

## SEPARAÇÃO DE SÓCIOS EM CLÍNICAS – A RAZÃO PREVALECE SOBRE A EMOÇÃO?

O que é mais importante para quem está negociando uma separação com os sócios: maximizar o valor a receber – para aquele sócio que esteja se retirando da sociedade, minimizar o valor a pagar - para quem está ficando na clínica ou uma saída mais rápida que permita dedicação de tempo e atenção para outros assuntos e que possibilite o menor sofrimento que, invariavelmente, este processo acarreta?

Em todas as negociações em que participei até hoje pude constatar que existe uma enorme dificuldade dos envolvidos negociarem de um modo racional.

A primeira percepção no início de uma negociação é de que o objetivo principal é obter o maior valor possível para sair da clínica. Nada mais compreensível já que o que está em jogo é a valorização de um negócio construído pelos sócios que querem ter sua remuneração pelo trabalho realizado e pelos lucros futuros

No desenrolar das conversas costumam surgir divergências de percepções e valores que transformam a negociação num campo de batalha. Os argumentos se radicalizam, o ambiente fica tenso e o desentendimento se estabelece.

Este é normalmente o momento em que as emoções dificultam a percepção da clareza dos fatos e contribuem para o estabelecimento de uma nuvem pesada impedindo a visualização de soluções para as possíveis divergências

Há também uma extrema dificuldade de se separar o que são questões da negociação em si e o que são sentimentos de cada parte que extrapolam a própria questão: será que a posição que está se tomando não é um enfrentamento direto para não deixar que o(a) contraparte considere-se vitorioso(a), em detrimento a valores e condições que poderiam ser aceitáveis? Em vários casos me deparei com irmãos médicos comentando quando de sua separação da sociedade na clínica: “não vou pagar nada a ele, afinal fui eu que o convenci a estudar medicina, eu que o convidei a trabalhar aqui e agora ele quer sair?”

E ainda, será que na medida em que há o foco extremado na obtenção do máximo valor possível não se perdem oportunidades de aplicar melhor o tempo e o próprio dinheiro que se conseguiria num acordo naquele momento da negociação?

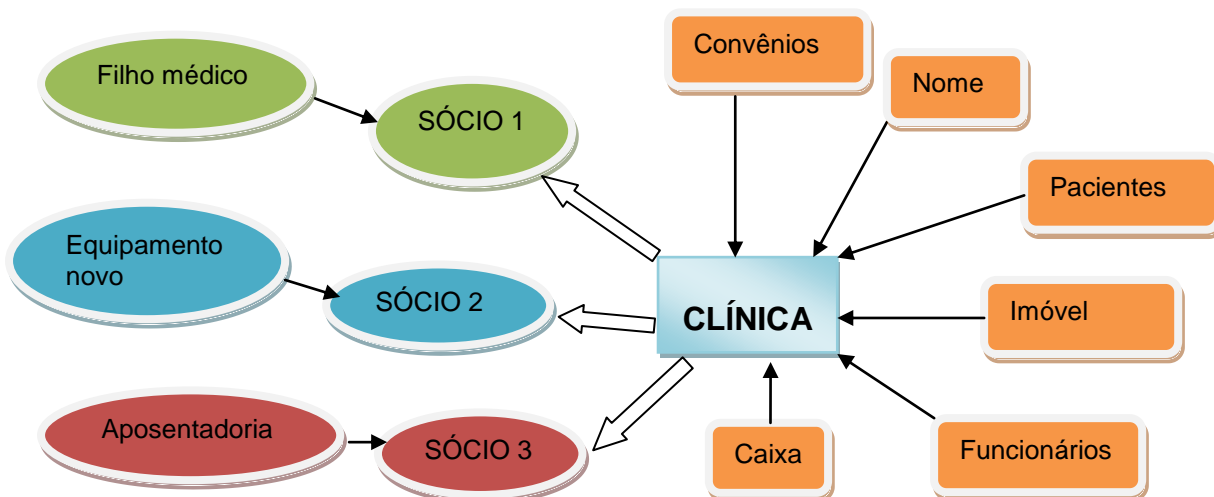
Em muitos casos que recentemente participei ocorreram exatamente estes mesmos problemas: a angústia em não deixar que o sócio tenha a sensação de que teria conseguido alguma de suas reivindicações aceita era maior do que a disposição de se encerrar as negociações com um acordo que satisfizesse as partes.

A tarefa mais difícil para mim, como consultora naqueles casos, foi a de trazer à realidade dos fatos as vantagens em se aceitar uma ou outra proposta que atendesse as condições desejadas pelos meus clientes.

Superar frases como “mas ele(a) vai sentir que ganhou mais se eu aceitar essa proposta”, mesmo quando inicialmente já tínhamos como aceitáveis aquelas condições, é sempre um desafio para quem dá apoio às negociações e consegue manter um olhar “de fora” da situação.

Exatamente em função desses desvios de foco, tenho sugerido aos meus clientes uma lista de tarefas antes de começar efetivamente a negociar:

1. Entenda todas as relações com os envolvidos nas negociações. Se os sócios forem da mesma família, torne claros para você mesmo, os interesses e relacionamentos. Por exemplo, faça um diagrama com todas as instâncias envolvidas – assuntos e pendências com a empresa, relacionamentos familiares que estão em jogo, riscos da separação com cada instância envolvida, inclusive na rotina e desempenho da empresa. Como exemplo segue uma ilustração de como separar cada grupo de pessoas, organizações ou preocupações que estão presentes quando da negociação:



2. Detalhe todas as alternativas possíveis de resultado das negociações. Exemplo:

- Comprar todas as quotas do sócio;
- Vender suas quotas para o sócio;
- Vender suas quotas para um terceiro;
- Ambos os sócios venderem suas quotas para terceiros;
- Sócio vender suas quotas para um terceiro;
- Comprar parte das quotas do sócio;
- Encerrar as atividades do negócio;

3. Defina suas prioridades pessoais – liste o que seria aceitável e o que seria inaceitável para você, conforme suas características pessoais e seus objetivos. Exemplo:

- Não estou disposto(a) a correr o risco da clínica sozinho(a);
- Aceitaria ficar por mais 3 meses trabalhando lá caso eu venda minhas quotas;
- Só aceitaria receber minha parte do negócio em dinheiro;
- O valor a receber das quotas deveria estar liquidado até o prazo de 1 ano.

4. Elimine as alternativas que são conflitantes com o que é inaceitável para você e nas negociações concentre-se naquelas que são aceitáveis e busque o acordo nessa direção.

Exemplo:

- Como não quero correr o risco da clínica sozinho então não é válida a alternativa de comprar a parte do sócio;
- Meu sócio só poderá vender suas quotas para um terceiro se eu o conhecer e estiver de acordo.

5. Esforce-se ao máximo para manter as negociações no plano racional, focando-se nas alternativas que são as mais interessantes para você e não nas vantagens ou benefícios que você *pensa* que seu sócio estaria eventualmente obtendo.

Durante todo o tempo em que houver a negociação não descuide dos negócios da clínica.

Como esse é um processo extremamente desgastante a tendência dos envolvidos é de dedicar quase a totalidade do tempo desenvolvendo as negociações. Não se pode esquecer que enquanto isso os funcionários da clínica poderão estar inseguros quanto ao futuro, seus concorrentes tentarão abocanhar uma fatia maior de mercado, seus pacientes farão mais exigências e suas negociações com os convênios podem perder força. Isso tudo mesmo que as conversas entre os sócios estejam sendo feitas em sigilo.

Ora, se a emoção toma conta nas negociações, se existem disputas é claro que as pessoas que estão convivendo no dia dia das operações da clínica sentem que existem mudanças no ar. Além disso, “paredes ouvem” e as notícias sempre se espalham mesmo contra a vontade dos envolvidos.

Abrir um negócio com sócio(s) ou convidá-lo(s) a entrar ao longo da história da clínica é sempre mais fácil do que se separar. Mesmo quem sai da negociação com a sensação de que levou vantagem na negociação, pode estar iniciando um problema enorme no relacionamento interpessoal, especialmente se se considerar que a maior parte das empresas brasileiras ainda são familiares.

Prepare-se internamente para esse processo e não descarte a idéia de ter alguém “de fora” ao seu lado nas negociações: deixar-se levar apenas por seus sentimentos ou, pelo contrário estabelecer uma postura totalmente racional poderá dificultar o sucesso desse empreendimento. É necessário, portanto, conseguir conciliar sempre emoção com razão.

**Jeanete Herzberg**

**Administradora de Empresas formada pela EAESP/FGV e demais cursos de especialização como CEAG da EAESP/FGV, *Net Ready Marketing* – University of Michigan Business School / Executive Education Center, *Marketing Direto* pela GVPEC/FGV, Programa Internacional de Desenvolvimento de (Intra) Empreendedores, Executivos e Acionistas – Babson Executive Education – Babson College – 2005 - EUA e do Seminário: "Transitions Strategies: Associates, Partners and Appraisals" ministrado por "The Pride Institute, 2007 - EUA.**

**Sócia diretora da Interact Gestão de Negócios, sócia da SBAO – Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia, consultora e palestrante convidada em diversos eventos inclusive da área médica. São Paulo, Junho de 2011.**