

---

# Planejando hoje o amanhã de sua Empresa – Mudanças de Comando

---

13 de Junho de 2007



# JEANETE HERZBERG

- ✍ Administradora de Empresas pela FGV - 1980
- ✍ CEAG/FGV – 1983
- ✍ Diretora de Construções Elétricas Eltec S/A 1987 - 1992
- ✍ Diretora de Interact Ltda. - desde 1982
- ✍ Membro do Conselho Consultivo do Centro de Voluntariado de São Paulo - desde 2002
- ✍ Curso de Marketing na University of Michigan (2000) e de Empreendedorismo na BABSON College (2005) - EUA

# ROTEIRO DA PALESTRA

- ✍ A clínica / o consultório como negócio
- ✍ Empreender = assumir riscos
- ✍ Riscos do negócio
- ✍ Planejamento do futuro
- ✍ Aspectos a considerar na sucessão
- ✍ Conclusões

# MOTIVAÇÃO

- ✍️ “Minha ex-secretária entrou com processo trabalhista dizendo que eu não pagava o salário e demais encargos. Quando fui na audiência percebi que não tinha os recibos dos pagamentos assinados por ela e perdi a causa.”
- ✍️ “Estou pagando um fortuna em impostos. Será que isso está certo?”

# MOTIVAÇÃO

- ✍️ “Como devo ratear as contas (receitas e/ou despesas) com os outros profissionais da clínica?”
- ✍️ “Nosso contador ia sempre me dizendo que estava tudo certo até o dia em que recebi uma notificação da Receita Federal e o contador desapareceu!”

# MOTIVAÇÃO

- ✍️ “Minha secretária mandou o filho estudar na Austrália. Depois, descobri que com o dinheiro desviado do consultório deveria ter sido eu a viajar.”
- ✍️ “Será que quando eu resolver me aposentar e parar de atender pacientes, minha clínica terá algum valor?”

# MOTIVAÇÃO

- ✍️ “Fiquei sócio numa outra clínica mas eu não tenho tempo de conferir se as coisas estão certas por lá...”
- ✍️ “Meu cunhado me chamou para investir num projeto maravilhoso, com rendimentos bem acima do mercado. Agora descobri que meu dinheiro virou pó...”

# A CLÍNICA COMO UM NEGÓCIO

O QUE DEFINE A ESCOLHA POR UM NEGÓCIO?

- ✍ Paixão pela atividade;
- ✍ Disposição de enfrentar riscos;

**➔ UMA CLÍNICA É UM NEGÓCIO!**

---

TER UM NEGÓCIO PRÓPRIO

É EMPREENDER,

É ASSUMIR RISCOS!

---

QUAIS SÃO E  
DE ONDE VÊM ESSES  
RISCOS?

# RISCOS DE UM NEGÓCIO



# DE ONDE VÊM OS RISCOS?

✍ Tipo de negócio

✍ Consultório individual ou com outros profissionais da mesma especialidade

✍ Procedimentos ambulatoriais

✍ Exames

✍ Multi-profissional

# DE ONDE VÊM OS RISCOS?

 Clientes

 Pacientes Particulares

 Convênios

 Hospitais

 Empresas

 Parceiros

 Concorrentes

# DE ONDE VÊM OS RISCOS?

 Fornecedores

 Equipamentos

 Materiais de uso corrente

 Sócios

 Capital

 Situação econômica e política





# DE ONDE VÊM OS RISCOS?

- ✍ Atualização técnica
  - ✍ Novas técnicas
  - ✍ Cursos e congressos
- ✍ Serviços Terceirizados
- ✍ Local




---

# DE ONDE VÊM OS RISCOS?

## ADMINISTRAÇÃO

-  Bancos
-  Contadores
-  Advogados
-  Controles

## FUNCIONÁRIOS

-  Contratação
-  Normas de Trabalho
-  Demissão

---

✍ “A carreira médica está sendo invadida paulatinamente por requisitos e exigências típicas do setor empresarial e comercial.”

Nishide, 2002

---

QUAIS SÃO AS ATITUDES DOS MÉDICOS  
COMO EMPREENDEDORES?

DEDICAÇÃO AO NEGÓCIO

OU

“VAI DO JEITO QUE VAI”?

# TER UM NEGÓCIO ENVOLVE...

✍ CONHECER RISCOS

✍ TOMAR DECISÕES BASEADAS EM BOAS INFORMAÇÕES

✍ DEDICAÇÃO

✍ OLHAR PROFISSIONAL

---

# PLANEJAMENTO DO FUTURO

APOSENTAR, VALORIZAR O  
CONSULTÓRIO, A CARTEIRA DE  
PACIENTES E O NOME ESTABELECIDO?

OU

“MORRER ESCREVENDO RECEITA PARA  
UM PACIENTE?”

---

# PLANEJAMENTO DO FUTURO

“FECHAR O CONSULTÓRIO E VENDER OS  
MÓVEIS”

OU

“REPASSÁ-LO COMO UM PATRIMONIO A  
OUTRO INTERESSADO”?

# OBJETIVOS COM A SUCESSÃO

- ✍ Valorizar e dar continuidade ao patrimônio construído
- ✍ Dar tranquilidade aos pacientes quanto à continuidade do atendimento após sua saída
- ✍ Proporcionar aos herdeiros e sucessores a valorização do patrimônio

# O QUE EU QUERO?

- ✍ Vender a clínica e:
  - ✍ me desligar dela imediatamente?
  - ✍ me desligar ao longo do tempo em prazo definido?
  - ✍ continuar atendendo sem prazo para sair?
- ✍ Incluir novos sócios e estruturar saída jurídica para o futuro?
- ✍ Deixar de atender clientes e continuar como investidor?

# COMO SERÁ...

## Relacionamento com Pacientes

- ✍ Qual seria a melhor forma de encaminhamento para médico e paciente?
- ✍ Qual é a expectativa dos pacientes em relação à mudança de médicos?
- ✍ Avisar as mudanças via carta, e-mail...

# COMO SERÁ...

## Relacionamento com os médicos

- ✍ Apresentar os clientes aos novos sócios (se forem médicos)?
- ✍ Acompanhar as consultas e procedimentos?
- ✍ Repassar os prontuários?
- ✍ Atendimento conjunto?

# COMO SERÁ...

## Responsabilidade médica

- ✍ Quem será(ão) o(s) responsável(is) na nova situação – durante a transição e na nova configuração?

# COMO SERÁ...

## Responsabilidade jurídica

- ✎ Quem é o responsável pela clínica perante o fisco e nas questões contábeis e jurídicas?

## Administração e controles financeiros

- ✎ Quem será o responsável pela administração da clínica? E durante a transição? De quem será a última palavra?

---

# AQUISIÇÃO DE UM NEGÓCIO

✎ Pressuposto da compra de um negócio  
(total ou parcial):

CONHECER MINUCIOSAMENTE O QUE SE  
VAI COMPRAR!

---

# O QUE ESTOU “VENDENDO”?

- ✍ Pessoa jurídica “porteira fechada”
- ✍ Carteira de Clientes
- ✍ Equipe
- ✍ Equipamentos
- ✍ Local
- ✍ Contratos com Convênios, Hospitais ou empresas

---





# O QUE ESTOU “VENDENDO”?

- ✍ Aspectos da medicina:
  - ✍ Especialidade de atendimento
  - ✍ Tipos de procedimentos
  - ✍ Potencial de diversificação de atividades
  - ✍ Potencial de crescimento da clínica
  - ✍ Equipamentos




---

# O QUE ESTOU “VENDENDO”?

## Aspectos financeiros:

-  *Mix*: particulares x convênio
-  Contas a pagar e receber
-  Fluxo de caixa
-  Inadimplência

## Aspectos de funcionamento:

-  Relacionamento com CRM e outros órgãos
-  Licenças de funcionamento
-  Regularização do imóvel

# O QUE ESTOU “VENDENDO”?

- ✍ Aspectos contábeis e fiscais
  - ✍ Balanço anual e balancetes mensais
  - ✍ Lucro obtido no passado e projeções futuras
  - ✍ Certidões negativas de débito (federal, estadual e municipal)
  - ✍ Dívidas fiscais
  - ✍ Regularização das exigências fiscais

# O QUE ESTOU “VENDENDO”?

## ✍ Aspectos trabalhistas:

- ✍ Registro de funcionários
- ✍ Recolhimento regular dos encargos trabalhistas
- ✍ Condições físicas de trabalho
- ✍ Processos trabalhistas

## ✍ Aspectos societários:

- ✍ Quem são os sócios?
- ✍ Como é a divisão de responsabilidades?
- ✍ Existem impedimentos jurídicos para a venda?

---

# SUA CLÍNICA ESTÁ PREPARADA PARA A SUCESSÃO?

“OLHE PARA O PRÓPRIO UMBIGO!”

---

# SUA CLÍNICA ESTÁ PREPARADA PARA A SUCESSÃO?

- ✍ Cadastro e Prontuários dos pacientes
- ✍ Agenda sistematizada
- ✍ Relatórios financeiros
- ✍ Relatórios contábeis

# SUA CLÍNICA ESTÁ PREPARADA PARA A SUCESSÃO?

✍ Situação:

✍ Imóvel

✍ Fisco

✍ CRM e outros órgãos

✍ Trabalhista

✍ Relacionamento com fornecedores

# SUA CLÍNICA ESTÁ PREPARADA PARA A SUCESSÃO?

- ✍ Relacionamento com hospitais, outras clínicas, laboratórios clínicos...
- ✍ Estrutura societária - todos concordam com o processo?
- ✍ Os sócios sabe o que querem com a sucessão? Tem os mesmos objetivos?

# QUEM SÃO OS POSSÍVEIS SUCESSORES?

- ✎ Clínicas interessadas em aumentar a carteira de clientes – “pegar o bonde andando”.
- ✎ Médicos ou clínicas interessados em usar um nome já consagrado no mercado.

# QUEM SÃO OS POSSÍVEIS SUCESSORES?

- ✍ Investidores interessados em negócios na área.
- ✍ Clínicas ou Hospitais que queiram ampliar os serviços prestados.
- ✍ Familiares

# SOBRE O SUCESSOR...

✍ O que devo conhecer do sucessor?

✍ Princípios éticos

✍ Linha de trabalho

✍ Relacionamento com:

✍ convênios

✍ hospitais e outras clínicas

✍ fornecedores

✍ órgãos públicos e os de medicina

# SOBRE O SUCESSOR...

- ✍ Postura em seus negócios
- ✍ Capacidade financeira de entrar na sociedade
- ✍ Existência de impedimentos jurídicos para o negócio
- ✍ Expectativas de futuro para o negócio
- ✍ Atualização profissional

# COMO ACHAR OS SUCESSORES?

- ✍ Definir os requisitos desejados
  - ✍ Área de atuação
  - ✍ Tipo de serviços prestados
  - ✍ Postura ética
- ✍ Pesquisa “boca a boca”
- ✍ Contratação de um “corretor”

# PRAZO PARA A SUCESSÃO








## PERFIL E VONTADE DAS PARTES

- ✍ Idade dos vendedores
- ✍ Idade dos compradores
- ✍ Tempo de permanência na clínica
- ✍ Objetivos com a sucessão

\* Vendedor: planejar e focar conforme seus parâmetros: fazer a lição de casa!

# COMO VALORIZAR A CLÍNICA?

## Tangível

1. % de lucro de "x" anos + estoques + contas a receber – contas a pagar
2. Ativos e passivos da clínica:
  -  Imóvel
  -  Equipamentos
  -  Contratos com empresas ou hospitais
  -  Estoques
  -  Contas a receber e a pagar
  -  Obrigações assumidas
  -  Passado tributário e trabalhista

# COMO VALORIZAR A CLÍNICA?

✍ Intangível - *Good will*:

✍ Reputação

✍ Tempo de prática

✍ Pacientes ativos e inativos

✍ *Mix* de pacientes particulares x convênio


# COMO VALORIZAR A CLÍNICA?

## Outros aspectos:

 Tempo de permanência do sócio vendedor

 Divisão de responsabilidades ao longo do tempo – técnica, administrativa e jurídica

 Tributação sobre a transação

 Quem paga o que (transferências, imóveis, certidões, lucros...)

# COMO TRANSFERIR A CLÍNICA?

- ✍ Pagamentos fixos ao longo do tempo
- ✍ Venda total ou parcial com participação em lucros ou em receitas
- ✍ % do consultório migrando proporcionalmente ao tempo ou à quantidade de pacientes

# CONTRATO

- ✍ Estabelecer todas as condições da venda:
  - ✍ Objeto da transação – o que inclui?  
imóveis, equipamentos, carteira de clientes, pessoa jurídica, responsabilidade por funcionários
  - ✍ Valores acertados
  - ✍ Cronograma de pagamento

# CONTRATO

- ✍ Cronograma da saída dos sócios
- ✍ Responsabilidades técnicas, tributárias e trabalhistas das partes - passado, presente e futuro
- ✍ Fórmulas de cálculo – exemplificar
- ✍ “Saída” do negócio
- ✍ Relacionamento com terceiros

# CONTRATO

- ✍ Contratos em andamento
  
- ✍ Divulgação da transição para todos os envolvidos:
  - ✍ Funcionários
  - ✍ Pacientes
  - ✍ Hospitais, clínicas e laboratórios
  - ✍ Fornecedores
  - ✍ Parceiros
  - ✍ Outros...

---

# PASSOS PARA A SUCESSÃO...

- ✍ Definir o que quer
- ✍ Preparar sua clínica
- ✍ Procurar sucessores ou parceiros
- ✍ Identificar similaridades e diferenças

# PASSOS PARA A SUCESSÃO...

 Estabelecer:

 Linhas de conduta

 Procedimentos

 Cronograma

 Responsáveis

 Negociar: valores, condições de pagamento

# PASSOS PARA A SUCESSÃO...

- ✍ Escrever e assinar contrato
- ✍ Cuidar dos lançamentos fiscais e tributários
- ✍ Definir e implantar plano de ação – quem tomará as decisões? Quem dará a palavra final nos assuntos da clínica?
- ✍ Formalidades com CRM e outros órgãos
- ✍ Acompanhamento do plano de ação, finanças, acordos, impostos pessoa física e jurídica...

# CONCLUSÕES

- ✍ CONDUZIR A SUCESSÃO ENVOLVE:
- ✍ OLHAR PROFISSIONAL DO NEGÓCIO
- ✍ CONHECER RISCOS
- ✍ PLANEJAR E TOMAR DECISÕES BASEADAS EM BOAS INFORMAÇÕES
- ✍ DEDICAÇÃO

# CONCLUSÕES

ENCARAR A NECESSIDADE DE MUDANÇA  
AO LONGO DO TEMPO:

✍️ SUCESSÃO NÃO É O “FIM DA  
CARREIRA” MAS SIM A **PREPARAÇÃO**  
PARA UMA SAÍDA TRANQUILA E QUE  
PERMITA A OPÇÃO DE **QUANDO E**  
**COMO** FAZÊ-LO, **MAXIMIZANDO O**  
**VALOR** DO PATRIMONIO CONSTRUIDO!

---

# ENTREM EM CONTATO!

 [Jeanete@interact-consult.com.br](mailto:Jeanete@interact-consult.com.br)

 [www.interact-consult.com.br](http://www.interact-consult.com.br)

 tel: 11 5686-5577

 fax: 11 5521-2560