

Entrevista



FERNANDO VELDONINFACTOS

CARLOS LUCENA, MANAGING PARTNER DA TELLES DE ABREU

A crise gerou muitas oportunidades de negócio

A 1 de janeiro de 2008, a Telles de Abreu abria o escritório de Lisboa, passo decisivo na afirmação de uma vocação nacional. Era o ano que fica para a história como o do início da crise, mas essa mesma crise gerou oportunidades de negócio à sociedade de que Carlos Lucena é managing partner. Diz o advogado que a firma foi para Lisboa em parte como reação à entrada das grandes sociedades nacionais no Porto – com a concorrência a funcionar, havia que entrar no mercado do sul. E hoje, metade da clientela assessorada em Lisboa é de matriz internacional, o que – afirma – diz muito da sensatez do passo dado há oito anos. Crescer é agora a estratégia.

28 advocatus janeiro 2016

TELLES DE ABREU E ASSOCIADOS
Sociedade de Advogados, RL

Reg. Portuguese Bar Association 23/92
Share Capital. €24 000,00
VAT number. PT 502 790 652

PORTO

R. da Restauração, 348
4050-501 Porto · Portugal
t. +351 220 308 800
f. +351 220 308 898/9

LISBOA

Av. António Augusto de Aguiar, 15/5º
1050-012 Lisboa · Portugal
t. +351 210 308 830
f. +351 210 308 839

telles@telles.pt
www.telles.pt

MEMBER OF
MARCALLIANCE ∞
FOR GLOBAL LAW
& TAX PRACTICES

TELLES

TELLES DE ABREU | ADVOGADOS

FÁTIMA DE SOUSA, FS@BRIEFING.PT

“Hoje não se consegue estar no mercado sem haver alguma comunicação. Porque a concorrência aumentou imenso, ou melhor, agora há concorrência e antigamente não existia. Porque é necessário que os clientes tenham a perceção dos serviços que prestamos, até por causa da especialização”



“Decidimos, há dois ou três anos, vincar o termo Telles em detrimento da expressão do nome. Primeiro, porque já há uma sociedade Abreu, depois porque Telles de Abreu, dito noutras línguas que não a portuguesa, é uma confusão. Tínhamos dificuldade em nos afirmar e em explicar como nos chamávamos”

Advocatus | Ingressou na Telles de Abreu como estagiário, em 1983, e é atualmente managing partner. Que marcos identifica na evolução da firma nesses anos?
Carlos Lucena | Quando comecei era um escritório que não assumia a forma societária, encabeçado pelo Luís Telles de Abreu e composto por mais três ou quatro advogados. Passados uns anos desta relação mais informal, que era sobretudo de partilha de despesas, decidimos em 1992 fundar uma sociedade com a denominação Telles de Abreu, Delgado, Lucena & Associados. Éramos sócios do Rui Delgado, mas em 2000, por razões várias, enveredámos por outros caminhos. E a firma ficou Telles de Abreu, Lucena & Associados. Mas, em 2005, optámos pela denominação Telles de Abreu, por ser mais curta e mais comercial. O Lucena caiu e o próprio Abreu está a cair. Decidimos, há dois ou três anos, vincar o termo Telles em detrimento da expressão do nome. Primeiro, porque já há uma socie-

dade Abreu, depois porque Telles de Abreu, dito noutras línguas que não a portuguesa, é uma confusão. Tínhamos dificuldade em nos afirmar e em explicar como nos chamávamos, pelo que decidimos manter institucionalmente o Telles de Abreu, mas, do ponto de vista do marketing, estamos a incidir no Telles. E pode ser que proximamente o Telles seja mesmo a designação social. Admito.

Advocatus | Tendo feito todo o percurso profissional na Telles não tem pena de o seu nome ter caído da designação social da firma?

CL | Tenho muita pena. Ou melhor, tenho pena de ter dado esse desgosto ao meu pai, que se revia em que o nome dele integrasse uma firma com prestígio. No que se refere a mim em concreto, devo dizer que foi opção minha. Ter-me-á custado um bocadinho no momento da decisão, mas estou muito satisfeito com o que conseguimos. Foi o princípio da institucionalização da

“Fazer advocacia generalista e ter a pretensão de satisfazer a clientela das empresas em todas as suas necessidades só uma sociedade com alguma dimensão é que o pode fazer”

Telles de Abreu como sociedade, distanciando-se dos seus sócios e passando a ser mais do que eles. É muito importante a sociedade ser um ente diverso das pessoas que, num dado momento, a integram. Dou-lhe um exemplo: já estávamos afirmados como sociedade quando, há três ou quatro anos, estive bastante doente; a circunstância de já haver uma instituição, de ela estar no mercado e ser conhecida fez com que a relação com os clientes não tivesse sido influenciada – os clientes mantiveram a relação com a sociedade, não obstante eu ter contribuído para a sua angariação e de ter sido advogado pessoal em muitos casos. A sociedade sobrevive às pessoas. Hoje, esta sociedade tem um prestígio que não tínhamos enquanto conjunto de advogados e esse prestígio dá-nos prazer. Esta sociedade serve as empresas no conjunto das suas solicitações. E hoje, como imagina, não são quatro ou cinco advogados que conseguem dar resposta, tantas e tamanhas

27 advocatus janeiro 2016

TELLES DE ABREU E ASSOCIADOS

Sociedade de Advogados, RL

Reg. Portuguese Bar Association 23/92
Share Capital. €24 000,00
VAT number. PT 502 790 652

PORTO

R. da Restauração, 348
4050-501 Porto · Portugal
t. +351 220 308 800
f. +351 220 308 898/9

LISBOA

Av. António Augusto de Aguiar, 15/5º
1050-012 Lisboa · Portugal
t. +351 210 308 830
f. +351 210 308 839

telles@telles.pt
www.telles.pt

MEMBER OF
MARCALLIANCE ∞
FOR GLOBAL LAW
& TAX PRACTICES

Entrevista



“É muito importante a sociedade ser um ente diverso das pessoas que, num dado momento, a integram. Hoje, esta sociedade tem um prestígio que não tínhamos enquanto conjunto de advogados”

“Estamos a tentar crescer, não por crescer, mas para juntarmos algumas valências às que já dispomos. Temos de cobrir determinadas áreas em que os nossos clientes necessitam de serviços e que atualmente não podemos prestar, porque não temos as competências internas para o efeito”

são as novidades legislativas, tantas e tamanhas são as alterações que acontecem permanentemente. E essa dimensão também dá prazer. Sob o ponto de vista da segurança, também me sinto satisfeito, porque, obviamente, este crescimento diminui muito os riscos.

Advocatus | A sociedade mudou e o mercado também. Que mudanças identifica neste intervalo de tempo?

CL | Não sei fazer uma hierarquia das diferenças, mas que são imensas são... A especialização é uma diferença enorme. Recordo-me de, no meu primeiro e segundo anos, ter trabalhado em assuntos de direito das sociedades, mas também de direito fiscal e igualmente de direito administrativo e por aí fora. Hoje, é inconfigurável trabalhar-se assim. Se não houvesse uma equipa de direito público, uma equipa de fiscal, uma equipa de laboral era impossível estarmos no mercado com qualidade. Esta é uma diferença enormíssima. A se-

“As tarifas no mercado nacional têm estado a baixar, apesar de dizermos que estamos a sair da crise. Porque muitos clientes ficaram pelo caminho, porque há uma oferta grande de bons escritórios de advogados, porque hoje todos os escritórios batem à porta de todos os potenciais clientes”

gunda diferença é o modo como os advogados estagiários são formados. Quando eu comecei, a minha formação dependia da solicitação que houvesse num determinado momento de um cliente; hoje, os advogados estagiários têm planos de formação, que têm naturalmente a ver com as solicitações do escritório, mas que cobrem um conjunto vasto de áreas, encaminhando-os para aquela que é a sua vocação mais aparente. Depois, a gestão dos escritórios também mudou de uma forma relevantíssima. Quando eu comecei, tínhamos um funcionário que apontava as nossas despesas e que, no final do mês, fazia a divisão e nos pedia que emitíssemos um cheque. Hoje, temos um departamento administrativo e financeiro. Finalmente, a forma como se está no mercado também é diferente. Enquanto há 30 anos, há 20 e até há 10 se vivia do conhecimento que existia relativamente às nossas qualidades enquanto advogados e eram os nossos clientes

e amigos que circulavam no nosso nome e que davam boas ou más informações sobre nós, hoje não se consegue estar no mercado sem haver alguma comunicação. Porque a concorrência aumentou imenso, ou melhor, agora há concorrência e antigamente não existia. Porque é necessário que os clientes tenham a perceção dos serviços que prestamos, até por causa da especialização.

Advocatus | A dimensão do mercado também é substancialmente diferente? Ainda há espaço para as pequenas sociedades?

CL | Há espaço para as pequenas sociedades de advogados, muito especializadas, muito próximas dos seus clientes e que consigam levar para o mercado essa imagem de muita qualidade em determinadas áreas. Fazer advocacia generalista e ter a pretensão de satisfazer a clientela das empresas em todas as suas necessidades só uma sociedade com alguma dimensão é que o pode fazer. Nós, que

já somos uma sociedade média, há áreas que ainda não cobrimos, embora estejamos a investir para que isso aconteça.

Advocatus | São 70 advogados, incluindo sócios. É massa crítica suficiente?

CL | Não é, e estamos a tentar crescer, não por crescer, mas para juntarmos algumas valências às que já dispomos. Temos de cobrir determinadas áreas em que os nossos clientes necessitam de serviços e que atualmente não podemos prestar, porque não temos as competências internas para o efeito. Precisamos, por exemplo, de investir bastante para termos uma boa equipa de propriedade intelectual. No que se refere ao direito farmacêutico, em que temos algumas solicitações, precisamos também de investir para termos uma boa equipa. O mesmo acontece relativamente à área de penal económico, onde já dispomos de meios de elevada qualidade, mas que pretendemos reforçar.

O crescimento faz-se mantendo as valências que já temos, assegurando as melhores condições às equipas para continuarmos a prestar bons serviços nessas áreas, mas também tentando evoluir para áreas que atualmente não cobrimos.

Advocatus | Qual é a política de crescimento? Equacionam a integração de equipas ou a consolidação com outras firmas?

CL | Até há dez anos, não admitimos nenhum advogado que não tivesse feito estágio connosco, crescemos sempre e só organicamente. Depois, ainda sozinhos e neste ambiente restrito, abrimos o escritório de Lisboa – tomámos a decisão em 2007 e abrimos a 1 de janeiro de 2008. Passado pouco tempo, houve um processo de sedução recíproco com o Dr. José António Martínez [entretanto falecido], que passou a ser nosso sócio. Em 2013, acordámos a inclusão da Prolegal e da equipa encabeçada por Henrique Moser. Entendemos que era um conjunto de advogados muito especializados, que trazia valor acrescentado, que potenciava a ancoragem ao mercado de Lisboa e com a qual partilhávamos valores. Finalmente, há poucos meses, admitimos um novo sócio, o Gonçalo Pinto Ferreira, sempre em Lisboa. No que se refere ao Porto, como a nossa capacidade de fazer bons estágios e de criar bons advogados é limitada – porque, aqui, os

“Em 2005, tomámos a decisão estratégica de tentar construir uma sociedade de advogados que fosse capaz de responder à maior parte das solicitações das empresas. Tínhamos vindo de um processo de negociações de uma fusão que não avançou e decidimos fazê-lo sozinhos”



“Devíamos provavelmente ter entrado em Lisboa com advogados de Lisboa e não o fizemos, o que teve custos: a nossa marca não era muito conhecida pela sociedade civil, era sobretudo conhecida porque o Luis Telles de Abreu é um advogado muito conceituado, mas no mercado não havia a nossa marca”

TODOS OS ESCRITÓRIOS BATEM À PORTA DE TODOS OS POTENCIAIS CLIENTES

Mais de metade da faturação do escritório da Telles em Lisboa tem origem em clientela estrangeira, o que, afirma o managing partner, “corroborava a sensatez de ter ido para Lisboa e desta vocação nacional”. E neste contacto internacional uma conclusão emerge: a de que estes clientes estão habituados a padrões mais elevados no que respeita a honorários. Carlos Lucena integra o board da rede internacional de advogados Marcalliance e confirma isso mesmo no contacto com homólogos de outros países, como os alemães. “As tarifas no mercado nacional têm estado a baixar, apesar de dizermos que estamos a sair da crise. Porque muitos clientes ficaram pelo caminho, por-

que há uma oferta grande de bons escritórios de advogados, porque hoje todos os escritórios batem à porta de todos os potenciais clientes”, sustenta. Nos últimos anos, acrescenta, a pressão para a descida de honorários tem sido muito grande. Até talvez mais agora do que nos primeiros anos de crise, que suscitaram muitas oportunidades profissionais, entre insolvências, despedimentos coletivos, reestruturações. Hoje, grande parte desse trabalho estará feita, portanto há mais necessidade de procurar trabalho e, havendo essa necessidade, há mais pressão sobre os preços. Carlos Lucena reconhece que, em matéria de divulgação dos serviços, a realidade atual e a

que o Luis Telles de Abreu viveu são tão distintas como o dia e a noite. Considera, no entanto, absolutamente essencial que o mercado tenha conhecimento de quem presta os serviços e de como os presta, desde que nos limites da lei. “Tenho sido apologista de uma evolução relativamente rápida em relação à forma como a legislação vê as sociedades de advogados. Mas não posso deixar de reconhecer que temos determinado estatuto e determinadas obrigações, que contribuímos para a realização da justiça. E esta característica particular faz com que não possamos estar no mercado da mesma forma que estão outros profissionais. Há que ter uma postura de rigor”.

Entrevista



No Porto, "há firmas de primeiríssima qualidade em termos técnicos mas em termos de dimensão e de cobertura de área estão distantes de nós e de outras sociedades nacionais"

sócios trabalham muito, somos muito advogados –, temos crescido sobretudo admitindo pessoas de outros escritórios, como associados ou associados seniores. Em 2015, vieram trabalhar connosco o António Maria Pimenta e o João Luis Araújo. Temos procedido às contratações que, em cada momento, se justificam.

Advocatus | A abertura do escritório em Lisboa acontece no ano que é dado como o do início da crise...

CL | Quando decidimos abrir, ainda não havia crise... Em 2005, tomámos a decisão estratégica de tentar construir uma sociedade de advogados que fosse capaz de responder à maior parte das solicitações das empresas. Tínhamos vindo de um processo de negociações de uma fusão que não avançou e decidimos fazê-lo sozinhos. Quando pusemos esta estratégia em discussão, ficámos com a noção clara de que, sem Lisboa, não haveria um escritório nacional, que, para nós, era importante. Naquela altura, havia um conjunto de es-

critérios de Lisboa, sobretudo as grandes sociedades, a abrir escritórios no Porto e, pela primeira vez, a fazerem concorrência, no sentido de baterem à porta dos nossos clientes fazendo propostas comerciais. Era algo completamente diferente, pelo que decidimos ir para Lisboa marcar a presença de um escritório do Porto e dar sinal de que também há competências no Porto e de que podemos ser concorrentes no mercado do sul. Por outro lado, já tínhamos alguns bons clientes do escritório do Porto com operações em Lisboa ou cujas sedes eram em Lisboa, pelo que considerámos que era uma boa oportunidade de lhes prestar serviços com qualidade baseados em Lisboa. Foram estas principalmente as razões. Não lhe escondo que, nos dois primeiros anos, foi bastante complicado. Não vou entrar em discursos de regionalismo, mas é diferente estar no Porto ou em Lisboa. Mas também houve erros nossos: devíamos provavelmente ter entrado em Lisboa com advogados de Lisboa e não o fizemos, o que teve

“No nosso caso a crise gerou oportunidades de negócio, sobretudo na área bancária nos anos de 2008 e 2009. Tivemos muitas solicitações”

custos: a nossa marca não era muito conhecida pela sociedade civil, era sobretudo conhecida porque o Luís Telles de Abreu é um advogado muito conceituado, mas no mercado não havia a nossa marca.

Advocatus | Mas o escritório não fechou, o que quer dizer que superaram as dificuldades iniciais...

CL | Houve dois aspetos que nos ajudaram muito. Por um lado, as crises, que têm sempre aspetos terrivelmente negativos, às vezes têm alguns aspetos positivos e no nosso caso a crise gerou oportunidades de negócio, sobretudo na área bancária nos anos de 2008 e 2009. Tivemos muitas solicitações. Pós-nos em contacto com muitos advogados de Lisboa, mas também com muitos empresários e muitos interesses baseados em Lisboa e no sul. A nossa articulação com o Dr. José António Martinez, que estava à frente de uma boutique de laboral, foi o primeiro passo para passarmos a ter uma boa clientela de origem estrangeira e portuguesa mas sediada em Lisboa. E depois

30 advocatus janeiro 2016

TELLES DE ABREU E ASSOCIADOS

Sociedade de Advogados, RL

Reg. Portuguese Bar Association 23/92
Share Capital. €24 000,00
VAT number. PT 502 790 652

PORTO

R. da Restauração, 348
4050-501 Porto · Portugal
t. +351 220 308 800
f. +351 220 308 898/9

LISBOA

Av. António Augusto de Aguiar, 15/5º
1050-012 Lisboa · Portugal
t. +351 210 308 830
f. +351 210 308 839

telles@telles.pt
www.telles.pt

MEMBER OF
MARCALLIANCE ∞
FOR GLOBAL LAW
& TAX PRACTICES

foi trabalho, trabalho, trabalho, com sorte também naturalmente.

Advocatus | Diria que a Telles é uma sociedade do Porto com escritório em Lisboa ou uma sociedade nacional com escritórios no Porto e em Lisboa?

CL | Na fase inicial, estávamos a falar de uma sociedade do Porto com escritório em Lisboa, mas hoje estamos a falar de uma sociedade nacional que teve a sua matriz no Porto mas que tem dois escritórios, um no Porto e outro em Lisboa. É assim rigorosamente. Temos três sócios no auge da idade e da capacidade em Lisboa. É um belíssimo fermento e certamente, nos próximos anos, este número aumentará à medida que esta característica de uma sociedade nacional se for reforçando. Não tenho dúvidas que acontecerá, até porque organicamente acontecerá e porque estamos atentos a outras oportunidades no mercado da advocacia.

Advocatus | Mencionou a chegada das sociedades de Lisboa ao Porto e da concorrência que gerou. Qual o impacto na Telles?

CL | Teve menos impacto do que, à partida, imaginava. É preciso dizer que hoje só têm presença forte no Porto a PLMJ, a Cuatrecasas e a Morais Leitão. A Morais Leitão é uma fantástica sociedade que incorporou um conjunto de grandes advogados do Porto encabeçados pelo António Lobo Xavier e pelo Carlos Osório de Castro, que tem um mercado que suponho que não se sobrepe muito ao nosso. A PLMJ e a Cuatrecasas fazem falta no Porto porque há um conjunto de dossiês que necessita de sociedades com alguma dimensão. Vemos com satisfação que estejam presentes, até porque é o que nos evita muitos conflitos de interesses. As sociedades do Porto que não a Telles têm uma dimensão claramente diferente. Há firmas de primeiríssima qualidade em termos técnicos mas em termos de dimensão e de cobertura de área estão distantes de nós e de outras sociedades nacionais. A presença dessas sociedades no mercado do Porto não tem obstado ao nosso crescimento, antes pelo contrário. Acho que esta presença é enriquecedora. De resto, por sermos um escritório com uma clientela bastante fiel, com clientes bastantes próximos, não temos sentido grandes perturbações a esse nível.

“Tenho sido apologista de uma evolução relativamente rápida em relação à forma como a legislação vê as sociedades de advogados”

Advocatus | Sem entrar em regionalismos, como disse, mas reconhece que há uma advocacia com pronúncia do norte?

CL | O Porto é uma cidade bastante pequena, sendo que se diz que o Porto é uma nação e, muitas vezes, é essa nação. Mas é francamente uma cidade mais pequena do que Lisboa. As características que o Porto imprime e o facto de trabalharmos numa sociedade pequena, em que grande parte dos players se conhece, obrigam-nos a ter cuidados acrescidos no que se refere à confidencialidade e à proximidade. É evidente que a confidencialidade é obrigatória, que faz parte da própria respiração dos advogados, mas aqui é muito mais essencial. No que se refere à proximidade, as empresas e os empresários que nos têm como clientes não nos queriam se não fôssemos muito próximos deles e isso obriga a algo diferente de Lisboa. Enquanto em Lisboa é fácil uma sociedade de advogados desempenhar um determinado serviço indicando o advogado que lhe parece mais conveniente, aqui o advogado que conhece o cliente e que é responsável pela sua conta tem de aparecer sempre, tem de intervir, tem de estar presente. Não sei se tem pronúncia do norte, mas tem, pelo menos, estas duas características que são muito relevantes.



“Encontrei um espaço de realização profissional muito interessante. Sempre na advocacia e só na advocacia e sempre na Telles de Abreu”

SEMPRE E SÓ NA ADVOCACIA

Foi porque se “gostava de ver” como diplomata que Carlos Lucena enveredou por Direito, resistindo às recomendações de alguns professores que lhe viam futuro em Ciências. Mas aquela que antevia como carreira acabou por não se concretizar. Na Faculdade de Direito de Coimbra teve “umas notas engraçadas”, o que o fez equacionar a possibilidade de um percurso académico. E foi com esse intuito que chegou ao Porto, já com entrevista marcada

na Universidade Católica para ali lecionar. Recomendaram-lhe que, não obstante, fizesse estágio. “Um tio meu pediu ao Luis Telles de Abreu se me recebia e vim estagiar com ele, em novembro de 1983. Decorridos uns meses, achei que o que queria ser era advogado”. As aulas ficaram pelo caminho. “Encontrei um espaço de realização profissional muito interessante. Sempre na advocacia e só na advocacia e sempre na Telles de Abreu”.

31 advocatus janeiro 2016

TELLES DE ABREU E ASSOCIADOS

Sociedade de Advogados, RL

Reg. Portuguese Bar Association 23/92
Share Capital. €24 000,00
VAT number. PT 502 790 652

PORTO

R. da Restauração, 348
4050-501 Porto · Portugal
t. +351 220 308 800
f. +351 220 308 898/9

LISBOA

Av. António Augusto de Aguiar, 15/5º
1050-012 Lisboa · Portugal
t. +351 210 308 830
f. +351 210 308 839

telles@telles.pt
www.telles.pt

MEMBER OF
MARCALLIANCE ∞
FOR GLOBAL LAW
& TAX PRACTICES