



José Luiz Bichuetti

Desenvolveu sua carreira como executivo e como consultor de empresas de diferentes setores, inclusive na área da saúde. Engenheiro Eletrônico pelo ITA, MBA pela University of Hartford, USA, cursou o OPM-Owners Presidents Management Program da Harvard Business School.

Minha clínica cresceu. E agora?

O interesse de empresas do setor de saúde e de investidores institucionais, locais e internacionais, por ativos e atividades no setor evolui aceleradamente.

O segmento deverá movimentar mais de R\$ 10 bilhões nos próximos 3 anos. Até janeiro de 2015, era proibido a estrangeiros investir em controle de empresas do setor, exceto em planos de saúde e laboratórios. A regra mudou, e investidores olham agora também para hospitais e clínicas. A consolidação e verticalização de empresas da saúde é uma realidade.

Organizações de saúde e fundos de *private equity* se movimentam. Grupos do setor se verticalizam ou se consolidam: Rede D'Or, United Health (Amil), Hapvida, Fleury, Dasa, Drogasil

e muitos outros. *Private equities* e outros investidores atuam ativamente: Pátria, constituindo o maior complexo de saúde entre os fundos; Bain Capital, com Intermédica; Hospital Care, com São Lucas de Ribeirão Preto e Vera Cruz de Campinas, e outros. O Pátria já formou oito empresas, ou conglomerados no setor, sendo as mais notórias a Aliar, rede de laboratórios de análises que abriu capital com sucesso em 2017, e a HO Brasil, rede de hospitais e clínicas oftalmológicas. Foram investidos R\$1,5 bilhões, em 60 transações.

Muitas empresas do setor, de origem familiar ou multisocietária, enfrentam o dilema: o que fazer quando crescer! Elas passam por ciclos de vida nos quais interagem as formas de composição acionária e de gestão, os relacionamentos e como eles exercem influência na vida das organizações.

O negócio cresceu e os sócios podem se contentar com como ele está. Mas ele pode ter crescido e pode se desenvolver mais. Nesse momento, talvez valha a pena pensar numa aliança societária (fusão, aquisição) ou operacional, pela qual uma empresa se alavanca sobre pontos fortes de outra, com melhores vantagens competitivas.

FORMAS MAIS USADAS DE SOCIEDADE		FORMAS DE GESTÃO E INFLUÊNCIA NO CICLO DE VIDA		
Único sócio ("dono") 1º geração	Dois ou mais sócios individuais	Não há conflito. O "dono" é o centro do poder decisório		
Descendentes - 2º geração	Vários sócios individuais ou empresas	Pouca disputa. Acordo de divisão de poder	Disputa de poder	Nenhuma ação do dono até sua impossibilidade de gerir a empresa
Descendentes - 3º geração		Acordo de acionista e divisão de papéis Profissionalização	Disputa de poder e cisão familiar	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pulverização ou concentração do controle ▪ Sócios institucionais ▪ Mudança de controle 		Estruturação de governança	Brigas e disputa de patrimônio	
		Perenidade	Caos. Quebra ou venda	Empresa desaparece

"Se eu quiser fazer uma aliança ou negociar minha empresa? Ou se eu não estiver pensando nisso, mas for procurado, o que fazer?". Há perguntas que necessitam ser respondidas: Estou preparado? A empresa está preparada? Sua estrutura societária e suas contas são transparentes? Qual é a qualidade dos controles internos? Os processos de RH seguem a legislação? As relações societárias são fluidas? Agregam valor ao negócio?

Qual é o valor da empresa – o valor racional e o emocional? E: O que farei depois? Continuarei ativo na empresa? Vou pescar? Início um novo negócio? Investidores têm encontrado nas empresas fatores que dificultam a evolução de conversações: contabilidade falha e não transparente, muitas vezes usada para cumprir obrigações acessórias; informalidade em transações financeiras; estruturas fiscais "criativas"; contingências desproporcionais ao

valor da empresa; relações societárias nebulosas. E donos querendo coordenar e participar pessoalmente das negociações, colocando suas emoções como empecilhos para a condução de reuniões e argumentações racionais.

Do outro lado, após uma aliança, os donos reportam: ganhos de escala e maior poder de negociação com convênios e fornecedores materiais e equipamentos; maior racionalidade e agilidade nos processos operacionais; ganhos em processos de faturamento; melhoria na mão de obra; ganhos de conhecimento com complementação de experiências e acesso a tecnologias; melhoria da qualidade de vida e satisfação, com liberação de tempo para atividades pessoais e profissionais. E mais dinheiro no bolso!

Nem todo processo evolutivo implica em alianças. Se a empresa puder vencer seus desafios com seus próprios recursos, a solução estará dentro de casa.