Saiba quais são os procedimentos essenciais na fusão de bancas

Namoro é um fator essencial para uma fusão de bancas — como no casamento. Mas a associação fusão-casamento não para aí. Os sócios não podem se esquecer de que casar é mais fácil do que divorciar. A separação pode ser mais complexa e ficar cara. E de que não há relação que resista à desarmonia e a problemas financeiros. Entretanto, uma fusão bem planejada e executada pode render muitos frutos, que vão garantir a felicidade da "família". Por que as bancas se fundem? Existem boas razões para isso, diz o consultor de gerenciamento de escritórios de advocacia **Joel Rose**. Veja quais são elas:

1. Para aumentar as oportunidades de reter a atual base de clientes das duas bancas;
2. Para melhorar a capacidade de conquistar novos clientes – principalmente clientes de peso;
3. Para ampliar a área geográfica de atuação da banca;
4. Para produzir um efeito de sinergia (simultaneidade de forças concorrentes) que possibilita o crescimento em um tempo muito menor do que o que tomaria para uma única banca.
5. Para fortalecer ou adicionar áreas de especialidades, de forma a satisfazer necessidades dos atuais clientes e ajudar na conquista de novos;
6. Para corrigir desequilíbrios estruturais, como na montagem da equipe e nos custos operacionais e administrativos.

Do ponto de vista econômico, as bancas querem aumentar seus volumes de negócios, gerar crescimento mais rápido (o que poderia até ser impossível isoladamente), integrar a qualificação de advogados da outra banca a sua oferta de serviços (cobrindo seus pontos fracos), ter estrutura para contratar, treinar e reter advogados associados ou contratados e melhorar a estrutura organizacional/administrativa (o que pode refletir no trabalho e na estatura da equipe). Enfim, obter vantagens econômicas a médio e longo prazo – o que, muitas vezes, diferencia a fusão do casamento.

Muitas fusões são mal-sucedidas porque os sócios das bancas não cumprem os requisitos básicos de integração das firmas. As que são bem-sucedidas, segundo o consultor, seguem alguns procedimentos, como os apresentados a seguir, que implicam uma série de vantagens e desvantagens.

Transparência econômica e financeira

Depois que o interesse mútuo pela fusão fica claro, o primeiro passo é abrir o jogo sobre a situação econômica e financeira de cada banca. Em processos de fusão, "todas as bancas chegam a um ponto em que querem tomar decisões inteligentes, baseadas em dados factuais", diz o experiente Joel Rose.

A análise dessas informações serve, em primeiro lugar, para as bancas decidirem se querem consumir a fusão. Os dados podem parecer desfavoráveis, em um primeiro momento, mas podem ser suficientemente minimizados, quando comparados com os benefícios da fusão. Em segundo lugar, a transparência das informações pode ser a base para a elaboração de um plano coerente para o sucesso

econômico/financeiro da empresa no futuro.

Uma projeção *pro forma* das duas bancas pode indicar os pontos fortes e os pontos fracos de cada uma, no que se refere a desempenho econômico, financeiro e organizacional. Ela pode ser um elemento fundamental para o desenvolvimento de estratégias de funcionamento e crescimento da futura banca.

Capital

Fusões exigem informações muito específicas sobre os interesses de capital de cada sócio. Algumas vezes, bibliotecas, móveis e equipamentos, melhorias feitas em propriedades arrendadas e outros itens são contabilizados. E quanto vale o inventário de casos? Como fica a questão da propriedade dos arquivos? Todas as respostas devem ser específicas para o bom funcionamento da organização e para o caso de retirada ou aposentadoria de um dos sócios, afirma o consultor.

Clientes

A comunicação com os clientes sobre a fusão é um fator fundamental para o sucesso da nova organização, afirma o consultor. Os sócios devem desenvolver estratégias de comunicação com os clientes (e também advogados da banca), especialmente com aqueles que possam se sentir ameaçados por qualquer tipo de conflito resultante da fusão. Reuniões com cada um dos clientes importantes para a banca são essenciais — e devem ser feitas antes de a fusão ser consumada.

Transparência nas comunicações internas

Assim que a fusão pareça concretizável, todos os membros das duas organizações devem receber comunicações contínuas sobre o processo. Todos devem conhecer as pequenas e as grandes decisões. As organizações não querem ser surpreendidas por decisões (muitas vezes emocionais) tomadas por seus advogados ou funcionários com base em rumores. Não é difícil que um colaborador essencial chegue à conclusão de que é carta descartável, nesse jogo, e busque segurança em outro lugar.

As comunicações devem informar sobre política de pessoal, possíveis ganhos com a consolidação de operações administrativas, ganhos de eficiência e eficácia em áreas especializadas e em áreas em que a organização vai passar a atuar.

Política de remuneração

A tendência natural é que cada pessoa, da qual a nova organização depende, pense primeiro em si mesma — como vai ficar nessa história — antes de se dedicar de corpo e alma ao futuro da banca. Mas essa não é uma questão de advogados contratados e funcionários apenas. Ocorrem conflitos de pensamento entre sócios de uma banca e de outra. Por exemplo, uma banca pode ter uma posição mais conservadora quanto a investimentos, cobertura de despesas de trabalho e remuneração dos sócios, preferindo a prudência, enquanto a outra pode preferir a ousadia, em todos os aspectos.

Todas as formas de remuneração e de cobertura de despesas devem ser estudadas nos primeiros estágios da fusão. Mais uma vez, a motivação dos sócios, advogados e funcionários para fazer parte da nova organização pode ajudar a superar todas as dificuldades, declara o consultor.

Cronograma razoável

O processo de fusão toma tempo. Aquisição, arrendamento ou construção de sede, instalação de novos

equipamentos, reorganização dos escritórios, elaboração e impressão de formulários, papel de carta e envelopes, artigos de escritório, anúncios, preparação e fechamento de novos acordos, entendimento e acordos com clientes, regularização na Ordem dos Advogados, etc., tudo deve levar de três a seis meses, se não houver problemas. Em alguns casos, pode levar mais tempo. Alguns preferem ir ajeitando as coisas com o andar da carruagem, mas com um prazo predeterminado para concluir o processo.

Governança e liderança

A fusão de duas bancas exige a definição clara de formas de governança e de liderança no mais alto nível. "Nossa experiência mostra que é preciso desenvolver descrições precisas da governança, incluindo como as políticas são determinadas e implantadas na nova organização", diz o consultor. "O desenvolvimento de um plano de integração da governança da Firma 1 ao esquema de governança da Firma 2, incluindo quaisquer modificações apropriadas no esquema de governança da Firma 2, será benéfico para a nova organização", afirma.

A definição da liderança pode começar já na escolha do nome da nova organização, se ele vai trazer, como é frequente, os nomes dos sócios em uma certa ordem. É preciso atribuir a posição de liderança a um sócio-administrador e/ou um comitê executivo de administração (Clique [aqui](#) para ler a notícia "Um vácuo de liderança pode fazer a firma despencar").

Cultura

A integração das culturas das bancas exige reuniões e trocas de material elaborado para apresentar os sócios e advogados uns aos outros, para que todos possam entender a cultura de cada uma delas. "Apesar de a cultura de uma das bancas se tornar predominante, o fato de os sócios e demais advogados de cada banca fazerem um esforço para entender melhor os princípios diretivos e os valores da outra facilita a adoção de uma cultura adequada para a nova organização", explica Joel Rose.

Depois da fusão — ou durante seu processo, a nova banca deve programar atividades para promover o relacionamento interativo entre os advogados. Eles devem se apresentar, se conhecer tão bem quanto possível, se divertir um pouco enquanto trabalham juntos em um novo projeto ou enquanto tentam operacionalizar os procedimentos da nova banca e se integrar com os sócios vindos da outra banca. "Tais atividades, quando concebidas e implementadas apropriadamente, desenvolvem confiança e relacionamentos pessoais entre as pessoas e começam a formar a nova equipe", diz o consultor.

Áreas de atuação

O desenvolvimento de descrições precisas das áreas de atuação e grupos de especialização das duas bancas é recomendável. A programação planejada de reuniões entre sócios e outros advogados das mesmas áreas de atuação — ou de áreas relacionadas — promovem um senso de cooperação entre os dois grupos. E também criam oportunidades para os sócios e demais advogados começarem a identificar oportunidades para a expansão da nova banca, desenvolver planos de *marketing* e material de comunicação da nova organização, além de trabalhar em estratégias para a projeção da firma no mercado, explica Joel Rose.

Desempenho e honorários

Embora o padrão de desempenho, expectativas e honorários possam ser discutidos durante o processo de devida diligência da pré-fusão, a experiência mostra que a implantação desses sistemas só ocorre quando

a nova organização já está em atividade, diz o consultor. Será necessário desenvolver um plano de honorários para os diversos níveis de sócios e advogados contratados das duas bancas. No caso de os honorários de sócios e/ou demais advogados de uma banca serem mais altos do que a da outra, uma solução é programar um ajuste a ser implantado em um determinado período de tempo.

Administração

Planos de ação para a integração de funções administrativas devem resultar em ganhos — especialmente de eficiência — para a nova organização. Há margem para ganhos com a consolidação de operações administrativas, com a reorganização de sistemas, de pessoal, de contabilidade, faturamento e todas as operações administrativas de apoio aos advogados.

Na reorganização do pessoal, deve ser feita uma descrição de cada cargo, com especificação de funções, responsabilidades e subordinação hierárquica. Isso vai ajudar na integração das equipes de administração das duas bancas.

Recursos humanos

As equipes de recursos humanos também devem se integrar, se ajustar às necessidades da firma, e cuidar da operacionalização da reorganização administrativa. A estrutura de remuneração deve ser explicada ao pessoal administrativo e equipes de apoio. Muitas firmas produzem manuais operacionais e de recursos humanos para serem distribuídos a advogados e todos os funcionários. Programas de treinamento e desenvolvimento devem ser oferecidos aos advogados e aos funcionários da banca.

Tecnologia

Toda a área de tecnologia da informação (TI) deve ser revista para se avaliar, em primeiro lugar, a compatibilidade de sistemas das duas bancas. E, depois, se o sistema tem capacidade para dar suporte a todas as atividades adicionais, exigidas pela nova organização. Há uma boa possibilidade de que a firma terá de investir em novos sistemas de *hardware* e *software*, para operar de forma satisfatória. Provavelmente, a equipe de TI também terá de ser reestruturada.

Desafio final

Provavelmente, há mais vantagens do que desvantagens na fusão de firmas de advocacia, porque esse pode ser o melhor caminho para cumprir os objetivos das duas bancas. Um dos objetivos maiores das duas bancas é o crescimento. Mas, depois de concluída a operação, um dos maiores desafios é acabar com essa história de "duas bancas", "a nossa banca", "a outra banca" e fazer a fusão se processar na mente de todos os envolvidos, para que reine "a banca".

Date Created

26/07/2011