

# Fusão sem confusão

**T**rabalhando com estruturação de associações entre escritórios de advocacia há quase treze anos, já tivemos oportunidade de observar algumas dezenas de erros e acertos nesse tipo de negócio. Alguns erros, entretanto, são muito mais frequentes do que outros.

Em geral, e talvez para os leigos em processos de associação, os advogados tendem a acreditar que o melhor tipo de fusão se dá entre escritórios que atuam em áreas e/ou territórios diferentes. Esses credos provêm da falsa percepção de que, assim, os escritórios envolvidos poderão trocar clientes entre si, expandir a carteira, racionalizar custos e melhorar o desempenho financeiro. Isso dificilmente ocorre, causando imensa frustração e estresse aos envolvidos. Vejamos algumas razões pelas quais isso ocorre.

## IMPORTANTE

Num processo de fusão entre escritórios, devem ser valorizadas muito mais as similaridades do que as diferenças. Podemos, inclusive, comparar esse processo ao casamento: como um casamento pode atingir as expectativas de ambos os cônjuges, se as diferenças entre eles forem imensas?

A visão de futuro, a missão, a forma de trabalho, o estilo de gestão, dentre outros fatores decorrentes da cultura organizacional, devem ser muito semelhantes, para que as chances de sucesso da fusão sejam de fato promissoras.

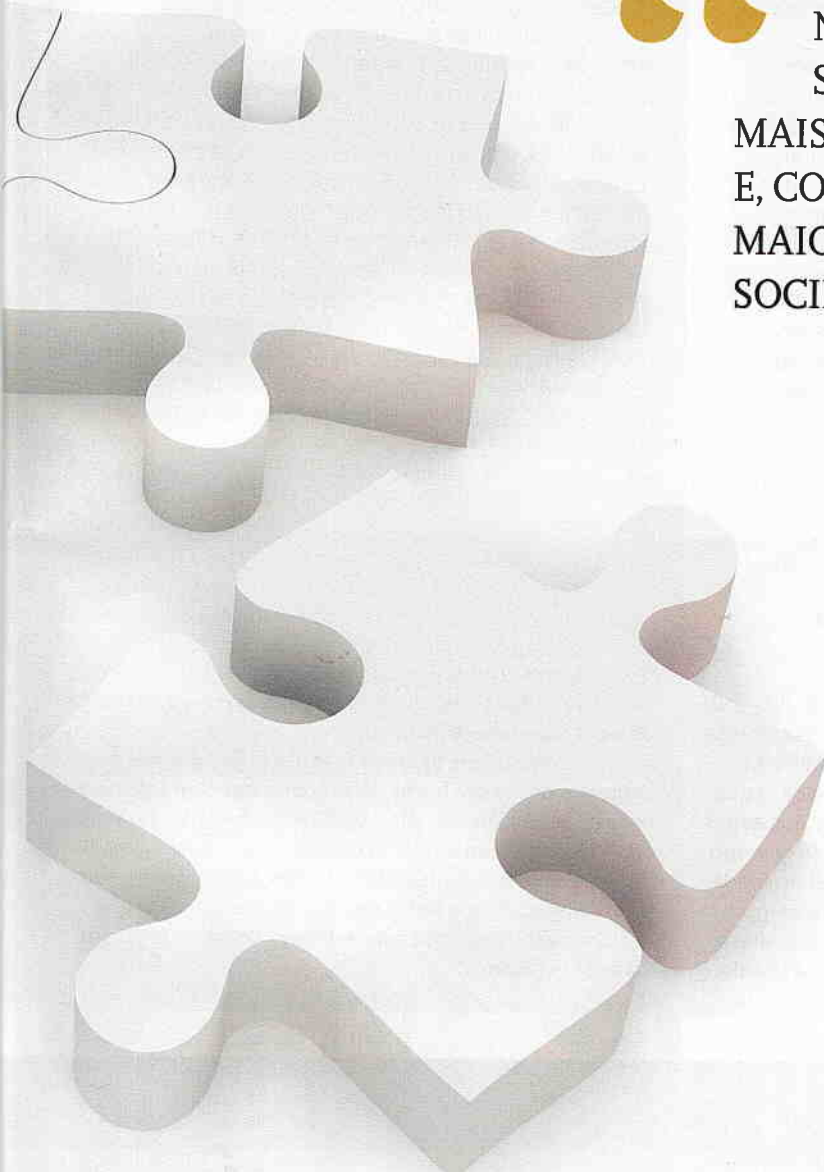
Exemplificando (nada como a prática!), temos casos em que os sócios pretendem dar destinos diferentes às suas cotas sociais, uma vez que alguns sócios pretendem, no futuro, transmiti-las a herdeiros (o que requer, obviamente, o consentimento dos demais sócios), ao passo que outros desejam vendê-las e, no futuro, deixar o negócio. É usual (embora não devesse ser) que os sócios deixem de saber sobre o interesse futuro dos outros sócios naquele negócio. Essa visão de longo prazo, entretanto, é essencial em qualquer empreendimento.

Um sócio pode querer se aposentar e se afastar da sociedade, quando atingir determinada idade. Já outro pode querer trabalhar até o seu último suspiro.

## GESTÃO

As diferenças existentes na gestão cotidiana são, todavia, as que mais distanciam os sócios e, comumente, causam as maiores rachaduras societárias. Dentre essas diferenças, destacam-se as formas distintas de gerir pessoas. Ao longo de nosso trabalho de consultoria, já nos deparamos com muitos escritórios que quebraram alianças por conta de um inevitável choque de culturas. Planos de carreira diferentes, formas de promoção variadas, estilos de gestão de pessoas completamente opostos – tudo isso causa problemas graves e, muitas vezes, irremediáveis.

Até a forma como cada sócio usa seu próprio dinheiro influencia muito no processo associativo. Os sócios mais conservadores preferem deixar a sociedade financeiramente



“ AS DIFERENÇAS EXISTENTES  
NA GESTÃO COTIDIANA  
SÃO, TODAVIA, AS QUE  
MAIS DISTANCIAM OS SÓCIOS  
E, COMUMENTE, CAUSAM AS  
MAIORES RACHADURAS  
SOCIETÁRIAS. ”


#### CONSIDERAÇÕES

Não se pode perder de vista, por outro lado, que a fusão é o tipo de estrutura associativa mais agressiva e profunda, gerando irreversibilidade. Muitas vezes, outras estruturas associativas menos radicais, como as alianças, associações e parcerias, podem ser até mais rentáveis e interessantes para todo o universo de interessados. Para uma “fusão sem confusão”, há de se amadurecer muito os objetivos de longo prazo, conhecer e alinhar as expectativas dos envolvidos e pesquisar sobre as chances de reversibilidade do formato escolhido.

te resguardada, deixando de distribuir parcela considerável dos lucros. Os sócios com postura contrária não só desejam que todo o lucro seja distribuído, como, no mais das vezes, acabam por gastar (e não investir) esses recursos, o que impede que a sociedade tenha fôlego financeiro para investimentos, ou para suportar perdas, situações cada vez mais recorrentes.

Alguns sócios, por outro lado, são adeptos de ferramentas administrativas, como

planejamento estratégico, *workflow*, organogramas, fluxogramas etc. Outros não se adaptam a essas práticas.

O tipo de serviço realizado é outro ponto que não deve destoar. Atualmente, é muito oneroso manter, no mesmo local físico e com o mesmo plano de carreira, equipes da área de contencioso de massa e equipes mais estratégicas. São áreas que não se “casam” num mesmo nicho de negócio. 

---

\*MAURO SCHEER LUÍS  
é advogado, consultor  
especializado em gestão  
de escritórios de advocacia  
e departamentos jurídicos  
empresariais, diretor da  
Legal Strategy Consultoria e  
Treinamento, da Multizoom  
Corretora de Seguros e  
presidente do Grupo Smax  
Empreendimentos.