

— POSITION PAPER · 2º TRI 2026

Por que as iniciativas de cross-selling morrem em doze meses

E as catorze decisões que evitam isso.

PARA ESCRITÓRIOS FULL-SERVICE DA AMÉRICA LATINA — ESCRITO PARA MANAGING PARTNERS, PRACTICE HEADS E SÓCIOS CONSTRUINDO A PRÓPRIA CARTEIRA.

O Ponto de Partida

NOSSA HIPÓTESE

Os escritórios full-service da América Latina estão deixando receita relevante na mesa — trabalho que seus clientes atuais já contratam, mas contratam de outros escritórios. **A causa não é a estratégia. É a estrutura.** O trabalho cross-practice fracassa porque o escritório não consegue enxergar a si mesmo: a informação sobre os clientes não circula entre as práticas, a coordenação é informal e os sócios tratam a conversa como uma venda quando ela deveria ser tratada como um serviço.

Resolva informação, coordenação e abordagem — e o trabalho cross-practice acontece sozinho.

A maioria das iniciativas de cross-selling nos escritórios full-service latino-americanos fracassa da mesma forma. O Managing Partner declara o cross-selling uma prioridade estratégica. Comitês são formados. Metas são definidas. Aos sócios é dito que devem "vender em todo o escritório".

Nada acontece.

Não porque os sócios não queiram. **Porque o pedido não faz sentido.** Um sócio não consegue fazer cross-selling de um serviço quando não sabe quais clientes do escritório existem, como abordar o sócio responsável que detém a relação, ou o que dizer ao cliente sem soar como um pitch.

Estas catorze decisões partem do princípio de que essa distinção importa. Elas estão ordenadas na sequência em que o trabalho precisa acontecer — e **pular a ordem é a razão mais comum pela qual as iniciativas de cross-selling morrem em doze meses.**

PESQUISA DE APOIO

A pesquisa de Heidi Gardner na Harvard Law School (Smart Collaboration, HBS Press 2017) constata que escritórios com forte colaboração cross-practice geram um incremento de receita de 5–12% sobre seus pares, e que clientes atendidos em três ou mais práticas têm taxas de retenção acima de 95%. Os números vêm dos mercados dos EUA e do Reino Unido, mas o mecanismo estrutural — o de que a colaboração depende de infraestrutura de informação, não de cobrança — vale independentemente da geografia.

— SUMÁRIO

O que você encontrará neste documento.

01	O Ponto de Partida	02
	<i>Por que a maioria das iniciativas de cross-selling nos escritórios full-service da América Latina fracassa da mesma forma.</i>	
02	O Quadrante de Ativação Cross-Practice	04
	<i>Um diagnóstico para localizar onde seu escritório está hoje — com três perguntas para ajudá-lo a posicioná-la.</i>	
03	Como Ler Este Documento	05
	<i>Dois públicos, dois caminhos pelas catorze decisões.</i>	
AS CATORZE DECISÕES		
04	Bloco 01 — Pré-condição Cultural	06
	<i>Cinco decisões que só o Managing Partner pode tomar. RECS 1-5</i>	
05	Bloco 02 — O Sistema Operacional do Sócio	09
	<i>Visibilidade, protocolo, vocabulário e remuneração — a infraestrutura de que os sócios precisam para agir. Inclui a amostra do heatmap de todo o escritório. RECS 6-9</i>	
06	Bloco 03 — Construindo a Estrutura, Conta a Conta	13
	<i>Contas, responsável, hipótese, insight memo, cadência. Inclui as amostras do account map e do insight memo. RECS 10-14</i>	
FECHAMENTO		
07	Os Primeiros Noventa Dias	18
	<i>Um roteiro inicial para o Managing Partner que quer agir.</i>	
08	O Mapa de Decisões	19
	<i>Como as catorze decisões se conectam.</i>	
09	A Auditoria	—
	<i>Como trabalhar com a Latin Brains em uma Auditoria de Ativação Cross-Practice.</i>	
10	Sobre a Latin Brains	20
	<i>Quem somos e como sabemos o que sabemos.</i>	

DIAGNÓSTICO · ONDE SEU ESCRITÓRIO ESTÁ HOJE

O Quadrante de Ativação Cross-Practice



A maioria dos escritórios latino-americanos se posiciona em **Fingindo** ou **Anedótica** — e opera como se estivesse em **Ativada**. A distância entre percepção e estrutura é onde a receita se perde.

— COMO LER ESTE DOCUMENTO

Dois públicos, dois caminhos.

As catorze decisões deste documento pressupõem que leitores diferentes vão agir sobre coisas diferentes. Se você está lendo isto como Managing Partner, a pré-condição cultural é só sua — e você vai querer ler o documento inteiro. Se você é Practice Head ou Diretor de BD, a camada operacional é onde o trabalho acontece.

PÚBLICO 01

Managing Partners

RECS 1 — 14

Bloco 01 — Pré-condição cultural. Decisões que só você pode tomar. Depois, leia todo o resto.

PÚBLICO 02

Practice Heads & Diretores de BD

RECS 6 — 14

Blocos 02 e 03. A estrutura operacional, conta a conta.

SECTION 02 · BLOCK 01

A Pré-condição Cultural

Cinco decisões que só o Managing Partner pode tomar. Sem elas, nada na camada operacional sobrevive ao segundo trimestre.

01 · Comece com quatro perguntas

Antes de qualquer framework, qualquer comitê, qualquer iniciativa — o Managing Partner precisa responder, com honestidade, a quatro perguntas, no papel:

1. Algum sócio do escritório consegue nomear, hoje, os vinte maiores clientes do escritório por receita — e o sócio responsável por cada um?
2. Quando um sócio conclui um trabalho, existe um protocolo documentado sobre o que ele faz em seguida com o cliente — ou o próximo passo fica entregue ao instinto?
3. Existe um único sócio no escritório que tenha indicado pessoalmente um trabalho de US\$ 250 mil ou mais a um colega de outra prática nos últimos doze meses — e que consiga nomear o crédito que recebeu por isso?
4. Se o sócio mais conectado institucionalmente do escritório saísse amanhã, os clientes ficariam?

O número de respostas *sim* é a posição real do escritório no Quadrante de Ativação. A maioria dos Managing Partners responde não a três das quatro. Quase nenhum responde não em voz alta.

A honestidade destas quatro respostas é a pré-condição. Tudo o que vem a seguir pressupõe que o MP teve a coragem de colocá-las no papel.

02 · Construa o sistema que permite ao escritório enxergar a si mesmo

Toda estrutura deste documento pressupõe duas coisas que não são verdadeiras na maioria dos escritórios latino-americanos.

Primeira: que a informação sobre o cliente circula. Quando um sócio ouve algo relevante de um cliente — um plano de expansão, uma troca de liderança, uma nova operação em formação — essa informação normalmente vive apenas na cabeça daquele sócio. Ela não chega aos colegas de outras práticas que agiriam sobre ela. Sem um lugar onde a inteligência de relacionamento seja registrada por escrito, toda estrutura subsequente deste documento quebra: o sistema de remuneração não consegue recompensar indicações que não enxerga, e nenhuma hipótese escrita pode ser construída sobre informação que nunca foi anotada. A maioria dos escritórios tem um CRM. A maioria dos escritórios o usa como ferramenta de faturamento. A solução não é comprar um sistema novo. É transformar o sistema que você já tem no lugar onde a *inteligência de relacionamento de fato vive* — lido pelos sócios, atualizado pelos sócios, de propriedade dos sócios.

Segunda: que o escritório tem uma única taxonomia de práticas. A maioria dos escritórios convive com uma ambiguidade que parece inofensiva e não é. Societário é o mesmo que M&A? Project Finance fica dentro de Bancário & Finanças ou é separado? Mercado de Capitais é só dívida, só equity, ou ambos? Quando o escritório não consegue responder a essas perguntas de forma consistente, nenhum Account Map pode ser construído, nenhum heatmap pode ser lido, nenhuma revisão trimestral consegue comparar coisas comparáveis.

O sistema de informação e a taxonomia de práticas não são trabalho de back-office. São o sistema operacional da ativação cross-practice. Tudo o que vem a seguir pressupõe que ambos estão funcionando.

03 · Audite o gap entre seniores e laterais

Na superfície, o problema do cross-selling parece idêntico. Por baixo, ele tem causas diferentes conforme o grupo de sócios — e a solução para cada um é diferente.

Os sócios seniores que construíram o escritório costumam fazer cross-selling bem dentro de um círculo restrito de sócios em quem confiam pessoalmente. Não fazem cross-selling com a mesma facilidade com sócios com quem não trabalharam diretamente — e, em escritórios que contrataram de forma relevante nos últimos cinco anos, esse círculo é mais estreito do que a sociedade imagina. A solução é visibilidade estrutural, não motivação.

Os sócios laterais contratados nos últimos 24 a 60 meses normalmente sabem fazer cross-selling — faziam isso no escritório anterior. O que eles não sabem é quem abordar, quem detém qual cliente, e se a cultura do escritório recompensa ou pune a apresentação. A solução é protocolo, não treinamento.

Os sócios recém-nomeados — promovidos internamente nos últimos 36 meses — enfrentam, mais uma vez, um problema diferente. Têm credibilidade técnica, mas ainda não uma carteira de clientes que possam chamar de sua. Para eles, a ativação cross-practice é o caminho legítimo mais rápido para a originação, mas só se o escritório deixar visível quais clientes estão abertos a eles e quais ainda pertencem a um sênior.

A maioria dos escritórios trata os três com a mesma intervenção e nenhum dos problemas se move. A auditoria nomeia cada grupo separadamente.

04 · Migre para o modelo de cliente institucional

A maioria dos escritórios latino-americanos opera, na prática, como uma federação de profissionais autônomos que dividem um prédio. O sócio do relacionamento detém o cliente. O escritório paga o aluguel.

O modelo de cliente institucional diz o oposto: **o cliente é uma relação do escritório, não de um único sócio**. O sócio do relacionamento é o guardião dessa relação — não o seu dono. Na prática, isso significa que o escritório protege o cliente das consequências da saída de qualquer sócio: a continuidade é desenhada de antemão, não improvisada após a saída.

Isto não é uma afirmação filosófica. É operacional. O modelo de cliente institucional significa três coisas, nenhuma delas opcional:

1. Todo cliente prioritário tem um mapa de relacionamento documentado — quem conhece quem, o que já foi oferecido, o que foi ganho e perdido, o que é adjacente e ainda não trabalhado. Atualizado trimestralmente. Visível para todo sócio que atende o cliente.
2. O sistema de remuneração não pune o sócio que apresenta outro sócio ao cliente. Ele recompensa isso.
3. Quando o sócio do relacionamento sai, o cliente não — porque o cliente conhece outros três sócios pelo nome. Não porque o escritório "lutou para mantê-lo", mas porque o trabalho cross-practice foi real por dois anos antes da saída.

O Managing Partner que declara o cross-selling uma prioridade sem antes migrar para o modelo de cliente institucional está pedindo aos sócios que corram um risco que a instituição ainda não ganhou o direito de pedir.

05 · Faça disto a agenda do MP, não uma iniciativa de BD

No momento em que a ativação cross-practice é delegada inteiramente à função de Business Development, o sinal cultural para a sociedade é claro: *isto importa menos do que faturar*.

Os sócios são leitores sofisticados de sinais institucionais. Quando o MP levanta um tema numa reunião de sócios, ele recebe atenção. Quando o BD levanta o mesmo tema num workshop de terça-feira, ele recebe acenos de cabeça. O conteúdo é idêntico. O peso cultural não é.

A solução é mecânica, não motivacional: **a ativação cross-practice precisa ser um item fixo na comunicação mensal do MP com os sócios**. Três minutos. Contas nomeadas. Sócios nomeados. Vitórias e derrotas nomeadas. Repetidamente.

O BD faz a execução. O MP carrega o peso cultural. Inverter os dois é a razão mais comum pela qual a iniciativa é "absorvida pelo BAU" — o business as usual — por volta do nono mês.

SECTION 03 · BLOCK 02

O Sistema Operacional do Sócio

Quatro decisões que transformam a pré-condição cultural em algo sobre o qual os sócios conseguem agir: visibilidade de clientes, um protocolo entre práticas, um vocabulário compartilhado e uma estrutura de remuneração que recompensa o trabalho.

06 · Visibilidade de clientes antes de estratégia de clientes

A razão mais comum pela qual os sócios não fazem cross-selling é também a mais simples: **eles não sabem quais clientes já são clientes do escritório.**

Um sócio de mercado de capitais almoça com um CFO. O CFO menciona uma aquisição que está por vir. O sócio pensa: *eu deveria encaminhar isso para o nosso time de M&A.* Mas não encaminha — porque não sabe se M&A já abordou esse cliente, quem é o sócio do relacionamento, ou se a apresentação seria bem-vinda ou malvista. Quando ele finalmente verifica, já se passaram três semanas. A conversa seguiu em frente. A oportunidade se foi.

A maioria dos escritórios tenta resolver isso com um CRM. CRMs resolvem outro problema. O que os sócios precisam é de uma **ficha de relacionamento de todo o escritório, de duas páginas**, atualizada mensalmente, que qualquer sócio consiga ler em cinco minutos: os 50 maiores clientes, o sócio responsável, os últimos três trabalhos, o que é adjacente e ainda não trabalhado.

Não pesquisável. Não interativa. Legível. A fricção tem que ser menor do que a disposição do sócio para fazer a pergunta.

07 · O protocolo de 90 segundos

Quando um sócio enxerga uma oportunidade adjacente no cliente de um colega, ele precisa fazer uma de duas coisas — rápido: **pedir permissão ou reivindicar território**. A maioria dos sócios não faz nenhuma das duas, porque o escritório não deixou claro qual é a esperada.

O protocolo de 90 segundos é exatamente o que o nome diz: uma conversa estruturada de 90 segundos, de sócio para sócio, que resolve a questão:

- Foi isto que eu vi no seu cliente.
- Esta é a hipótese sobre o que eles precisam da minha prática.
- Você quer que eu faça o follow-up diretamente, ou prefere fazer a apresentação?

O protocolo leva 90 segundos porque foi acordado de antemão. Não há negociação sobre crédito, nenhum debate sobre estratégia, nenhuma troca de e-mails.

08 · Pare de usar a palavra "vender". Comece a usar a palavra "ajudar".

Os clientes detestam ser alvo de cross-selling. Eles sentem que algo está sendo feito a eles. Os sócios detestam a palavra "vender" aplicada a si mesmos — tornaram-se sócios para assessorar, não para vender.

Por isso a escolha das palavras importa. Quando você pede a um sócio para "fazer cross-selling para um cliente", ele ouve: *ache um motivo para oferecer a eles algo que não pediram*. Quando você pede a ele para "ajudar um cliente a enxergar uma adjacência que talvez ainda não tenha formulado", ele ouve: *faça o que eu já faço para clientes com quem trabalho há anos*.

Mesmo comportamento. Palavra diferente. A linguagem é o que destrava.

Os escritórios que têm sucesso removem "vender" inteiramente do vocabulário interno. Eles não estão fingindo. Estão nomeando o que o trabalho de fato é.

09 · Remuneração como estrutura, não como mensagem

Todo escritório que examinamos diz que recompensa a colaboração. Quase nenhum o faz de um modo que um sócio consiga nomear sem consultar o memorando de remuneração.

O sócio que indica um trabalho relevante a um colega e não recebe nada em troca vai indicar uma vez. Talvez duas. Depois vai parar. Não porque não queira que o escritório cresça. **Porque o sistema de remuneração do escritório lhe disse, em termos operacionais, que a indicação não conta como trabalho.**

A maioria dos escritórios tenta resolver isso com cultura. Publicam declarações de valores. Concedem "prêmios de colaboração". Nada disso sobrevive à conversa de dezembro, em que a remuneração do sócio é decidida contra números que não incluem as indicações que ele fez.

A solução é mecânica, não motivacional. O modelo mais limpo que vimos — usado por escritórios líderes dos EUA e do Reino Unido — divide cada caso em **três créditos explícitos**:

20— 25%	Crédito de Originação Para o sócio que trouxe o cliente para o escritório. Pago ao longo de toda a vida da relação — não só no ano em que ele a apresentou.
10— 15%	Crédito de Gestor da Conta O MOTOR Para o sócio que faz a curadoria da conta — incorporando mais práticas, supervisionando a entrega, sustentando a relação. Este é o crédito que torna a ativação cross-practice racional. Ele converte cada nova prática que o sócio do relacionamento traz, de um favor em renda passiva recorrente.
60— 70%	Crédito de Execução Para o sócio e a equipe que executam as horas. O trabalho em si continua sendo para onde flui a maior parte da remuneração.

O crédito de Gestor da Conta é o que transforma o sócio do relacionamento de um porteiro em um maestro. Sem ele, toda indicação é um favor — e favores são finitos.

AMOSTRA · RECOMENDAÇÃO 06 NA PRÁTICA

Como é, na prática, a visibilidade de clientes

Um heatmap no nível do escritório, das vinte maiores contas contra as práticas do escritório. Cada célula vazia é uma pergunta. Cada aglomerado de células vazias é a próxima conversa.

AMOSTRA · TRABALHO DE
CLIENTE ANONIMIZADO

Heatmap de Assimetria de Serviços · Latin Brains para um escritório de primeira linha da América Latina

INTELIGÊNCIA CROSS-PRACTICE DO ESCRITÓRIO

TOP 12 CONTAS · EXERC. 2025

MATRIZ DE ASSIMETRIA DE SERVIÇOS

Onde está a receita. Onde ela não está.

Doze contas prioritárias × sete práticas. Cada célula é a receita anual do escritório naquela prática, naquele cliente. **Células vazias ao lado de células preenchidas são a oportunidade** — trabalho que o cliente contrata, mas não de nós.

ESCALA DE RECEITA: ☐ \$0 ☐ <\$100K ☐ \$100-300K ☐ \$300K-1M ☐ \$1-2M ☐ \$2M+									
CONTA	SETOR	M&A	MERC. CAP.	BANCÁRIO & FINANÇAS	TRIBUTÁRIO	CONTENCIOSO	TRABALHISTA	REG. & COMPLIANCE	TOTAL
Andes Energía	ENERGIA	\$2.8M	\$180K		\$60K				\$3.0M
Banco Costanera	BANCÁRIO	\$220K	\$2.4M	\$1.6M	\$190K			\$70K	\$4.5M
Cervecera del Plata	ALIM. & BEB.				\$540K	\$1.3M	\$420K	\$160K	\$2.4M
Constructora Pacífico	INFRA	\$610K		\$1.4M	\$150K	\$2.1M	\$240K		\$4.5M
Distribuidora Sur	VAREJO			\$140K	\$380K	\$210K	\$1.1M		\$1.8M
Grupo Cordillera	CONGLOMERADO	\$1.5M	\$680K	\$510K	\$1.2M	\$430K	\$220K	\$180K	\$4.7M
Minera Atacama	MINERAÇÃO	\$80K			\$470K	\$3.1M	\$260K	\$1.4M	\$5.3M
Naviera Austral	LOGÍSTICA			\$170K	\$130K	\$1.1M			\$1.4M
Petroquímica del Norte	ENERGIA	\$590K	\$210K		\$1.3M			\$340K	\$2.4M
Salud Integral	SAÚDE				\$120K	\$390K	\$580K	\$2.6M	\$3.7M
Telco Latam	TELECOM	\$1.3M	\$240K		\$650K	\$190K		\$1.5M	\$3.9M
Vinos Andinos	AGRONEGÓCIO	\$160K			\$1.1M		\$510K	\$220K	\$2.0M

LEITURA

Três contas (**Andes Energía, Cervecera del Plata, Naviera Austral**) têm cinco ou mais práticas com receita zero ou simbólica. Cada uma depende de um único sócio de relação. Cada uma é trabalho recorrente que o escritório está deixando na mesa. As três primeiras hipóteses trimestrais se escrevem sozinhas.

SECTION 04 · BLOCK 03

Construindo a estrutura, conta a conta

Cinco decisões que transformam a pré-condição cultural e a capacitação dos sócios em um sistema operacional, conta a conta.

10 · Defina as contas — finitas, deliberadas, priorizadas

Todo escritório que vimos com um "programa de clientes-chave" tem o mesmo problema: **a lista é longa demais**. Quarenta contas. Sessenta. Já vimos cento e vinte. A lista é construída pedindo a cada sócio que indique seus clientes mais importantes, e o resultado natural é que tudo acaba entrando nela. Nesse tamanho, a lista deixa de ser uma lista. Vira um diretório.

A lista finita é exatamente o que o nome diz: **no máximo trinta contas, em todo o escritório, revisadas trimestralmente**.

As contas não são escolhidas por aclamação. Elas são escolhidas contra um pequeno conjunto de critérios explícitos — uma matriz de decisão que os Practice Heads percorrem juntos:

- **Aderência estratégica** — onde o escritório decidiu crescer, por setor e por prática. Contas que ficam dentro desse corredor de crescimento ganham peso.
- **Facilidade de ganho** — a abertura do cliente, a profundidade da relação existente, o realismo da hipótese de adjacência.
- **Potencial de receita** — tanto o gasto atual quanto o ganho potencial crível em práticas adjacentes num horizonte de 24 meses.
- **Superfície cross-practice** — contas em que o escritório já toca três ou mais práticas merecem tratamento diferente de contas em que toca apenas uma.

Definida a lista, o escritório precisa de uma forma de *enxergá-la*. O heatmap apresentado anteriormente neste documento é como isso aparece na prática — as principais contas contra as práticas do escritório, com as células vazias tornadas visíveis. **Cada célula vazia ao lado de uma preenchida é a próxima conversa.**

Os escritórios que têm sucesso na ativação cross-practice não têm listas mais longas do que as que fracassam. Têm listas mais curtas, escolhidas deliberadamente, que de fato funcionam.

11 · Dê a cada conta um responsável

Uma lista sem responsáveis é um diretório. As trinta contas da lista finita precisam de **um responsável nomeado e um sócio secundário nomeado — de uma prática diferente — para cada conta.**

O responsável não é o sócio que por acaso faturou mais horas. O responsável é o sócio que o escritório decidiu que responde pela relação institucional: manter o mapa de relacionamento atualizado, convocar a revisão trimestral, sustentar a hipótese escrita da conta e intermediar apresentações a outras práticas.

O sócio secundário é a resposta estrutural ao risco de depender de um único sócio. Ele conhece o cliente pelo nome. Já foi apresentado. Está posicionado para assumir caso o sócio principal saia — e para trazer a sua prática quando for o momento certo.

Esta é a camada operacional do modelo de cliente institucional da Rec 04. Sem responsáveis nomeados, o modelo é uma filosofia. Com eles, torna-se o sistema operacional da conta.

Se o sócio do relacionamento saísse amanhã e o sócio secundário não conseguisse nomear os últimos três trabalhos do cliente, o escritório ainda não é dono da conta.

12 · Estude a conta — uma hipótese escrita por cliente

A disciplina operacional mais poderosa que vimos também é a mais simples: **para cada conta da lista finita, o escritório mantém uma hipótese escrita sobre o que o cliente precisa a seguir.**

Um parágrafo. Uma página no máximo. Construída em quatro passos:

1. **Entenda a empresa.** Estratégia, desafios, troca de liderança, dinâmica setorial, pressão regulatória. Leia o relatório anual do cliente e a cobertura de imprensa dos últimos três trimestres, sob a ótica certa.
2. **Mapeie todo o conjunto possível de serviços.** Liste cada prática que o escritório poderia entregar de forma relevante para este cliente nos próximos 24 meses — não só as óbvias.
3. **Escolha uma por impacto e urgência.** A única adjacência mais premente para o cliente e mais crível para o escritório buscar. Escolha deliberadamente. Resista à tentação de oferecer o catálogo inteiro.
4. **Escreva a hipótese como um memo.** Um memo curto, guiado por uma observação, que apresenta o que o escritório acredita que o cliente está prestes a enfrentar — e o que o escritório está posicionado para fazer a respeito. A conversa com o cliente começa a partir desse memo, não a partir de um pedido de reunião.

A hipótese está errada cerca de metade das vezes. Isso não importa. O que importa é que o escritório fez o raciocínio antes de a oportunidade aparecer, não depois.

Escritórios que mantêm hipóteses escritas para suas principais contas têm conversas com clientes mais curtas e mais afiadas. A hipótese faz o trabalho que a reunião costumava fazer.

AMOSTRA · RECOMENDAÇÃO 12 NA PRÁTICA

Como é uma hipótese no nível da conta

Uma Matriz de Oportunidades integra sete práticas em duas dimensões — urgência e potencial de honorários. O resultado é uma página que toda a equipe da conta consegue ler em cinco minutos.

AMOSTRA · TRABALHO DE CLIENTE
ANONIMIZADO

Account Map · Latin Brains para um escritório chileno de primeira linha

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CONTA

LATAM AIRLINES GROUP

Matriz de Oportunidades

Esta tabela integra as sete práticas em duas dimensões independentes. **Urgência** responde quando agir. **Potencial de Honorários** responde quanto trabalho é gerado se ativado.

URGÊNCIA

⚡ Alta

 — Janela ativa, ação em semanas

💎 Média

 — Mandato provável em 3–6 meses

● Horizonte

 — 6–18 meses, entrar hoje para ganhar amanhã

POTENCIAL DE HONORÁRIOS

● Alto

 — Extenso, multipráticas ou programa recorrente

● Médio

 — Mandato significativo, porém delimitado

● Baixo→Médio

 — Pontual hoje, cresce se o cliente avançar

LATIN BRAINS · USO INTERNO

PÁGINA 7 DE 15

13 · Bata à porta com um insight, não com um e-mail frio

Quando o escritório fez o trabalho da Rec 12 e está pronto para levar a hipótese ao cliente, a tentação é marcar uma reunião. Mandar um e-mail. Pedir trinta minutos.

Esse movimento fracassa pela mesma razão que a maioria do contato frio fracassa: **pede o tempo do cliente sem oferecer nada específico em troca**. O cliente diz não, ou adia, ou aceita por educação e esquece que a reunião existiu.

O movimento certo é estruturalmente diferente: um **memo escrito de uma a duas páginas** que nomeia uma observação específica sobre a situação do cliente e apresenta uma hipótese sobre um problema que o escritório pode ajudar a resolver.

Internamente primeiro — todos os sócios envolvidos alinham uma leitura única e coerente. Depois, ao cliente. Não como um pitch. *Como uma leitura externa de algo que o cliente talvez ainda não tenha formulado.*

O contato frio pede o tempo do cliente. Um insight memo oferece ao cliente algo que ele não tinha.

14 · Cadência trimestral e monitoramento de gatilhos

A iniciativa de cross-selling que morre no décimo primeiro mês se repete igual em todo escritório. Mês um: o MP anuncia. A energia está alta. Mês três: o comitê se reúne. Mês nove: duas ou três vitórias iniciais circulam internamente. Mês doze: a iniciativa é "absorvida pelo BAU" — o business as usual.

Este é um problema estrutural, não motivacional. A ativação cross-practice não pode ser um projeto, porque projetos terminam. Ela tem que ser uma **cadência operacional permanente** — como o faturamento, como as submissões aos rankings, como o offsite anual. Algo que acontece no calendário todo trimestre, independentemente de quem está ocupado.

A cadência tem duas partes:

- **A revisão trimestral da conta.** Para cada conta da lista finita, o responsável e o sócio secundário sentam por trinta minutos com o líder de BD. A hipótese escrita é atualizada. Novos trabalhos são registrados. A próxima adjacência é nomeada.
- **Monitoramento contínuo de gatilhos.** Entre as revisões, o escritório acompanha a imprensa financeira em busca de eventos-gatilho em suas contas — expansão física, lançamento digital, troca de liderança, mudança regulatória. Uma newsletter interna curta distribui os gatilhos semanalmente: quais clientes se movimentaram, o que mudou, o que se abre. A newsletter é o que mantém a estrutura viva entre as revisões formais. É também como os sócios que não detêm a conta se mantêm informados sobre o que está acontecendo nela.

Tratada como um projeto de 12 meses, a ativação cross-practice produz onze meses de resultados. Tratada como cadência trimestral com monitoramento contínuo de gatilhos, ela produz resultados indefinidamente.

Como é um insight memo

Quando um escritório enxerga uma adjacência real em um cliente, o movimento não é um pedido de reunião. É um diagnóstico de uma a duas páginas ancorado em números públicos.

AMOSTRA · TRABALHO DE CLIENTE

ANONIMIZADO

Insight Memo · Latin Brains para um sócio de tributário internacional

ASSESSORIA TRIBUTÁRIA INTERNACIONAL

SÃO PAULO · RIO DE JANEIRO

MEMORANDO AO CLIENTE

5 de maio de 2026 · Rio de Janeiro

Privilegiado & Confidencial

PARA

Diretor Financeiro (CFO) — operadora brasileira de óleo e gás

DE

Sócio de Tributário · escritório de São Paulo

REF

MP 1.340/2026 — Um diagnóstico de como o novo imposto de exportação se encaixa no plano de 2026 da companhia

Um diagnóstico de como o novo imposto de exportação interage com o ramp-up de produção de 2026 da companhia.

Preparado como ponto de partida para uma conversa interna. Sem conclusões, sem urgência — apenas o que estamos vendo nos números e onde estão as questões em aberto.

EM TERMOS SIMPLES — ANTES DO DETALHE JURÍDICO

Em **12 de março de 2026**, o Brasil editou uma Medida Provisória (MP 1.340/2026) criando um imposto federal de 12% sobre cada barril de petróleo bruto exportado do país, com efeito imediato. Cinco grandes operadoras (Shell, Equinor, TotalEnergies, Repsol Sinopec, Petrogal) questionaram o imposto na Justiça e obtiveram uma liminar no início de abril; o tribunal de segunda instância a suspendeu duas semanas depois, por questões processuais. A questão de mérito — o imposto respeita o princípio constitucional que impede a cobrança imediata de novos tributos — segue em aberto e chegará ao Supremo Tribunal Federal.

A companhia está pagando o imposto. Ao mesmo tempo, está elevando a produção de ~106 kbpd em 2025 rumo à meta de 200 kbpd para 2026. **Este memo é essa conversa, por escrito.**

O QUE ESTAMOS VENDO —
ESTIMATIVA 2026

Construído a partir de divulgações públicas da
companhia + projeções da EIA

SAÍDA ESTIMADA COM O IMPOSTO DE
EXPORTAÇÃO — EXERC. 2026

US\$ 380–550 mi

Equivalente a **R\$ 1,9–2,8 bilhões** ao câmbio atual. Mesmo sob premissas conservadoras, esta é a saída bruta sob a alíquota de 12%.

VS. EBITDA DE 2025

27–40%

O EBITDA ajustado de 2025 foi de aproximadamente US\$ 1,4 bi. Só a saída com o imposto situa-se nessa faixa como percentual da capacidade de geração do ano passado.

ALAVANCAGEM LÍQUIDA

2,3x

Índice atual. O tratamento contábil escolhido para o imposto pago (despesa vs. recuperável) afeta materialmente a próxima leitura trimestral.

SEÇÃO 06

Os Primeiros Noventa Dias

Um roteiro inicial para o Managing Partner que quer agir

As catorze decisões deste documento não são igualmente urgentes. Elas são igualmente *necessárias* — mas a ordem em que são tomadas determina se a estrutura sobrevive aos primeiros seis meses.

O que segue é um roteiro inicial. Ele pressupõe um Managing Partner que leu este documento e decidiu agir. Não é um plano de projeto. São os primeiros noventa dias — o período em que o trabalho ou se torna institucional ou volta, silenciosamente, a ser uma iniciativa de BD.

FASE 01 DIAS 1 – 14		Torne a pré-condição visível
REC 01	Responda às quatro perguntas no papel. Não numa reunião. Não numa conversa. Por escrito, de próprio punho, se possível.	
REC 05	Agende a ativação cross-practice como um item fixo de três minutos na pauta da reunião mensal de sócios pelos próximos doze meses.	
—	Identifique o líder de BD que será dono da camada operacional. Ele executa. Você carrega o peso cultural.	
FASE 02 DIAS 15 – 45		Construa a camada operacional
REC 10	Defina a lista finita. Trinta contas, em todo o escritório, acordadas pelos Practice Heads contra a matriz de decisão. Resista à pressão para ampliá-la.	
REC 06	Construa a ficha de relacionamento de duas páginas para essas trinta contas. Sócio responsável, últimos três trabalhos, o que é adjacente e ainda não trabalhado.	
REC 03	Realize a auditoria do gap entre sócios seniores, laterais e recém-nomeados. Nomeie cada grupo separadamente.	
REC 07	Acorde de antemão o protocolo de 90 segundos com os Practice Heads. Teste-o nas próximas duas semanas antes de escalar para a sociedade.	
REC 11	Nomeie um sócio principal e um secundário para cada uma das trinta contas. De práticas diferentes. Coloque por escrito.	
FASE 03 DIAS 46 – 90		Torne-a durável
REC 12	Escreva a primeira hipótese para cada uma das trinta contas. Um parágrafo por conta. Os Practice Heads redigem, os sócios revisam, o MP lê.	
REC 14	Agende a primeira revisão trimestral de contas para o dia 90. Coloque-a no calendário de todo sócio envolvido com doze meses de antecedência. Inicie a newsletter semanal de gatilhos.	
REC 08	Inicie a mudança de linguagem. A palavra "vender" sai do vocabulário interno. A palavra "ajudar" entra. Dê o exemplo, começando pelo topo.	
REC 09	Abra a conversa sobre remuneração — para colocá-la na mesa no próximo ciclo.	

O QUE VEM DEPOIS DO DIA 90

A Rec 13 (insight memo) e a Rec 04 (modelo de cliente institucional) não são decisões de 90 dias. O trabalho dos primeiros noventa dias as torna possíveis. O trabalho depois do dia 90 as torna reais.

MAPA DE DEPENDÊNCIAS

Como as Catorze Decisões se Conectam

Cada bloco é uma pré-condição para o seguinte. A estrutura funciona apenas nesta ordem.



→

03

Construindo a Estrutura Conta a Conta

MPS & PRACTICE HEADS

10

Definir as contas

11

Responsável por conta

12

Hipótese escrita

13

Insight memo, não e-mail frio

14

Cadência trimestral & gatilhos

O que isto entrega: a estrutura se torna durável, conta a conta.

O caminho não é opcional. Pular um bloco não acelera o trabalho — garante que o trabalho fracasse.

O Bloco 03 sem o Bloco 02 é o escritório construindo infraestrutura para sócios que não conseguem usá-la.
O Bloco 02 sem o Bloco 01 é uma camada operacional que a sociedade não autorizou.

Uma leitura externa de onde seu escritório realmente está.

As catorze decisões deste documento não são difíceis de articular. São difíceis de enxergar com honestidade de dentro do escritório.

A oportunidade não está em encontrar novos leads. **Seus vinte maiores clientes já gastam com assessoria jurídica externa que não passa por você.** As células vazias no heatmap de todo o escritório não são gaps no seu mix de práticas — são receita indo para concorrentes. A auditoria torna essas células visíveis.

A Latin Brains produz uma Auditoria de Ativação Cross-Practice para escritórios que querem uma leitura externa de onde realmente estão — não de onde dizem estar.

A auditoria leva quatro semanas. Ela produz:

- Um diagnóstico confidencial de 15 páginas ancorado no histórico de operações do seu escritório, na trajetória de rankings e na movimentação de laterais dos últimos 24 meses.
- Uma posição no Quadrante de Ativação Cross-Practice — com a evidência por trás dela.
- As três decisões, dentre as catorze deste documento, que moveriam seu escritório um quadrante nos próximos doze meses.
- Uma sessão de trabalho com o Managing Partner e os Practice Heads para validar ou corrigir a leitura.

Se este documento levantou questões que valem a pena explorar, escreva para alejandro.massri@latinbrains.com.

— SOBRE A LATIN BRAINS

Conhecemos o problema de um lado. Conhecemos a solução do outro.

O problema descrito neste documento vem de conversas atuais com escritórios líderes da América Latina — managing partners, practice heads e diretores de BD que reconhecem o gap cross-practice, mas não encontraram uma forma de fechá-lo. O diagnóstico é construído a partir dessas conversas.

A solução vem de quinze anos de trabalho operacional com escritórios líderes dos EUA e do Reino Unido. Foi ali que a estrutura deste documento foi testada e refinada.

ESCRITÓRIOS SELECIONADOS CUJOS TIMES DE BD ASSESSORAMOS ATUALMENTE

White & Case · Simpson Thacher · Jackson Lewis

ALEJANDRO MASSRI · FUNDADOR, LATIN BRAINS · STRATEGY + GROWTH
ALEJANDRO.MASSRI@LATINBRAINS.COM