# Como constroem os advogados uma carteira de clientes?

**Inovar nos serviços, apostar em novas áreas de negócio e nos mercados externos, antecipar expectativas e fidelizar, é a tudo isto que os advogados recorrem para criar as suas carteiras de clientes.**

JOÃO MALTEZ
jmaltez@negocios.pt

Toby Melville/Reuters



Estar numa rede internacional ou ter presença nos mercados externos pode ser uma porta de entrada para novos clientes.

É importante ter presença internacional, mas sem descurar o mercado interno. É conveniente inovar nos serviços jurídicos e desenvolver novas áreas de negócio. Há também que apostar na fidelização, sem ficar dependente apenas de algumas empresas. Quando nas sociedades de advogados se pensa no reforço do portefólio de clientes, as preocupações referidas têm de estar presentes. Mas não só.

"Tivemos sempre muito presente, a necessidade de fugir de zonas de (aparente) conforto e de compensar o peso que um ou vários clientes pudessem ter na nossa facturação, com o desenvolvimento de novos mercados, ou a diversificação tanto em termos geográficos como em termos de indústrias." Quem o diz é João Miranda de Sousa, o líder da Garrigues em Portugal, dando nota de preocupações que são levadas em linha de conta para manter o portefólio de clientes da sociedade.

Martim Menezes, sócio da CCA-Ontier, afirma igualmente que, no seu escritório, um dos propósitos assumidos é o de não existir dependência de apenas alguns clientes, pelo que, adianta, há a preocupação de "equilibrar a percentagem dos que exigem uma assistência permanente e de projectos autónomos".

Outro aspecto importante quando está em causa o reforço do portefólio de clientes e a intervenção nos mercados externos é, segundo António Mendonça Raimundo, sócio da Albuquerque e Associados, "a rede de relações internacionais com grandes escritórios" naqueles que são os principais mercados daquela sociedade de advogados.

## Antecipar expectativas

Uma estratégia que aposte na fidelização de quem recorre aos prestadores de serviços jurídicos não é, contudo, incompatível com as práticas já referidas. Na SRS de Pedro Rebelo de Sousa, tal é feito, segundo o próprio, "mediante antecipação das expectativas e necessidades dos clientes, numa abordagem de cumplicidade, parceria e 'cross selling' interno".

Desenvolver novas áreas de negócio, procurar nichos de mercado e detectar novas necessidades no mercado são, numa lógica de antecipação de expectativas, apostas feitas por outros "players", sustenta João Miranda de Sousa, reportando-se à sociedade de que é sócio.

António Soares, sócio da Linklaters, evidencia por seu turno que esta firma de origem britânica tem uma estratégia global em matéria de clientes e de produtos. Segundo este advogado, a sociedade a que pertence tem-se focado em clientes "com aptidão para gerar oportunidades de negócio". Nomeadamente, "naqueles que estão envolvidos em negócios que requerem a assessoria em direitos de várias jurisdições".

Na criação ou reforço de um portefólio, a aposta em clientes internacionais é, segundo Martim Menezes, uma persistência da CCA-Ontier. Nos anos mais recentes, foi também uma forma encontrada para "minimizar o impacto de eventuais contingências resultantes do mercado nacional". ■

**A aposta em clientes internacionais é também uma forma de minimizar contingências resultantes do mercado nacional.**

**PROTAGONISTAS**

**Advogados explicam como se faz**

Cinco sócios de igual número de sociedades de advogados explicam a que critérios deve obedecer a criação de uma carteira de clientes.



**MARTIM MENEZES**
Sócio da CCA-Ontier



**PEDRO REBELO DE SOUSA** Managing partner da SRS



**JOÃO MIRANDA DE SOUSA** Managing partner da Garrigues



**ANTÓNIO SOARES**
Sócio da Linklaters



**ANTÓNIO MENDONÇA RAIMUNDO**
Sócio da Albuquerque e Associados

# Gestão de risco leva a diversificar áreas de trabalho

É correcto dizer-se que uma "carteira de clientes" ideal deve ser composta por empresas de diferentes sectores de actividade? Para o grupo de advogados inquiridos pelo Negócios, a resposta é unânime: obviamente que sim.

"Em termos de gestão de risco é importante ter clientes de várias indústrias e acompanhar a dinâmica do mercado. Se uma área entrar em crise significativa haverá clientes noutros sectores expostos a melhores dinâmicas", argumenta Martim Menezes, advogado e sócio da CCA Ontier.

António Soares, da Linklaters, afina pelo mesmo diapasão, ao dizer que uma carteira de clientes composta por empresas de diferentes sectores de actividade é uma forma de "diversificação dos riscos de mercado a que também as sociedades de advogados se encontram expostas", o qual será tanto maior "quanto mais se privilegiar a angariação de clientes de um mesmo sector de actividade".

Além de acautelar riscos, António Mendonça Raimundo fala de outro tipo de vantagens, quando diz que a diversificação "torna ainda mais rica a experiência do escritório e até a realização profissional dos advogados".

É correcto dizer-se que uma "carteira de clientes" ideal deve ser composta por empresas de diferentes sectores de actividade? Pergunta-se também a Pedro Rebelo de Sousa, que responde:

"Obviamente que sim. Obedecidos os sectores em que claramente a SRS tem uma aposta estratégica já de há décadas. Sem uma aposta sectorial, a par da de competências técnico-jurídicas, não fará sentido falar em estratégias ou tácticas sectoriais meramente oportunísticas ou de mero marketing."

Neste âmbito, António Mendonça Raimundo segue o mesmo raciocínio, pois entende que "uma dispersão em demasiados sectores tornaria mais difícil manter uma certa especialização que é desejável".

Na ibérica Garrigues, segundo o managing partner da sociedade em Portugal, a perspectiva não anda longe do já referido. Em todo o caso, aponta também a circunstância de a firma estar em 13 países, o que em sua opinião é visto como outro tipo de diversificação: "Permite assessorar clientes de origem geográfica muito diversa, não limitando a actuação aos mercados naturais nos quais nasceu a sociedade e iniciou o seu desenvolvimento". ■ JM

**Uma carteira de clientes composta por empresas de diferentes sectores é uma forma de "diversificação dos riscos de mercado".**

## QUANDO OS CLIENTES SÃO GRANDES EMPRESAS

Clientes representativos de 26 sociedades do mercado português de serviços jurídicos, segundo o Chambers and Partners

O Chambers and Partners chama-lhes "clientes representativos", no fundo grandes empresas do sector financeiro, automóvel, aviação, energia ou da indústria farmacêutica. Os dados dizem respeito a informação coligida pelo directório britânico e representam apenas o conjunto de 26 sociedade de advogados e alguns dos seus clientes que surgem identificadas na edição de 2016 do anuário.

| Sociedade | Clientes representativos |
|---|---|
| AAA Advogados | Amorim, Banco Carregosa, Dia Portugal, Galp, Roche Farmacêutica, Valorsul, Volkswagen |
| ABBC | Acquapura, Air France-KLM, Banco Invest, Tunisair, Yamaha |
| Abreu Advogados | Aisa (National Express Group), Banco Popular Español, S.A., BTG Pactual, Diaverum, Iberdrola, Sinergy/Avianca |
| Albuquerque | Boston Scientific, Cisco Systems, Estée Lauder, Orient Express, PepsiCo, Procter & Gamble |
| Alves Pereira, Teixeira de Sousa | Fidelidade, Global Aerospace, Interpublic, KTM-Sportmo torcyle, Nokia Solutions & Networks, Rentokil Initial |
| Anselmo Vaz, Afra & Associados | Actavis Group, Atral-Cipan SGPS, Aurobindo Group, Grünenthal, Grupo Respol - SGPS, Sanofi Pasteur MSD |
| Baptista, Monteverde | Abercrombie & Fitch, BCP, Budweiser Budvar National Corporation, Google, Teva UK |
| Barrocas Advogados | HSH Nordbank, Marsh, Parker Hannifin, Rockwell Automation, Tyco, UPS |
| Caiado Guerreiro | Abbott Laboratories, CNP Barclays Vida y Pensiones, Goldman Sachs, Lufthansa, Meda Pharma, Novo Nordisk |
| Cardigos | Centrosolar, Deutsche Bank, J.P. Morgan, Transdev, Veolia, Wheels |
| Carlos Aguiar, Ferreira de Lima | ALD Automotive, Ciestra Hausermann, Turbomeca, Xerox |
| CCA ONTIER | C&A Modas, Cofina, Europcar, Havas Group, The Phone House, TIMWE |
| CMS | Danone, Explorer Investments, Galp Energia, L'Oréal, PT, REN Group |
| Cuatrecasas Gonçalves Pereira | Credit Suisse, DHL, Enel Green Power, Explorer, Galp Energia, Netjets |
| FCB | CGI Inc., Hewlett-Packard, Metro Group, Nike, Senvion |
| Garrigues | Banco Santander Totta, BBVA, Fosun/Fidelidade, Grupo Nabeiro, Haitong, Immochan |
| Gómez-Acebo & Pombo | Bank of America Merrill Lynch, Endesa, Laureate Education, Libya Africa Portfolio, Odebrecht, Oman Oil |
| Linklaters | Banco Santander Totta, BBVA, Fosun/Fidelidade, Grupo Nabeiro, Haitong, Immochan |
| Macedo Vitorino | Altice, Dexia, ENCE, Gamesa, Goldman Sachs, HSBC |
| MLGTS | Caixa BI, EDP - Energias de Portugal, Millenniumbcp, Pfizer, Sonae |
| PLMJ, Law Firm | Barclays Bank, Crédit Agricole, IKEA Group, ANF, REN, United Investments Portugal |
| Raposo Bernardo & Associados | BNP Paribas, CITIBANK, Deutsche Bank, Deutsche Telecom, NOMURA Investment Bank, Royal Caribbean |
| Sérvulo | Águas de Portugal, Banco Atlântico, EDP, Philips, PT, RTP |
| SRS Advogados | MetLife, Banco do Brasil, Bank of China, China Systems Holding, Galp Energia, IMS Health |
| Uría Menéndez - Proença de Carvalho | Altice, Bankinter, CaixaBank, Carval Investors, Lone Star, Santander |
| Vieira de Almeida & Associados | Brisa, Citibank, GDF SUEZ, Grupo Espírito Santo, Providence, PT |

Fonte: Chambers and Parners Europe, edição de 2016