiou a obtenção de linhas vantajosas de financiamento para a compra de mais geradores. Além disso, o investidor sempre entendeu que o crescimento da Poit dependia da expansão geográfica para torná-la competitiva em diversas localidades. Assim, após a entrada do fundo, foram abertas sete filiais em regiões com maior potencial de demanda no Brasil e na América do Sul, e a empresa começou a atuar em segmentos em que a margem de lucro é mais alta.

Poit Energia	Antes do investimento	Depois do investimento
Filiais	11	18
EBITDA	R\$ 13 milhões	R\$ 44 milhões
Potência média de gerador	227 KVA	302 KVA

A BRZ também estimulou a Poit a contratar linhas de financiamento em condições favoráveis, essenciais para que a empresa pudesse acelerar o crescimento de sua base de geradores de baixa e média potência, contêineres e torres de iluminação. Com isso, a companhia pode tornar-se mais competitiva e aproveitou o bom momento econômico, que fez a demanda por infraestrutura temporária aumentar na América Latina.

Por outro lado, a Poit adotou critérios mais rígidos de governança corporativa, e passou por um amplo processo de profissionalização de sua gestão, com a contratação de profissionais chaves e consultorias estratégicas. A BRZ indicou a criação do cargo

de Diretor Geral e a contratação de um profissional de mercado para a posição, visando reduzir a centralização das decisões no fundador, Wilson Poit. Assim, foi contratado Makoto Yokoo, e Poit concentrou-se na estratégia da companhia. A BRZ também apoiou o reforço da área comercial e de operações, com a contratação de diretores no mercado.

O investidor desempenhou papel importante e ativo nessas mudanças e também na área administrativa, e auxiliou a Poit a introduzir melhores práticas de gestão e ferramentas gerenciais.

A BRZ ainda ajudou a Poit a definir suas diretrizes estratégicas e a disciplinar a demanda por informações detalhadas. Além disso, incentivou a presença de membros independentes no conselho de administração e estimulou a criação de três comitês (Finanças, Gente/Remuneração e Governança).

Ao incentivar o monitoramento de métricas financeiras e operacionais, a BRZ sugeriu a contratação de um consultor que as desenvolvesse, para alinhar as decisões tomadas pelas gerências com a visão do acionista.

Uma consultoria foi contratada para elaborar um planejamento estratégico, incluindo um orçamento partindo do zero e metas individuais para os principais executivos, cada uma com um determinado peso e atrelada à sua remuneração variável. Mais: foi implantado um plano de stock options, ou seja, esses diretores recebem ações ou facilidades para adquirir papéis da Poit a título de remuneração, como forma de retê-los na empresa.

Hoje, a companhia é administrada pela Aggreko, maior fornecedora de energia móvel do mundo, já que em 2012 a BRZ e Poit concordaram com a venda de 100% da companhia para a Aggreko por R\$ 414 milhões, o que fortaleceu seus negócios e posição na América do Sul. No primeiro trimestre de 2013, Poit e Aggreko foram reunidas sob a marca Aggreko.



Confrapar investe e reinveste na Starline

Visão:

A Starline Tecnologia nasceu em Minas Gerais e, hoje, atua em todo o Brasil, investindo no aperfeiçoamento do ensino através da tecnologia e inovação, visando à transmissão do conhecimento como uma ponte para a mobilidade social.

Um de seus objetivos é a melhoria do desempenho dos alunos via ferramentas tecnológicas desenvolvidas sob medida. Outro, é contribuir com a gestão das instituições de ensino e o desempenho dos professores, com soluções para automação e transparência das provas. Isso envolve não só a elaboração de questões, mas também a produção de provas personalizadas, sua aplicação presencial e online, a logística de distribuição, armazenamento, acessibilidade e estratégias de segurança.

A empresa é especializada em softwares e soluções para o mercado educacional, que sistematizam e facilitam o cotidiano das escolas, universidades e instituições responsáveis pela organização de concursos, com ganhos financeiros de até 35%.

A empresa foi uma das selecionadas pelo Fundo HorizonTI, da Confrapar, voltado ao investimento em empresas emergentes inovadoras.



“As previsões para os próximos anos da companhia são otimistas. Nosso objetivo é ter, em cinco anos, mais de 16% do mercado, utilizando a plataforma SGP, considerando os alunos do ensino superior, profissionalizante e médio da rede privada”

– Adriano Guimarães, CEO da Starline

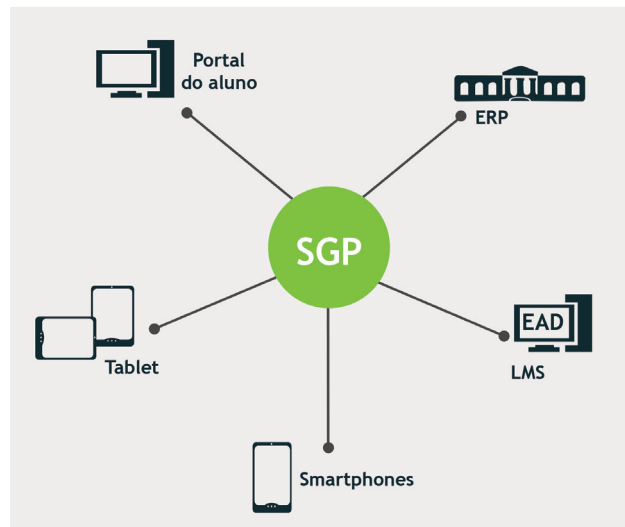
Parceiros:

Em parceria com instituições de ensino, a Starline voltou-se para o desenvolvimento de soluções personalizadas que automatizam todo o complexo processo de criação, aplicação e correção de provas para instituições de ensino de todo porte. A empresa também desenvolve soluções inteligentes para concursos públicos, com o diferencial da digitalização e confiabilidade de todo o processo de avaliação, reduzindo os custos e aumentando a segurança dos procedimentos envolvidos.

A companhia tem dois tipos de solução. Uma delas é o Sistema de Gestão de Provas (SGP), que é uma ferramenta de gerenciamento do ensino que avalia quanto conhecimento foi absorvido pelo aluno. A outra é o Smart, um Sistema de Gestão Acadêmica dedicado a instituições de ensino superior.

O SGP visa otimizar a rotina dos professores e dos gestores, além de aumentar a transparência e agilidade do processo de avaliação dos alunos. Com ele é possível criar um banco de questões atrelado a conteúdos pedagógicos para facilitar a elaboração de provas em larga escala. Além disso, digitaliza as avaliações para agilizar a correção dos professores e estimular o aluno a verificar os pontos que devem ser mais estudados. Assim, o professor pode detectar necessidades específicas dentro de um grupo e propor atividades que façam sentido para aquele aprendiz, conforme o ritmo de cada um, além de fazer avaliações instantâneas – impressas ou em dispositivos digitais.

Já o Smart é responsável pela gestão empresarial nas instituições de ensino e tem como diferencial o fato de ser específico para a área educacional, colaborando para que as escolas possam desempenhar com eficiência suas atividades rotineiras. Esse sistema oferece suporte desde o primeiro contato com o estudante até sua certificação. Na prática, é uma alternativa para manter as escolas atualizadas em relação



às demandas do mercado e permitir que possam oferecer uma plataforma online em que o aluno consiga interagir continuamente com a instituição.

setor da empresa Tecnologia

Investimento:
R\$ 6 milhões (Series B)

A Confrapar investe em empresas de tecnologia por meio de seus fundos de participação, cujos cotistas são fundos de pensão, bancos, agências de fomento e family offices (estruturas de assessoria montadas para famílias com muitos recursos, geralmente donas de grandes empresas, que precisam de orientações

de investimento, jurídicas, contábeis e fiscais). Hoje, conta com onze empresas investidas e possui R\$ 275 milhões sob gestão, com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba.

A gestora dispõe do pano de fundo e da experiência de seus mais de 80 acionistas nas indústrias de tecnologia, mídia e telecomunicações, o que lhe propicia uma visão ampla do mercado.



Oportunidade:

Receber aportes de um fundo fazia todo sentido, porque a companhia precisava de capitalização não só de recursos financeiros, mas também de conhecimento na área de gestão e governança corporativa, além de um agente de mercado capaz de lhe abrir portas em novos clientes.

Passaram-se seis meses entre o primeiro contato com a Confrapar e as negociações que resultaram na assinatura dos documentos societários, contemplando positivamente as duas partes.

O principal objetivo do investimento era dar à empresa capacidade de alavancar seu crescimento em um curto espaço de tempo, por meio de uma gestão mais qualificada e término do desenvolvimento de produtos, tornando-os mais completos e escaláveis.

Resultados estratégicos:

A entrada do Fundo HorizonTI, da Confrapar, como acionista da Starline, no fim de 2011, trouxe ganhos significativos para a companhia. Com os recursos e a expertise acrescidos à empresa, foi possível avançar principalmente nos aspectos de geração de receitas, gestão, aprimoramento do produto, governança corporativa e equipe.

O esforço resultou no aumento de escala. Para isso, foi realizada uma reestruturação da equipe de desenvolvimento de produtos, iniciou-se um programa de capacitação interna e foi contratada uma consultoria de TI para reorganizar o departamento de desenvolvimento de produtos e operações da empresa. Com os recursos aportados, começaram também ações de marketing e divulgação da companhia.

A Starline foi transformada em Sociedade Anônima, passou a ser auditada anualmente e a contar com elevado grau de governança corporativa. Um Conselho de Administração foi criado, reúne-se mensalmente e colabora com o CEO e a gerência sênior. Esse conselho é composto por profissionais de mercado altamente qualificados para a função.

Um ano depois da entrada do fundo, as receitas da Starline tinham crescido 53%. Em 2013, a companhia

lançou o SGP versão 3.0, um produto mais ágil, amigável e com melhores funcionalidades.

Dois dos dez sócios da empresa saíram da sociedade com a entrada do Fundo HorizonTI. Os outros oito permaneceram na sociedade e aumentaram sua participação, através de planos de opções de ações (planos que permitem que administradores e colaboradores relevantes da companhia, em certas condições, adquiram papéis da empresa para estimular sua expansão, alinhar seus interesses com os dos acionistas e ter maior interesse no sucesso do negócio).

Estão na gestão da Starline hoje o CEO Adriano Rosa Guimarães, o CFO Hassan Marins Lauer e o CTO João Paulo Santos. Toda a equipe está alinhada com a filosofia e o modelo de gestão da Confrapar e os novos desafios foram vencidos ao longo de tempo com a dedicação da Starline.

Uma parte dos gestores do fundo investidor atuou ainda como catalisadora do processo de expansão da carteira de clientes, através de indicações da sua própria rede de relacionamentos e de efetiva prospecção.

Atualmente, a Starline conta com uma carteira de mais de 200 mil alunos, faturamento 100% maior do que no ano do investimento (2011), 40 colaboradores, três produtos (um deles em homologação) e tem foco no mercado de Assessment (Avaliação).

A Starline receberá novo aporte de R\$3 milhões do Fundo HorizonTI, gerido pela Confrapar, aprovado em maio de 2013 pelo Comitê de Investimento, que contou com a participação de representantes do BDMG, Fapemig e Finep – investidores do fundo.

O novo investimento visa à escalada das operações conforme a estratégia comercial e o modelo de negócios da companhia, sendo 35% dos recursos destinados à área operacional, 30% ao marketing institucional /produtos, 20% ao setor comercial e 15% para Pesquisa e Desenvolvimento. Com o novo investimento, o SGP terá um ganho em suas atividades comerciais com a consolidação e liderança no mercado nacional, início do processo de expansão internacional, focado no crescimento da carteira de clientes e do número de alunos inseridos na plataforma.

Carlyle reforça a Qualicorp



Visão:

A Qualicorp oferece serviços de corretagem, consultoria, TPA (administração processual de pedidos médicos) e administração de benefícios para mais de 400 associações de classe e empresas no país.

Atualmente, seu maior negócio é a administração de benefícios, com planos de saúde de seguradoras parceiras (Sul América, Unimed, Bradesco Saúde, entre outras) a preços extremamente competitivos para pessoas físicas participantes de associações profissionais ou sindicatos. O público alvo é composto por pessoas e famílias que querem um plano de saúde privado, mas não desejam ou não podem tê-lo através de um plano corporativo ou de um plano individual.

A companhia vinha crescendo, ao longo dos anos, com o reinvestimento de recursos próprios e via aquisição de outras empresas, de forma que se tornou líder no setor. Sua atuação é nacional, mas Rio de Janeiro e São Paulo representam quase 50% do mercado privado de saúde no Brasil.

Quando, em 2011, a empresa definiu-se por uma capitalização através da abertura de capital em Bolsa, em um momento de incertezas no mercado de capitais, o fundo de private equity norte-americano Carlyle, que já

tinha experiência na área de saúde nos Estados Unidos, demonstrou interesse em investir na companhia. A empresa, então, optou pela oferta do fundo que, além de desembolsar R\$ 1,1 bilhão em equity, também agregava valor à sua gestão, já que tinha expertise no setor.

“A chegada do Carlyle foi nossa primeira experiência com um sócio majoritário. Além da demanda pelo aperfeiçoamento gerencial, sua primeira grande contribuição foi na governança corporativa. Não é só o Carlyle: os fundos de private equity e venture capital, como um todo, trazem uma nova visão financeira e agregam valor ao negócio. Você passa a enxergar os resultados da empresa”

– Wilson Olivieri, Diretor Financeiro e Diretor de Relações com Investidores da Qualicorp



Parceiros:

A Qualicorp é a maior administradora de benefícios do Brasil e representa hoje mais de 4,5 milhões de clientes ou beneficiários. A companhia foi pioneira em estruturar um modelo de negócios de planos de saúde coletivos, por adesão, para associações de profissionais de uma mesma categoria ou grupo de afinidade (estudantes, por exemplo), em parceria com suas respectivas entidades de classe.

A empresa nasceu em 1997, do empreendedorismo e da visão de futuro de José Seripieri Filho (Júnior), que na época era um corretor independente de seguros. Ele percebeu que estava nascendo um novo mercado, o dos planos de saúde para pessoas sem vínculo empregatício com empresas, como os profissionais liberais, por exemplo. Essas pessoas precisavam arcar com 100% dos seus gastos com saúde, mas os planos individuais do mercado muitas vezes estavam acima de sua capacidade financeira.

Nesse momento, começou a ser desenhado um novo modelo, o dos planos coletivos: quem quisesse, poderia aderir a eles, através de suas entidades de classe, que negociavam grandes volumes com corretoras e, por isso, podiam oferecer preços menores para seus associados.

Foi nesse contexto que Júnior criou a Qualicorp, visando atender esse público, um segmento em que a companhia se mantém líder desde então.

Para crescer, porém, era preciso obter mais recursos. Por isso, em 2008, a empresa recebeu um aporte do fundo norte-americano General Atlantic.

O setor ganhou gradualmente mais segurança jurídica, com uma progressiva regulamentação, o que serviu de incentivo para investidores como o Carlyle.

O Carlyle, por sua vez, é um dos maiores investidores em private equity do mundo, um gestor de ativos alternativos globais, com mais de US\$180 bilhões sob gestão, em 118 fundos e 81 fundos de fundos (fundos com dupla de diversificação: por um lado, investem em diversos ativos, como títulos públicos, crédito privado, contratos cambiais, derivativos e ações, entre outros. Por outro, reúnem vários gestores, cada um deles especializado num desses ativos).

setor da empresa Saúde

Investimento:
R\$ 2,1 bilhões

Fundado em 1987, em Washington, EUA, o Grupo Carlyle é uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas de investimento do mundo, com mais de 1.400 profissionais em 34 escritórios na América do Norte, América do Sul, Europa, Oriente Médio, África do Norte, Sub-saariana, Japão, Ásia e Austrália.

Seu objetivo é atender, em 74 países, as necessidades dos investidores mais sofisticados do mundo a cada momento. O Carlyle opera em quatro segmentos de negócio: private equity corporativo, ativos reais (imóveis, infraestrutura, energia e recursos renováveis), estratégias de mercado global (fundos de hedge e de crédito estruturado) e soluções globais.

Para isso, usa sua rede global e sua expertise para criar valor de forma personalizada para as empresas investidas em diversos setores, tais como serviços aeroespaciais, de defesa e governo, consumidor e varejo, energia, serviços financeiros, saúde, indústria, infraestrutura, imobiliário, serviços de tecnologia e de negócios, telecomunicações e mídia e transporte.

No Brasil, o foco do Carlyle são os setores ligados a consumo, varejo, saúde e turismo, que cresceram nos últimos anos por causa da expansão da renda e do aumento do número de consumidores da classe média. Além da Qualicorp, o fundo norte-americano detém as seguintes participações: CVC Operadora de Turismo; Tok & Stok, varejista de móveis; RiHappy/PBKids, varejista de brinquedos; Scalina, fabricante e varejista de moda íntima, dona das marcas Trifil e Scala; Orguel, fabricante e locadora de equipamentos para construção baseada em Minas Gerais.

Oportunidade:

O fundo norte-americano Carlyle controlava uma empresa do segmento de saúde nos Estados Unidos chamada Multiplan. O CEO da Multiplan, também membro independente do Conselho de Administração da Qualicorp, anteviu a oportunidade e apresentou o Carlyle ao fundador da empresa, José Seripieri Filho, num momento em que a empresa se preparava para a abertura de capital (IPO). Como o mercado de capitais estava especialmente volátil na época, havia muita incerteza sobre o sucesso do IPO, e Júnior resolveu que era mais interessante receber o investimento do fundo.

Além disso, pesou na decisão o fato de que o Carlyle tinha um time especializado em investimentos na área de saúde, baseado em Nova Iorque, que combinava perfeitamente com a equipe local da Qualicorp (São Paulo), profunda conhecedora do mercado local.

Foi assim que o Carlyle, atraído pelo modelo de negócio da Qualicorp, adquiriu a totalidade de participação de um investidor financeiro na empresa (General Atlantic), mais metade da participação do fundador, ficando com 67% da companhia.

Na prática, parte do negócio foi uma operação secundária de private equity, ou seja, um negócio em que um fundo (Carlyle) comprou a posição de outro (General Atlantic). Sendo assim, a relação preexistente do Carlyle com o General Atlantic nos Estados Unidos pesou muito a favor da concretização do investimento.

Os recursos investidos pelo Carlyle na Qualicorp vieram de dois fundos: o Carlyle Partners V, de US\$ 13,7 bilhões em ativos sob gestão, e o Carlyle South America Buyout Fund, de US\$ 1 bilhão em ativos sob gestão.

A maior parte do investimento foi direcionada ao pagamento de acionistas vendedores. O fundador da companhia manteve uma participação de 30% na Qualicorp.

Resultados estratégicos:

A aquisição do controle da Qualicorp marcou o segundo grande investimento do Carlyle no Brasil, logo após a compra de 63,6% das ações da maior operadora de turismo do país, a CVC, por cerca de R\$ 700 milhões.

Três grandes iniciativas foram lideradas pelo investidor na empresa: melhora da governança corporativa; plataforma de crescimento via fusões e aquisições de empresas e análise estratégica de novas linhas de negócio.

Crescimento da Qualicorp (durante o período do investimento)

Clientes (corporativo, TPA e afinidade)	mais de 50%
Receitas	40% ao ano
EBITDA	35% ao ano
Funcionários	10% ao ano

No que se refere à governança, o investidor convidou três membros independentes com extensa experiência em questões estratégicas relevantes para o Conselho de Administração da Qualicorp. Eles haviam sido CEO ou executivos seniores de empresas norte-americanas da área de saúde. Além disso, criou comitês de remuneração e de auditoria e ajudou a atrair talentos para a empresa.

No campo do crescimento da Qualicorp, o Carlyle apoiou a companhia em inúmeras aquisições, em setores que já atuava e também em outros, a eles relacionados.

O Carlyle ainda auxiliou a Qualicorp a analisar e entrar em novas áreas de negócios, como tecnologia em saúde, administração de medicamentos e gestão de saúde (TPO).

Assim, a Qualicorp tornou-se o que é hoje, uma empresa de capital aberto, com valor de mercado próximo a R\$ 5,5 bilhões, líder do mercado de administração de benefícios de saúde e uma das principais em corretagem de seguros de saúde corporativos. Além disso, a companhia está desenvolvendo plataformas relevantes na área de tecnologia da informação voltadas à saúde e ao gerenciamento de meios para o setor.



NSG fortalece a Zamproгна

Visão:

Em 2007, a Zamproгна era um grupo empresarial fabricante de tubos com costura e distribuidor independente de aços, um consumidor de laminados a quente, que tinha um histórico de tradição e inovação na distribuição de aço.

A empresa nasceu em 1948, fruto do empreendedorismo dos irmãos José e Ernesto Zamproгна, como uma firma chamada Irmãos Zamproгна & Cia, que comercializava produtos químicos e ferramentas para lavoura. Na década de 60, tornou-se Sociedade Anônima, e se especializou em ferragens. Em pouco tempo cresceu e passou a ser a maior distribuidora de produtos siderúrgicos das usinas estatais brasileiras. Entrou na era industrial através da produção de pontes rolantes e tubos galvanizados.

A Zamproгна iniciou suas operações com um modelo de negócio de empresa única, comprando muito e repassando o estoque à clientela, mas evoluiu fazendo justamente o contrário, ou seja, atendendo as demandas específicas de seus clientes.

Foi esse perfil que chamou a atenção e atraiu o investimento da NSG Capital em 2007 e que, em 2009, na época do desinvestimento, levou a Usiminas, um dos maiores grupos empresariais do Brasil, a adquirir 100% da companhia.



Estado de origem:
Rio Grande do Sul

Parceiros:

À época do investimento, a Zamprogna era uma indústria de transformação de aço do Brasil, com uma fábrica em Campo Limpo (SP), uma em Guarulhos (SP) e duas em Porto Alegre (RS), além de uma controlada, a Tubomac, instalada em Porto Alegre.

A fábrica de Porto Alegre produzia tubos com costura, perfis de aço carbono, inox e telhas de aço, distribuía aços planos de carbono e inoxidáveis e atuava como centro de serviços para processamento de aços planos. Além disso, possuía uma área de desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas tecnologias, que atendia todas as unidades.

A unidade de Campo Limpo era responsável pela produção da mesma linha de tubos de aço carbono da unidade de Porto Alegre. Em Guarulhos, a Zamprogna mantinha um centro de serviços para processamento de aços planos, que visava elevar a participação da companhia no mercado de chapas, bobinas, tiras planas, tiras em rolo (slitter) e blanks, tanto em aço carbono quanto em aço inoxidável.

A controlada Tubomac distribuía e comercializava, por atacado e varejo, uma diversificada gama de materiais de construção e produtos siderúrgicos dos maiores fabricantes nacionais. A empresa mantinha estoques, logística e atendimento especializado, orientados para as demandas dos mercados rio-grandense e catarinense.

Os itens fornecidos pela Zamprogna eram aplicados na fabricação de uma diversificada variedade de produtos, entre os quais utilidades domésticas (linhas branca e marrom), carrocerias rodoviárias, estruturas e coberturas, instalações prediais e industriais, máquinas e equipamentos, entre outros.

Em 2007, a Zamprogna passou a ser controlada, através da NSG Brazil Metal Participações, pela NSG Capital, administradora de Fundos de Investimentos em Participação - FIP, que procura investidores qualificados globais para aplicações no Brasil.

setor da empresa

Metalmecânico

A NSG Capital é uma gestora de ativos especializada em soluções financeiras personalizadas que contemplam os objetivos de seus clientes. A empresa identifica, analisa e seleciona oportunidades de investimentos em ativos de qualidade, e os estrutura de forma que a aplicação tenha retornos acima da média de mercado. Com isso, posiciona-se entre os maiores gestores do Brasil, de acordo com o ranking da Anbima.

Sua especialidade é o mercado brasileiro. Tem mais de R\$ 2,8 bilhões em ativos sob gestão e administração, e conta com uma equipe com grande expertise em gestão e administração de ativos e serviços de investimento, tais como estruturação, gestão, administração e controladoria de Fundos de Investimento, custódia qualificada, escrituração de ações, debêntures e cotas desses fundos, distribuição pública ou privada de títulos, valores mobiliários e cotas fundos de investimento, corretora de câmbio, títulos e valores mobiliários e representação de investidores não residentes no Brasil.

Seus serviços incluem gestão de fundos de Private Equity, Renda Fixa, Multimercados, Imobiliários e em Direitos Creditórios.

Com foco em investimentos que promovem as vantagens competitivas e o recente desenvolvimento econômico do Brasil, a estratégia da NSG tem como base aspectos relevantes para mercados emergentes, entre os quais a baixa liquidez, crescimento, dinâmicas específicas de cada setor, privatizações e aumento de governança corporativa.



Oportunidade:

Em 2007, a Zamproгна estruturou um plano de desenvolvimento para os cinco anos seguintes que delineou seu projeto de crescimento, com aumento de vendas mediante mudança do modelo de comercialização, implantação de melhores práticas de governança corporativa e contratação de parcerias com reconhecimento internacional.

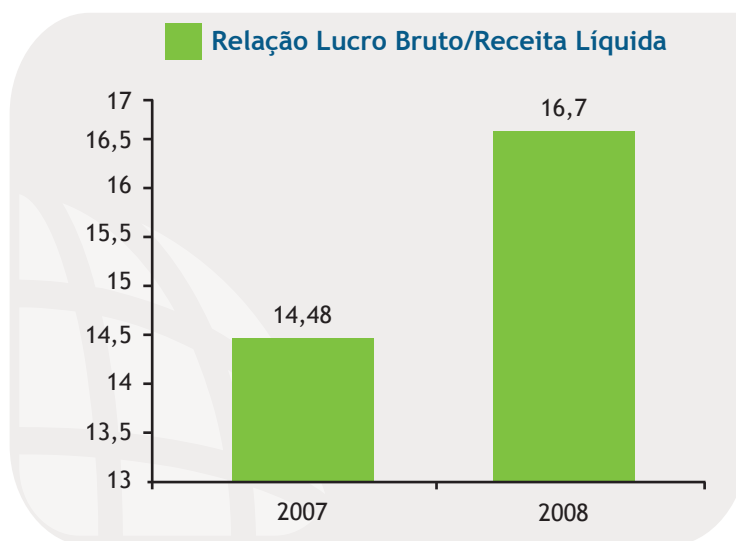
Para isso, a NSG participou do conselho de administração da Zamproгна por seis meses, período em que estudou a estratégia e os resultados da empresa. Em maio de 2007, adquiriu a Zamproгна, no formato de Leveraged Buyout (LBO).

O LBO é uma transação em que uma empresa adquire o controle acionário de outra companhia e uma parte significativa do pagamento é financiada através de dívida (empréstimo). Nessa estratégia, é comum que o comprador crie uma empresa só para a aquisição, com relativamente pouco capital. Essa nova firma é que efetivamente faz a compra e fica com a responsabilidade de pagar o empréstimo. Depois da compra, a empresa de propósito específico e a companhia adquirida são fundidas. Isso significa que a empresa comprada, no final, acaba assumindo a dívida de quem a comprou. O investimento total dos compradores, muitas vezes firmas de private equity, se resume ao capital da empresa de propósito específico, um montante bem menor do que o valor da aquisição. Os ativos da empresa adquirida são usados para garantir o pagamento do capital emprestado.

Foi assim que o negócio entre a NSG Capital e a Zamproгна aconteceu. A NSG Capital criou uma empresa só para fazer a aquisição, chamada NSG Brazil Metal Participações, numa operação de LBO.

Cerca de dois anos depois, em março de 2009, no auge da crise financeira internacional, a NSG Capital vendeu 100% das ações da companhia para a Usiminas, por R\$ 90,7 milhões, depois de quitar toda a dívida, graças à sua experiência em identificar o setor, a companhia e momento certo.

A complementariedade geográfica e de produtos entre as subsidiárias de distribuição da Usiminas e a Zamproгна, praticamente sem superposição de clientes, também foi um chamariz para o sucesso do negócio.



Resultados estratégicos:

A NSG Brazil Metal Participações manteve os compromissos e a cultura empresarial da Zamproгна e desenvolveu um amplo processo de renovação para viabilizar o crescimento e o fortalecimento da companhia líder de mercado.

A aquisição da Zamproгна pela NSG implicou adequação do estatuto social da empresa para incluir requisitos do Novo Mercado de Governança Corporativa da Bovespa, entre os quais, por exemplo, conselho de administração, prestação de informações trimestrais, demonstrações financeiras padronizadas e adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado.

A implantação das melhores práticas de governança corporativa na empresa ocorreu mediante planejamento estratégico elaborado pela NSG, juntamente com a internacionalmente reconhecida Booz Allen. Para integrar os dados e processos da companhia, um sistema de informação único conhecido como Enterprise Resource Planning (ERP) foi implantado. Além disso, um plano de cargos e salários com remuneração variável e uma pesquisa de clima organizacional foram adotados. Também foi feita a estruturação da

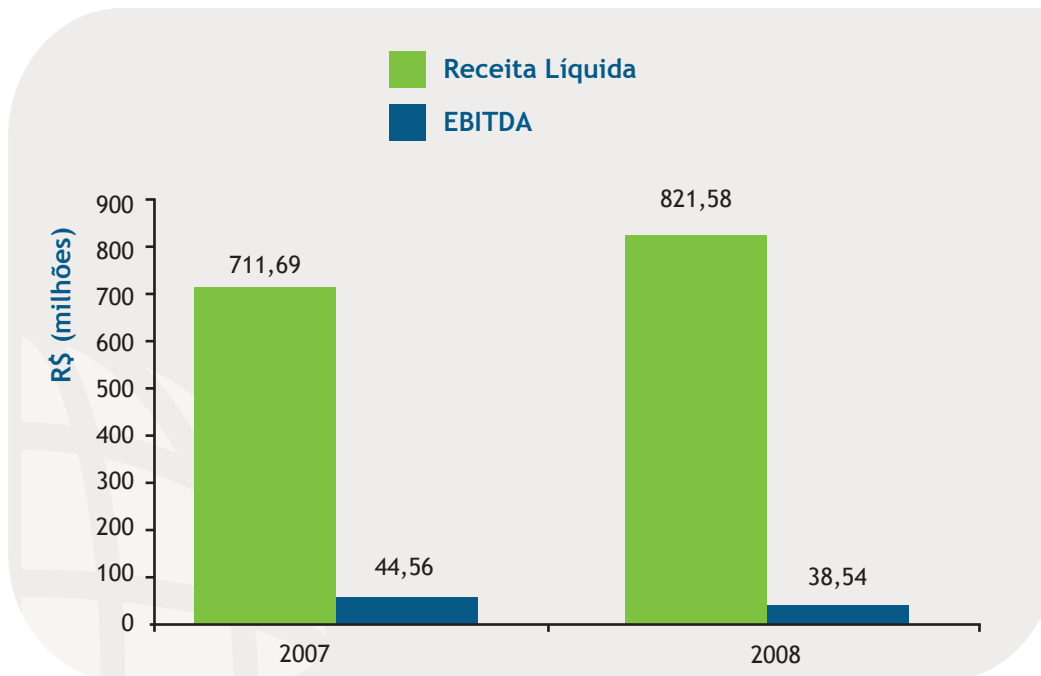
marca e valores e contratada uma empresa especializada para avaliar os executivos da empresa.

Mais: o portfólio de produtos da Zamproгна cresceu, mediante aquisição de equipamentos que lhe permitiram fornecer componentes customizados para seus clientes. A companhia passou a dispor de equipes para assistência técnica, que reforçam os laços com a clientela, e criou uma nova marca, buscando fortalecer a imagem de que está sempre em busca de soluções inovadoras.

A Zamproгна também iniciou projetos de modernização do sistema corporativo através de prêmios e certificações reconhecidos internacionalmente, e duplicou suas vendas no período de gestão.

Ainda houve mudanças na estrutura gerencial, com uma nova política comercial, financeira, de TI, organizacional e de produção, com a contratação de diretores especializados nessas áreas. Os fundadores não permaneceram na empresa.

Tudo isso culminou em sucesso: um ano depois a empresa já tinha dobrado seu faturamento para R\$ 1,123 bilhão e obtido lucro líquido de R\$ 33 milhões.



FIR Capital impulsiona Oncoclínicas



Visão:

A Oncoclínicas do Brasil, originária de Belo Horizonte (MG), é uma companhia com participações societárias em clínicas oncológicas, uma das maiores operadoras desse segmento no país, que se destaca por reunir um corpo clínico único no Brasil e os mais elevados padrões médicos, assistenciais e gerenciais.

A empresa, fundada em 2010 pelos médicos Bruno Lemos Ferrari (oncologista), Ernani Bronzatti (radioterapeuta) e pelo empresário Marcelo Ferreira Guimarães iniciou suas atividades vislumbrando a oportunidade de consolidação a partir de uma clínica adquirida em Belo Horizonte (MG).

Era necessário aprimorar o modelo societário de participações e a estrutura de governança, dentro de sua estratégia de crescimento que visava à aquisição de participações em diversas clínicas no Brasil, criando um diferencial de qualidade e alcance nacional, utilizando-se de princípios modernos de gestão, buscando sinergias médicas e operacionais.

Essa conjuntura chamou a atenção da FIR Capital, gestora de fundos de capital empreendedor (venture capital) fundada em 1999 para investimentos em empresas nascentes, emergentes e em expansão, com grande po-

tencial de crescimento. Em setembro de 2007, a FIR constituiu o FUNDOTEC II, um fundo de investimento em empresas inovadoras que tinha como objetivo justamente investir em negócios em todo território nacional, mas preferencialmente em Minas Gerais e Pernambuco. A ideia era a de concentrar o foco em companhias com receita bruta anual de até R\$100 milhões e um ritmo acelerado de expansão.

“Estamos todos aqui convictos de que, sem a parceria com a FIR e o Victoria, teríamos enormes dificuldades de chegar aonde chegamos”

– Marcelo Guimarães, sócio e CEO da Oncoclínicas

Parceiros:

A Oncoclínicas do Brasil oferece múltiplos serviços relacionados com o tratamento do câncer, entre os quais se destacam os de quimioterapia e radioterapia. A quimioterapia consiste no atendimento clínico de pacientes com câncer e na aplicação controlada de drogas para seu tratamento e controle. A radioterapia trata pacientes oncológicos com bombardeamento de tumores com fontes radioativas, usando equipamentos de alta tecnologia e sofisticação. Na época do investimento, a empresa encontrava-se em estágio inicial de desenvolvimento:

Oncoclínicas	2010	2013
Colaboradores	99	655
Unidades em operação	02	26

Já os sócios da FIR Capital são pioneiros no setor brasileiro de venture capital, com grande expertise no setor de saúde, além de terem investido, entre outras, na Biobrás S.A. (vendida para a NovoNordisk), Miner Technology (vendida para o UOL), Akwan Technology (vendida para o Google), Prodimol (vendida para a Inverness) e DEVEX Mining (vendida para a HEXAGON).

Em 2009, a FIR Capital tornou-se signatária do PRI - Principles for Responsible Investment, iniciativa promovida em parceria pela UNEP Finance Initiative e pela UN Global Compact para promover a visão de que aspectos ambientais, sociais e relacionados à governança corporativa afetam positivamente a performance dos investimentos.

Oportunidade:

Em 2010, a Oncoclínicas era mais uma ideia do que uma realidade em termos estruturais e, para se tornar uma das maiores redes de oncologia do país, precisava, além do capital, de um parceiro que aliasse expertise, governança, planejamento estratégico e efetivamente se dispusesse a trabalhar junto com os empreendedores no projeto para transformá-lo num grande negócio, agregando valor ao empreendimento.

Devido às relações dos fundadores da Oncoclínicas com a FIR Capital (administradora e quotista do

FUNDOTEC II) e pelo histórico da gestora no setor de Saúde, as companhias iniciaram conversações sobre a oportunidade e como estruturar um projeto dessa natureza, culminando com o investimento na companhia pelo FUNDOTEC II.

A necessidade de um parceiro investidor ativo com características de venture capital se devia ao fato de o mercado de oncologia no Brasil ser altamente fragmentado e explorado por uma infinidade de clínicas e serviços hospitalares, liderados por médicos, com sua cultura própria, e baseado em pacientes oriundos de convênios médicos de operadoras de saúde ou do SUS – Sistema Único de Saúde. Também era preciso atender três segmentos diferentes: diagnósticos relacionados à doença, oncologia clínica e quimioterapia e radioterapia.

A Oncoclínicas já nasceu como uma sociedade anônima, visando aos mais altos padrões de qualidade assistencial e abrangência nacional. Logo verificou que a oportunidade identificada e o seu sucesso exigiam um crescimento acelerado por aquisições, para garantir o posicionamento imediato e pioneiro nos principais mercados e aumentar a abrangência geográfica, concomitantemente ao trabalho de construção da governança corporativa e reestruturação da gestão.

Resultados estratégicos:

A Oncoclínicas obteve a sua primeira rodada de investimentos através do FUNDOTEC II da FIR Capital. Por outro lado, a companhia manteve a estratégia de crescimento orgânico via aquisição de clínicas por todo país, especialmente de São Paulo e Rio de Janeiro, usando recursos oriundos da sua geração própria de caixa e de nova rodada de investimentos pelo Victoria Capital. Hoje, a rede possui as seguintes unidades operacionais: Oncocentro em Belo Horizonte, Sete Lagoas, Itabira, Uberlândia (MG); Oncocentro Radioterapia no Hospital da Baleia em BH (MG); Oncoclínica no Rio de Janeiro (RJ); Oncoclínicas em Salvador (BA); Centro Paulista de Oncologia (CPO) em São Paulo (SP) e Clínica Multihemo em Recife (PE).

Após o investimento, a Oncoclínicas adotou os mais elevados padrões de governança aplicáveis a uma companhia em estágio inicial de desenvolvimento corporati-



vo e implantou regras previstas no Manual de Governança da FIR Capital e práticas exigidas pelo Regulamento do Investidor, tais como a proibição de emissão de partes beneficiárias, o estabelecimento de mandato unificado para todo o Conselho de Administração (que inclui um Conselheiro Independente), a adesão à câmara de arbitragem para resolução de conflitos societários e auditoria anual de suas Demonstrações Contábeis por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários.

Além disso, a empresa estruturou sua gestão nas áreas financeira, de contabilidade, recursos humanos e comercial, o que agregou valor relevante no atendimento nas clínicas em operação.

Houve aprimoramento de toda a estrutura de gestão da companhia, mediante a contratação de um novo Diretor Financeiro, assessorado pelas equipes contábil e financeira.

O investidor continua auxiliando a empresa no acompanhamento e aconselhamento estratégico, especialmente em aquisições previstas no plano de negócio aprovado quando do investimento; na atração de profissionais altamente qualificados para compor seu quadro funcional (com a contratação de novos diretores Financeiro, de Relações Institucionais, Comercial e Operacional, além de um gerente de Compliance e Controladoria). Os investidores também apoiam a Oncoclínicas na contratação de empresa de auditoria independente de consultoria para os processos fiscais.

Para alcançar a estratégia desenhada, a Oncoclínicas buscou uma segunda rodada de capitalização através do Fundo de Private Equity Victoria Capital, o que foi fundamental para a expansão do projeto e a continuidade das negociações com os alvos selecionados e a concretização de outros negócios, como, por exemplo, os do Centro Paulista de Oncologia (CPO), NeoRad e MultiHemo, parte da plataforma de crescimento projetada para Recife.

Atualmente a companhia é administrada por Marcelo Ferreira Guimarães (Diretor Presidente), Maurício José Lima Rebelo (Diretor Financeiro) e pelos diretores vice-presidentes Ernani Bronzatti e Bruno Lemos Ferrari, com grande sucesso, contando ainda com o apoio sinérgico das gestoras FIR Capital e Victoria Capital.

Além de apresentar ganhos operacionais altamente significativos se comparados os mesmos indicadores de 2010, a Oncoclínicas cresceu 50 vezes e se transformou na maior rede brasileira de oncologia.

Os padrões clínicos e terapêuticos asseguram a excelência dos serviços. A preocupação com a permanente atualização do corpo de colaboradores é um dos valores mais presentes na organização.

Hoje, a parceria da Oncoclínicas com a FIR Capital e Victoria Capital tem foco no planejamento de longo prazo, na concepção e na execução dos projetos estratégicos.

Oncoclínicas	Jun 2011	Jun 2013
Receita Bruta	R\$ 9,144 milhões	R\$ 118,327 milhões
ROE (Return On Equity)	-25%	19,3%

Segundo os empreendedores, nos dois sócios estratégicos, eles eles encontraram suporte para transformar a Oncoclínicas em uma rede de oncologia de classe mundial e não só a ajuda para aprimorar a estratégia do negócio, o modelo societário de participações e a estrutura de governança, mas também uma grande dedicação que se traduziu numa enorme carga de trabalho desde a implantação dos passos iniciais do projeto, fundamentais e necessários para a evolução que foi conquistada.

Coordenação Gráfica e Editorial:
Tamer Comunicação Empresarial

www.tamer.com.br



Associação Brasileira de
Private Equity & Venture Capital

www.abvcap.com.br