



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**REPUTAÇÃO CORPORATIVA VS INDIVIDUAL:  
O CASO DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS PLMJ**

Andreia Patrícia Antão Vicente

**OUTUBRO 2015**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**REPUTAÇÃO CORPORATIVA VS INDIVIDUAL:  
O CASO DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS PLMJ**

Andreia Patrícia Antão Vicente

**Orientadora:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA MARIA MARGARIDA DE MELO COELHO DUARTE

**OUTUBRO 2015**

*O espetáculo não é um conjunto de imagens mas uma relação social entre pessoas,  
mediatizada por imagens.*

*In Guy Debord, A Sociedade do Espetáculo, 2003, p. 14*

## DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Dedico esta tese, resultado de muitos meses de estudo, leituras e investigação à minha família e ao meu namorado. Obrigada pela compreensão, pela força e paciência demonstrada em aturar longas horas de ansiedade, *stress* e mau-humor.

Quero agradecer à Professora Margarida Duarte a disponibilidade demonstrada em orientar-me, em esclarecer dúvidas e em conduzir-me na materialização deste trabalho.

Um grande agradecimento à PLMJ, em especial ao Dr. Luís Sáragga Leal, ao Dr. José Miguel Júdice e ao Dr. Luís Pais Antunes, pela disponibilidade demonstrada em colaborar neste estudo e por me deixarem fazer parte do universo PLMJ através desta passagem de conhecimento contagiante da história e visão da sociedade.

Agradeço igualmente ao Filipe Alves e ao João Maltez por terem colocado o lugar de jornalistas de lado e passarem a entrevistados.

Por último, um enorme obrigada aos meus colegas de mestrado, companheiros de horas de escrita, pela partilha de documentos, ideias e boa-disposição, e aos meus amigos que, com muita paciência, lá foram deixando passar semanas de “anti socialização”, sobrevivendo a muitos “não posso”, sem nunca questionarem a minha amizade por eles.

## RESUMO

A reputação é um dos ativos mais valiosos das organizações, contribuindo para o sucesso no mercado e para a diferenciação face à concorrência. Se até aos anos 60 as pesquisas sobre reputação eram realizadas a partir de um ponto de vista externo, ou seja, dos clientes, nos últimos anos a perspectiva interna designada de “identidade” ganhou relevância em termos de investigação e de prática empresarial (Davies, Chun, Da Silva & Roper, 2001).

A presente dissertação propõe-se compreender a reputação das sociedades de advogados e da sua eventual dependência dos seus fundadores e dos nomes individuais sonantes (*star individuals*). Este estudo pretende ainda investigar o papel destes *star individuals* no negócio das sociedades de advogados e a forma como a sua sucessão é articulada.

Uma vez que literatura sobre reputação individual é ainda muito escassa, neste estudo recorreu-se também à literatura disponível sobre boas práticas, reputação corporativa e gestão de marca.

Estabelecida a base teórica, foi realizado um estudo qualitativo com recurso a cinco entrevistas semiestruturadas a dois fundadores ativos da sociedade de advogados PLMJ, ao atual *managing partner* e a dois jornalistas especializados na área jurídica.

O caso analisado revela a importância dos *star individuals* para a notoriedade e imagem da sociedade. Contudo, parece ter sido a visão e os valores dos fundadores a proporcionar uma identidade integradora e capacidade para uma sucessão pós *star individuals* bem sucedida.

Por fim foram apresentadas as principais limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

**Palavras-chave:** Reputação; Reputação Corporativa; Reputação Individual; Sociedade de Advogados, *Star Individuals*.

## **ABSTRACT**

Reputation is one of the most valuable assets of organizations contributing for the success in the market and its differentiation from the competition. If up to the 60's research on reputation was carried out from an external point of view, that is, customers in recent years have the so-called internal perspective of "identity" that has gained relevance in terms of research and business (Davies, Chun, Da Silva & Roper, 2001).

This work aims to understand the reputation of law firms and its possible dependence/addiction on its founders and on the big individual names (star Individuals). This study aims to investigate the role of these star Individuals in the law firms business and how the succession is articulated.

Since there is very little literature on individual reputation this study also used the available literature on best practices, corporate reputation and brand management.

Once established the theoretical basis there was a study using five semi-structured interviews done to two active founders of PLMJ Law Firm, to the current managing partner and to two journalists specialized in the legal field.

The case analyzed shows the importance of the star Individuals concerning the reputation and image of law firm. However, the vision and values of the founders seem to provide an integrated identity and ability to the successive star Individuals to be successful.

Finally we showed the main limitations of the study and the suggestions for future research.

# ÍNDICE

DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE QUADROS .....	vi
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Reputação Corporativa .....	3
2.2 A Construção da Reputação .....	4
2.3 Conceitos Ligados à Reputação.....	5
2.3.1 A Marca .....	5
2.3.2 Identidade .....	6
2.2.3 Imagem .....	7
2.3 A Reputação Individual .....	8
2.3.1 <i>Star Individuals</i> .....	9
2.4 Valor da Reputação .....	10
2.5 Medir a Reputação.....	11
2.5.1 Personalidade Corporativa.....	11
2.5.2 Quociente de Reputação .....	12
2.6 Marketing de Serviços e as Sociedades de Advogados .....	13
2.7 Ponto de Situação e Objetivos de Investigação .....	14
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
3.1 Recolha de Dados e Testemunhos .....	15
3.2 Guião e Estrutura das Entrevistas .....	16
<b>CAPÍTULO 4 – CONTEXTO EMPÍRICO: A MARCA PLMJ.....</b>	<b>17</b>
4.1 PLMJ: História, Indivíduos e Valores .....	17
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
5.1 Introdução.....	19
5.2 Análise e Discussão dos Resultados.....	19
<b>CAPITULO 6 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>28</b>
6.1 Conclusões do Estudo Empírico.....	28
6.2 Limitações da Investigação e Sugestões para Investigação Futura .....	31
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>
Anexo I - Guião de Entrevista Interna.....	36
Anexo II - Guião de Entrevista Externa .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Raciocínio do desenvolvimento do modelo de Reputação .....	5
Figura 2 – O Raciocínio da Cadeia de Reputação .....	8
Figura 3 – “Quociente de Reputação” .....	14
Figura 4 – Os Logótipos antigos de PLMJ .....	18
Figura 5 – O Logótipo atual de PLMJ .....	18

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – O “Caráter Corporativo” .....	12
--	----



## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A expansão do sistema capitalista, baseado numa ideologia neoliberal, e o consequente desenvolvimento dos media, da publicidade, a par com os primeiros passos da tecnologia, levaram a uma revolução na “Sociedade do Espetáculo” de Guy Debord (2003). As empresas deixaram de apostar em gestores de caráter corporativo, para passarem a investir nos gestores superestrelas.

Quem eram eles? Eram os CEO’s que acabassem com o chamado *business as usual* e que abanassem o sistema de “homem organização” que até então imperava (Khurana, 2002). Passaram a ser o apanágio de uma geração e o modelo a seguir. Muitas das empresas que hoje conhecemos sobreviveram durante décadas alocadas à imagem do seu fundador e/ou CEO, como por exemplo Lee Iacocca da Chrysler, Steve Jobs da Apple e Bill Gates da Microsoft. Nos anos 80 e 90, o CEO era tipicamente um fundador empreendedor ou alguém de fora. Neste último caso contratado pela organização, destinado a dar uma visão diferente do futuro e a atrair investimento através das suas ideias inovadoras e gestão de topo (Khurana, 2002).

Contudo, com a crise económica, as relações profissionais deixaram de ser longos casamentos em comunhão de bens, para darem lugar a uniões de facto em regime de bens adquiridos. Caiu igualmente a ideia de modelo organizacional centrado apenas num indivíduo: no *star individual*, no indivíduo enquanto representante, *per si*, da marca, da empresa, da organização. As empresas são feitas de pessoas e para pessoas e é essa a mensagem que se tem de passar: a da instituição. A crise económica do novo milénio arrastou consigo a crença no indivíduo e as empresas tiveram – e ainda têm – de se reinventar estruturalmente. De facto, e como considera Khurana (2002, p. 66), “as organizações que dependem da sucessão de líderes carismáticos, estão basicamente dependentes da sua sorte.”

Posto isto, e tendo em conta Gaines-Ross (2010) e Laurence (2004), citados por Davies & Mian (2010), “acreditamos que a reputação de uma organização e do seu líder é baseada no fator casualidade, o que implica que a gestão da apresentação do líder seja uma forma válida para gerir a reputação da organização” (p. 331).

A reputação tem um impacto profundo no sucesso de uma organização uma vez que, ao ser boa, surge como um fator atrativo de negócio e potencial diferenciador da concorrência. Se, por outro lado, for má, tal poderá significar mesmo a falência dessa

organização. A reputação resulta da acumulação de toda a informação direta e indireta, interna e externa, que os *stakeholders* recebem. Essas fontes de informação são múltiplas e variadas e no caso de uma sociedade de advogados incluem dimensão, história, responsabilidade social, operações nas quais estão envolvidas, mas também percepções de personalidade dos líderes e outros *key individuals* (Davies *et al.* 2010).

Mas se até aos anos 60, as pesquisas sobre reputação eram realizadas a partir de um ponto de vista externo, ou seja, dos clientes, nos últimos anos foi a perspectiva interna, a chamada identidade, que passou a ganhar especial interesse de estudo (Davies *et al.* 2001).

Nos últimos anos temos vindo a assistir ao desenvolvimento de três tendências que concorrem para a mudança de percepção da reputação centrada na figura do fundador: (1) a especialização das áreas de prática; (2) o crescente interesse na diversificação dos serviços; e a (3) internacionalização. Estas tendências, de aproximação a uma organização e estrutura empresarial, levaram muitas sociedades de advogados a adotarem um modelo distinto de *governance*, baseado num Conselho de Administração e num *managing partner*. Mas até que ponto este modelo funciona para o exterior? Estará o público em geral em consonância com essa adaptação ou as sociedades continuam ainda a viver da figura dos seus fundadores? Falamos ainda de reputação individual ou de corporativa? Ou, ainda, da reputação individual que define a reputação corporativa?

A principal motivação em trabalhar este tema prende-se sobretudo com questões profissionais. A autora deste estudo está atualmente a desempenhar o cargo de Responsável de Comunicação na Sociedade de Advogados PLMJ, a maior do país. Para além da motivação, o mercado jurídico e especificamente as sociedades de advogados, são poucas vezes alvo de estudo no campo da gestão da reputação. Perceber como foi construída a identidade e imagem de PLMJ, como a organização enquanto um todo é impactada e impacta no dia-a-dia, como esta tem vindo a ser sustentada e gerida ao longo dos anos face às expectativas dos seus mais diferentes públicos e, ainda mais importante, até que ponto o seu futuro depende dos seus elementos fundadores, são as questões às quais se procurará resposta.

# CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

## 2.1 Reputação Corporativa

*Reputação Corporativa: juízos coletivos de observadores sobre uma determinada organização, com base em avaliações financeiras, sociais e impactos ambientais, atribuídas a essa organização ao longo do tempo.*

Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p. 34

A palavra reputação deriva do latim *reputatus*, que significa a estima (avaliação) que os outros têm por uma pessoa, uma coisa ou uma ação, podendo ser de carácter positivo ou negativo. A reputação desenvolve-se *a la longue*, fruto de uma interação repetida e de experiências que se inscrevem no campo de sucesso ou de falhanços ao longo da existência da organização. A repetição do *modus operandi* de uma organização, baseada no valor da confiança e eficiência, permite construir uma determinada imagem junto dos seus *stakeholders* que depois é amplificada ao público em geral. Essa imagem traduz a conduta e o comportamento de uma determinada marca (Fombrun & Shanley, 1990). Bromley (2001, p. 317) refere mesmo que “a reputação pode ser definida como uma distribuição de opiniões (as expressões evidentes de uma imagem coletiva) sobre uma pessoa ou uma entidade, num determinado grupo de *stakeholders*.” O fator coletivo é também partilhado por Fombrun, Gardberg & Sever (2000, citados por Helm, 2007, p. 240), “a reputação corporativa é uma construção coletiva que descreve as perceções dos múltiplos *stakeholders* sobre o desempenho da empresa.”

Fombrun & Van Riel (2007, citado por Jorge, 2010) defende que a reputação poderá ser dividida entre a performance financeira, enquanto ativo económico, e responsabilidade social, que constrói uma cadeia de significado que liga a organização aos seus *stakeholders*. Essa construção é centrada em elementos-chave que avaliam a organização: a história da organização, a sua saúde financeira, o interesse do seu produto para os *stakeholders*, a eficiência, a capacidade de inovação e de se reinventar.

Contudo, uma outra linha de pensamento não atribui tanta importância ao fator história, mas sim ao fator “surpresa”. Para Barnett *et al.* (2006, p. 34), “nós reservamos o termo reputação corporativa para os julgamentos feitos pelos observadores sobre uma determinada organização. Um julgamento que pode estar enraizado na perceção da identidade de uma organização ou da sua imagem, mas que normalmente ocorre como

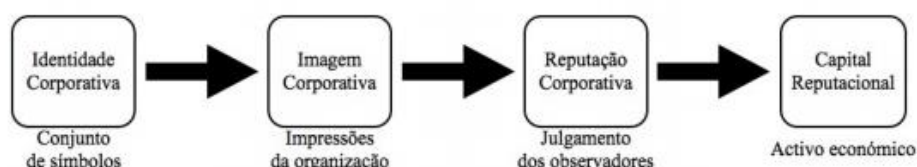
consequência de um determinado acontecimento, ponto de viragem.” Para estes autores, a identidade de uma organização pode não sofrer alterações enquanto a sua imagem e reputação podem mudar devido a esses acontecimentos (Barnett *et al.* 2006).

## 2.2 A Construção da Reputação

Uma organização deve atuar no sentido de dar ao seu público-alvo confiança, transparência e eficácia, de forma a que estes construam uma cadeia mental de associações positivas que concorram para a boa reputação da organização.

O desenvolvimento da marca envolve diversas fases. Para que a marca seja conhecida, esta tem de conquistar notoriedade. A notoriedade é o ponto de partida do processo perceptual, pois sem o conhecimento da existência da marca é impossível criar as associações desejadas, por exemplo, de confiança e transparência. Por outras palavras, sem notoriedade não há imagem e, conseqüentemente, não há lealdade. A imagem da marca é o que o cliente pensa sobre a marca ou serviço, utilizando essa percepção no momento da decisão de compra.

Para Davies, Chun, Da Silva & Roper (2003, p. 75), a “gestão da reputação deve preocupar-se com duas coisas: imagem e identidade. Os gestores devem procurar alinhar esses aspetos, fornecendo ligações, tanto emocionais como racionais, que completem aquilo que chamamos a cadeia de reputação” (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Barnett de Barnett, Jermier & Lafferty, (1996, citado por Jorge, 2010, p. 6)

Figura 1 - Raciocínio do desenvolvimento do modelo de Reputação

Fombrun & Van Riel (1997) apresentam uma lista de características que consideram intrínsecas ao conceito de reputação corporativa:

- A reputação está relacionada com a identidade interna da empresa, criada a partir da visão dos colaboradores.
- A reputação está relacionada com as ações passadas da empresa.

- A reputação deriva das imagens formadas sobre a empresa por diferentes *stakeholders*, que estabelecem o grau de atratividade global da firma para cada um deles.
- A reputação engloba duas dimensões essenciais de avaliação de desempenho da organização, associadas a aspetos financeiros e à responsabilidade social.

Para Fombrun & Van Riel (1997) a reputação: (a) posiciona a organização hierarquicamente num setor em relação aos seus concorrentes; (b) é criada “de baixo para cima”, já que todos os *stakeholders* contribuem com o seu julgamento pessoal; e (c) é o conjunto das imagens agregadas na mente dos vários *stakeholders*.

## 2.3 Conceitos Ligados à Reputação

### 2.3.1 A Marca

*“Um nome ou símbolo (...) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência.”*

*In American Marketing Association,*

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Keller (1993) distingue duas dimensões no conhecimento da marca: (1) consciência (*awareness*), que diz respeito à capacidade de reconhecimento da marca; (2) imagem, que diz respeito às associações à marca (atributos, benefícios e atitudes). Keller (2013) propõe ainda um conjunto de critérios para a seleção dos elementos da marca, mecanismos que, segundo o autor, servem para identificar e diferenciar a marca: memorável, descritiva, apelativa, transferível, adaptável, passível de proteção.

Outro autor, Hankinson (2003), fala igualmente do fator diferenciação e refere as marcas como comunicadores, no sentido em que a identidade da marca é usada pela organização para comunicar o seu posicionamento relativamente ao cenário competitivo (p. 110).

À marca estão associados outros conceitos como o de imagem, identidade, personalidade, reputação, marca organizacional, valor, perceção e lealdade, este último, uma das dimensões mais importantes para Aaker (1991).

### 2.3.2 Identidade

*O conceito de identidade é poderoso. Poderoso, porque na sua essência residem duas importantes preocupações de nível corporativo. Estas são: "Quem nós somos?" (uma preocupação particular de behavioristas organizacionais que se concentram na identificação organizacional) e "O que nós somos?" (a preocupação particular de marketeers e comunicadores que se concentram na identidade corporativa). "*

*In Balmer & Greyser, 2003, p. 33.*

A identidade é um conceito de emissor e diz respeito ao que uma organização é, à sua personalidade baseada nos seus valores. É o que dá uma direção à organização, que lhe define a missão e os objetivos. Fombrun & Van Riel (1997) referem que a identidade reflete esses valores na forma como é desenvolvido o trabalho, o serviço e o produto da organização, e a relação desta com os clientes.

Em muitos sectores de atividade, as organizações que possuem uma identidade corporativa constituída com base na ética e na moral, tendem a diferenciar-se. Esta diferenciação é um fator importante para clientes que têm dificuldade em avaliar determinado produto ou serviço, como o caso do sector legal e jurídico (Bromley, 2001). De acordo com Bromley (2001), a identidade corporativa de uma organização é simultaneamente um produto (de efeito tangível) e um processo (ao longo do tempo).

Autores como Balmer & Greyser (2002) defendem que a identidade pode ser entendida de várias formas distintas mas complementares, como sejam:

- *A identidade no presente* - que diz respeito à liderança, à estrutura, ao negócio, ao mercado, à qualidade e à performance organizacional.
- *A identidade comunicada* - através da publicidade, das relações públicas, dos eventos e patrocínios.
- *A identidade concebida* - que resulta na imagem percecionada.
- *A identidade ideal* - que se refere ao posicionamento que se pretende no mercado, durante um determinado período de tempo, estrategicamente planeado, e de acordo com as competências e recursos organizacionais.
- *A identidade desejada* - que vive no coração e na mente dos líderes organizacionais, sendo uma identidade menos racional e mais emocional.

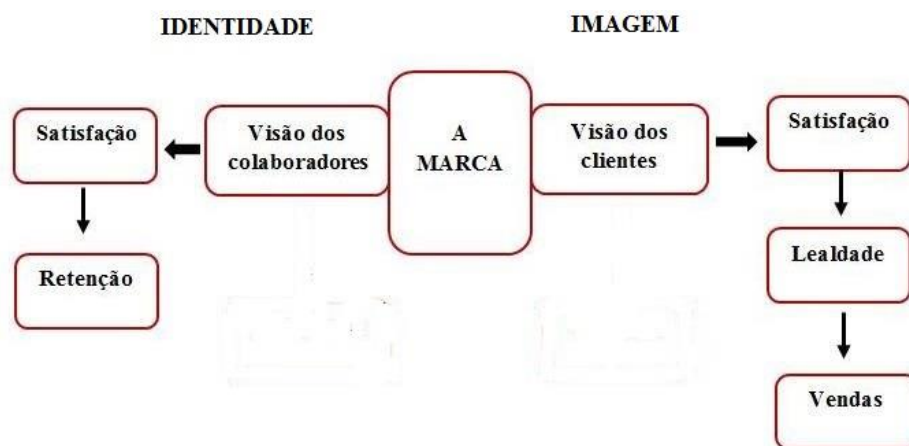
### 2.2.3 Imagem

*A transição da identidade para a imagem é uma função das relações públicas, do marketing e de outros processos organizacionais que procuram moldar a percepção que os públicos têm da organização. Imagem pode ser moldada, mas não controlada pela organização porque depende de factores como a cobertura mediática, a regulamentação e fiscalização governamentais, a dinâmica do mercado e outras forças externas que influenciam a percepção da organização.”*

*In Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p. 34*

A imagem de uma organização diz respeito ao que ela parece junto do público, traduzindo todas as associações que os *stakeholders* têm na sua memória relativamente a uma marca ou organização. Hatch & Schultz (2000, citado por Jorge, 2010) abordam o conceito de imagem como estando diretamente ligado ao de identidade, já que a identidade precede a imagem.

De facto, e tal como representado na Figura 2, ao falarmos de reputação, estamos justamente a falar de uma imagem construída externamente pelos *stakeholders*, através da interpretação de um conjunto de símbolos e signos emitidos pela organização. Quando queremos projetar uma dada imagem para construir uma dada reputação, estamos a comunicar a nossa identidade.



*Fonte: Adaptado de Davies, Chun, Da Silva & Roper, (2003, citado por Jorge, 2010, p. 21)*

Figura 2 – O raciocínio da Cadeia de Reputação

### 2.3 A Reputação Individual

Bromley (2001) refere que existem diversos fatores que concorrem para a forma como as organizações são percebidas: pessoal (*personnel*), antropomorfismo (*anthropomorphism*), linguagem comum (*ordinary language*), identidade visual (*visual identity*). Sendo uma organização construída por e para pessoas, é normal que o comportamento humano interno de uma organização influa diretamente na percepção que grupos externos, como clientes, concorrência, investidores, fornecedores e media, formam da organização.

Os gestores, diretores e fundadores das organizações, também têm uma imagem e reputação, muitas vezes intrinsecamente ligada à própria organização em que atuam e que muitos deles fundaram. Muitos autores referem que as organizações são espelhos dos seus líderes e sublinham a importância deste elemento humano enquanto elemento diferenciador face à concorrência. Muitas vezes são justamente os seus fundadores e diretores que legam a identidade à organização, construída sob a égide dos seus valores e funcionando como um espelho das suas crenças e identidade individual (Fombrun & Shanley, 1990, p. 233).

O fator humano de uma organização tem uma importância acrescida, uma vez que o conhecimento se tornou um elemento-chave na diferenciação face à concorrência e uma potencial vantagem competitiva, sobretudo na nova paisagem económica (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochkar, 2000). De acordo com Hitt *et al.*, (2000, p. 4), “algumas capacidades das organizações são baseadas no conhecimento específico da sociedade, enquanto outras são valoradas quando integradas com capacidades individuais adicionais e recursos específicos.”

O contributo do capital humano tem sido referenciado, ao longo dos últimos anos, como um fator crítico de sucesso para as organizações, detendo as características dos gestores de topo e/ou fundadores, um fator determinista nos *outcomes* das organizações.

Muitas vezes, a imagem e a reputação do CEO tornam-se a imagem e a reputação da organização. Contudo, com o tempo, e caso não haja uma constante reinvenção, o carisma destes indivíduos tende a desvanecer. Será que o papel de celebridade destes elementos-chave na empresa está a chegar ao fim, para dar lugar ao conceito de corporativismo e de organização enquanto um todo? Será a marca corporativa mais forte que a do seu fundador? Se em algumas empresas sim, noutras, de carácter mais tradicional e tendo em conta o mercado onde atuam, não (Burke, Martin &



Cooper, 2011). Importa considerar as vantagens e desvantagens dos chamados *star individuals*:

- *Vantagens*: aumento da visibilidade pessoal, reputação pessoal, aumento da visibilidade da organização, construção da reputação da organização, confiança junto dos *stakeholders* resultante da qualidade da liderança, capacidade de atração de talento, realização de negócios mais favoráveis com clientes e fornecedores.
- *Desvantagens*: maior poder concentrado nos diretores, atenção concentrada no individual e não no todo, subestimação do contributo da equipa de trabalho, potencial de rápida queda na eventualidade de ações pessoais negativas, o que poderá influenciar negativamente a reputação da organização, não lhe legando valor a longo prazo.

De acordo com Bromley (2001), os gestores e fundadores de uma organização têm uma ideia dos objetivos que determinada organização deverá atingir: relatórios corporativos, códigos de conduta, declarações dos gestores ilustram este ponto. O líder de uma organização pode ser um importante símbolo e as suas ações e palavras podem ser simbolicamente mais importantes do que o desempenho da organização (Davies *et al.* 2010). O líder é igualmente uma potencial fonte de informação acerca da organização.

De acordo com Davies *et al.* (2010) a ligação entre um líder e a reputação da organização pode ser uma faca de dois gumes, na medida em que, se a imagem de o líder decair, a que os *stakeholders* têm da organização que este representa também declina. Khurana (2002, p. 5) refere mesmo que “se um CEO é responsável pelo sucesso de uma empresa, ele também deverá ser responsável pelos seus fracassos. A minha pesquisa mostra claramente que os diretores culpam automaticamente o CEO em exercício quando uma empresa tem um desempenho abaixo.”

### **2.3.1 Star Individuals**

A designação *star individual* parece ser a mais adequada para esta dissertação e tal foi confirmado após a consulta do diretório da *Chambers*. Este diretório fornece informação qualitativa sobre a qualidade percebida das sociedades de advogados na

Europa e a nível mundial, baseada em questionários a clientes aplicados em larga escala.

Cada advogado e sociedade estarão posicionados numa das várias posições (*bands*) de acordo com a qualidade percebida, que envolve, por exemplo, capacidade jurídica, serviço ao cliente, diligência numa área específica (*Chambers*, n.d). De acordo com a *Chambers* (n.d), os advogados posicionados como excepcionais podem ser classificados como *senior statement* ou *star*. O primeiro diz respeito a um advogado que já não trabalha com a mesma intensidade, mas que ao ter uma ligação muito próxima com os clientes, apresenta-se como crucial para o sucesso da sociedade. Os chamados *star* são os advogados com excepcionais recomendações na área do direito. Por estarmos a falar de advogados excepcionais, reconhecidos no mercado e que ditam ainda os passos do escritório, foi utilizada a expressão *star individual* para referir a personalidade fundadora com um ainda grande peso no escritório.

## **2.4 Valor da Reputação**

Em contextos altamente concorrenciais, são frequentemente os ativos intangíveis das empresas os verdadeiros responsáveis pela diferenciação. Esses ativos intangíveis podem derivar de fatores como: a credibilidade, a confiança, a legitimidade, a cultura, a reputação, a transparência, qualidades e capacidades com potencial de valor acrescentado.

De acordo com Hitt *et al.* (2000, p. 4), “os recursos intangíveis, mais do que os tangíveis, estão mais em linha na construção da vantagem competitiva de uma organização. Em particular recursos com determinadas especificidades, como sendo o conhecimento.”

A boa reputação tem valor estratégico para as empresas. A visão das empresas baseada nos seus recursos (*resource-based view*) revela que as organizações com ativos valiosos e únicos possuem vantagem competitiva relativamente à concorrência. A reputação surge, aqui, como um ativo valioso, um fator crítico de sucesso para o desempenho financeiro da organização, no sentido em que se afigura como um elemento de uma organização de difícil réplica e que cria unicidade (Fombrun & Shanley, 1990).

## 2.5 Medir a Reputação

Vários modelos de medição de reputação têm sido desenvolvidos por diversas entidades, sendo uns usados com fins comerciais, enquanto outros para análise e pesquisa acadêmica. Para mensuração da reputação, existem algumas linhas que se destacam na literatura.

A primeira baseia-se no conceito de “personalidade corporativa” e nos traços de personalidade que atribuímos a uma instituição. A segunda baseia-se em expectativas sociais que as pessoas têm sobre o comportamento das instituições. De facto, a reputação corporativa apresenta um caráter dual, uma vez que é impactada tanto pela organização como pelos observadores, pelos públicos, pelos seus *stakeholders* que, de certo modo, a consolidam.

### 2.5.1 Personalidade Corporativa

A primeira abordagem associada à “Escola de Manchester” (Davies *et al.*, 2001, 2003) usa a “Metáfora de Personalidade”, à semelhança da “Personalidade de Marca” (Aaker, 1997), recorrendo à “Escala de Personalidade Corporativa” que permite medir as associações emocionais e racionais que os colaboradores têm com os restantes *stakeholders*. A “Metáfora de Personalidade” refere-se a um conjunto de elementos com características humanas que podem ser atribuídas a uma instituição.

Davies *et al.* (2001) apresentam uma escala composta por sete dimensões, tal como mostra a Figura 3: concordância, empreendedorismo, competência, sofisticação, firmeza, informalidade e machismo.

DIMENSÃO	TRAÇOS ASSOCIADOS
Concordância	Calorosa, empática, íntegra, fiável
Empreendedorismo	Moderna, ousada, inovadora
Competência	Corporativa, líder, segura, técnica
Sofisticação	Prestígio, exclusiva, orgulho
Firmeza	Egoísta, agressiva, dominadora
Informalidade	Casual, informal
Machismo	Forte, masculina

Fonte: Adaptado de Davies *et al.* (2001)

Quadro 1 – O “Caráter Corporativo”

### 2.5.2 Quociente de Reputação

Gardberg & Fombrun (2002) desenvolveram uma metodologia denominada “Quociente de Reputação”, que tem como principal objetivo o estudo das expectativas criadas a propósito do comportamento das organizações. Estes autores consideram que o conceito de reputação organizacional agrega dois tipos de apelo: o emocional e racional tendo concluído que o público, de modo geral, avalia as organizações em seis dimensões:

- *Apelo emocional*: bom sentimento, confiança, admiração e respeito pela organização.
- *Produtos e serviços*: perceção da qualidade, inovação e valor dos produtos e serviços da organização.
- *Desempenho financeiro*: rentabilidade, projeção de resultados e riscos da empresa.
- *Visão e liderança*: processo de gestão da organização, visão de futuro e capacidade de abordagem de catalisar o mercado.
- *Ambiente de trabalho*: boa gestão, bom ambiente de trabalho, sentimento de pertença e qualificação dos colaboradores.
- *Responsabilidade social*: cidadania empresarial, sentimento de comunidade, ambientalmente e corporativamente responsável.

O Quociente de Reputação também leva em consideração os diferentes pesos de cada atributo para os distintos *stakeholders*. Por exemplo, os colaboradores valorizam mais as oportunidades de formação e a autonomia profissional do que os clientes, que prestam mais atenção a produtos e serviços. Os acionistas, por seu turno, valorizam mais o desempenho financeiro da organização.



Fonte: Adaptado de Gardberg & Fombrun (2002)

Figura 3 – “Quociente de Reputação”

## 2.6 Marketing de Serviços e as Sociedades de Advogados

O setor dos serviços tornou-se extremamente competitivo. Greenwood, Prakash & Deephouse (2005, citado por Smets 2008), consideram os serviços profissionais uma categoria distinta de organização devido aos seus *inputs* únicos (conhecimento profissional) e *outputs* (serviço complexo e customizado) para o cliente (p. 5). Por exemplo, o modelo das sociedades de advogados surge alinhado com o das principais empresas ligadas à consultoria, com uma forte orientação para o marketing, para o cliente e para os resultados, apesar de continuarem a deter um elevado nível de intangibilidade no que concerne a serviços prestados. Tal como noutra organização, o apanágio das sociedades de advogados é a entrega de um serviço competitivo, que ajude a alavancar valor ao seu cliente e diferencie a sociedade da concorrência.

As sociedades de advogados, tal como uma empresa, necessitam de construir uma reputação positiva para atrair quantidade e qualidade, quer ao nível de clientes, quer ao nível de colaboradores (Hitt *et al.* 2000). Uma boa reputação permite às sociedades reduzirem os custos na captação de novos clientes e manterem ou elevarem os seus custos devido à alta qualidade do serviço prestado. Tudo isto potencia uma demarcação clara da concorrência.

De acordo com Ellis & Watterson (2001), os critérios de escolha de uma sociedade de advogados continuam a jogar-se fortemente no campo do indivíduo e os seguintes fatores continuam a ser decisivos na escolha deste tipo de serviços:

competência; cortesia e credibilidade; referências pessoais; personalidade do advogado; reputação do advogado; aparência física e *word-of-mouth*.

As sociedades de advogados são das organizações que mais se preocupam com a captação e retenção de talento de profissionais qualificados. Para Hitt *et al.* (2000 p. 4) “o capital humano tem sido discutido por muito tempo como um recurso crítico na maioria das sociedades. Estudos recentes sugerem que os atributos do capital humano e, em especial, as características dos gestores de topo, afetam os resultados de empresas.”

Os sócios de uma sociedade de advogados, para além de líderes de equipa, deverão ser também os exemplos de trabalho, esforço e dedicação a seguir. Hitt *et al.* (2000, p. 7) argumentam que “no caso deste tipo de organização, o papel de sócio difere do associado, no sentido em que os sócios devem construir competências relacionais e manter uma relação efetiva com os clientes e os outros *stakeholders*.”

## **2.7 Ponto de Situação e Objetivos de Investigação**

A revisão de literatura desenvolvida serve de alicerce à pesquisa empírica deste estudo. O alvo central é investigar a gestão da reputação em sociedades de advogados criadas por *star individuals* e, mais especificamente, procurar responder às seguintes questões de investigação:

Q1 - Até que ponto a reputação das sociedades de advogados se encontra alicerçada aos fundadores *star individuals*?

Q2 - Até que ponto as sociedades de advogados ainda operam com os valores, objetivos e missão definidos pelos seus fundadores?

Q3 – Qual a perceção do futuro das sociedades de advogados por parte dos fundadores e por parte das atuais figuras centrais das sociedades?

Q4 – Como irão sobreviver as sociedades de advogados depois da saída dos seus fundadores? Até que ponto é um problema real?

Q5 – Viverão as sociedades de advogados, após esta rutura, como uma marca *per si*?

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, e tendo em conta a revisão de literatura realizada, a limitação temporal e o número reduzido de entrevistados, adotou-se a realização de entrevistas pessoais e por correio eletrónico, tendo sido considerada uma abordagem indutiva. O objetivo deste estudo é descrever uma realidade que se perpetua no tempo, ou seja, longitudinal. Para tal foi utilizado o método qualitativo com aplicação de dois questionários semiestruturados, com questões de resposta aberta (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### 3.1 Recolha de Dados e Testemunhos

Para avaliar a reputação da marca PLMJ foram consideradas outras necessidades. Tratando-se de uma sociedade de advogados cujos clientes, por uma questão de ética, não poderão ser auscultados, foi decidido avançar para a seguinte avaliação:

1. Entrevistas semiestruturadas a: (1) dois sócios fundadores de PLMJ, José Migue Júdice e Luís Sáragga Leal ainda ativamente envolvidos na vida profissional de PLMJ; (2) e ao atual *managing partner* da sociedade, Luís Pais Antunes.

2. Breves questionários autoadministrados, de resposta aberta, enviados por correio eletrónico a dois jornalistas especializados em direito, que semanalmente editam um suplemento sobre este sector nos jornais onde trabalham: João Maltez, do Jornal de Negócios e que edita às quartas-feiras o suplemento “Lex”, e Filipe Alves, grande repórter do Diário Económico e que semanalmente, às segundas-feiras, é responsável pela secção “Advisory” deste diário. Filipe Alves é ainda apresentador, editor e responsável pelo programa “Direito a Falar” do Económico TV (ETV), que semanalmente, às quartas-feiras, debate temas ligados à área jurídica. A opção de inquirir estes dois jornalistas especializados em justiça justifica-se pelo fato de os meios de comunicação social poderem ser um elemento importante na construção ou destruição da reputação de uma determinada organização.

### 3.2 Guião e Estrutura das Entrevistas

O guião das entrevistas pessoais aos fundadores e ao *managing partner* de PLMJ foi estruturado em seis secções: a) história (missão, objetivos, visão e valores), onde se pretende identificar quais as bases valorativas sobre as quais a PLMJ foi constituída; b) posicionamento, que pretende averiguar quais os fatores de confluência e convergência de PLMJ e como é que esta é vista pelos clientes; c) identidade: o que é a PLMJ, a partir da perceção interna; d) imagem, onde se pretende caracterizar como os inquiridos imaginam a PLMJ no mercado nacional e internacional, e qual a sua reputação; e) gestão das relações públicas e *stakeholders*, quais os seus principais decisores e influenciadores na construção da reputação de PLMJ; f) *star individuals*, qual a importância dos nomes individuais na construção da identidade, imagem e reputação de PLMJ.

O guião das entrevistas para os jornalistas, enviado por correio eletrónico, foi elaborado para investigar a perceção que estes têm das sociedades e dos seus *star individuals*, decorrente do trabalho na área de direito a que se têm dedicado ao longo dos últimos anos. Serão explorados os temas associados ao posicionamento, imagem e reputação de PLMJ.



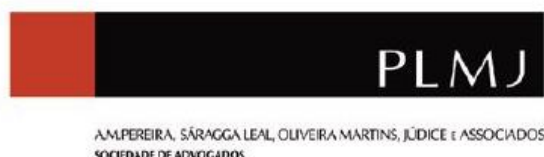
## CAPÍTULO 4 – CONTEXTO EMPÍRICO: A MARCA PLMJ

*A sua [de António Maria Pereira] visão, pioneirismo e dedicação conduziram à fundação e afirmação de uma das primeiras sociedades portuguesas que em breves anos se tornou a maior sociedade de advogados em Portugal, tendo assim dado um contributo determinante para a institucionalização, especialização e internacionalização da advocacia nacional.*

*In Expresso (2009)*

### 4.1 PLMJ: História, Indivíduos e Valores

A PLMJ é uma sociedade de advogados fundada em 1967 em Lisboa, por António Maria Pereira, a quem se seguiu Luís Sáragga Leal. Na década seguinte, a integração de Francisco de Oliveira Martins e de José Miguel Júdice definiu o nome da sociedade: A.M. Pereira, Sáragga Leal, Oliveira Martins e Júdice Associados (Figura 4), que resultou, já no final dos anos 90, na designação PLMJ, tal como mostra a Figura 5.



Fonte: Arquivo PLMJ

Figura 4 – Logótipos antigos de PLMJ



Fonte: <http://www.plmj.com/>

Figura 5 – Logótipo de PLMJ

Foi assim criada a marca PLMJ que, de acordo com o *site* da sociedade, é “uma sociedade de advogados líder em Portugal e afirmou-se como uma referência da advocacia nacional pelo seu dinamismo, capacidade de inovação e qualidade dos seus serviços. A PLMJ é um escritório *full-service* que aposta na especialização e cobre todas as áreas do direito” ([www.plmj.pt](http://www.plmj.pt)).

No final da década de 90, a sociedade ganhou dimensão, estabeleceu parcerias nacionais e internacionais e tornou-se uma referência em Portugal. A PLMJ tem vasta cobertura nacional, com escritórios em Lisboa, Porto, Faro, e parcerias com sociedades locais nos Açores, Madeira, Viseu, Coimbra e Guimarães. A PLMJ tem 267 advogados, dos quais 50 são sócios e mais 100 colaboradores, espalhados por nove escritórios em sete países. Internacionalização e especialização são os eixos que mais condicionaram a sociedade desde o seu início. São considerados os pilares essenciais ao desenvolvimento e crescimento sustentado da sociedade e uma visão primordial dos sócios fundadores de PLMJ.

Em 2010, a PLMJ iniciou a sua de internacionalização, tendo aberto escritórios em Angola (GLA – Gabinete Legal de Angola) e Moçambique (TTA – Tomás Timbane Advogados), em 2010 e 2011 respetivamente. Em 2011, PLMJ foi a primeira sociedade a estar presente na China, através da criação do seu escritório de representação *China Desk* e através da parceria com a *DSL Lawyers* em Macau e com a *Dacheng Law Offices* na China.

A PLMJ é ainda uma sociedade com um forte pilar dedicado à Responsabilidade Social que se manifesta não só no trabalho pro-bono dos seus advogados, mas também através da Fundação PLMJ. Criada em 2000, a Fundação PLMJ destina-se a apoiar artistas emergentes portugueses e dos países de língua e cultura portuguesa, sob o lema “Uma Sociedade de Advogados como Espaço de Cultura”. Hoje em dia possui mais de 600 obras de fotografia, pintura, escultura e videoarte, sendo uma das mais relevantes do panorama nacional. A Responsabilidade Social e Cívica manifesta-se ainda em ações de cidadania e ao desempenho de assessoria jurídica *pro-bono*.

Com este estudo procura-se auscultar o mercado da advocacia e entender o funcionamento atual de grandes sociedades de advogados, usando como estudo de caso a PLMJ. Importa, por isso, perceber a diferença entre a reputação corporativa e a reputação individual de PLMJ, e explorar a relação entre os chamados *star individuals*, dos fundadores José Miguel Júdice, António Maria Pereira, Luís Sáragga Leal e Oliveira Martins.

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Introdução

Neste capítulo serão analisadas as entrevistas efetuadas. Os resultados obtidos irão ser apresentados seguindo a ordem das questões de investigação e do enquadramento teórico utilizado para a investigação empírica.

### 5.2 Análise e Discussão dos Resultados

A análise inicia-se com a história da sociedade de advogados. Uma história que começou por ser singular e foi-se tornando coletiva, de quatro sócios fundadores que emprestaram as primeiras letras do seu nome à sigla PLMJ.

“PLMJ nasceu no fim dos anos 60 de uma colaboração que eu comecei com o Dr. António Maria Pereira, que na altura tinha um escritório na baixa de Lisboa.” (Luís Sáragga Leal, sócio e fundador de PLMJ)

Recorrendo a Fombrun & Van Riel (1996), a reputação da PLMJ está relacionada não só com as ações passadas da sociedade, mas também com a identidade interna da sociedade, criada a partir, neste caso, da visão dos fundadores. Para a PLMJ tal está bem expresso no *claim* da sociedade “partilhamos a experiência. Inovamos nas soluções” ([www.plmj.pt](http://www.plmj.pt)). Os fundadores e o *managing partner* têm uma clara definição dos valores e objetivos de PLMJ, tendo o cliente como valor último: quer seja na questão da prestação do melhor serviço jurídico possível, quer na importância da independência no exercício da advocacia:

“O objetivo é prestar o melhor serviço, nas melhores condições, com o maior grau de satisfação e maior nível de competência.” (Luís Pais Antunes, *managing partner* de PLMJ)

“Sendo uma sociedade de advogados, os valores e a missão são as de um advogado: a luta pelo estado de direito, a luta pela justiça, a defesa do interesse dos clientes, a defesa do sistema judicial e a prestação de serviços adequados às necessidades dos clientes.” (José Miguel Júdice)

“Os principais – o da independência da advocacia, independência perante o poder político e económico e tem que ser independente perante o seu próprio cliente. Um dos valores tem de ser sempre o foco no cliente.” (Luís Sáragga Leal)

O foco no cliente é, portanto, um elemento transversal e que revela o posicionamento dos entrevistados. Uma outra declaração institucional da PLMJ é que “faz parte do nosso ADN reconhecer o laço entre o advogado e o cliente” ([www.plmj.pt](http://www.plmj.pt)). Para os fundadores de PLMJ um dos focos de avaliação está na entrega dos serviços ao cliente final, que deverá assentar nos seguintes pressupostos: eficiência, especialização, qualidade, dedicação e preço adequado.

“O grande desafio de uma sociedade como PLMJ é conseguir ter uma estrutura de organização interna que permita, do ponto de vista da eficiência, maximizar as condições nas quais presta serviço ao seu cliente.” (Luís Pais Antunes)

“Temos que ser cada vez mais especializados, para prestar ao cliente um serviço eficiente e também económico – *cost effective*.” (Luís Sáragga Leal)

“Os clientes querem que sejamos capazes de defender os seus interesses com maior eficiência e qualidade, dedicação e com um preço adequado.” (José Miguel Júdice)

A envolvimento de PLMJ é cada vez mais competitiva. Que escritórios são esses? Todos os entrevistados conseguem identificar facilmente a concorrência, referindo não só os principais escritórios nacionais (MLGTS: Morais Leitão, Galvão Telles, Soares da Silva & Associados; VdA: Vieira de Almeida e Associados), mas também internacionais. Keller (2013) refere que a identificação dos concorrentes deve ser estabelecida tendo em conta os Pontos De Paridade (PDP) e Pontos De Diferença (PDD). No que diz respeito a PDP, os jornalistas referem que PLMJ tem em comum com os seus concorrentes: a “matriz portuguesa”, a “dimensão”, a “especialização”, a “capacidade de resposta” e as “propostas de valor” semelhantes a PLMJ:

“PLMJ tem como concorrentes mais diretos as firmas de matriz portuguesa VdA, MLGTS, mas também o conjunto das três maiores firmas de origem espanhola: Cuatrecasas, Garrigues e Uría Menendez.” (João Maltez, Jornal de Negócios)

“São todas as sociedades e escritórios de advogados que do ponto de vista da sua dimensão, especialização e capacidade de resposta apresentam propostas de valor semelhantes a PLMJ. Podem ser nacionais, internacionais, tudo depende do sítio onde PLMJ é chamada a prestar serviço.” (Luís Pais Antunes)

E uma visão mais alargada da concorrência por parte do sócio fundador, que revela a importância do elemento “internacional” para a PLMJ:

“A concorrência são todos os escritórios de advogados do mundo.” (José Miguel Júdice)

Por seu turno, e de acordo com Keller (2013), os PDD traduzem o que a marca tem de diferente e superior à sua concorrência direta e indireta. Neste caso as diferenças enumeradas pelos fundadores e *managing partner* dizem respeito ao desempenho e benefícios, como trabalho *pro-bono* e responsabilidade social, levado a cabo pela Fundação PLMJ no apoio de jovens artistas emergentes. Não deixam, contudo, de dar destaque à especialização, internacionalização e dimensão, todas críticas para o pioneirismo associado à sociedade de advogados.

“PLMJ tem sido uma sociedade pioneira em Portugal, quer seja do ponto de vista das iniciativas que toma quer do ponto de vista dos modelos de organização, quer do ponto de vista da localização – PLMJ foi a primeira sociedade que vem para o centro da cidade, a primeira que tem uma Fundação e promove a cultura e a primeira sociedade a ter uma organização por equipas” (Luís Pais Antunes)

Luís Sáragga Leal foca-se na questão da obrigatoriedade de PLMJ para com a sociedade, referindo que o “prestígio e reconhecimento” que a sociedade no geral dá à PLMJ, deverão ser devolvidos em ações de responsabilidade social:

“Fomos a primeira sociedade de advogados a praticar e a impor a todos os advogados, desde sócios aos mais novos, que façam trabalho *pro-bono*. Nós, enquanto advogados, temos obrigações para com a sociedade que nos dá o prestígio e reconhecimento e temos de devolver isto em termos de responsabilidade social.” (Luís Sáragga Leal)

Luís Pais Antunes enumera também a dimensão (“a maior sociedade”), a perenidade (“mais de 40 anos”), e a independência como fatores críticos de sucesso:

“O facto de ser a maior sociedade estabelecida em Portugal é diferenciador (...) o facto de ser uma sociedade com mais de 40 anos e o facto de não estar diretamente ligada a nenhuma outra sociedade de advogados de dimensão internacional.”

Mas o elemento que funciona como pilar da sociedade desde o tempo da sua fundação, e que perdura ainda hoje, é a visão da sociedade baseada na especialização e na internacionalização. Para Luís Sáragga Leal essa é a imagem de marca da sociedade e o elemento que mais contribui para a reputação da sociedade de advogados PLMJ:

“ [António Maria Pereira] sempre teve esta visão: de querer fazer um escritório com um cariz de especialização e internacionalização.” (Luís Sáragga Leal)

O fundador é frequentemente referido como alguém que edificou um projeto e definiu os pilares fundamentais para que a sociedade continuasse a operar sob a égide dos mesmos valores e objetivos ao longo do tempo. Isto é consistente com Khurana (2002), quando refere que se espera que o fundador ou CEO tenha uma visão de futuro e capacidade de captar e motivar seguidores, tal como um líder carismático deve fazer. O fundador António Maria Pereira teve visão para definir os pilares fundamentais, que ainda hoje persistem como prioridade e objetivo a curto e longo prazo.

Para Hitt *et al.* (2000, p. 12) “a expansão da oferta de serviços oferecidos por uma organização, pode atrair novos clientes ou servir de forma mais eficaz e eficiente os que já são clientes.” Filipe Alves refere PLMJ como tendo “*expertise* reconhecido em várias áreas”, “reputação em termos de bom desempenho” e “capacidade de execução bem-sucedida de *dossiers* complexos.”

Para além do aumento do elemento eficiência, também o fator diversificação geográfica, com a entrada em novos mercados, funciona como uma grande oportunidade de captar novos clientes e novos parceiros (Hitt *et al.* 2000).

“A crescente profissionalização da gestão, a aposta permanente na inovação, na formação e na captação de talento; a aposta na internacionalização e no *full-service*” como um dos fatores de convergência.” (Filipe Alves, jornalista do Diário Económico)

“Oferta de um serviço *full-service* e na aposta que todas têm feito em processos de internacionalização.” (João Maltez)

O propósito orientador da escolha do nome da marca foi o nome dos advogados fundadores da PLMJ. Nome esse que acabou por dar origem a uma sigla independente dos mesmos. De acordo com Aaker (1991), o nome da marca pode ter um papel decisivo na criação do capital da marca e no fator diferenciação. Segundo Keller (2013) os elementos da marca, como o nome, o logótipo, o *slogan*, a assinatura, são mecanismos que identificam e diferenciam a marca:

“A marca PLMJ é uma instituição. Fomos os primeiros a tomar a opção estratégica de não usar os nomes dos advogados. Eu e o Luís Sáragga Leal tivemos a ideia de fazer a instituição para as pessoas não se lembrarem dos fundadores.” (José Miguel Júdice)

“PLMJ é uma marca internacional. Consegue-se dizer o nome em todo o lado. A marca é uma marca de uma instituição e isto foi um pensamento estratégico.” (José Miguel Júdice)

“Líder, influente e inovadora.” (Filipe Alves)

“Marca forte original, e com qualidade. Há um determinado padrão de qualidade associado a esta marca (de PLMJ) independentemente das pessoas que cá estão.” (Luís Pais Antunes)

Recorrendo à escala de Davies *et al.* (2001), a PLMJ surge sobretudo associada à dimensão “competência” e “empreendedorismo” (“líder, influente e inovadora” e “com qualidade”), mas também à dimensão “machismo” (“forte”).

Outra preocupação dos sócios fundadores, e utilizando os critérios de seleção dos elementos da marca de Keller (2013), era que a marca fosse: memorável, que fosse facilmente lembrada e reconhecida, para além dos seus fundadores; (1) descritiva, acerca do seu serviço e do seu valor (“líder, influente e inovadora”); (2) transferível, não só através da cultura, mas também através de fronteiras geográficas (“PLMJ é uma marca internacional”); e que fosse (3) adaptável, flexível e atualizável.

Podemos igualmente ligar os elementos acima referidos pelos entrevistados ao quociente de reputação de Gardberg & Fombrun (2002). Os fundadores e *managing partner* referem aspetos que se inscrevem nas dimensões de “visão & liderança”, do “desempenho financeiro” e da “responsabilidade social”, enquanto os jornalistas destacam aspetos associados à “visão & liderança” e “produtos & serviços”.

Para Burke *et al.* (2011), uma reputação favorável resulta de: uma eficaz liderança; compromisso dos colaboradores; serviços e produtos de carácter superior; altos padrões éticos; e elevados níveis da prática da responsabilidade social. Por outro lado, e acordo com Ellis & Watterson (2001), um dos principais critérios de escolha de uma sociedade de advogados, são os indivíduos, e aqui entra a questão dos *star individuals*. Todos os entrevistados falam das pessoas. Uns para falarem do coletivo, outros para ressaltarem a ainda importância dos fundadores. Contudo, não há dúvida quanto a um ponto: a influência mediática, social e política dos fundadores que os tornou *star individuals*.

“Há certamente muitos clientes que escolhem PLMJ porque reconhecem em determinado advogado uma capacidade que o diferencia do mercado.” (Luís Pais Antunes)

“Para ambos os casos, a notoriedade de alguns dos seus advogados, a singularidade da oferta de serviços jurídicos ou a diversidade da presença internacional.” (João Maltez)

“PLMJ tem vários pesos pesados da advocacia nacional entre os seus sócios, com uma influência mediática, social e até política, que transcende a da própria sociedade, como é o caso de José Miguel Júdice.” (Filipe Alves, jornalista do Diário Económico)

Apesar de referido como um dos “pesos pesados” da advocacia nacional, José Miguel Júdice prefere falar do coletivo de advogados:

“Preferimos (PLMJ) que as pessoas falem de PLMJ do que falem de Júdice, Sárga Leal, Pais Antunes. Por isso é que, quando saem advogados com nomes fantásticos, a sociedade não morre. Somos uma marca instituição, coletiva e muito importante. “



Todos revelam que a marca possui determinadas características e que é uma marca (re) conhecida no mercado, sobretudo nacional. Contudo, quando questionados se a marca é *top-of mind* ou se necessita de ser associada a uma individualidade:

“É uma sociedade reconhecida no mercado. Toda a gente no mercado conhece a PLMJ mesmo sem referir o nome dos sócios mais conhecidos.” (Filipe Alves)

“Essa fase já foi ultrapassada. Hoje em dia o peso da marca PLMJ é maior do que o peso ou a importância de um conjunto individual de advogados.” (Luís Pais Antunes, *managing partner* de PLMJ)

“A sociedade é amplamente reconhecida no mercado dos serviços jurídicos. Os nomes individuais reforçam o reconhecimento.” (João Maltez, *Jornal de Negócios*)

Contudo, José Miguel Júdice apresenta-se como o único advogado de PLMJ recomendado como *Star Individual* no relatório *Chambers Europe 2015*, na sua área de prática: a arbitragem. A *Chambers Europe* e *Chambers Global* são os diretórios mais importantes que avaliam, a nível global e europeu, as sociedades de advogados em todo o mundo, classificando-as e posicionando-a em *rankings*, bem como aos respetivos advogados. É essa a visão externa relativamente ao *star individual* José Miguel Júdice, corroborada pelos elementos acima referidos e pela visão externa dos jornalistas.

“Penso que ainda tem um peso importante, mas quem hoje em dia opta pela primeira vez recorrer a PLMJ, já não cinge a escolha aos nomes desses dois fundadores (Luís Sáragga Leal e José Miguel Júdice). Quem escolhe a sociedade escolhe com conhecimento de causa – por já ter recorrido aos serviços – ou por sugestão de alguém em quem confia.” (João Maltez, *Jornal de Negócios*)

“Hoje em dia a marca PLMJ vive por si. Tem vindo a fazer uma transição bem-sucedida nos últimos anos, reduzindo a dependência, em termos de notoriedade, face a estes pesos pesados da advocacia.” (Filipe Alves, *Diário Económico*)

O próprio José Miguel Júdice refere indiretamente a sua importância no mundo da arbitragem e da advocacia:

“Vamos agora publicar um livro de arbitragem que demonstra a nossa força e capacidade na matéria. Trinta advogados comentam 28 decisões arbitrais durante um século e eu escrevi o prefácio onde disse: isto prova que eu começo a ser irrelevante. Além de mim, há mais 27 que estão preparados, só para a área de arbitragem. Quando eu me for embora PLMJ não vai sentir.” (José Miguel Júdice)

Uma opinião partilhada pelo atual *managing partner*, que revela que o mercado não se encontra interessado nas individualidades e sim no fato da sociedade conseguir ou não executar o trabalho com os mesmos níveis de eficácia e eficiência de quando os *star individuals* se encontravam no ativo. Para Hitt *et al.* (2000, p. 26) “o prestígio de alguns sócios, o seu conhecimento tácito adquirido através da experiência, podem ser úteis na implementação da estratégia da sociedade.” Ter, portanto, advogados com um conhecimento acima da média e que proporcionem um bom serviço, pode resolver a questão da reputação da sociedade:

“Eu acho que os fenómenos da sucessão só são relevantes, na medida em que a organização não consiga criar meios para manter os *standards* de qualidade, do nível da prestação de serviços. E da capacidade de influência.” (Luís Pais Antunes)

Mas e a capacidade de influência? Bom desempenho e grande conhecimento não implicam necessariamente a existência de grande capacidade de influência. Contudo, este é o fator mais importante quando as individualidades são chamadas a participar no todo, ou quando se fala da sociedade enquanto um todo e na sobrevivência da sociedade pós *star individuals*. De facto, e apesar das opiniões serem unânimes no que diz respeito à qualidade da prestação de serviços enquanto fator atrativo *per si*, no que diz respeito ao fator *influência* o caso já é diferente.

“Essa é uma dimensão um pouco diferente que é a da presença pública, a componente *advocacy* das organizações. O José Miguel Júdice continua a falar e a opinião dele conta. Não é por ser advogado de PLMJ.” (Luís Pais Antunes)

“Eu, pessoalmente, não sou poderoso, graças a Deus. Não tenho nenhuma função importante, nenhuma agenda política a concretizar. Tenho a agenda da responsabilidade cívica e por isso digo o que penso com frontalidade.” (José Miguel Júdice *in* Jornal i, 2010)

Mas será a dependência do *star individual* algo bom? Ou algo obsoleto? Burke *et al.* (2011), fala das vantagens dos *star individuals* no aumento da visibilidade da organização, que concorria para a captação de talento e clientes. Por outro lado, Khurana (2002) revela que se “o CEO é responsável pelo sucesso da organização, ele também deverá ser responsável pelos seus fracassos.” A pesquisa deste autor revela que os *stakeholders* rapidamente culpam o indivíduo no todo quando o desempenho de uma organização fica aquém das expectativas ou quando há algum acontecimento negativo:

“Os jornais, sempre que há um problema dizem o escritório do Júdice. Mas quando há algo bom, dizem PLMJ. E eu fico todo contente.” (José Miguel Júdice)

A questão central aqui parece ser: está ou não a captação de clientes e a imagem de PLMJ dependentes dos seus fundadores e *star individuals*? A PLMJ tem notoriedade e imagem como sociedade ou está refém da individualidade José Miguel Júdice? Pesquisam José Miguel Júdice primeiro e advogado depois?

“Uma vez apareceu-me um cliente aqui para eu lhe tratar de um assunto que era uma tentativa de urbanizar uma área de luxo em determinada zona. E eu perguntei-lhe: porque se lembrou de mim? Será porque eu na altura fui presidente da distrital de determinado partido e tinha escolhido o presidente da Câmara? É por isso mesmo.” (José Miguel Júdice)

Mas afinal, qual o peso atual dos fundadores das grandes sociedades de advogados? Para Khurana (2002), o papel de um indivíduo no desempenho da empresa depende sobretudo das circunstâncias:

“Há 20 anos, quando fizemos uma reestruturação, o Luís Sáragga Leal e eu faturávamos 70% das receitas do escritório. Hoje em dia, não tenho bem presente essas contas, mas se calhar captamos cerca de 5%. Esta é a prova provada de que somos completamente descartáveis.” (José Miguel Júdice)

## CAPITULO 6 – CONCLUSÕES

### 6.1 Conclusões do Estudo Empírico

Este estudo foi realizado com o intuito de perceber: (1) até que ponto a reputação das sociedades de advogados se encontra dependente dos seus fundadores e *stars individuals* e (2) como irão sobreviver as sociedades na era pós *star individuals*.

De acordo com a análise feita, e respondendo à primeira questão sobre “até que ponto a reputação se encontra alicerçada aos fundadores”, conclui-se que a reputação corporativa das sociedades de advogados, nomeadamente da PLMJ, continua a fazer-se na esfera do individual: ela resulta de uma atribuição hierárquica, mais do que um tipo de compromisso com uma cultura organizacional. Ou seja, tem início nos seus fundadores, é feita pelos fundadores e difundida como palavra de ordem por toda a organização. São os fundadores que, em primeira instância, emprestam os valores e a visão à corporação. Tal como Fombrun & Van Riel (1997) referiam, também na PLMJ a reputação está alicerçada na identidade interna da organização, desenvolvida a partir da visão dos seus fundadores *star individuals*.

Os fundadores das sociedades de advogados são incentivados a construir e a preservar a reputação corporativa, de forma a reforçar a lealdade do cliente através de padrões elevados de qualidade que perdurem no tempo, para lá dos seus nomes individuais. Verificou-se que, mesmo que não seja evidente e consciente para os fundadores, os *stars individuals* continuam a ter um grande peso na construção da reputação da PLMJ. Foram eles que definiram as principais mensagens e os pilares que hoje são incorporados internamente e conhecidos externamente. Os públicos constroem a reputação de uma sociedade com base na informação que lhes chega da organização, proveniente de fontes diretas, nomeadamente clientes, dos meios de comunicação social e, também, dos seus próprios fundadores e colaboradores (Fombrun & Shanley, 1990).

A reputação funciona, assim, como uma avaliação das ações, quer da organização enquanto um todo, quer dos seus elementos enquanto indivíduos. Estes apresentam-se como símbolos muito importantes da organização e os seus atos podem ser mais importantes simbolicamente e de uma forma operacional (Davies *et al.* 2010). Júdice, ao referir que hoje em dia a percentagem de faturação dos fundadores é mais baixa que a da sociedade no seu todo está a “desvalorizar” o seu contributo atual para a PLMJ. Contudo, o ser dado como o único *star individual* da sociedade pelo diretório *Chambers Europe*, que avalia as operações, os negócios, ausculta os clientes e analisa o

peso dos advogados na sociedade, revela que o seu contributo é de relevância e não pode ser dissociado do negócio da PLMJ.

A importância dos *star individuals* está igualmente patente no estudo, onde se dá conta que, ao nível da visão interna, o foco vai para as dimensões de “desempenho financeiro” e de “responsabilidade social” do Quociente de Reputação (Gardberg & Fombrun, 2002). No que toca à visão externa, a dos jornalistas inquiridos, o foco está na dimensão “produtos e serviços”. Há, contudo, uma dimensão que ambos destacam: “visão & liderança”, que resulta do destaque dado aos fundadores da PLMJ pela sua visão e capacidade de influência, dentro e fora da sociedade. A ilustrar essa capacidade de influência, temos o artigo do Jornal de Negócios que coloca José Miguel Júdice como o 28º mais poderoso de Portugal (Jornal de Negócios, 2015-08-07).

De facto, e utilizando as definições de Balmer & Greyser (2002), facilmente podemos concluir que a identidade no presente, alicerçada a valores como liderança, qualidade, força, inovação, não é díspar nem da identidade comunicada, nem da identidade concebida pelos públicos externos. Ambos os jornalistas e os fundadores utilizam as mesmas características para descrever a marca PLMJ.

Ao analisarmos o posicionamento da PLMJ face à concorrência damos conta de que os pontos de diferença (Keller, 2013) não são claros, nem se encontram bem definidos pelos entrevistados. Sendo assim, afinal onde se joga essa diferença entre a PLMJ e a concorrência? Nos *star individuals*. Fala-se do pioneirismo de PLMJ, mas esse pioneirismo resultou da visão dos seus fundadores e é passada para a cadeia interna e externa através deles enquanto *star individuals*.

Para a reputação corporativa ter significado e força, deverá ser mais que uma mera agregação de reputações individuais. Deverá sim estar construída sob a égide de uma marca forte, intemporal, com “personalidade” e independente. Tal é revelado, por exemplo, com a passagem de um logotipo que identificava os fundadores através do seu nome, para um logotipo com uma sigla, que não identifica nem refere os fundadores.

Atendendo à dimensão global, a gestão da reputação da PLMJ faz-se igualmente a uma escala internacional. De facto, a reputação corporativa *vs* individual da PLMJ joga-se também no campo dos pilares da marca: a internacionalização e especialização. A especialização exige indivíduos altamente treinados e singulares; a internacionalização apela a uma marca enquanto um todo, capaz de fazer face à concorrência, às grandes sociedades e consultoras, “individualmente” anónimas.

Se por um lado, em Portugal, a PLMJ ainda se alimenta do mediatismo de *star individuals* como José Miguel Júdice e Luís Sáaraga Leal, e dos eixos orientadores definidos por estes e por António Maria Pereira e Francisco de Oliveira Martins, os outros fundadores de PLMJ, lá fora a sociedade é conhecida de forma holística, pela sua capacidade de trabalho, qualidade, liderança e inovação. Pela sua marca.

A tendência dos últimos anos é a constituição de uma governança corporativa (*Corporate Governance*). A alteração da gestão governativa de PLMJ dos sócios fundadores para um conselho de administração e um *managing partner*, é prova disso. As sociedades de advogados, tal como muitas outras organizações, têm de lidar, mais cedo ou mais tarde, com o tema da sucessão, da transição, da gestão, da liderança e dos clientes. O desenvolvimento de competências de gestão e liderança demora tempo, mas é imprescindível para que, na ausência dos seus fundadores e pilares da sociedade de advogados, esta continue a operar e manter os padrões de qualidade conhecidos, do tempo em que os fundadores *star individuals* ainda eram parte ativa.

O papel dos fundadores pode ser extremamente importante nas sociedades em que ainda tenham um papel a desempenhar, como na PLMJ, e os seus valores e as práticas tendem a perdurar para além dos fundadores.

De acordo com José Miguel Júdice, os advogados são, tradicionalmente, trabalhadores independentes o que pode levar ao individualismo: “há uma liberdade que ultrapassa qualquer exemplo de sociedades congéneres. Essa é a nossa força e a nossa fraqueza. Nós somos advogados que nos juntámos para fazer advocacia. Isso às vezes cria energia entrópica, confusões, individualismo, mas também uma equipa de caçadores”, refere. Contudo, essa independência encontra-se sob a *umbrella* de uma marca que é PLMJ. Este elemento deverá prevalecer quando os sócios fundadores não estiverem presentes.

Tudo leva a crer que os fundadores de PLMJ continuarão a ser vistos como alicerces pelo legado de valores e crenças que definiu a marca e a cultura organizacional. Tanto os líderes como os jornalistas referem a transição exemplar na PLMJ e que o fenómeno da sucessão apenas será notado se a sociedade de advogados PLMJ não for capaz de garantir o mesmo nível de qualidade na era pós *star individuals*.

## **6.2 Limitações da Investigação e Sugestões para Investigação Futura**

Este estudo tem algumas limitações, nomeadamente:

1. O estudo envolve apenas um caso, não podendo ser extrapolado para outras organizações do setor jurídico.
2. A existência de uma amostra reduzida de *stakeholders* externos limita a avaliação da imagem de PLMJ.
3. A falta de disponibilidade dos entrevistados não permitiu que a investigação fosse conduzida para questões mais estruturantes e fraturantes.
4. Este estudo foi também condicionado pela escassez de estudos sobre reputação individual.

Relativamente a sugestões de investigação futura, seria importante:

1. Aprofundar o estudo da identidade da sociedade investigando a perspetiva de outros colaboradores não fundadores.
2. Investigar *stakeholders* externos, em particular os clientes.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

Balmer, J. M. T & Greyser, S. A. (2002). *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, Manuscrito não publicado, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation : perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing : an anthology*. New York: Routledge.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.

Brentani, U. & Ragot, E. (1996). Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance?, *Industrial Marketing Management*, 517-530.

Bromley, D. B. (2001). Relationships Between Personal and Corporate Reputation, *European Journal of Marketing*, 35, 316-334.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, *Corporate reputation review*, 4, 113-127.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, London: Routledge.

Davies, G. & Mian, T. (2010). The Reputation of the Party Leader and the Party Being Led, *European Journal of Marketing*, 44, 331-350.



Ellis, N., & Watterson, C. (2001). Client Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management, *The Service Industries Journal*, 21, 100-118.

Fombrun, C. J & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 2, 233 – 258.

Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape Charles Fombrun, *NYU-Stern School of Business Cees Van Riel*, The Netherlands: Erasmus University.

Gardberg, N. A. & Fombrun, J. C. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure, *Corporate Reputation Review*, 4, 303-307.

Hankinson, G. (2003). Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10, 109-121.

Helm, S. (2007). One Reputation or Many? Comparing Stakeholder's Perceptions of Corporate Reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 238-254.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochkar, R. (2000). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource-based Perspective, *Academy of Management Journal*, 1-44.

Jorge, N. (2010). *Reputação: Um Elemento Diferenciador e Protetor Face a Crises Organizacionais*. Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Escola Superior de Comunicação Social.

Keller, K. L. (1999). Brand mantras: rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 43–51.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed., Global ed.). London; Boston: Pearson.

Khurana, R. (2002). *The Curse of the Superstar CEO*. Harvard Business Review, 80(9), 60-66.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students*, Financial Times, 5.

Smets, M. (2008). *Reputation and Performance in Large Law firms*. Birmingham: Aston Business School.

## **WEBGRAFIA**

Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (2011), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, disponível em <http://www.ashgate.com/pdf/samplepages/corporate-reputation-ch1.pdf> , acessado em junho, 12, 2015.

Chambers and Partners, (n.d) *Chambers and Partners: The ranking explained*, disponível em <http://www.chambersandpartners.com/the-rankings-explained>, acessado em setembro, 20, 2015.

Chambers and Partners, (n.d) *Chambers and Partners Global, person, José Miguel Júdece*, disponível em <http://www.chambersandpartners.com/global/person/32051/jose-miguel-judice>, acessado em setembro, 20, 2015.

Chambers and Partners (n.d) *Chambers and Partners Global, person, Luís Sáragga Leal*, disponível em <http://www.chambersandpartners.com/global/person/32068/luis-saragga-leal>, acessado em setembro. 20, 2015.

Debord, G. (2003), *A Sociedade do Espetáculo*, disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/socespetaculo.pdf> , acessado em outubro, 10, 2015.

Expresso (2009), António Maria Pereira 1924-2008, disponível em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/antonio-maria-pereira-1924-2008=f494569> acedido em Setembro, 20, 2015.

Jornal i (2010), Entrevista a José Miguel Júdice, disponível em <https://silviadeoliveira.wordpress.com/2010/03/12/jose-miguel-judice-tentei-convencer-o-marcelo-mas-vi-logo-que-nao-havia-hipotese/>, acedido em Setembro, 20, 2015.

PLMJ, (n.d) *In* Wikipedia, disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/PLMJ\\_%E2%80%93\\_Sociedade\\_de\\_Adogados,\\_RL](https://pt.wikipedia.org/wiki/PLMJ_%E2%80%93_Sociedade_de_Adogados,_RL), acedido em Setembro, 12, 2015.

# **ANEXOS**

## **Anexo I - Guião de Entrevista Interna**

### **História PLMJ: Missão, Visão, Valores e Objetivos**

Gostaria que me falasse qual era a missão e visão, há 50 anos, da sociedade que fundou; quais os valores que mobilizam a concretização dessa missão e como evoluiu desde então.

Questões:

3. Como foi constituída a PLMJ?
4. Porquê as siglas dos Sócios?
5. Qual a missão e objetivos de PLMJ?
6. Qual a visão empresarial de PLMJ?
7. Quem participou na construção dos valores e objetivos de PLMJ? (existe algum suporte documental acerca do histórico de evolução dos valores?).

### **Posicionamento**

8. O que querem/ procuram os clientes de PLMJ? E o que PLMJ oferece?
9. Qual a concorrência direta de PLMJ?
10. Quais os principais pontos de convergência com a concorrência? E divergência?
11. O que leva as pessoas a escolher PLMJ e não a concorrência? O que diferencia PLMJ?
12. Quais os serviços que oferece?

### **Identidade**

13. O que acham que a marca é? Enuncie 3 adjetivos que a caracterizem;
14. Os colaboradores de PLMJ têm conhecimento da visão e dos objetivos de PLMJ? (caso a resposta seja afirmativa, aprofundar e perguntar em que se baseia; O que lhe permite concretamente afirmar tal?);

15. De que forma se transmite a visão, missão e valores aos colaboradores?

### **Imagem**

16. Como é que acha que PLMJ é vista nacional e internacionalmente?

17. Considera PLMJ uma sociedade reconhecida no mercado? É *top-of-mind* ou necessita de referir algum elemento individual para ser associada a uma sociedade de advogados?

18. Que aspetos contribuem para a reputação que PLMJ tem no mercado?

### **Gestão de Relações Públicas e com os *Stakeholders***

19. Gostaria que identificasse os *stakeholders* de PLMJ

20. De uma maneira geral, como são as relações da PLMJ com os *stakeholders* (clientes, media, fornecedores – justificar estes relacionamentos) – qual a sua importância na construção da imagem de PLMJ?

21. E com os media? Qual a importância dos media na construção da reputação de PLMJ?

### ***Individuals***

22. Qual o seu papel em PLMJ?

23. Como promove a imagem de PLMJ?

24. Acha que os clientes procuram PLMJ pelos indivíduos que a compõem? Pelos *Star Individuals*? Pelos nomes mediáticos?

25. Qual acha ser a sua importância para a construção da imagem e reputação de PLMJ?

26. Qual vê a PLMJ agora e qual será o principal desafio para a mesma após a sua saída? (saída dos fundadores LSL e JMJ)?

## **Anexo II - Guião de Entrevista Externa**

1. Qual a concorrência direta de PLMJ?
2. Quais os principais pontos de convergência com a concorrência? E divergência?
3. O que leva as pessoas a escolher PLMJ e não a concorrência? O que achas que diferencia PLMJ?
4. Como é que PLMJ é vista a nível nacional? Pelos media?
5. Considera PLMJ uma sociedade reconhecida no mercado? É *top-of-mind* ou necessita de referir algum elemento individual para ser associada a uma sociedade de advogados?
6. Acha que os clientes procuram PLMJ pelos indivíduos que a compõem? Pelos nomes mediáticos?
7. Qual acha que é a importância de nomes como Júdice e Sáragga Leal na construção da imagem e reputação de PLMJ? Acha que a sociedade ainda está muito dependente destes nomes?