

Principais teses em saúde – passado e futuro no Brasil

Junho 2023

These materials are intended to supplement a discussion with L.E.K. Consulting. These perspectives will, therefore, only be meaningful to those in attendance. The contents of the materials are confidential and subject to obligations of non-disclosure. Your attention is drawn to the full disclaimer contained in this document.

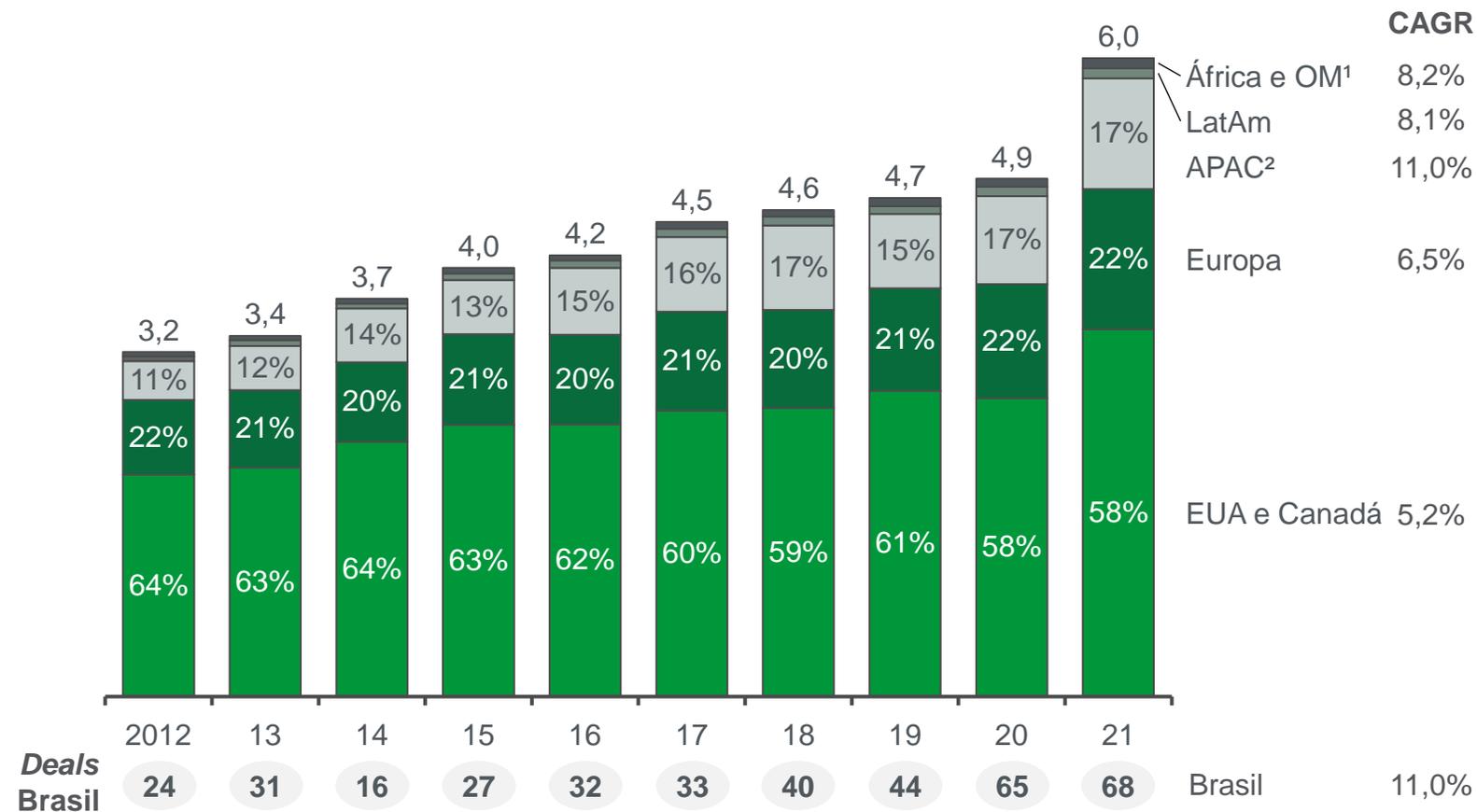


Agenda

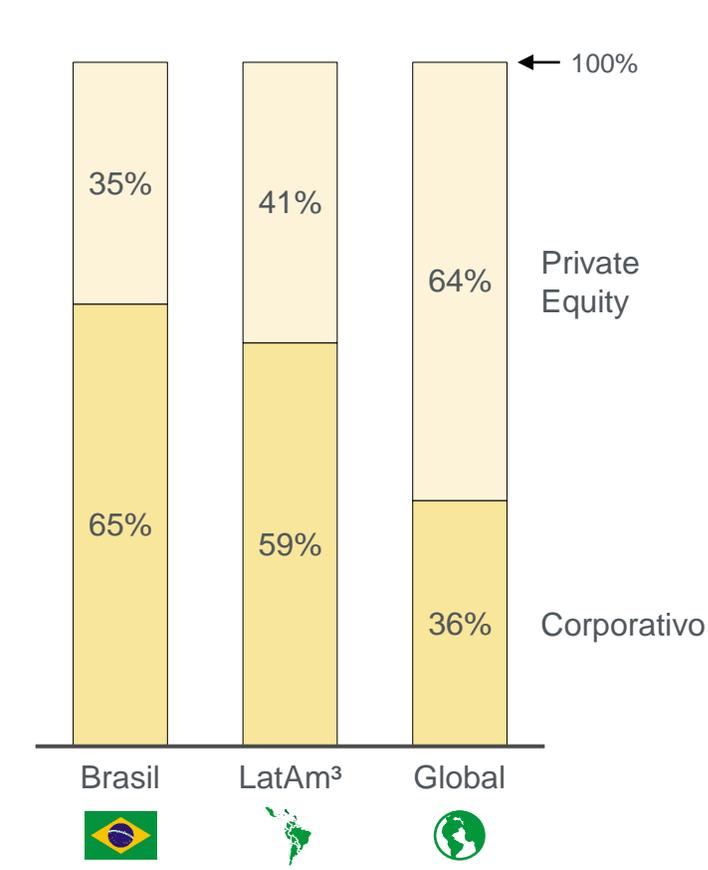
- Principais teses em saúde – passado e futuro no Brasil
- A.L.E.K.

Atividade de M&A em saúde é extensa e crescente, com setor tendo observado >40 mil deals; no Brasil, atividade também é crescente, mas concentrada pelo setor corporativo, responsável por ~65%

M&As em saúde por região (2012-21), milhares de deals



Tipo de deal em saúde por região⁴ (2012-21), %



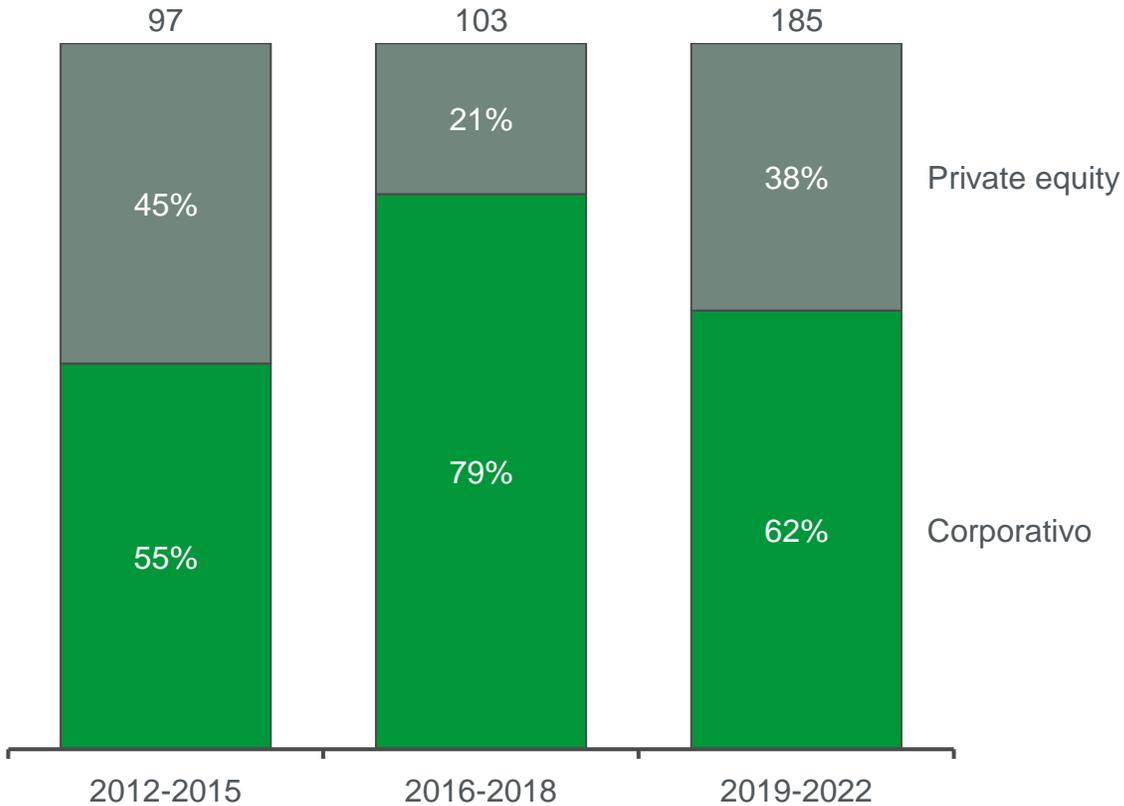
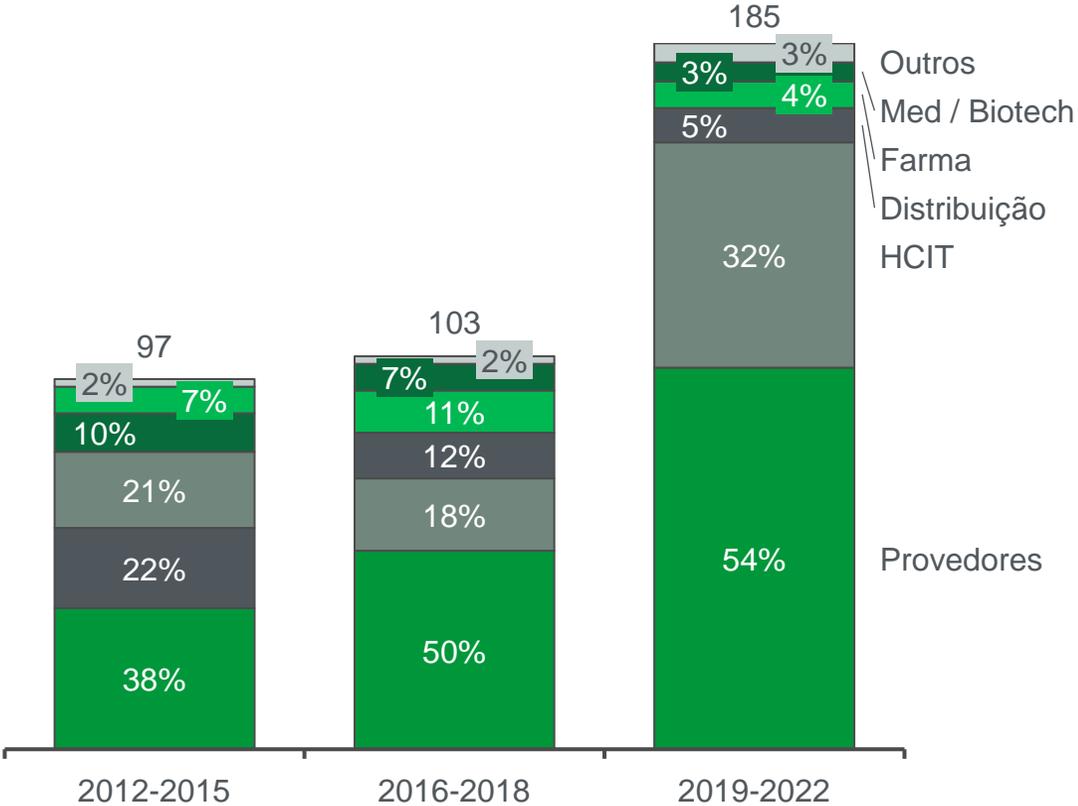
Notas: 1) Oriente Médio 2) Ásia Pacífico 3) LatAm ex. Brasil 4) Para Brasil, considera-se PE deals realizados por fundos de PE ou empresas com controle majoritário de um PE; para outras regiões considera-se PE operações de private placement e Corporativo operações de M&A

Fonte: Capital IQ, Análise e pesquisa L.E.K.

Perfil de deals no Brasil variou ao longo dos anos, com redução de transações de distribuição e aumento significativo em provedores e HCIT de acordo com maturação dos setores

Setores de investimentos em saúde no Brasil (2012-21), # de deals¹

Tipo de deal em saúde no Brasil (2012-21), %



Notas: 1) Inclui delas fechados e anunciados 2) Inclui hospitais, clínicas especializadas e operadoras/pagadores verticalizados
 Fonte: Capital IQ, Análise e pesquisa L.E.K.

Detalhamento das principais teses

MedTech



MedTech



Farma



Distribuição



HCIT/Digital



Provedores

Historicamente, setor de MedTech no Brasil apresentou poucos deals, com algumas tentativas de consolidação de OPMEs e equipamentos; baixo nível de maturidade da indústria limita potencial

Setor de MedTech não exibiu alta atividade de M&A, com consolidação como principal tese:

Exemplos de aquisições no setor

Consolidação de fabricantes



- **Patria iniciou a tese em 2012, quando adquiriu a empresa MDT Implantes**
 - Além da MDT Implantes, que se transformou na Víncula, também possui as marcas Meta Bio e Biotechnology
 - Desenvolvimento da tese envolveu transformações do modelo de negócio, focando na Venda Direta, e também diversificação de produto, ofertando implantes ortopédicos, instrumentais e importação e exportação

- **Em 2012, CareFusion adquiriu a brasileira Intermed, de equipamentos médicos respiratórios** – adição foi de US\$ 25 mi à receita do grupo com o M&A
 - Deal foi motivado pela estratégia de expansão internacional visando mercados de rápido crescimento
 - Intermed garantiu posicionamento na América Latina para a CareFusion, atuando como plataforma e construindo escala e capacidade local

- **Em 2015, Gnatus e Dabi Atlante anunciaram fusão sob a marca Alliage** – movimentação foi resposta à entrada de novos players e ao assédio internacional às empresas locais
 - M&A gerou player líder em equipamentos odontológicos da América Latina, com receita de R\$ ~300 mi
 - Tese possui foco em inovação e mix de produtos com *price points* distintos

Perspectivas futuras

1

Poucos deals nos próximos anos, dado baixo número de fabricantes locais capazes de competir com inovação e com produtos asiáticos de baixo custo

2

Crescimento de acordos de licenciamentos, com distribuidores buscando alternativas no mercado internacional, em especial para devices

3

Maiores players nacionais em odontologia podem buscar mercados externos, mas movimento é restrito e de execução complexa

4

Movimentos de avanço na cadeia de odontologia, com players ampliando a oferta, em especial em consumíveis e alinhadores invisíveis

Detalhamento das principais teses

Farma



MedTech



Farma



Distribuição



HCIT/Digital



Provedores

Setor farmacêutico observou três grandes grupos de *deals* no passado e deve ter movimentos focados em expansão de portfólio e internacionalização no futuro próximo

Evolução cronológica das estratégias adotadas pelo setor farmacêutico



1 Entrada de “Big pharma” em genéricos no Brasil:

Movimento de pouco sucesso com dificuldade de operação no Brasil e redução de estratégia de “big pharma”



2 Compra de partes de portfólio:

Aquisições relativamente oportunísticas, seguindo movimento de repriorização e “refocus” do portfólio



3 Expansão internacional de farmas nacionais:

Busca por crescimento internacional na América Latina, Leste Europeu e Estados Unidos, alavancando escala e preços



Perspectivas futuras

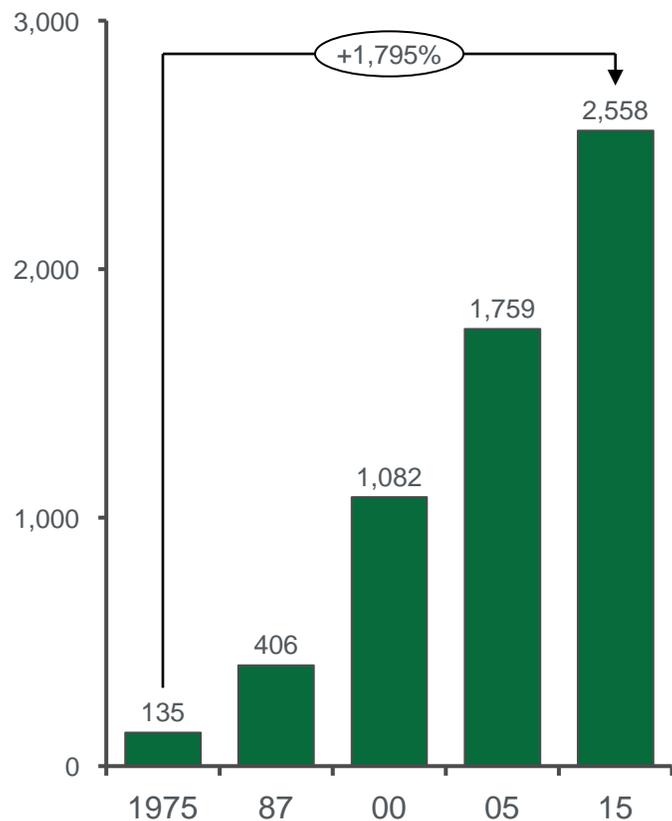
- 1** Manutenção do interesse de PEs pelo setor, mas com deals limitados, dados altos múltiplos e baixo número de ativos à venda com escala
- 2** Deals de portfólio devem seguir fortes conforme MNCs se especializam em segmentos específicos – veículos específicos, como Celler e M8, podem se beneficiar do movimento
- 3** Empresas nacionais podem explorar M&As para desenvolver novas avenidas de crescimento, entre elas a expansão internacional
- 4** Potencial consolidação de adjacências da indústria (ex: distribuidores de insumos, embalagens primárias e secundárias)

Fonte: Capital IQ, notícias, fatos relevantes e apresentações das empresas, Análise e pesquisa L.E.K.

Custo e tempo crescente de P&D impulsionou aumento de M&As internacionalmente, por corrida por moléculas em estágios iniciais de investimento...

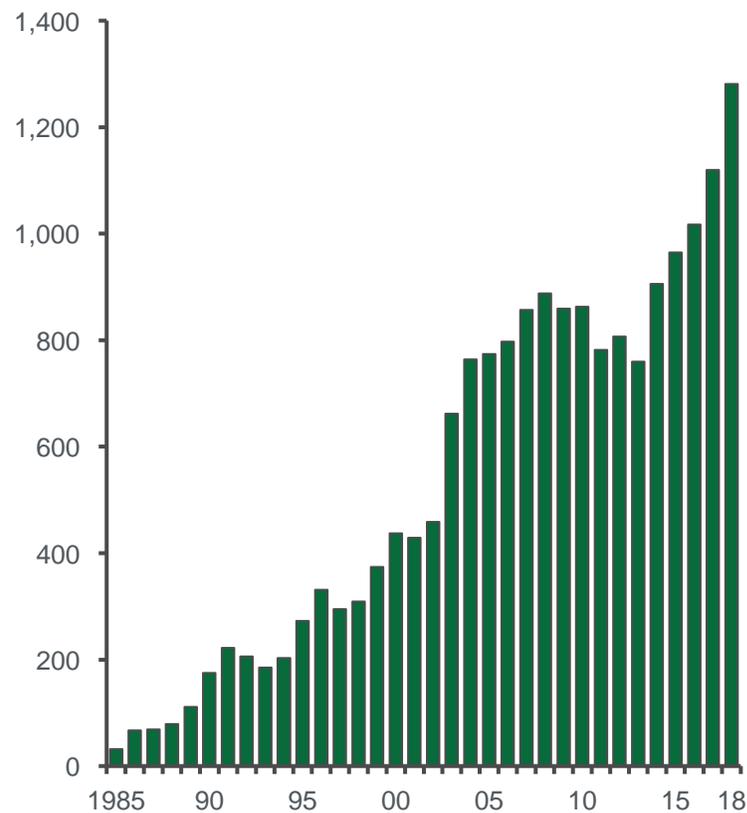
Custo de P&D por droga aprovada no FDA (1975-2015)

Milhões de dólares (valores reais com base em 2013)



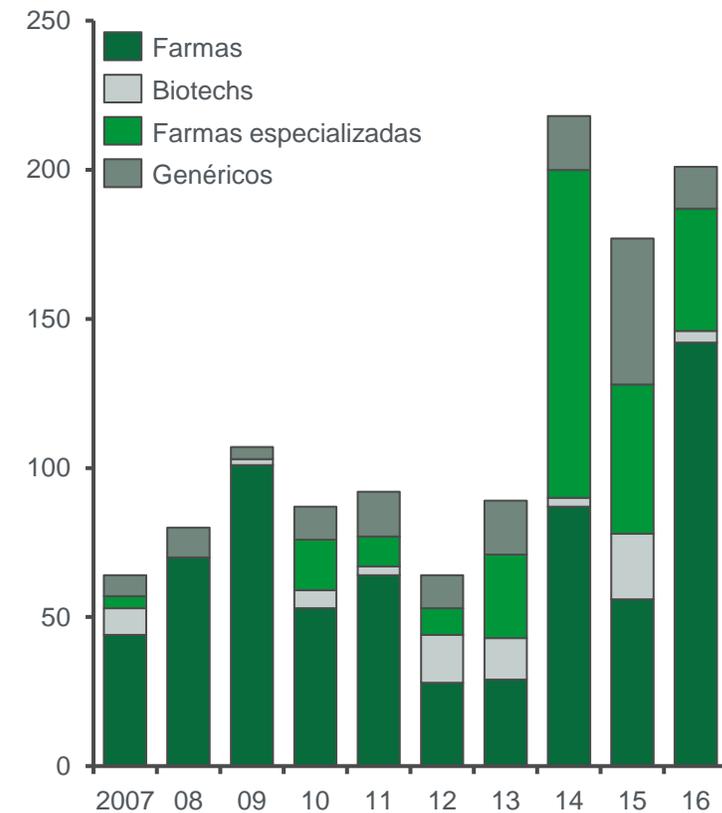
Quantidade de M&A em biotech e farmacêuticas (1985-2018)

Número de deals



Valor de M&A em biopharma por comprador (2007-2016)

Em bilhões de dólares



...contudo, movimento de deals focados em inovação não foram / devem ser prioridade para empresas nacionais, que devem movimentar inorganicamente para outras avenidas de crescimento

Diferenças do mercado americano para o brasileiro

- No Brasil, existem menos players que realizam inovações de caráter similar ao americano, justificado pela falta de infraestrutura para P&D, recursos e menores perspectivas de retorno do investimento realizado
- A alternativa mais comum para players brasileiros são deals de portfólios em fim de vida, alavancando moléculas consolidadas e com custo de desenvolvimento amortizado para buscar novos ângulos de geração de receita
 - Estratégia de especialização da oferta, com portfólio focado em áreas terapêuticas específicas impulsionou número de *deals* de portfólio

Potenciais avenidas de crescimento no Brasil e exemplos

- I *Expansão para consumer health*  
- II *Entrada em biossimilar via licensing*  
- III *Expansão em biossimilar de forma orgânica / M&A*  
- IV *Entrada no mercado de CMOs*  
- V *Entrada no mercado de biológicos Rx*  
- VI *Investimentos em medicina personalizada* 
- VII *Expansão via internacionalização*  

Detalhamento das principais teses

Distribuição



MedTech

Farma

Distribuição

HCIT/Digital

Provedores

Tese de consolidação foi a de maior relevância no setor de distribuição, com Elfa e Viveo liderando movimento; Contudo, movimentos inorgânicos devem ser reduzidos e focados em expansão na cadeia

Maior tese do setor foi a de consolidação, capitaneada por fundos de PE:

Exemplos de aquisições no setor

Consolidação de distribuidores



Anbioton
Saúde levada a sério.



DESCARPAC
Efficiency in Disposables



- Patria adquiriu Grupo Elfa em 2014 e desde então realizou 20 M&As
 - Foco da tese era consolidação em farma até 2017, quando passou a expandir para MedTech a partir da incorporação da Atrial
 - Entrada no segmento odontológico em 2020 via M&A da Surya Dental e Biodente
 - Desde 2020, Patria busca janelas para um desinvestimento da tese via IPO



Cremer

PRÓINFUSION
PRONTO PARA USO

- DNA Capital iniciou a tese em 2016 pela aquisição do Grupo Mafra e realizou 22 M&As
 - Foco da tese foi consolidação e avanço na cadeia, transformando a empresa num ecossistema capaz de servir hospitais, clínicas e laboratórios
 - Viveo entrou no segmento odontológico em 2018 via aquisição da Cremer, por R\$ 500 mi
 - IPO realizado em 2021 levantou R\$ ~2 bi

Perspectivas futuras

1

Menor atividade de M&A de consolidação, dado que setor passou por movimentos agressivos nos últimos anos

2

Tendência de movimentos inorgânicos, mas em menor escala, para expansão na cadeia de serviços e distribuição para elos descentralizados

3

Importação e *licensing* são potenciais avenidas de crescimento rápido de receita que poderão ser exploradas via M&A pelas maiores empresas

4

Potencial deals para oferta de operação logística; contudo, caráter oportunista dada escala dos grandes *players*

Mercado brasileiro replica o americano, que agora passa por expansão da presença em serviços descentralizados não-agudos e maior oferta de serviços

NÃO EXAUSTIVO

Principais canais		Foco em agudo				Foco em não-agudo			Exemplos de serviços adicionais ofertados
		CardinalHealth	OM	MEDLINE	Laboratórios clínicos (Fisher)	MCKESSON	HENRY SCHEIN®	Distrib. mestre (ex: NDC)	
Serviços não-agudos	Consultórios médicos/Laboratórios	Baixo-Médio	Nulo-Baixo	Médio	Nulo-Baixo	Alto	Alto	Alto	Automação de processos de compra Consultoria (ex: regulatória, comercial) Logística e frete Packs para procedimentos cirúrgicos Manufatura de produtos <i>white label</i> Gestão de insumos e controle de estoque Educação e treinamentos
	Centros cirúrgicos ambulatoriais	Alto	Nulo-Baixo	Alto	Nulo-Baixo	Alto	Baixo-Médio	Alto	
	Cuidados de saúde de longo prazo	Médio	Nulo-Baixo	Alto	Nulo-Baixo	Alto	Baixo-Médio	Alto	
	Home care	Alto	Nulo-Baixo	Médio	Nulo-Baixo	Alto	Baixo-Médio	Alto	
	Clinicas ambulatoriais/outro	Baixo-Médio	Nulo-Baixo	Médio	Nulo-Baixo	Alto	Alto	Alto	

Após teses de consolidação no mercado norte-americano, mercado exibe duas tendências: i) descentralização dos serviços de saúde e ii) oferta ampla de serviços em saúde, com soluções em logística, estoque, finanças e consultoria para otimizar operação

Fonte: Forbes, Harvard Business Review, Website das companhias, Análise e pesquisa L.E.K.

Elfa e Viveo replicam movimentos do mercado externo e devemos observar movimento inorgânico, de forma mais tímida que histórica, que permita avanço na cadeia e maior oferta de serviços

Ecosistema Elfa



Medicamentos Especiais



Soluções de serviços e logística



Fabricante de private label



Odontológico



Distribuição de medicamentos em geral



Produtos hospitalares



Ecosistema Viveo



Soluções de manejo e nutrição



Soluções de serviços e logística



Distribuidor de vacinas



Distribuidor hospitalares



Plataforma de cuidados com o paciente



Fabricante de private label



- **Elfa tem consolidado via aquisição de empresas** (principalmente Descarpack, Biohosp e Dupatri) com ampla cobertura nacional de medicamentos e produtos hospitalares nos segmentos público e privado, incluindo clínicas, hospitais e planos de saúde
- **Aquisição da Descarpack indica interesse em verticalizar** algumas categorias de produtos, como suprimentos hospitalares
- **Por último, Elfa está testando novos modelos de negócios**, como gestão da cadeia de suprimentos de hospitais e leasing

- **Adquirindo empresas para diversificar seu portfólio** em diversos segmentos, como produtos hospitalares
 - A recente aquisição da Medcare reforça a posição da Viveo no mercado de OPME (órgãos, próteses e materiais especiais)
- **Ação deve pressionar os fornecedores tradicionais em contas premium**, mas pode ganhar participação em jogadores sensíveis a custos, controlando canais por meio de um portfólio robusto de custo-benefício
- **Novas aquisições / parcerias complementares esperadas** no futuro próximo

Detalhamento das principais teses

HCIT/Digital



MedTech

Farma

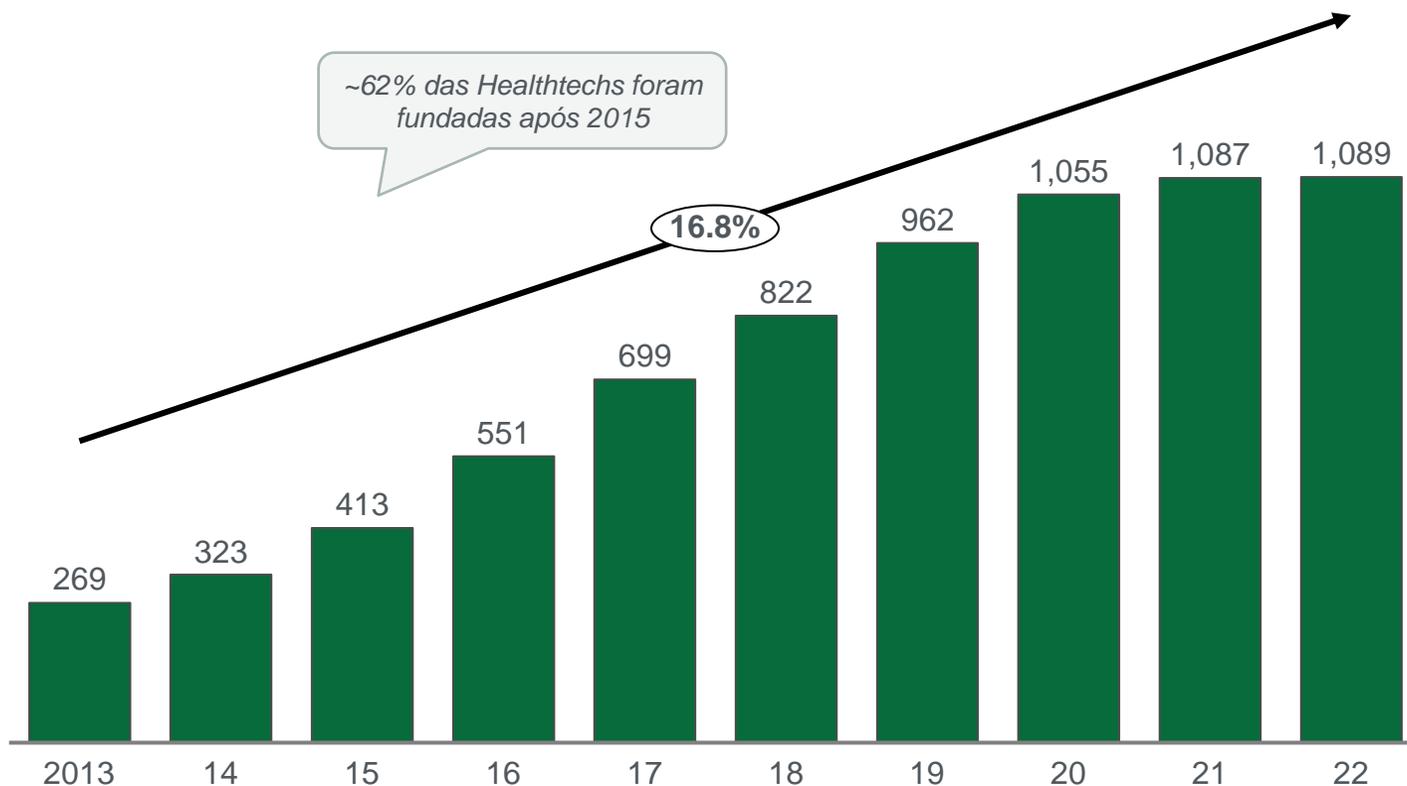
Distribuição

HCIT/Digital

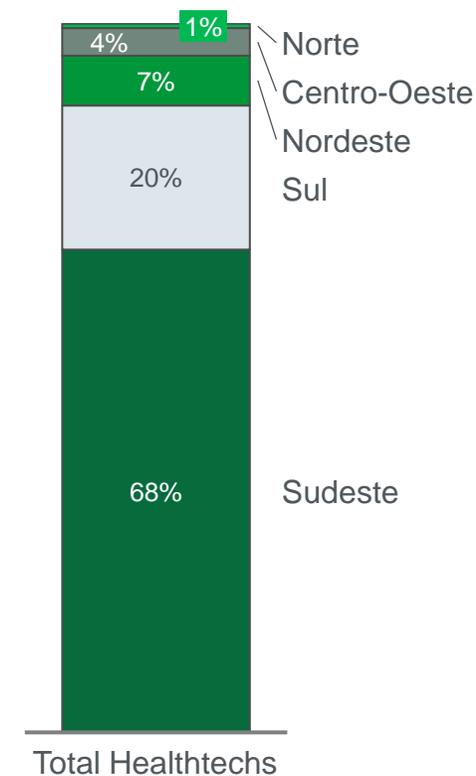
Provedores

O ecossistema de healthtechs iniciou seu desenvolvimento na década de 90, mas mais de 60% das empresas foram fundadas após 2015; as regiões Sudeste e Sul concentram ~90% das empresas

Evolução do número de Healthtechs (2013-22), # de empresas

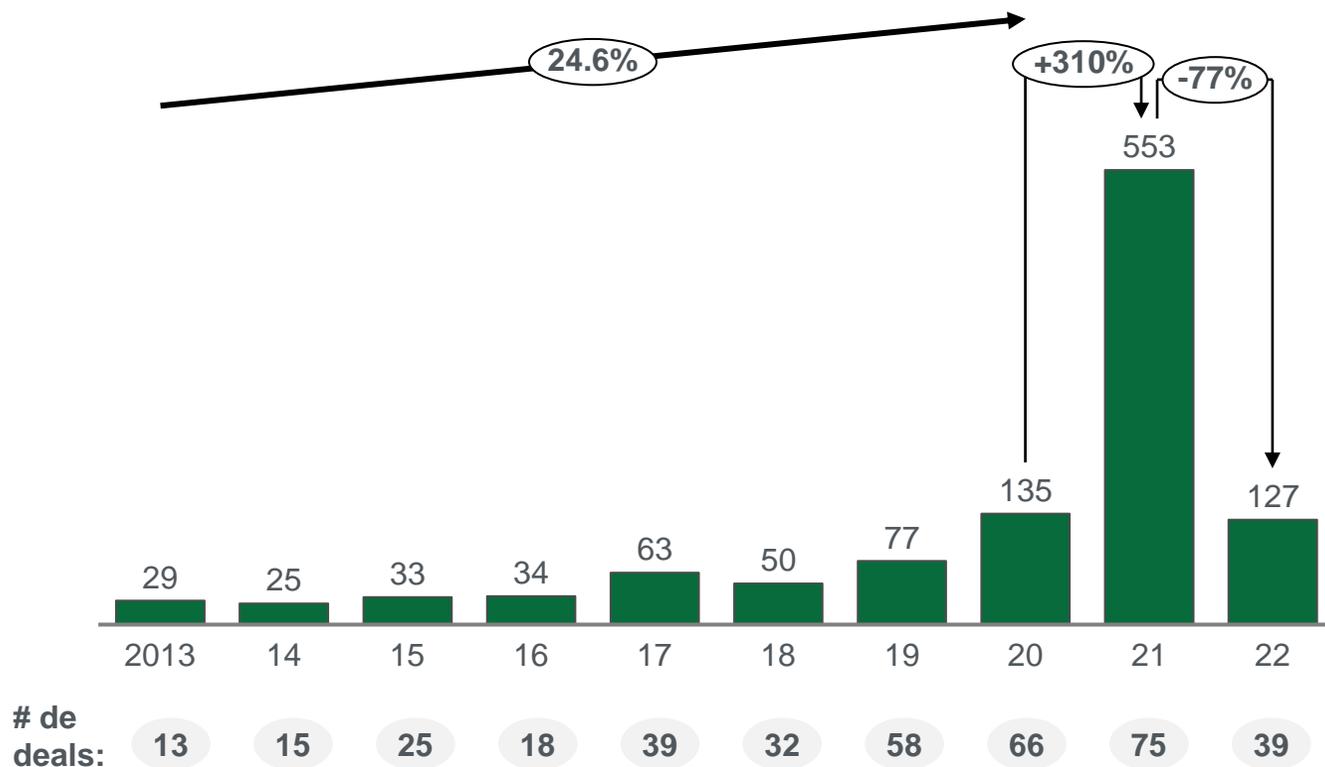


Distribuição geográfica das Healthtechs (2022), % por região



Volume de investimentos em healthtechs se manteve relativamente está até 2018, com crescimento expressivo nos próximos anos; 2021 foi grande outlier e mercado não espera movimento similar

Volume de investimentos em Healthtechs no Brasil
(2013-22), Milhões de USD

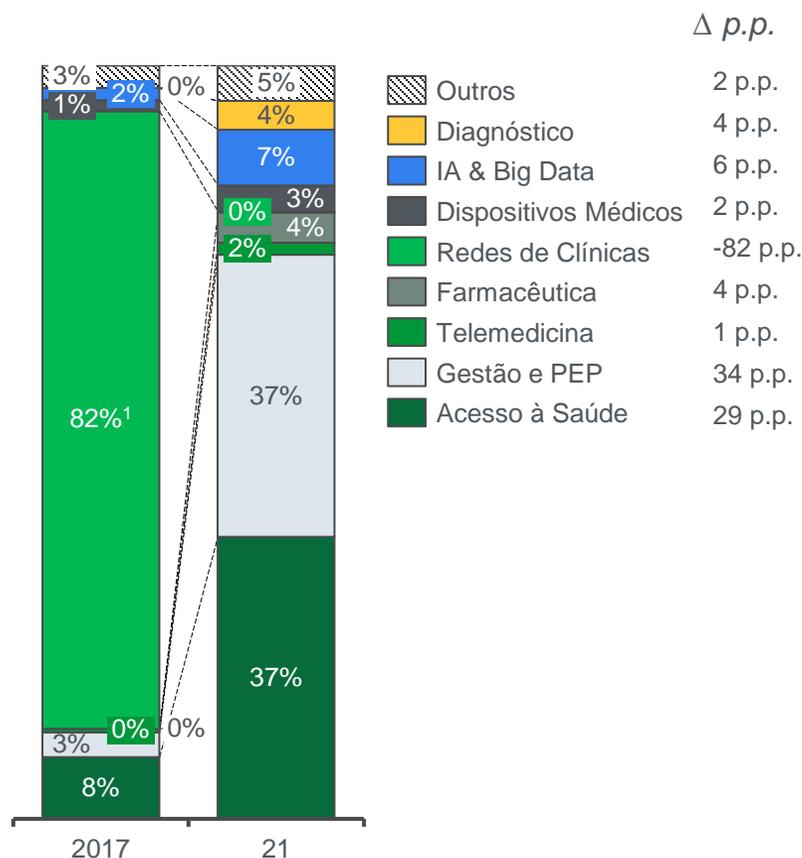


Comentários

- **Dr. Consulta, Alice, Bionexo e Memed** são as healthtechs com maior volume de investimento registrados no Brasil
- **Aceleração nos investimentos em healthtechs no ano de 2021** foi resultado do interesse em investir no setor da saúde devido ao Covid-19
 - Não é esperado que este volume se repita no médio-prazo, uma vez que as principais empresas já estão capitalizadas
- **Redução no volume dos investimentos em 2022** como consequência do alto volume de 2021 e pelo cenário de incerteza político-econômica

Healthtechs de acesso à saúde e gestão concentraram ~54% dos investimentos entre 2017-22, mas perfil de *deals* se alterou entre os anos, com crescimento de seguradoras e serviços de gestão

Investimentos por categoria em Healthtechs (2017, 2021), % do total (Milhões de USD)



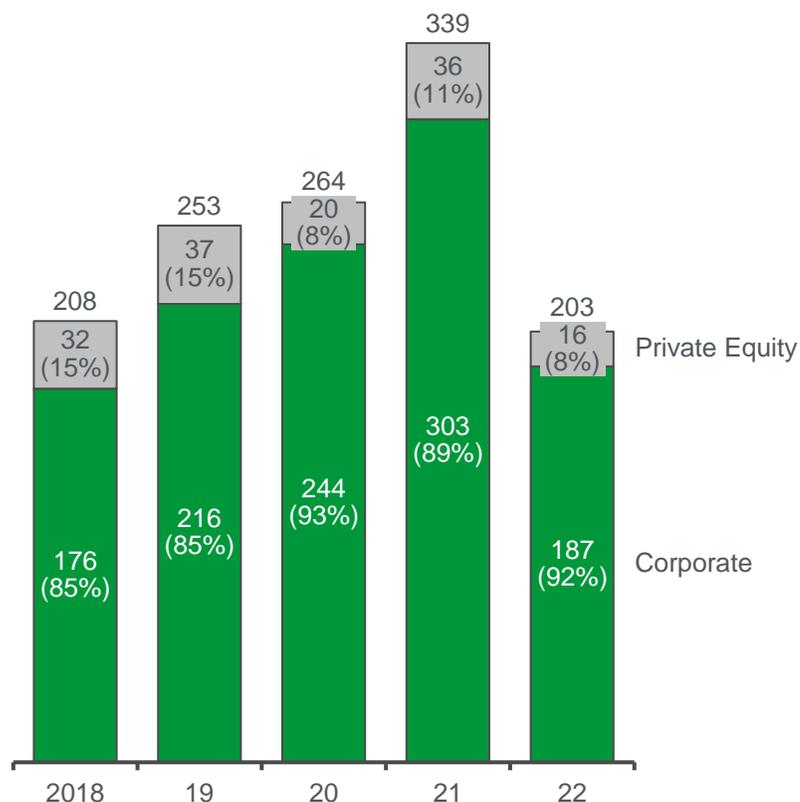
Notas: 1) O investimento em Dr. Consulta afetou a participação da categoria em 2017
 Fonte: Distrito, Análise e pesquisa L.E.K.

Maiores rodadas de investimentos em Healthtechs
 Milhões de USD

Categoria	Healthtech	Valor da rodada	Valuation	Ano	Investidores
Acesso à Saúde	alice	127	~R\$ 4.5 bi	2021	SoftBank, G SQUARED, THORNTRE, ALLEN & COMPANY, KASZEK, STEPSTONE, GLOBOVENTURES
Gestão e PEP	bionexo	82	~R\$ 1 bi	2021	Kinea, arco, BainCapital
Gestão e PEP	Memed	59	n/a	2021	DNA CAPITAL
Telemedicina	conexa	38	n/a	2022	Goldman Sachs, GENERAL ATLANTIC
IA & Big Data	3778	36	n/a	2021	teg, implus
Farmacêutica	sallve	21	~R\$ 500 mi	2021	Atlântico FUNDO DE INVESTIMENTO, QUARTZ
Acesso à Saúde	pipo saúde	20	n/a	2021	monashees+, KASZEK, THRIVE CAPITAL, ONEVC
Gestão e PEP	saúde iD	20	n/a	n/a	kortexventures
Acesso à Saúde	sami	20	n/a	2021	endeavor CATALYST, monashees+, STARTUP + HEALTH, VALOR, DNA CAPITAL, Redpoint eVentures, TWO CULTURE CAPITAL, THE FUND
Diagnóstico	beep!	19	~R\$ 670 mi	2021	endeavor CATALYST, VALOR, DNA CAPITAL, inovabra

Nos EUA, crescimento tem sido constante ao longo dos anos (ex-2022), com investimentos focados em soluções de engajamento de pacientes e serviços

Deals em HIT nos EUA por tipo de investidor (2018-22), # de deals



Principais soluções em HCIT nos EUA

Solução	Linha de Serviço	# de deals 2021 e 2022	2022 em comparação com 2021
Registros eletrônicos de saúde (EHR), gerenciamento de práticas e armazenamento de dados	Prestação de cuidados/operações clínicas	79	↔
Cuidado virtual	Engajamento do paciente	56	↔
Gestão de ciclo de renovação	Atividades administrativas	35	↗
Gestão de comunicação e <i>workflow</i>	Prestação de cuidados/operações clínicas	34	↗
Gestão de casos e doenças	Prestação de cuidados/operações clínicas	30	↗
Educação de pacientes	Engajamento do paciente	31	↘
Troca de informações de saúde (HIE)/interoperabilidade	Engajamento do paciente	16	↘
Saúde e bem estar	Engajamento do paciente	38	↘
Soluções de clínicas digitais	Testes clínicos	26	↘
Acesso de mercado	Atividades administrativas	11	↗
Gestão da saúde da população	Atividades administrativas	12	↗
Operação de provedores	Comercialização/GTM	31	↘

Fonte: L.E.K. IP, Análise e pesquisa L.E.K.

Legenda:

Abaixo de 2021



Acima de 2021

Contudo, mercado passou por onda similar à Brasileira no passado, com grande foco em “operadoras”, muitas das quais não obtiveram sucesso pós IPO

Healthtechs estadunidenses com capitalização de venture capital

 <ul style="list-style-type: none">• Teste de detecção precoce de múltiplos cânceres para pessoas sem sintomas• Depois de diversas rodadas de investimento e planejar um IPO, foi comprada pela Illumina em 2020	 <ul style="list-style-type: none">• Plataforma de diagnóstico de doenças cardíacas baseada em inteligência artificial• Passou por rounds de aportes totalizando ~USD 620M, com último round Series E em 2019
 <ul style="list-style-type: none">• Planos de saúde individuais e familiares com foco em digitalização• Após rodadas de VC e IPO, suas ações estão em queda de ~85% e soma prejuízos acima de USD 500M ao ano	 <ul style="list-style-type: none">• Usa dados genômicos e clínicos para desenvolver soluções de tratamento personalizado para pacientes com câncer e outras doenças crônicas• Já levantou mais de USD 1.3B, com funding mais recente em outubro de 2022 de ~USD 275M
 <ul style="list-style-type: none">• Planos de saúde junto ao sistema Medicare Advantage• Fez IPO em 2020 e suas ações estão ~89% abaixo; soma prejuízos superiores a USD 900M para 2021 e 2022	 <ul style="list-style-type: none">• Plataforma de saúde virtual com acesso a consultas médicas e outros profissionais da saúde• Após IPO em 2020, suas ações estão em queda acumulada de ~88%, além de mais de USD 500M em funding pré-IPO
 <ul style="list-style-type: none">• Fornecer serviços de teste de DNA e análise genética para diversos países• A ação ME listada na Nasdaq teve sua oferta inicial em 2020 e está ~76% abaixo do valor inicial	 <ul style="list-style-type: none">• Plataforma de medicamentos digitais para ajudar pacientes e médicos a gerenciar tratamentos• Após valuation de ~USD 1.5B e aportes de ~USD 500M, a companhia faliu em 2020 e teve seus ativos liquidados
 <ul style="list-style-type: none">• Desenvolve produtos e materiais sustentáveis a partir de organismos vivos• Fez seu IPO em 2021 mas fechou capital após ser comprada pela biotech Ginkgo Bioworks por USD 300M	 <ul style="list-style-type: none">• Oferece planos de saúde individuais com foco na experiência do cliente• Fez seu IPO em 2021, mas ações estão em queda acumulada de ~97% desde então; também teve funding de ~USD 500M em Series E anteriormente

O sucesso das healthtechs americanas não é óbvio; a maioria delas tem dificuldade em rentabilizar o negócio e sofrem pressão dos acionistas, inclusive com casos de falência

Healthtechs no Brasil também encontram desafios de rentabilidade – modelo precisa se provar e maiores empresas (ex: Alice) sofrem pressões de custos enquanto tentam ganhar escala

A curto prazo, investimentos em HCIT/Digital devem desacelerar devido a incertezas político-econômicas; oportunidades a longo prazo devem se direcionar para novos modelos de serviços

What's next para o Brasil em *healthtechs* e VC



1

A curto prazo, investimentos de M&A em *healthtechs* por parte de fundos, bem como rodadas de financiamento, devem desacelerar

A longo prazo, expectativa é que o mercado cresça e siga as dinâmicas observadas nos EUA, respeitando os distintos níveis de maturidade

2

Áreas de maior potencial estão relacionadas a novos modelos de negócio e ampliação da oferta de serviços para saúde (ex: gestão, staffing, *analytics* & *workflow*, finanças)

- **Cenário de *healthtechs* e Venture Capital no Brasil se encontra em desaceleração**
 - impacto da COVID-19, incertezas político-econômicas e volume de *deals* recentes influenciam decisões de investimentos nos próximos anos
 - **Aumento de taxas básicas dificultou a capitalização de fundos e *healthtechs***, que estavam com *valuation* esticado
 - **Expectativa de estabilização do cenário político-econômico e avanço da digitalização em saúde** sinalizam manutenção dos investimentos a longo prazo
- **Em comparação com os EUA, Brasil exibirá oportunidades em novos modelos de prestação de serviços** – soluções de gestão de ciclo de receita, ERP para saúde, prontuário eletrônico, comunicação e *workflow* e gestão de dados devem ganhar força nos próximos anos
 - **Análise indica que modelos de operadoras digitais enfrentam dificuldades de rentabilidade e controle de custos no país**, com players pioneiros no Brasil (ex: Alice) encontrando os mesmos desafios

Detalhamento das principais teses

Provedores



MedTech

Farma

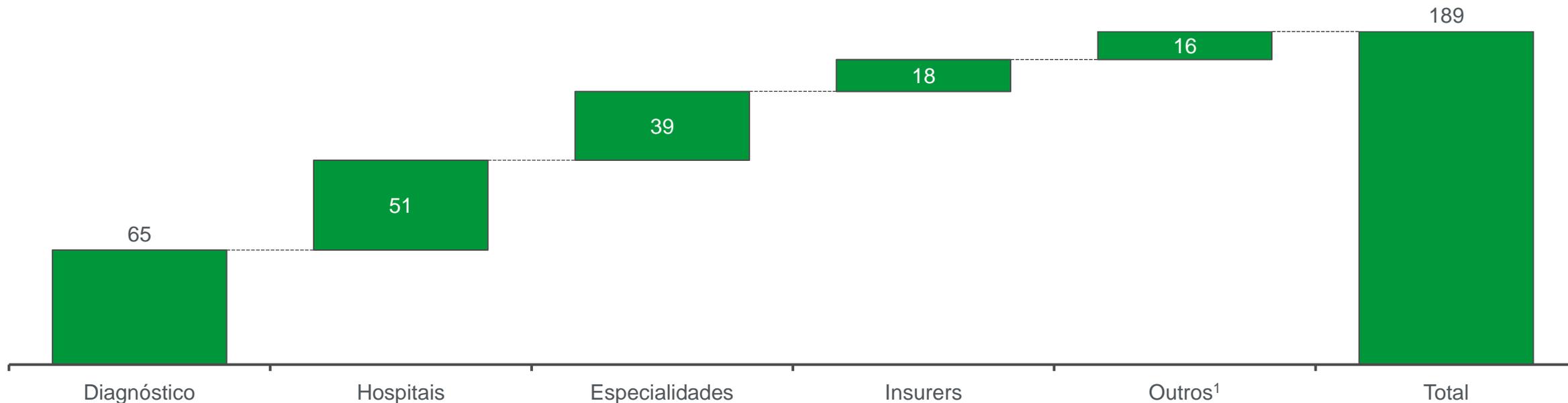
Distribuição

HCIT/Digital

Provedores

As teses de M&A mais frequentes entre provedores foram relacionadas a laboratórios de diagnóstico e hospitais

Deals de provedores por segmento
(2012-21), # de deals



Exemplos de players



Notas: 1) Inclui: hospitais veterinários, logística hospitalar, atenção primária à saúde e outros
Fonte: Capital IQ, Análise e pesquisa L.E.K.

Setor de diagnósticos observou consolidação como principal atividade de M&A, mas futuramente movimentos inorgânicos devem se concentrar em busca por novo papel na cadeia e eficiência

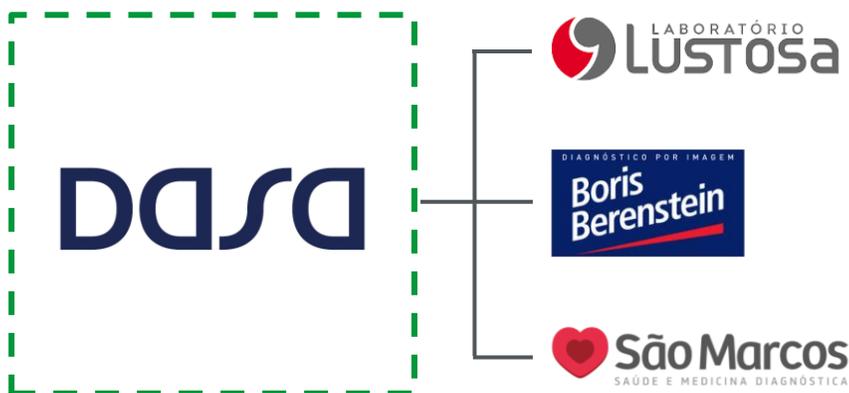
Overview das principais teses e M&As do setor de diagnósticos

Exemplos de aquisições no setor:

Consolidação de serviços diagnósticos



- **Fleury executou 16 M&As desde 2017 em tese de consolidação, com investimento de R\$ ~1,6 bi**
 - Aquisições, em sua maioria, envolveram laboratórios – porém, estratégia de avanço na cadeia foi observada, com deals de oftalmologia e ortopedia
 - Em 2022, Fleury anunciou compra do Hermes Pardini por R\$ ~2,4 bi; deal resultará em player com ~35% de *market share*



- **Enquanto desenvolve tese de ecossistema em saúde via expansão inorgânica, DASA segue consolidando o setor de diagnósticos, com primeiras movimentações iniciadas nos anos 2000**
 - Foco das atuais aquisições em diagnósticos é fortalecer atuação em estados com baixa presença, vide aquisição do Laboratório Lustosa e São Marcos, em MG, e Boris Berenteins, no PE

Perspectivas futuras

1

Avanços para novos elos da cadeia; a expectativa é de **desaceleração da consolidação**, com M&As oportunistas

2

Crescimento de serviços de diagnóstico descentralizados, explorando modelos de point-of-care em farmácias, ambientes ambulatoriais e outros locais não convencionais

3

Deals de tecnologia devem ganhar força, seja para aumentar eficiência operacional ou assertividade de processamento

4

Eventual grande deal em L2L para **competir com fusão Fleury + Hermes Pardini**, com DB como principal target

Deals no mercado hospitalar concentraram-se em teses de consolidação, apesar de outros movimentos de menor sucesso / escala terem sido tentados

Consolidação de hospitais foi a principal tese do segmento de provedores na última década...

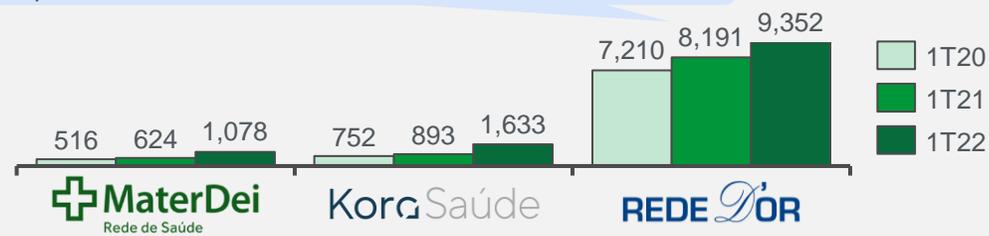
- **Movimentação de consolidação do setor de hospitais foi inicialmente impulsionada por PEs e seguida por players corporativos**
 - Desenvolvimento da tese foi motivado por mudança na legislação em 2015, autorizando a participação estrangeira no setor de saúde e atraindo PEs internacionais

Exemplo de aquisições relevantes:

 MaterDei Rede de Saúde	→	 PORTO DIAS SAÚDE	Rede MaterDei adquiriu o Grupo Porto Dias, em 2021, por R\$ 800 mi
 KoraSaúde	→	 HSF HOSPITAL E MATERNIDADE SÃO FRANCISCO	Kora Saúde comprou o Hospital São Francisco, em 2022, por R\$ 300 mi
 REDE D'OR	→	 SÃO LUIZ	Rede D'Or comprou o Hospital São Luiz, em 2010, por R\$ ~1 bi

Evolução de leitos operacionais por rede de hospitais (1T21-1T22), número de leitos

Expansão anual média em valor absoluto da Rede D'Or (1071 leitos) representa ~99% da MaterDei e ~66% da KoraSaúde em 1T22



...enquanto fundos de PE também apostaram em teses alternativas à consolidação, mas com menor sucesso / escala

- Principais desenvolvimentos de teses alternativas foram conduzidos por Hospital Care, Opy Health e BSL Saúde:

Consolidação de hospitais via modelo de incentivos alinhados a pagadores

 **CRESCERA CAPITAL**
 **HOSPITAL CARE**

Fundada em 2017 a partir da compra do hospital Vera Cruz de Campinas – atuação se baseia na aquisição de hospitais de alta complexidade e formação de um hub de saúde via M&A de ativos de baixa/média complexidade

Desenvolvimento da oferta de serviços não clínicos ao setor de saúde

 **IG4 CAPITAL**
 **OPY HEALTH**

Iniciou operações em 2020. Modelo de negócio é distinto – ao adquirir imóveis hospitalares, Opy fornece serviços não clínicos (ex: financeiro, limpeza, manutenção). Atuação relevante em parcerias com o setor público

Oferta de serviços amplos de saúde focados na população idosa

 **PATRIA**
 **BSL SAÚDE**

Fundada em 2015, BSL controla hospitais de retaguarda focados na atenção idosa, além de clínicas de cuidado pós-agudo e serviço de home care – investimentos na tese ultrapassaram a casa dos US\$ 150 mi

No futuro, esperamos redução do número de deals, dado nível de consolidação nas melhores praças, dinâmicas competitivas difíceis em cidades médias e Nordeste e múltiplos altos

Sumário do contexto atual de teses hospitalares:



Em especialidades, mercado iniciou consolidação por teses de maior complexidade, como oncologia e renal, mas vem buscando outras oportunidades de menor complexidade seguindo mesmo racional

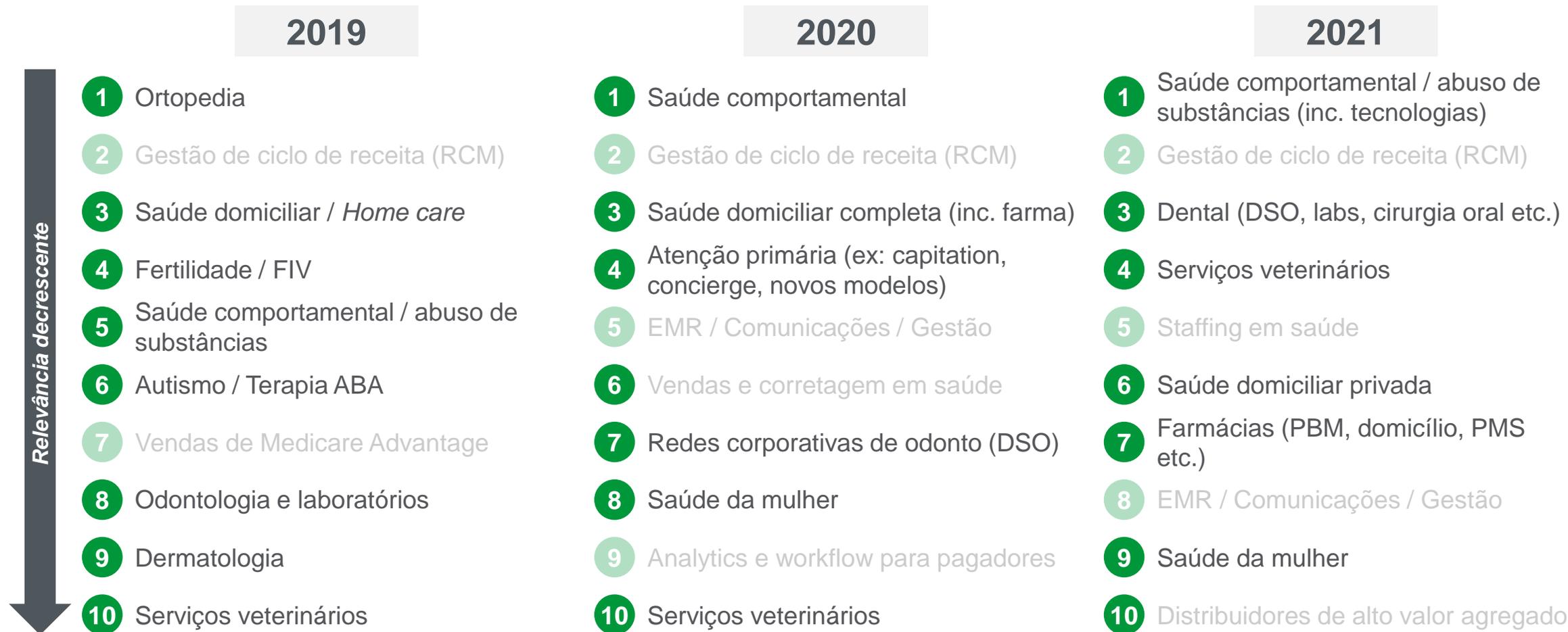
Tipos de teses conforme grau de complexidade



Fonte: Website das companhias, Capital IQ, Análise e pesquisa L.E.K.

Tendência foi verdadeira em outros mercados, como o americano, com fundos de PE investindo ativamente em teses de consolidação de serviços em áreas como saúde mental e feminina

Maiores segmentos de interesse/atividade em saúde de fundos de PE nos EUA



Fonte: L.E.K. IP, Análise e pesquisa L.E.K.

Para 2023, PEs devem focar em provedores de saúde especializados (ex: ortopedia e odontologia), além de investir em soluções digitais que impactam toda a cadeia de saúde

Cenário de PE nos EUA em 2023



Provedores de serviços de saúde



Spas médicos

Número de estabelecimentos dobrou entre 2017 e 2023 e é um mercado de USD ~16 bi; fortes *drivers* de crescimento, como clientes de alta renda e elevada recorrência



Ortopedia e doenças muscoesqueléticas

Mercado atingiu valor de USD ~75B e a expectativa é crescimento a CAGR de ~7%; ortopedistas cada vez mais insatisfeitos com hospitais e a tendência é trabalharem em redes independentes e integradas



Odontologia

Oportunidade para consolidar em DSOs de especialidades (cirurgia oral, ortodontia) e laboratórios dentais; CAGR de ~15% até 2026



Atenção rural / emergência

Disponibilidade de prestadores de serviço de saúde é, em média, 50% menor em áreas rurais, elevando a demanda por serviços

Digital / HCIT



Prontuário eletrônico / gestão

PEs devem continuar investindo na categoria devido à fidelização das soluções, à consolidação dos provedores e ao aumento de pressões regulatórias



Softwares de gestão de capital humano

Continua a ser uma área ativa para PEs dada procura por automatização de *workflows* por provedores, especialmente em soluções na nuvem e integração digital do setor de RH



Value-based care

Aumento de plataformas de capitation em atenção primária



Ciclo de receita (RCM)

Gastos com saúde, custos dos provedores e value-based care aumenta adoção das melhores soluções de RCM



Plataformas de profissionais e home care

Aumento da população geriátrica e carga de trabalho gerada pela COVID-19 eleva a demanda por esse tipo de serviço



Redução de custos

Pagadores e administradores demandam soluções para reduzir sinistros, fraudes e problemas jurídicos

Comparação com mercado americano, indica potencial de várias novas teses de consolidação conforme mercado nacional mature, apesar de várias serem relativamente pequenas

Comparação das atividades de PEs nos EUA e no Brasil

Áreas de investimento		
Hospitais e clínicas generalistas	✓	✓
Clínicas de especialidades e odontologia	✓	✓
Casas de repouso e <i>home care</i>	✓	✓
Saúde comportamental e abuso de substâncias	✓	✗
Saúde da mulher	✓	✗
Clínicas e serviços veterinários	✓	✓
Dermatologia e estética	✓	✓

Descrição e oportunidades

- PEs apresentam menor atividade em saúde no Brasil em comparação aos EUA, permitindo que fundos observem oportunidades de investimento
 - Segmento de hospitais e clínicas generalistas não deve atrair atenção de PEs dada alta saturação e consolidação do mercado
 - Oportunidades de consolidação deverão surgir em segmentos com desenvolvimento iniciado no Brasil, mas ainda com potencial de crescimento em comparação aos EUA (ex: fertilização in vitro)
 - Fundos de growth deverão desenvolver segmentos pouco explorados no mercado brasileiro, como o de home care, saúde da mulher e saúde comportamental
- No atual cenário brasileiro, mercado de saúde digital é incipiente e PEs não demonstram interesse em investir no setor
 - Falta de players de porte e estrutura adequadas potencialmente desvia atenção de fundos maiores – teses do segmento deverão ser exploradas por fundos de *growth*

Fonte: Distrito, EMIS, Capital IQ, notícias, L.E.K. IP, Análise e pesquisa L.E.K.

Por fim, mercado de seguros observou dois movimentos distintos, com busca por ativos verticalizados seguida de investimentos em operadoras digitais, ambos movimentos pressionados no curto prazo

Setor de seguradoras exhibe tendência de verticalização para controle de sinistralidade e redução de custos...



Pátria criou o Grupo Athena Saúde em 2017 via aquisição do Grupo Med Imagem, controlando 5 hospitais, 1 centro médico e 2 operadoras



Estratégia da Hapvida é ampliação da rede própria, com alto uso de tecnologia e sistema totalmente verticalizado para controle de custos



Bain Capital adquiriu 100% do capital da GNDI em 2014, prosseguindo com a estratégia de ampliação da rede própria via injeção de capital

...enquanto tendência de digitalização cresce com novas ferramentas e serviços, além do crescimento de *healthtechs*



Alice surgiu em 2019, a partir de investimento do fundo de seed capital Canary – modelo 100% digital envolve *value-based care*



Sami foi fundada em 2018 buscando aumentar eficiência das operadoras – após rodada Série A em 2020, entrou no mercado como operadora



Qsaúde nasceu em 2020 e foi criada pelo fundador da Qualicorp a partir de investimento de R\$ 120 mi – oferta é 100% digital

What's next

- **Verticalização das seguradoras deve seguir forte e continuar crescendo a médio e longo prazos** por proporcionar estrutura de custos mais enxuta e maior controle, ao passo que os custos de saúde crescem devido a ajustes na folha salarial
- **No curto prazo, porém, apetite da tese deve desacelerar para permitir integração** de ativos recém adquiridos

- **Em teoria, modelo digital apresenta boa performance e ferramentas disruptivas** – porém, uma série de dúvidas surge devido à sinistralidade alta vis-à-vis modelos tradicionais, CACs elevados em momento de liquidez reduzida e custos relativamente altos em comparação a modelos crescentes no Brasil, como verticalizados

Notas: Mediana dos últimos doze meses entre dez/21 e dez/22

Fonte: Capital IQ, notícias, fatos relevantes e apresentações das empresas, Análise e pesquisa L.E.K.

Agenda

- Principais teses em saúde – passado e futuro no Brasil
- **A L.E.K.**

L.E.K. é empresa global de consultoria de estratégia e gestão, com mais de 20 escritórios ao redor do mundo

Fundação 1983



21 Escritórios



~200 Sócios



~2,200
Consultores



Ajudamos nossos clientes a gerar valor com o crescimento e a endereçar seus principais desafios de negócio



Estratégia

Estratégia de portfólio

Estratégia de crescimento

Estratégia de novos negócios
(*Edge Strategy®*)

Estratégia de Gestão de Stakeholders

Estratégia Digital



Marketing & Vendas

Proposta de Valor

Estratégia comercial
(*Go to Market*)

Precificação e Promoção

Price pack architecture
(*PPA*)

Fidelidade e Experiência de Clientes



Organização & Performance

Transformação Organizacional

Efetividade da força de vendas

Operações e cadeia de suprimentos

Modelo de Gestão de Investimentos
(*Capex*)

Modelo de Gestão do Negócio
(*Rolling Forecast*)



Fusões e Aquisições

Desenvolvimento de teses de investimento

Screening de targets de aquisição

Diligências
(*Comercial, Vendor*)

Integração pós-fusão
(*PMI*)

Estratégia de saída do investimento

L.E.K. é líder no mercado de saúde, tendo completado mais de 5,000 projetos para mais de 1,000 companhias no mundo, além de ter suportado investimento de \$500B+ no setor

Suportamos o investimento de

\$500B+ capital

em saúde globalmente



Conduzimos

5,000+

Projetos de saúde em
seis diferentes
continentes



1,200+

Especialistas
dedicados ao mercado
de saúde



4k+

anos de
experiência
acumulada em
nossas lideranças



Advisor de escolher para

Global

companies tier 1 & 2



Advisores de múltiplas

\$1B+

empresas de saúde



Auxiliamos crescimento de

Múltiplas

companhias, de tier1 MNCs a
pharmas e MedTech de alto
crescimento



Suportamos

1k+

Empresas de saúde,
atuando com C-level
e conselhos



Participamos de diversas

>\$200M

transações de saúde ao
redor do mundo



Consultores de longo prazo para

GRANDES

líderes do mercado de saúde
(seguros, serviços, pharmas e
MedTechs)



Capacidade para realizar

100+

projetos de saúde
simultaneamente



Realizamos

Keynote

speeches nas
maiores
conferências
do mundo



Prática de saúde é liderada por time experiente de sócios com ampla expertise em todo o mundo e toda a cadeia de valor*

Life Sciences Biopharma					Dx & Tools			Medtech			Healthcare Services			
					Pharma Services									

Note: * This is a representative summary of specialty area expertise – it is not exhaustive

Na América Latina, prática é liderada por Maurício e Rafael

Conecte-se conosco!



MAURÍCIO FRANÇA

*Latam Healthcare Lead
São Paulo*

- *Maurício é sócio da L.E.K. em São Paulo e responsável pela prática de Saúde na América Latina*
- *Possui quase 25 anos de experiência em consultoria, trabalhou em centenas de projetos de estratégia, transformação digital e fusões e aquisições, e é um dos membros fundadores do escritório de São Paulo*
- *Maurício possui graduação em Engenharia da Computação pela Unicamp no Brasil e um MBA pelo MIT Sloan em Boston. Ele também recebeu bolsas de estudo baseadas em mérito da Fundação Estudar e do Ling Institute no Brasil*

✉ m.franca@lek.com

 [linkedin.com/in/mfranca/](https://www.linkedin.com/in/mfranca/)



RAFAEL FREIXO

*Principal / Director
São Paulo*

- *Rafael é Principal baseado em São Paulo e membro da prática de Saúde da L.E.K. Consulting*
- *Possui mais de 10 anos de experiência aconselhando empresas na América Latina, EUA e Europa em temas relacionados a estratégia de crescimento, go-to-market, transformação digital e M&A*
- *Rafael possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP) e um MBA (com honras) pelo IMD Business School na Suíça*

✉ r.freixo@lek.com

 www.linkedin.com/in/rafaelfreixo/