

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
FACULDADE DE ECONOMIA

**CONSOLIDAÇÃO DA MAIS-VALIA QUE RESULTA DA APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE GESTÃO AO SECTOR JURÍDICO**

*João Pedro Botelho Madeira*

**Relatório de Estágio**  
**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

*Prof. Doutora Cristina Viegas*

**2013**

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
FACULDADE DE ECONOMIA

**CONSOLIDAÇÃO DA MAIS-VALIA QUE RESULTA DA APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE GESTÃO AO SECTOR JURÍDICO**

*João Pedro Botelho Madeira*

**Relatório de Estágio**  
**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

*Prof. Doutora Cristina Viegas*

**2013**

**CONSOLIDAÇÃO DA MAIS-VALIA QUE RESULTA DA APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE GESTÃO AO SECTOR JURÍDICO**

**“Declaração de autoria do trabalho”**

*“Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”*

*Copyright em nome de **João Pedro Botelho Madeira***

*“A Universidade do Algarve tem o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”*

Assinatura: \_\_\_\_\_

Faro, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you can't measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely in your thoughts advanced to the state of Science, whatever the matter may be .”*

Lord Kelvin's Popular Lectures and Addresses, 1883 – 05-03 (D.C.)

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial a todos os que me acompanharam, se preocuparam e compartilharam comigo este processo acadêmico.

Aos professores pela disponibilidade e oportunidade de partilhar para aprender.

Aos colegas de escritório que acompanharam, auxiliaram e absorveram com a devida importância a aplicação das diversas ferramentas de gestão propostas e aplicadas no estágio.

Aos amigos que adquiri no presente estágio, colegas, funcionários e clientes.

Á minha família.

Um especial agradecimento à Prof<sup>ª</sup>. Doutora Cristina Viegas e ao Prof. Doutor Efigénio Rebelo.

## **RESUMO**

Este relatório de estágio curricular tem por finalidade contribuir para a consolidação da mais-valia que resulta da aplicação das ferramentas de gestão ao sector jurídico.

A performance de uma empresa depende da estratégia escolhida para responder às ameaças e oportunidades da envolvente externa, assim como a forma como está estruturada a própria empresa, ou como estão estruturadas as suas funções, potenciando as forças e as fraquezas resultantes da análise interna.

O desempenho do estágio pautou-se por duas áreas.

A primeira aplicando as ferramentas de gestão de recolha e tratamentos de dados com relevância para a análise, potenciando os cenários ao nível da gestão de clientes, sempre conciliando-os com o objeto da sociedade e a jurisprudência aplicável.

A segunda área de intervenção diz respeito à aplicação prática sob o patrocínio forense, do supervisor de estágio, também denominado patrono, habilitando o estagiário à prática real dos atos jurídicos com uma forte prevalência da otimização da gestão empresarial, económica, financeira, fiscal e jurídica no interesse dos clientes e do escritório, salvaguardando a autonomia e independência jurídica características da profissão.

**PALAVRAS-CHAVE:** TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES; CONHECIMENTO; ESTRATÉGIA; ANÁLISE SWOT, QUALIDADE.

## **ABSTRACT**

This curricular report aims to contribute to the consolidation of the gain resulting from the application of management tools to the legal sector.

The performance of a company depends on the strategy chosen to respond to the threats and opportunities of the external environment, as well as how the company itself is structured, or how they structured their functions, leveraging the strengths and weaknesses resulting from the internal review.

The stage performance was characterized by two areas,

The first applying management tools for the collection and processing of data relevant to the analysis, leveraging the scenarios in terms of customer management, always combining them with the object of the company and the applicable case law.

The second area of intervention concerns the practical application under the forensics patronage, the internship supervisor, also named patron, enabling the trainee to practice real legal acts with a strong prevalence of optimization of business management, economic, financial, tax and legal in the interests of clients and the office, preserving the autonomy and independence of the legal profession characteristics.

**KEYWORDS:** THEORY OF RESOURCES AND SKILLS, KNOWLEDGE; STRATEGY; SWOT ANALYSIS, QUALITY.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Caracterização Geral do Estágio .....	1
1.2. Objetivos do Estágio.....	2
CAPÍTULO 2 - APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	3
2.1. Estrutura de Recursos Humanos.....	3
2.2. Estrutura de Capital .....	5
2.3. Descrição do Setor / Serviço / Departamento.....	6
2.3.1. Espaço Físico do Local de Estágio.....	6
CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO .....	7
3.1. Sistema de Informatização e Partilha de Dados .....	7
3.2. Registo Cronológico do Estágio .....	8
3.3. Relação com o Supervisor de Estágio, e o Modelo de Avaliação, Estrutura, Organização e Funcionamento da entidade Supervisora .....	8
CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE SE REALIZOU O ESTÁGIO .....	9
4.1. Enquadramento da Prática Profissional .....	9
CAPÍTULO 5 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA ATIVIDADE REALIZADA.....	11
5.1. Teoria dos Recursos e Capacidades.....	11
5.2. “ <i>Knowledge</i> ” na Pesquisa Estratégica. Perspetivas Teóricas.....	15
5.2.1. Medição do Conhecimento – Construções Estratégicas Relacionadas.....	17
5.2.2. Fluxo de Conhecimentos.....	19
5.2.3. Tipos de Conhecimento.....	20
5.2.4. Processo de Conversão do Conhecimento .....	22
5.3. Análise SWOT.....	23
5.4. Formulação da Estratégia Competitiva.....	25
5.4.1. Componentes da Estratégia .....	32

CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	35
6.1. Case Study .....	38
6.1.1. Problemática.....	38
6.1.1.1. Recolha de Dados:.....	38
6.1.1.1.1. Partes:.....	39
6.1.1.1.2. Preço, Sinal e Cumprimento do Contrato: .....	40
6.1.1.1.3. Ónus ou Encargos sobre as frações Prometidas:.....	40
6.1.2. Primeiro Momento de Análise de Dados .....	41
6.1.2.1. Cenário Jurídico do Primeiro Momento.....	41
6.1.3. Segundo Momento de Análise de Dados .....	42
6.1.3.1. Cenário Jurídico do Segundo Momento.....	44
6.1.4. Defesa dos Interesses dos Promitentes-Compradores.....	45
6.1.5. Petição Inicial, Estratégia e Análise SWOT do Caso Concreto.....	46
6.1.6. Comparação da Petição Inicial, Estratégia e Análise Swot do Caso Concreto com Semelhantes Processos Tratados no Escritório.....	51
CAPÍTULO 7 - OBJETIVOS ATINGIDOS E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS.....	52
7.1. Reflexão Crítica e Perspetivas Futuras .....	53
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO.....	57
BIBLIOGRAFIA .....	59
ANEXOS .....	62
8.1. Espaço Físico Ocupado no Local de Estágio.....	62
8.2. Localização Geográfica do Local de Estágio .....	64

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>RELATÓRIO</b>	
<b>FIGURA 1 – ORGANIGRAMA DA ENTIDADE SUPERVISORA.....</b>	<b>4</b>
<b>FIGURA 2 – ESTRUTURA DE CAPITAL .....</b>	<b>5</b>
<b>FIGURA 3 – RECURSOS COMO A BASE DA RENTABILIDADE .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 4 – OS PILARES DA VANTAGEM COMPETITIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 5 – CAUSALIDADE DOS RECURSOS E CAPACIDADES .....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 6 – RECURSOS E CAPACIDADES .....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 7 – PERSPETIVAS DO TIPO VS FONTES DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 8 – SISTEMA DE APRENDIZAGEM ORGANIZATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 9 – TIPOS DE CONHECIMENTO .....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 10 – PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 11 – ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 12 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA - CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 13 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 14 – CADEIA DE VALOR .....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 15 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 16 – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 17 – UMA ABORDAGEM DA TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES À ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 18 – RESUMO DA SITUAÇÃO CONTRATUAL .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 19 – ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 20 – PETIÇÃO, ESTRATÉGIA E ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY (PARTE 1) .....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 21 – PETIÇÃO, ESTRATÉGIA E ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY (PARTE2) .....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 22 – PETIÇÃO, ESTRATÉGIA E ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY (PARTE 3) .....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 23 – PETIÇÃO, ESTRATÉGIA E ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY (PARTE 4) .....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 24 – PETIÇÃO, ESTRATÉGIA E ANÁLISE SWOT - PRIMEIRO MOMENTO - CASE STUDY (PARTE5) .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>FIGURA 25 – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 26 – SALA DE REUNIÕES DO ESCRITÓRIO .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 27 – SALA DE ESPERA DO ESCRITÓRIO .....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 28 – DISTRIBUIÇÃO DAS SALAS NO ESCRITÓRIO .....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 29 – HALL DE ENTRADA DO ESCRITÓRIO .....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 30 – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 31 – FACHADA DO PRÉDIO DO ESTAGIO .....</b>	<b>65</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>AA.</b>	-	Autores
<b>A.C.</b>	-	Calendário da Era Antes de Cristo
<b>Art.º</b>	-	Artigo
<b>CAE</b>	-	Código de Atividade Económica
<b>CC</b>	-	Código Civil
<b>CCBE</b>	-	Código de Deontologia dos Advogados Europeus
<b>Cód. Civ.</b>	-	Código Civil
<b>D.C.</b>	-	Calendário da Era Cristã Depois de Cristo
<b>Doc.</b>	-	Documento
<b>Dr.</b>	-	Doutor (Licenciado em Direito)
<b>Dra.</b>	-	Doutora (Licenciada em Direito)
<b>EOA</b>	-	Estatuto da Ordem dos Advogados
<b>LCAG</b>	-	Modelo de Learned, Christensen, Andrews e Guth
<b>NIF</b>	-	Número de identificação Fiscal
<b>OA</b>	-	Ordem dos Advogados
<b>PI</b>	-	Petição Inicial
<b>Prof.</b>	-	Professor
<b>Profª</b>	-	Professora
<b>R.</b>	-	Réu
<b>RR.</b>	-	Réus
<b>RJSA</b>	-	Regime Jurídico das Sociedades de Advogados
<b>RL.</b>	-	Responsabilidade Limitada
<b>SWOT</b>	-	Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

# CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1. Caracterização Geral do Estágio

Atribui-se a Leonardo da Vinci a frase que *“são fúteis e cheias de erros as ciências que não nasceram da experimentação, mãe de todo conhecimento”*.

A aplicação à realidade prática em contexto de estágio curricular, dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos na formação curricular do presente Mestrado, tem por base a aplicação de ferramentas de gestão a casos concretos, incentivando a mais-valia que é para o conhecimento, o intercâmbio entre a Universidade e o mundo do trabalho.

A aplicação de ferramentas de gestão, de recolha e tratamento de dados relevantes aplicados às várias fases dos processos jurídicos, de forma programada, estruturada, assim como a criação de cenários estratégicos hipotéticos numa perspetiva dialética, consistiria de certa forma o afirmar da diferenciação.

A consolidação da mais-valia que resulta da aplicação das ferramentas de gestão ao sector jurídico, aos casos concretos, deve ser considerada com uma especial importância no processo de estágio, permitindo a dialética entre o estudo dos dados relevantes, dos cenários estratégicos possíveis, das sucessivas análises SWOT, permitindo corrigir previamente possíveis erros, ou incapacidades, aprendendo, prevenindo e melhorando continuamente.

O estágio curricular nos termos do regulamento de estágios de Mestrado da Universidade do Algarve (2011) exige a reflexão e aperfeiçoamento da aprendizagem durante os estudos.

Não é objetivo do presente relatório desenvolver uma teoria do conhecimento ou problema gnosiológico, mas sim comprovar o desenvolvimento do grau de maturidade, preparação e de relacionamento do aluno para com o desempenho profissional futuro. Assim como não se enquadra no presente relatório a aplicação das ferramentas propostas na gestão económico-financeira efetiva da empresa, pois não se enquadram nos objetivos e competências do estágio.

## 1.2. Objetivos do Estágio

O estágio tem por finalidade aproximar o aluno à realidade da futura atividade profissional, ampliando e aplicando na prática os conhecimentos e técnicas adquiridas durante a realização do curso de Mestrado em Gestão Empresarial.

No desenvolvimento do seu plano de estágio, pretende o estagiário adicionar a mais-valia da sua formação académica nas áreas de Gestão Empresarial, Economia, Fiscalidade e de Direito, pela incorporação de ferramentas de gestão no processo de análise e decisão jurídica dos casos a representar, entre outras:

- Integrar a equipa de Advogados, aplicando as ferramentas da gestão empresarial;
- Capacitar a defesa de pontos de interesse da entidade supervisora assim como dos seus clientes, sempre mantendo a independência nos termos do código deontológico da Ordem dos Advogados;
- Desenvolver pesquisas bibliográficas de suporte à aplicação das ferramentas de gestão;
- Continuamente interpretar a legislação nacional como continuidade da aplicação das ferramentas de gestão propostas;
- Caracterizar as distintas fases na realização de cenários e de melhoria da informação;

É objetivo do estagiário aliar a multidisciplinaridade das ferramentas de gestão adquiridas na parte escolar deste Mestrado à prática jurídica, possibilitando desta forma a obtenção de uma mais-valia na prática jurídica adicionada das ferramentas de gestão para a decisão.

Pretende-se como objetivo principal deste estágio curricular a consolidação da validade/necessidade de aplicação de ferramentas de gestão de forma credível, úteis ao sector jurídico, aplicadas não à gestão da empresa, mas do processo jurídico em si, fazendo uso das ferramentas de gestão para a fundamentação estratégica e análise de cenários.

## CAPÍTULO 2 - APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A entidade supervisora assumiu a responsabilidade pela orientação, coordenação e acompanhamento do mestrando durante todo o processo.

A entidade adota a denominação J. PLÁCIDO SANTOS & ASSOCIADOS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS, RL., tem por CAE, 69101 - Atividades jurídicas, na subdivisão das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares.

Teve a sua data de constituição, 10 de Dezembro de 2001, mantendo-se em atividade até à presente data.

Nas redes sociais a empresa apresenta-se aos seus potenciais clientes como:

*“Empresa de advocacia estabelecida e experiente, oferecendo todos os serviços jurídicos - direito de propriedade, alienação, direito da empresa e de registo, investimento estrangeiro em Portugal, tanto individual como empresarial; vontades e testamentos - direito imobiliário direito da família; matrimonial; civil e penal.”<sup>1</sup>*

### 2.1. Estrutura de Recursos Humanos

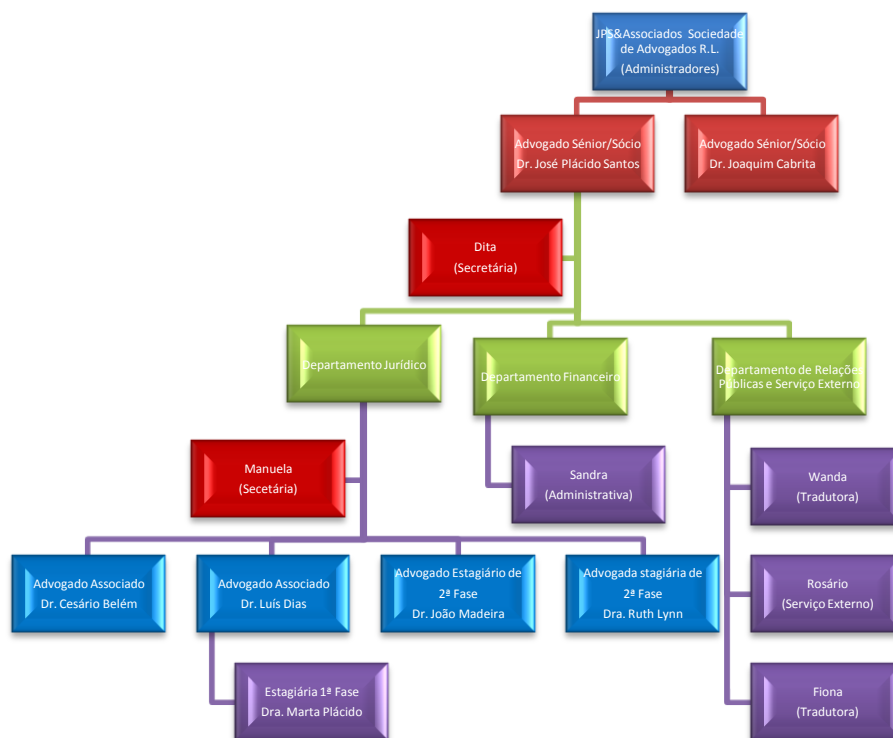
A empresa, inserida na prestação de serviços jurídicos, conta com 13 colaboradores nos seus quadros:

- 7 Advogados:
  - 4 Advogados Sénior;
    - 2 Advogados - Sócios;
    - 2 Advogados Associados;
  - 2 Advogados Estagiários de 2ª fase;
  - 1 Advogada Estagiária de 1ª fase;
- 6 Funcionárias de Escritório.

---

<sup>1</sup> <https://pt-pt.facebook.com/JPlacidoSantosAssociados> consultado em 2012-10-20

- 2 Funcionárias exercendo a função de secretárias dos advogados;
- 1 Funcionária exercendo a função de expediente externo;
- 1 Funcionária na área de controlo de clientes, contabilidade e tesouraria;
- 2 Intérpretes de línguas (tradutoras) e Relações Públicas.



**Figura 1 – Organigrama da Entidade Supervisora**  
 .Fonte: (Elaboração Própria)

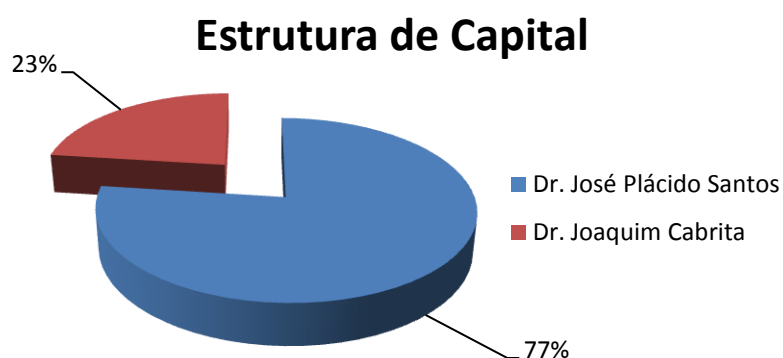
O organigrama apresentado pressupõe que as relações de hierarquia aplicáveis aos advogados sénior e aos advogados estagiários de segunda fase, ou fase complementar, respeitam os princípios deontológicos da independência jurídica individual de cada um dos advogados, nos termos do estatuto da ordem dos advogados (OA), assim como do código de deontologia dos advogados europeus (CCBE) (Arnault 2009).

## 2.2. Estrutura de Capital

A sociedade tinha no início do estágio por sócios o Dr. José Plácido Santos, o Dr. Joaquim Martins Cabrita e a Dra. Rosemary Alves Correia.

No início do estágio, foi comunicado pelo supervisor do estágio, Dr. Plácido Santos, que devido a razões de reestruturação da empresa a Dra. Rosemary Alves Correia lhe iria ceder a sua quota, passando a existir apenas os restantes dois sócios na sociedade.

A sociedade está presentemente constituída com 40.000,00 euros de capital social, distribuído por duas quotas de 77% e 23% respetivamente, representando um capital subscrito por cada um dos sócios de 30.800,00 euros e 9.200 euros.



**Figura 2 – Estrutura de Capital<sup>2</sup>**  
Fonte: (Elaboração Própria)

A sociedade adota a forma de responsabilidade limitada, assegurando a constituição de seguro obrigatório, nos termos do regime jurídico das sociedades de advogados (RJSA), (Arnault 2009).

Ambos os sócios partilham de quota de indústria, sendo que nos termos estatutários, 50% dos resultados líquidos anuais serão afetos à participação de indústria, após dedução de quaisquer fundos de reserva ou provisões que a assembleia considere convenientes.

---

<sup>2</sup> Certidão emitida em 21/02/2013 pela Ordem dos Advogados

## **2.3. Descrição do Setor / Serviço / Departamento**

### **2.3.1. Espaço Físico do Local de Estágio**

O local de estágio, J. PLÁCIDO SANTOS & ASSOCIADOS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS, RL., está localizado no Largo 5 de Outubro, nº 9-10 1º em Lagoa.

Situado no centro de Lagoa, em zona central dos serviços públicos, numa das principais artérias da cidade, o escritório beneficia de fáceis acessibilidades, permitindo e potenciando a captação de clientes.

Lagoa é, atualmente, um dos mais importantes concelhos turísticos do Algarve. Sendo vários os fatores que contribuem para este reconhecimento.

Funciona como um ponto de centralização de interesses económicos de residentes e de não residentes, de nacionais e de estrangeiros, que residem no concelho e ou que praticam negócios no concelho.

Por opção do supervisor de estágio, foram transferidas as mobílias de uma das salas de advogados para o próprio gabinete do supervisor, ampliando o espaço de trabalho. A colocação da secretaria de trabalho na sala/gabinete do supervisor de estágio contribuiu de forma positiva como uma mais-valia na integração do estagiário na empresa e de certo modo estabeleceu desde logo uma confiança imperativa da profissão assente no sigilo profissional.

Ao permitir ao estagiário o desenvolvimento do estágio em ambiente de “*open space*”, com partilha total de informação e o conseqüente acompanhamento em tempo real dos assuntos a serem tratados pelo supervisor de estágio, possibilitou desde logo a assimilação das práticas processuais e de atendimento de clientes utilizadas pelo próprio supervisor.

O desenvolvimento do estágio em ambiente de “*open space*” de igual forma criou no estagiário a necessidade de se elevar qualitativamente na aplicação das ferramentas de gestão como mais-valia da prática jurídica com os clientes delegados, desde a recolha de dados à apresentação de cenários de resolução.

## **CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO**

### **3.1. Sistema de Informatização e Partilha de Dados**

No âmbito da integração do estagiário na base de dados partilhada pelos advogados no local de estágio, sob honra e compromisso de sigilo nos termos do código deontológico da Ordem dos Advogados, foi criada uma “*password*” de acesso à rede para o estagiário, permitido a consulta sem qualquer restrição de todas as peças processuais e de outros documentos elaborados, anexados nas pastas individuais pelos colegas Advogados.

Esta ferramenta de consulta facilitaria o estagiário a aprofundar significativamente os seus conhecimentos teóricos, numa prática processual, consultando os documentos informatizados, fazendo uso de minutas, peças e outros elementos de consulta e preparação já previamente elaborados pelos usuários do sistema, Advogados e funcionárias do escritório.

Considera o estagiário, que esta ferramenta possibilitou um fácil acesso e uma rápida integração no esquema de trabalho implementado, possibilitando pesquisas em tempo real, consultas sobre a documentação necessária, aprendizagem sobre os processos de negociação e consolidação das peças processuais.

O acesso a uma base de dados com milhares de processos, devidamente organizados tornou possível ao estagiário evoluir rapidamente para a aplicação de competências individuais, no âmbito da aplicação teórico-prática das ferramentas de gestão propostas, sempre sobre a orientação da entidade supervisora.

### **3.2. Registo Cronológico do Estágio**

O presente estágio teve início em 09 de Janeiro de 2012, prolongando-se por 47 semanas.

Nos termos dos objetivos de aquisição de competências práticas no âmbito do estágio, pretendeu-se com a referida planificação a conjugação da aplicação das ferramentas de gestão, ao contexto do objeto social da entidade supervisora, sendo que foram efetuadas em paralelo com a realização do estágio no escritório da entidade supervisora diversas ações de formação complementar com vista à plena integração no local de trabalho após o referido estágio.

### **3.3. Relação com o Supervisor de Estágio, e o Modelo de Avaliação, Estrutura, Organização e Funcionamento da entidade Supervisora**

A fase do planeamento da atividade de estágio curricular, teve em consideração as várias vertentes de aplicação das ferramentas de gestão às ciências Jurídico-Forenses, tais como, a consulta/atendimento de clientes, a recolha e tratamento de dados com relevância, o planeamento de tarefas, a absorção do contexto ético e deontológico inerente à empresa acolhedora do estágio e à responsabilidade dos serviços prestados pela empresa assim como de prazos peremptórios para apresentar os relatórios.

O relacionamento com o supervisor de estágio, sócio da empresa, pautou-se sempre pelo respeito profissional e deontológico que se impõe à profissão jurídica.

A relação do estagiário com ambos os sócios da empresa já existia desde a licenciatura em Direito, tendo ambos os sócios sido professores do estagiário em várias cadeiras, o que de certa forma facilitou desde logo a comunicação, possibilitando uma fácil adaptação no local de estágio.

## **CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE SE REALIZOU O ESTÁGIO**

### **4.1. Enquadramento da Prática Profissional**

Para melhor colocar a necessidade do enquadramento das ferramentas de gestão na prática profissional, optou-se por recorrer a duas citações de filósofos da antiguidade, que em poucas palavras resumem a importância do conhecimento e da sua procura constante.

*"A maior ignorância é a que não sabe e crê saber, pois dá origem a todos os erros que cometemos com nossa inteligência."* Sócrates (469 A.C. – 399 A.C.)

*"Há verdadeiramente duas coisas diferentes: saber e crer que se sabe. A ciência consiste em saber; em crer que se sabe, reside a ignorância."* Hipócrates (460 A.C. – 370 A.C.)

As Universidades de Direito têm por base nos seus currículos académicos, um enfoque muito mais concorrencial entre as partes, num estilo acusatório e rígido, e como consequência, tornam estes profissionais mais inflexíveis, por sua vez a prática torna-os mais flexíveis.

Os advogados, ainda que dotados de uma forte capacidade de negociação, representando as partes em conflito, verdadeiramente não estão academicamente dotados de importantes ferramentas de gestão. Essas sim facilitadoras do conhecimento, permitindo atingir uma proximidade ao saber, no sentido de Sócrates ou Hipócrates.

Esta falta de qualificação académica na aplicação das ferramentas de gestão por parte dos juristas é explicada pela pouca ênfase dada a estas áreas académicas nos currículos universitários.

Compete ao advogado, nos termos do Estatuto da Ordem dos advogados e do Código de Deontologia dos Advogados Europeus, (Arnault 2009), servir o propósito de uma boa administração da justiça ao mesmo tempo que serve os interesses daqueles que lhe confiaram a sua defesa e afirmação dos seus direitos e liberdades.

É um contrassenso afirmar que os advogados não possuem capacidades negociais, de recolha de dados, análise e previsão de cenários, contudo podemos reconhecer que pelas limitações impostas na sua formação académica, deixa de fora a capacidade académica e prática de existir esta multidisciplinaridade e conseqüentemente torna a aplicabilidade das ferramentas de gestão quase que inexistentes a estes profissionais.

Nos termos do estatuto da Ordem dos Advogados e regulamentos para a obtenção do título de advogado, o estágio tem igualmente a finalidade de dotar o estagiário de formação técnico-profissional, assim como nos termos do código deontológico, certificar publicamente a sua adequação ao exercício da profissão.

O exercício da advocacia pode desenvolver-se nos termos do regime jurídico das sociedades de advogados, individualmente, em prática isolada, em prática societária ou em regime de subordinação.

A advocacia tem por fundamento o interesse público e desde logo deve ser exercida livre e independente.

Nos termos dos art.º 83 e 84 do EOA, o princípio da integridade e independência deve estar em consonância com os art.ºs 76.º a 78.º e 94.º do EOA, incompatibilidades e impedimentos.

## **CAPÍTULO 5 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA ATIVIDADE REALIZADA**

### **5.1. Teoria dos Recursos e Capacidades.**

Numa economia cada vez mais exigente, as vantagens competitivas sustentáveis são resultado dos recursos que são difíceis de imitar, que são escassos em comparação com o seu valor económico e que não são comercializáveis.

Para Wernerfelt (1984) os recursos e os produtos são duas faces da mesma moeda. A grande parte dos produtos requerem o uso de uma variedade de recursos e os recursos podem ser utilizados numa variedade de produtos.

Ao colocar neste seu estudo a ênfase da utilidade nos recursos colocados à disposição das empresas, Wernerfelt (1984) considera a importância que as características dos recursos têm no posicionamento estratégico da empresa, providenciando alguns dos pontos-chave no qual as empresas poderão alicerçar as suas estratégias de diversificação.

Para Wernerfelt (1984) os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que permanecem ligados por um período semipermanente na empresa.

Teece et al. (1990) define de uma forma mais precisa como *“um conjunto de destrezas diferenciadas, ativos complementares e rotinas que proporcionam a base para a vantagem competitiva sustentável”*.

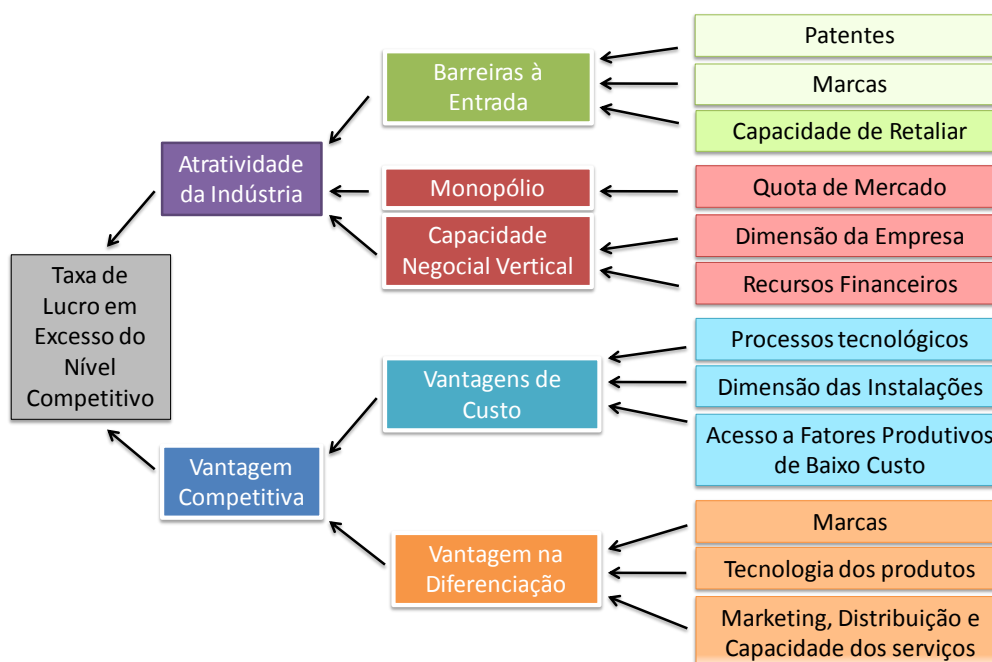
Pode-se dizer que os recursos constituem a fonte das capacidades da empresa, representando estas o principal determinante da sua vantagem competitiva.

Os recursos e capacidades constituem *“inputs”* a considerar no desenvolvimento estratégico da organização e na vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) considera que os recursos permitem a obtenção de uma vantagem competitiva, rendimentos superiores, quando não podem ser duplicados e não podem ser imitados pelos seus concorrentes atuais ou potenciais. Estes dependem sobretudo da história e do contexto empresarial em que se inserem. Segundo este autor um recurso só pode se considerar como tendo o potencial da vantagem competitiva sustentável quando reunir quatro atributos:

- a) Deve ser avaliado no sentido de que explora oportunidades ou neutraliza ameaças no ambiente externo da empresa;
- b) Deve ser raro perante os atuais e potenciais concorrentes;
- c) Deve ser imperfeitamente imitável;
- d) Não deve existir estrategicamente substitutos equivalentes para este recurso que é valioso, mas que não é raro ou imperfeitamente imitável.

Grant (1991) assenta a heterogeneidade dos recursos como vantagem competitiva, na sustentabilidade da heterogeneidade, pela sua duração, transparência e replicabilidade dos recursos, assim como dos custos de transferência dos recursos pela sua informação imperfeita.

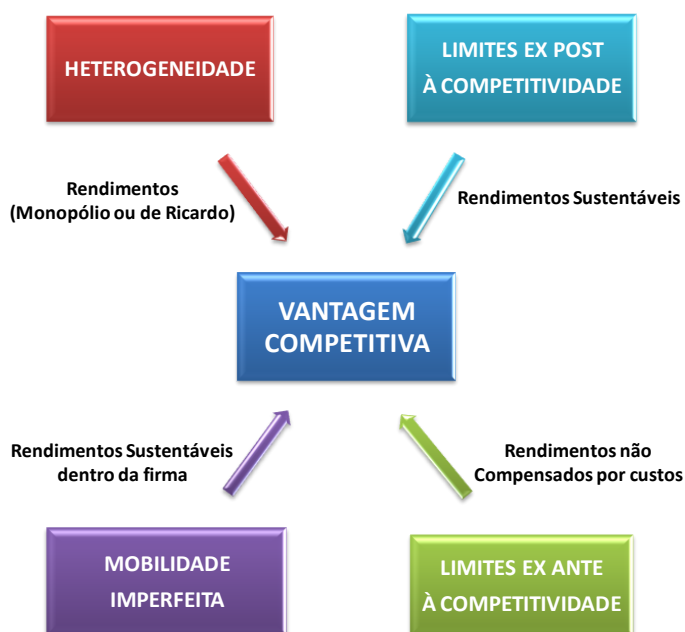


**Figura 3 – Recursos como a Base da Rentabilidade**

Fonte: Adaptado de Grant (1991) fig.2.

Peteraf (1993) considera que os recursos e capacidades apenas são fonte de vantagens competitivas quando reúnem como requisitos a heterogeneidade, a substituição imperfeita, a imitabilidade imperfeita, pautando-se estes pela mobilidade imperfeita.

Segundo este autor para que a competitividade sustentável se mantenha é necessário que a heterogeneidade seja preservada, existindo forças “*ex-post*” que limitem a concorrência à vantagem competitiva obtida.



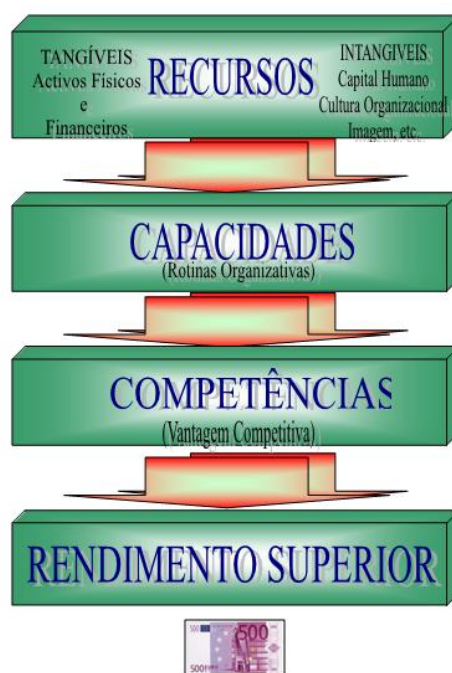
**Figura 4 – Os Pilares da Vantagem Competitiva**  
Fonte: Adaptado de Peteraf (1993) fig.3.

Para Wernerfelt (1995) é óbvio que os recursos, enquanto talentos, dotes, apresentam um determinado custo para a empresa e alterar esses recursos, enquanto talentos ou dotes, que verdadeiramente constituem a vantagem competitiva sustentável irá consumir tempo e dinheiro.

Wernerfelt (1995) neste seu trabalho de reflexão sobre os 10 anos do estudo realizado em 1984, adiciona uma perspectiva de jogo, lançando alegoricamente a posição a adotar consoante se conheça o adversário ou a sua jogada.

Considera que independentemente das estratégias a adotar existem regras que não devem ser esquecidas, e faz a analogia com o futebol ou o xadrez. Segundo o autor “*no futebol, não devemos cruzar a bola em frente da nossa baliza, assim como no xadrez, não devemos sair com a rainha demasiado cedo*”.

Conhecendo o oponente, conhecendo as suas características, os seus recursos, poderão as empresas delinear a sua estratégia por antecipação, potenciando os pontos fortes conjuntamente com as oportunidades, defendendo os pontos fracos e resguardando-se das ameaças.



**Figura 5 – Causalidade dos Recursos e Capacidades**  
Fonte: Vargas (2004)

Segundo Porter (1996) uma empresa só pode superar a concorrência dos rivais se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser sustentável.

Para Porter (1996) a eficácia operacional significa a capacidade de desempenhar melhor as atividades similares do que os seus concorrentes.

Esta eficácia operacional resultante da eficiência dos recursos empregues inclui a eficiência, mas não é apenas isso, refere-se a práticas entre outras como a capacidade da empresa de alocar os seus recursos reduzindo os seus defeitos ou desenvolvendo produtos mais rapidamente.

Segundo Vargas (2004) a teoria dos recursos e capacidades, centra-se na noção da empresa como uma combinação de recursos heterogéneos e com mobilidade imperfeita.

Para Barney e Clark (2007) os recursos e as capacidades influenciam fortemente o desempenho e o crescimento da empresa. Os recursos e capacidades adicionados do conhecimento controlado pela empresa permitem a implementação de estratégias que desenvolvem a eficiência e eficácia, mantendo desta forma uma vantagem competitiva.



**Figura 6 – Recursos e Capacidades**  
Fonte: Barney e Clark (2007)

## **5.2. “Knowledge” na Pesquisa Estratégica. Perspetivas Teóricas.**

Para Stewart (2002) o conhecimento, “*Knowledge*”, é um fator de diferenciação do valor das empresas, em que o seu valor contabilístico não é equivalente ao seu valor de mercado, esse fator deve-se ao conhecimento não contabilizado.

Para Grant (1996) o conhecimento é visto como residindo dentro do indivíduo, sendo o papel principal da organização a aplicação do conhecimento e não a criação de conhecimento.

Para Grant (2002) o conhecimento é o recurso mais importante da empresa, sendo esta uma fonte de acumulação de conhecimento.

Para Nonaka (1991) numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva sustentável é o conhecimento.

Nonaka (1994) considera que o conhecimento se caracteriza por modelos formais, de relações de causa-efeito entre variáveis que afetam essas relações.

Davenport (1998) considera existirem três etapas, diferenciando dados de informação de conhecimento. Dados são elementos brutos, sem significado, desvinculado da realidade. São *“Observações sobre o estado do mundo”*, são símbolos e imagens que não reduzem as nossas incertezas, constituem a matéria-prima da informação, mas não são conhecimento. Dados sem relevância contribuem para decisões da mesma natureza.

Informação traduz o conjunto de dados com significado, relevância e propósito. É um conjunto de dados contextualizados que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão. Os dados com relevância, informação pertinente, são a matéria-prima para o conhecimento, mas não o conhecimento.

Conhecimento para (Davenport e Prusak, 1998) é:

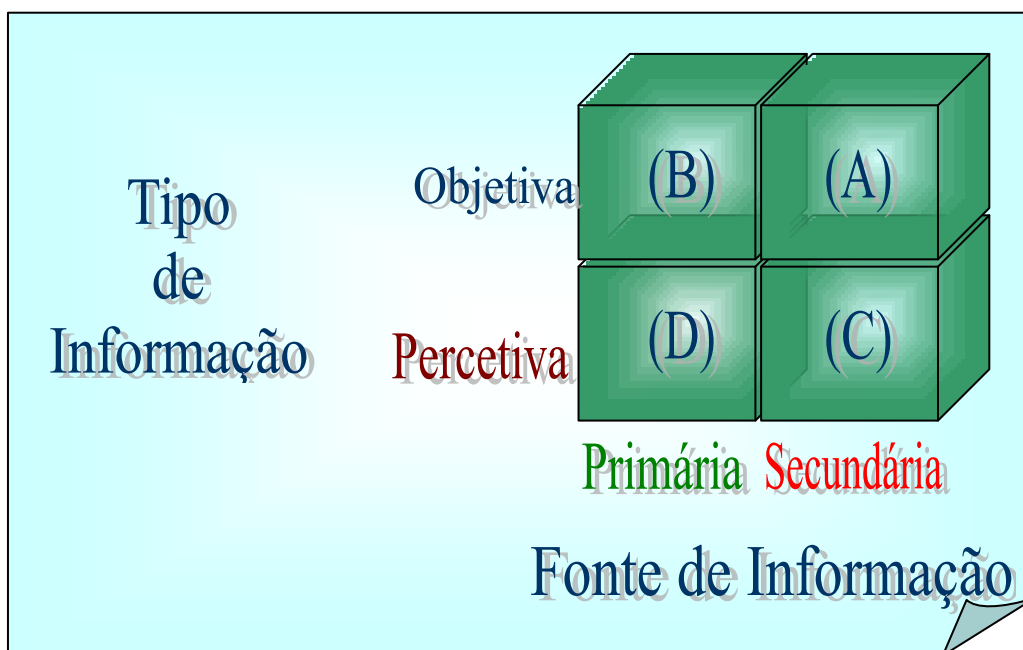
- *“Mistura de experiência, valores, informações e “saber fazer”, que serve como marco para a incorporação de novas experiências e informação, é útil para a ação”*
- *“Conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento. “*

### 5.2.1. Medição do Conhecimento – Construções Estratégicas Relacionadas.

Venkatraman e Tanriverdi (2004) consideram que a performance das empresas pode e deve ser melhorada pela contínua exploração das sinergias entre os diversos recursos de conhecimento dos sectores da empresa.

Utilizaram no seus estudos, duas dimensões para colocar as alternativas que existem para medir o conhecimento relacionado com a construção da pesquisa estratégica:

- **A fonte da informação (dados):**
  - **Fonte Primária;** A fonte é primária quando a informação (dados) é obtida pelo investigador diretamente do local de pesquisa.
  - **Fonte secundária;** A fonte é secundária quando a informação (dados) é obtida de arquivos e bases de dados fora da organização em estudo.
  
- **O tipo de informação (dados):**
  - **Objetiva;** A informação (dados) é considerada objetiva quando o seu significado é o mesmo através da empresa.
  - **Percetiva;** A informação (dados) é considerada percetiva quando reflete a percepção do informador quando se lhe disponibiliza a informação (dados).



**Figura 7 – Perspetivas do Tipo vs Fontes de Informação**

Fonte: Venkatraman, e Tanriverdi, (2004) pág. 51

A recolha de informação primária tem por base a fiabilidade, o reconhecimento da realidade pela pessoa de quem recolhe os dados, contudo esta recolha pode ser fortemente influenciável pela subjetividade de quem a recolhe, pelas suas incapacidades e pelo tempo, por vezes insuficiente, despendido a recolher. Mas pode também ser um meio de obtenção de informação privilegiada, fiável, observável em primeira mão, sem ter sido manipulada.

A recolha de informação por fontes secundárias também acarreta certas considerações, a importação da subjetividade, a manipulação efetuada segundo o ponto de vista de quem recolhe. Pode ser uma forma de recolha de informação mais económica, mais prática, mais rápida, mas terá sempre que passar pelo crivo de terem sido conscientemente ou inconscientemente adulteradas, complementadas, por vezes com muita subjetividade ou intencionalidade. A grande vantagem das fontes secundárias, entre outras, reside na rapidez em obter os dados e o custo pelo qual obtemos esses dados.

Nem todos os dados são objetivos, contudo quando o sejam, pela própria característica de objetividade, eles são reconhecidos com a mesma validade quer tenham sido obtidos por uma

fonte primária ou por uma fonte secundária.

No que respeita aos dados perceptíveis, estes estão interrelacionados com a fonte da qual provêm, acarretando consigo toda a subjetividade que as partes atribuem nos seus pontos de interesse.

Facilmente se depreende que existe uma dialética problemática entre a rapidez, fiabilidade, subjetividade, objetividade, custo e capacidade de obtenção dos dados relevantes de suporte ao conhecimento.

Nem sempre se pode optar pela solução mais credível na sua obtenção, até porque esses dados nem sempre se encontram disponíveis. Não existe uma concorrência perfeita, não há uma mobilidade perfeita dos dados, nem da capacidade de os recolher sem por vezes a parte contrária a manipular.

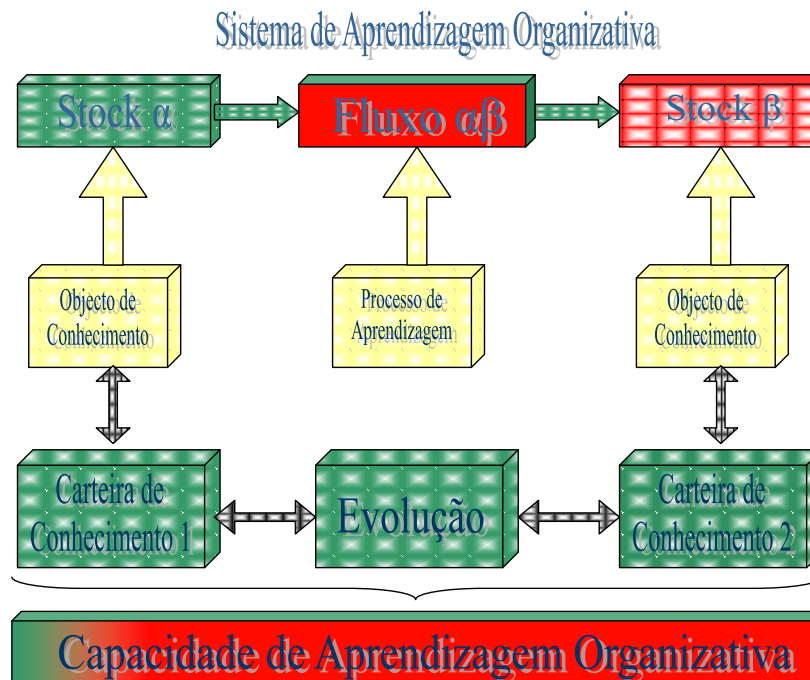
As testemunhas são por vezes desconhecidas, de difícil controlo, os documentos são particulares e por vezes não acessíveis, os dados são obtidos por dedução empírica, entre outras barreiras para se formar o conhecimento.

Nos dias de hoje em que cada vez mais o sistema judiciário se vai tornando dispendioso para a realização do direito, variáveis como o orçamento influem fortemente na fonte e no tipo de dados que se pode obter para chegar ao conhecimento.

### **5.2.2. Fluxo de Conhecimentos**

Para Cohen e Levinthal (1990) os *stocks* e os fluxos de conhecimento estão interrelacionados, resultando na capacidade em reconhecer esse fator crítico para a inovação.

De acordo com Bontis (1999) o processo de aprendizagem resulta da premissa de existência de uma relação entre os *stocks* de aprendizagem a todos os níveis.



**Figura 8 – Sistema de Aprendizagem Organizativa**

Fonte: Adaptado de Bontis (1999)

A capacidade de aprendizagem resulta do processo evolutivo das carteiras de conhecimento, na medida em que são influenciadas pelos fluxos de *stocks* em determinado momento. O processo de ajustamento é contínuo, mutável, ajustando as novas carteiras de conhecimento.

Induz-nos num devir constante do conhecimento, devendo este ser cada vez mais complementado com dados com relevância, *stocks* de conhecimento para permitir a capacidade de aprendizagem organizativa.

### 5.2.3. Tipos de Conhecimento

Nonaka & Takeuchi (1995) distinguem os tipos de conhecimento em conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito caracteriza-se por ser facilmente apreendido através de processos de socialização e de aprendizagem.

O conhecimento tácito depende das características individuais de cada indivíduo que o possui, sendo este transmissível de forma mais difícil. Inclui-se neste tipo de conhecimento a capacidade, o talento, a experiência, que podem apenas vir a ser adquiridas pela prática e pela aprendizagem.



**Figura 9 – Tipos de Conhecimento**

Fonte: Vargas (2004) pág.167

O processo de aprendizagem pela partilha de conhecimentos depende implicitamente da capacidade em partilhar o conhecimento tácito, assim como da predisposição para assimilar essa partilha através do processo de aprendizagem, tornando o conhecimento tácito em explícito e o explícito novamente em tácito.

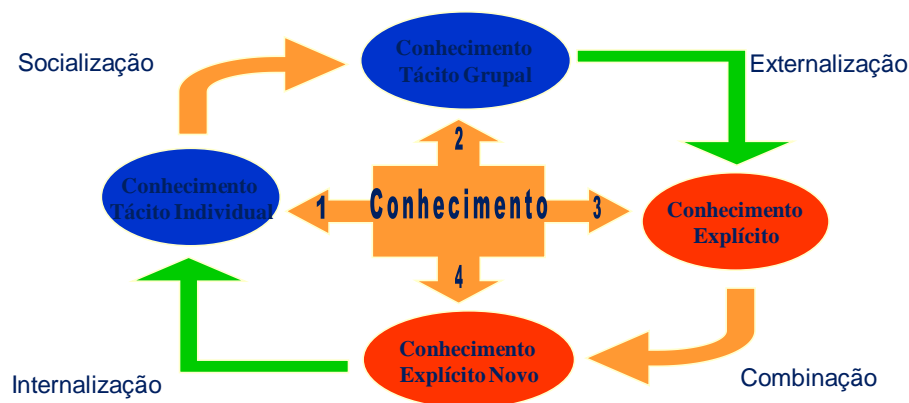
A mesma organização, a mesma pessoa, mas em constante mutação do seu ser, do seu conhecimento, levado pelo caminho da iteração da partilha e da aprendizagem.

Para Grant (1997) os tipos de conhecimento variam na sua transmissibilidade. A distinção crítica é entre dois tipos de conhecimento. Conhecimento tácito, que não é fácil de ser transmitido e conhecimento explícito, que pode ser transferido a baixo custo. Os indivíduos são as fontes principais da criação do conhecimento.

Para este autor não é necessário que todo o conhecimento tácito passe a explícito, apenas que se possam combinar vários conhecimentos tácitos no sentido de potenciar a mais-valia que resulta da sua combinação.

#### 5.2.4. Processo de Conversão do Conhecimento

O processo de conversão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi,1997) caracteriza-se por um processo de socialização do conhecimento tácito individual para o grupal, externalizando este conhecimento em explícito.



**Figura 10 – Processos de conversão do Conhecimento**

Fonte: Vargas (2004) pág. 171

- **Gestão do Conhecimento**

- Conjunto de procedimentos estabelecidos para controlar, desenvolver, todo o tipo de conhecimento essencial para a organização atingir seus objetivos.

- **Objetivo**

- Apoiar o processo decisório em todos os níveis.

- **Metas**

- Identificar os fluxos informais de comunicação.
- Identificar as formas pelas quais o conhecimento é partilhado.
- Verificar se houve a criação de novo conhecimento.

### 5.3. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. Consiste no acrónimo das palavras anglosaxónicas “Strengths” (Pontos Fortes), “Weaknesses” (Pontos Fracos), “Opportunities” (Oportunidades) e “Threats” (Ameaças).

No período pós 2ª Guerra Mundial, os Estados Unidos da América tiveram um papel decisivo ao prestarem ajuda financeira, técnica e material através do plano Marshall à reconstrução dos países Europeus aliados.

Os EUA viveram nas décadas de 50, 60 e início de 70, do século XX, um período de crescimento económico, sustentado por políticas assentes em modelos económicos do lado da oferta, em grande parte contaminados pelo crescimento das economias da Europa ocidental.

Esta expansão impeliu escolas como Harvard Business School, no sentido da qualificação de gestores para fazer resposta às novas necessidades.

Learned, Christensen, Andrews e Guth, desenvolvem em 1965 o chamado modelo LCAG, acrónimo dos seus nomes.

Andrews desenvolve e aperfeiçoa em 1971 na sua obra intitulada “The Concept of Corporate Strategy” a dicotomia existente entre a realidade interna da empresa, pontos fortes e pontos fracos, e a realidade externa que a circunda, riscos.

A preocupação de Andrews (1971) começa a representar a necessidade de considerar que os aspetos externos da empresa são tão ou mais importantes que os aspetos internos e que essa consideração deve ser levada no modelo de formulação da estratégia.

A obra de Andrews (1971) situa-se num período económico em que os modelos de produção eram elaborados apenas do lado da oferta e esta preocupação é o início de uma fase que antecede a necessidade de olhar para o lado da procura, para o meio ambiente externo.

Sun Tzu, (séc.v a.c), conselheiro militar de Ho Lu, rei de Wu, no seu tratado “A Arte da Guerra” já tratava da análise dos pontos fortes e fracos no seu capítulo iv.

Para Sun Tzu, em a Arte da Guerra, “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

A análise SWOT subdivide-se em dois grandes grupos:

- Análise dos fatores internos da empresa  
(Forças e Fraquezas)
- Análise dos fatores externos do meio ambiente que rodeia a empresa  
(Oportunidades e Ameaças)

Andrews (1997), ainda que na sua obra não faça uma referência direta à análise SWOT, considera ser a declaração clássica da estratégia como uma questão de alinhar os principais pontos fortes (recursos) da organização com as oportunidades do ambiente em um nível aceitável de risco.

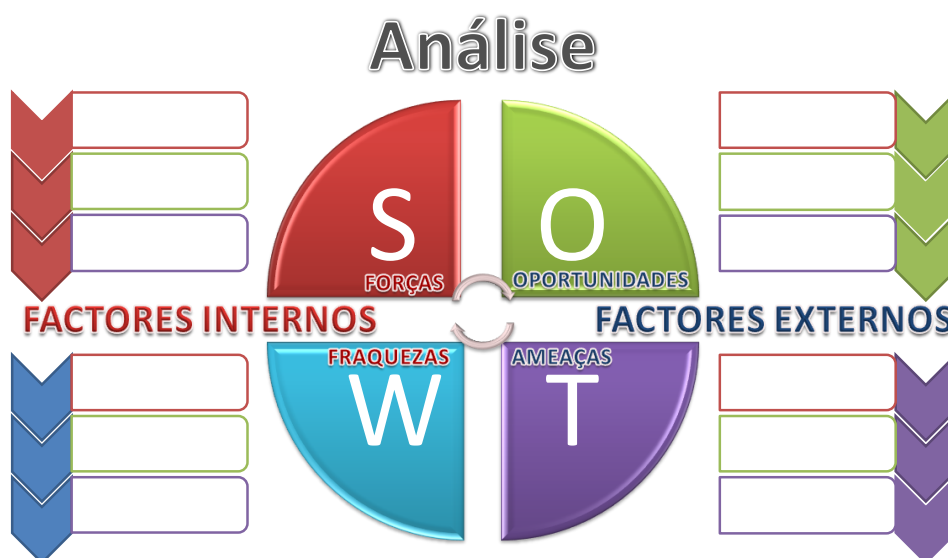


Figura 11 – Análise SWOT  
Fonte: (Elaboração Própria)

O processo estratégico da análise SWOT deve ser reformulado continuamente, contemplando cenários otimistas e pessimistas.

Grant (2010) considera que é mais importante uma cuidadosa identificação dos fatores externos e internos, seguidos por uma avaliação das suas implicações, do que uma classificação arbitrária de fatores externos em oportunidades e ameaças, e os fatores internos em pontos fortes e fracos. Segundo o autor a análise SWOT deve ser sempre complementada com as implicações que cada fator tem para a empresa.

A simples identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, só por si não constituem qualquer vantagem competitiva para a empresa.

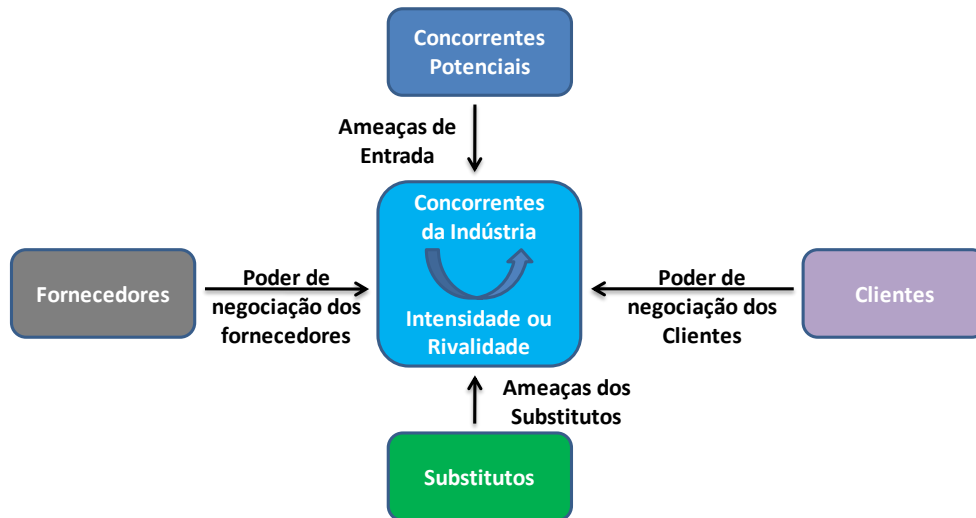
Grant (2010) exemplifica com o aquecimento global na indústria automóvel, podendo ser uma ameaça ou uma oportunidade, consoante estejamos a ponderar as suas implicações. Será uma ameaça se compreendermos que uma política fiscal agravada por parte dos governos penalizando a poluição ambiental, fará com que a venda de viaturas seja negativamente influenciada. Será contudo uma oportunidade para as empresas produtoras de carros quando estas explorem novos mercados, como por exemplo o mercado de veículos de energias alternativas menos poluentes.

#### **5.4. Formulação da Estratégia Competitiva**

Michael Porter (1980) na sua obra “Estratégia Competitiva”, questiona se a estratégia atual, ainda mantém a sua validade, face às alterações registadas no mercado. O posicionamento relativo da empresa dentro desse setor é determinado pela conjunção de cinco forças competitivas:

- A capacidade de entrada de novos concorrentes;
- A ameaça de produtos substitutos;
- O poder dos compradores;

- O poder dos fornecedores;
- A rivalidade entre concorrentes.



**Figura 12 – Estratégia Competitiva - Conceitos Fundamentais**

Fonte : Adaptado de Porter (1980, 1985)

Segundo Porter (1985) existe um número significativo de características técnicas e económicas que influem nas forças exercidas por cada uma destas forças competitivas, que condicionam a estratégia das empresas.

### **Barreiras à Entrada**

- Economias de escala
- Diferenças de produtos patenteados
- Identidade de marca
- Os custos de mudança
- Requisitos de capital
- O acesso à distribuição
- Vantagens de custo absolutas
- Curva de aprendizagem do proprietário
- O acesso a recursos necessários

- Baixo custo no desenvolvimento de produtos pelo proprietário
- A política do governo
- Retaliações esperados

### **Determinantes do Poder dos Fornecedores**

- Diferenciação de recursos
- Os custos de mudança de fornecedores e empresas do setor
- Presença de recursos substitutos
- Concentração do fornecedor
- Importância do volume para o fornecedor
- Custo relativo a compras totais na indústria
- Impacto dos recursos sobre o custo ou diferenciação
- Ameaça de integração a jusante por ameaça de integração a montante por empresas na indústria

### **Determinantes da Rivalidade**

- Crescimento da indústria
- Custos Fixos (ou armazenados) / valor adicionado
- Excesso de capacidade intermitente
- Diferenças do produto
- Identidade de marca
- Os custos de mudança
- Concentração e equilíbrio
- Complexidade informacional
- Diversidade de concorrentes
- Participações societárias
- Barreiras de saída

## **Determinantes do Poder dos Clientes**

### **Alavancagem de negociação**

- Concentração de compradores versus concentração de empresas
- Volume de compradores
- Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança firmes
- Informações dos compradores
- Capacidade de integração para trás
- Produtos substitutos
- Sobreviver

### **Sensibilidade ao preço**

- Preço / total das compras
- Diferenças nos produtos
- Identidade da marca
- Impacto sobre a qualidade / performance
- Lucros dos compradores
- Incentivos aos decisores

## **Determinantes da Ameaça dos Substitutos**

- Desempenho do preço relativo dos substitutos
- Os custos de mudança
- Propensão dos compradores para substituir

Não obstante o posicionamento relativo da empresa seja determinada pela conjunção das cinco forças competitivas identificadas por Porter (1985), este considera que a empresa, na sua estratégia competitiva não está prisioneira das mesmas.

Segundo Porter (1985) a empresa pode através da sua estratégia competitiva influenciar estas forças, induzindo alterações na estrutura do setor, alterando a sua atratividade, criando novas

oportunidade de criação de valor.

De modo a reduzir a complexidade do sistema e a facilitar a decisão estratégica, o autor identifica dois tipos básicos de vantagem competitiva: Baixo custo e diferenciação.

Porter (1985) associa ao baixo custo e à diferenciação o alcance competitivo, resultando em três estratégias genéricas:

- Liderança pelo custo
- Diferenciação
- Focalização



**Figura 13 – Três Estratégias Genéricas**

Fonte : Adaptado de Porter (1985), pág. 12 Fig. 1-3

Para Porter (1985) a liderança pelo custo significa produzir o produto ou serviço ao menor custo do mercado relativamente à concorrência.

A diferenciação consiste em produzir algo extremamente valorizado pelo cliente com características únicas, baseando a vantagem competitiva num produto ou serviço não imitável pelos concorrentes.

A focalização significa escolher um segmento de mercado no qual a empresa poderá aplicar as suas vantagens competitivas, não se dispersando em outros mercados. A focalização pode ser pelo custo ou pela diferenciação.



**Figura 14 – Cadeia de Valor**

Fonte : Porter (1980)

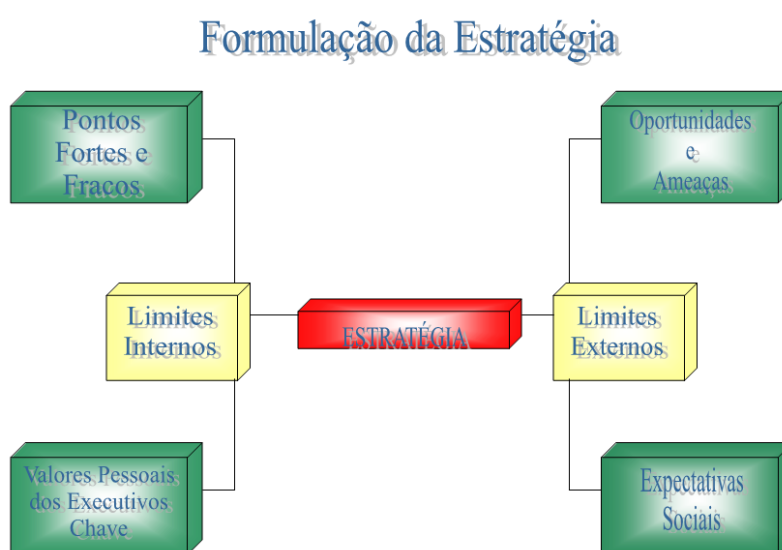
No seu estudo a rentabilidade não depende da taxa de crescimento da empresa, ao nível tecnológico, mas antes pelo valor atribuído pelos seus clientes aos seus produtos (serviços).

O processo produtivo de qualquer empresa pode ser dividido em atividades, e é o desempenho dessas atividades que potencia a criação de valor para os clientes.

Para Porter (1985) o valor é aquilo que os compradores estão na disposição de pagar pelos produtos ou serviços prestados. Criar valor torna-se a variável fundamental e não o custo em

si. Só um posicionamento competitivo acima da média é que constitui uma vantagem competitiva.

Numa análise comparativa de recursos o “valor” da estratégia da empresa deve contemplar a conjunção da análise dos limites internos com a análise dos limites externos, ponderando quer os valores pessoais dos executivos chave, quer as expectativas sociais externas à empresa.



**Figura 15 – Formulação da Estratégia**

Fonte : Vargas (2004). pág.98

Segundo demonstra a figura, os limites internos estão dependentes da relação dos pontos fortes e fracos e dos valores pessoais dos executivos. Os limites externos por sua vez dependem da relação entre as oportunidades e ameaças e as expectativas sociais.

Porter (2008) considera que ao entendermos como as cinco forças competitivas influenciam a rentabilidade da indústria, poderemos aumentar os lucros a longo prazo da empresa. Sugere que as empresas se posicionem onde as forças da indústria são mais fracas, explorando as forças ou remodelando-as em seu favor. A estratégia não se trata de fazer as coisas melhor, essa é a preocupação de eficácia operacional, a estratégia é fazer as coisas de forma diferente, adequando os objetivos da empresa aos fatores condicionantes internos e externos, a estratégia

é fazer escolhas.

Para Grant (2010) a análise estratégica deverá resultar do rigor e da profundidade de análise dos fatores que compõem a análise SWOT, fatores internos e externos, seguida por uma avaliação das suas implicações ao invés de uma categorização superficial em pontos fortes ou fracos e oportunidades ou ameaças. A estratégia é o meio pelo qual os indivíduos ou organizações alcançam seus objetivos. Considera que para que uma estratégia seja vencedora, ela deve estar enquadrada quer com o ambiente externo da empresa, quer com o seu ambiente interno.

#### **5.4.1. Componentes da Estratégia**

Andrews (1971) define como componentes da estratégia a formulação e a implementação. Para este autor, dever-se-á iniciar o processo da implementação da estratégia por questionar na busca da formulação, o que fazer, identificando as oportunidades e os riscos, equacionando os recursos necessários adicionando para além dos tradicionais recursos de capital e mão-de-obra, os valores pessoais e expectativas dos agentes, assim como a preocupação para com as responsabilidades sociais.

Para Andrews (1971) os componentes da estratégia, definem o padrão de objetivos e de políticas que caracteriza a empresa e a sua atividade.

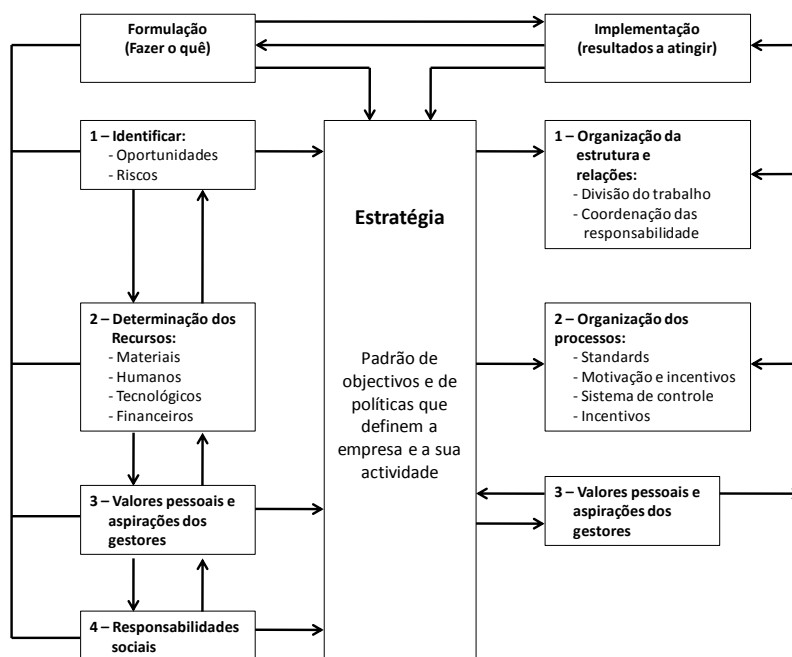
Vanhoof et al. (1999) estabelecem no seu estudo que a gestão estratégia inclui três elementos básicos:

- A formulação da estratégia;
- A implementação da estratégia;
- O controlo e avaliação da estratégia.

Consideram que antes de avançar para estas três fases deve-se efetuar uma análise profunda no meio ambiente interno e externo da empresa, revelando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Vanhoof et al (1999) concluem que o sucesso da gestão depende em grande parte pela compreensão das variáveis internas e externas. A resposta às forças internas e fraquezas só pode ser bem-sucedida se igualmente respeitarem as variáveis externas, as oportunidades e ameaças.

Perante a análise e conjugação dos componentes da formulação, Andrews (1971) complementa a implementação da estratégia pela subdivisão da estrutura e dos processos da organização e pelos valores pessoais a atingir pelos seus gestores na implementação da estratégia.



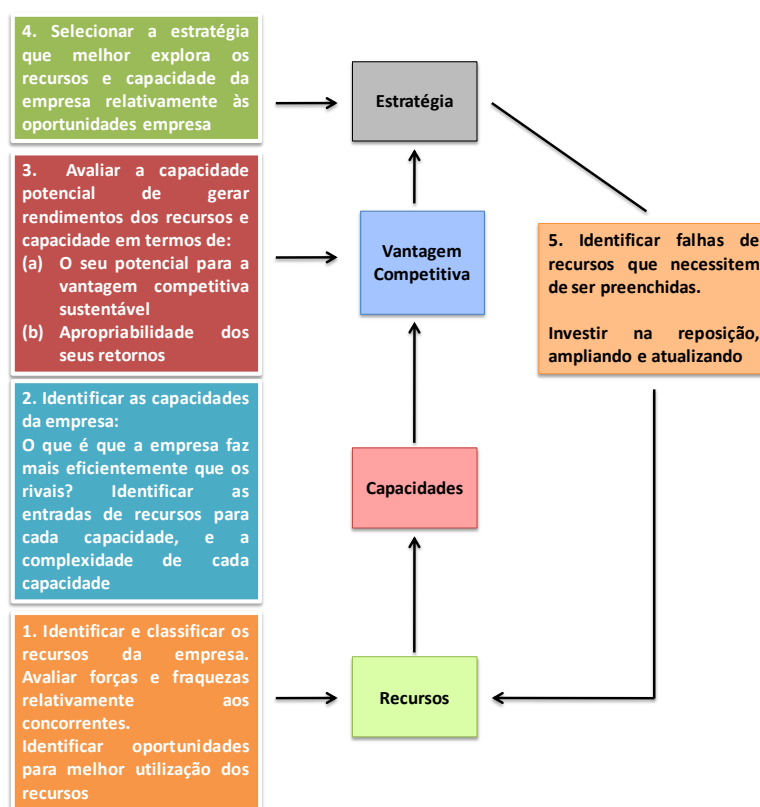
**Figura 16 – Componentes da Estratégia**

Fonte : Adaptação de Andrews (1971) pág.28

Grant (1991) no seu conceito de análise estratégica, considera cinco elementos a ponderar para que seja possível sustentar uma vantagem competitiva com longevidade.

1. Identificar e classificar os recursos da empresa. Avaliar forças e fraquezas relativamente aos concorrentes.

2. Identificar as capacidades da empresa.
3. Avaliar a capacidade potencial de gerar rendimentos dos recursos e capacidade.
4. Selecionar a estratégia que melhor explora os recursos e capacidade da empresa relativamente às oportunidades empresa.
5. Identificar falhas de recursos que necessitem de ser preenchidas, Investindo na reposição, ampliação e atualização.



**Figura 17 – Uma Abordagem da Teoria dos Recursos e Capacidades à Análise Estratégica**

Fonte: Adaptado de Grant (1991) fig.1.

Este autor, ao incorporar na estratégia da empresa os elementos da teoria dos recursos e capacidades no sentido de obter uma vantagem competitiva sustentável, introduz o conceito de mutabilidade interna dos fatores e dos recursos, podendo estes ser repostos quando em falta, ampliados ou atualizados.

## **CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

A aplicação de ferramentas de gestão no contexto do estágio curricular, verificou-se em todas as tarefas desempenhadas pelo estagiário.

Seria impossível não fazer uso dos ensinamentos teóricos e práticos absorvidos na parte curricular do Mestrado, pois eles fazem parte da forma de abordar a prática por parte do estagiário.

Não obstante a formação académica em diversos cursos de ensino superior, cinco dos quais especificamente da área de gestão e economia o que fortemente balizou a forma de abordar a problemática jurídica, a recolha de dados, a criação de cenários hipotéticos, a dialética entre a ação e contra-ação das partes, o próprio aconselhamento aos clientes, o estágio realizou-se no âmbito de uma profissão forense, a advocacia.

Um jurista que consiga aliar o conhecimento em matérias como Gestão Empresarial, Economia, Contabilidade e Fiscalidade, obviamente que tem à sua disposição ferramentas não colocadas à disposição apenas com uma licenciatura em Direito.

O espírito de aprendizagem sempre esteve e sempre estará presente, reconhecendo a capacidade de melhorar e de continuamente aprender.

O verdadeiro desafio do estágio foi como conciliar o uso das ferramentas de gestão propostas com fundamento jurídico perante juristas que não fazem qualquer uso destas ferramentas de forma sistemática, com a consciência da sua mais-valia na aplicação aos casos concretos, ainda que o resultado das ações praticadas pelos colegas juristas mais habilitados pela prática venham a ser bastante positivas e motivo de aprendizagem.

Várias foram as atribuições no decurso do estágio:

- Consultas de processos em tribunal, recolhendo dados, elementos a serem utilizados como prova em processos;
- Contacto com os clientes solicitando elementos em falta;
- Organização de pastas preparatórias de reuniões com clientes;

- Elaboração de petições, contestações, réplicas, trélicas, reclamações graciosas, reclamações hierárquicas, denúncias, queixas-crime, entre outras peças processuais.

Contudo estar simplesmente a descrever estas funções como meras atividades realizadas, colocariam o estagiário meramente a descrever funções administrativas ou puramente de âmbito jurídico, fora do verdadeiro objetivo do estágio em si, a utilização das ferramentas de gestão.

- Estas tarefas não são menos gratificantes, não são decerto menos necessárias, aliás são fundamentais para um desempenho otimizado, contudo o estagiário teve por objetivo na realização deste estágio demonstrar que é fundamental fazer uso das ferramentas de gestão estudadas e que estas de certo modo contribuem para uma valorização do trabalho apresentado e são a base das petições, contestações, réplicas, trélicas, reclamações graciosas, reclamações hierárquicas, denúncias, queixas-crime, entre outras peças processuais.

Seria de igual forma difícil compactar a demonstração de aplicação das ferramentas de gestão nos diversos processos tratados pelo estagiário, num relatório que se pretende limitado quantitativamente em termos de estrutura.

Desta forma foram seleccionados um conjunto de processos representativos da forma como foi feita a aplicação das ferramentas de gestão.

Casos existem que o interesse das partes não é o entendimento equitativo, mas sim a vantagem unilateral do ganho da causa, ainda que parte dessa razão de pedir assista à contraparte.

As decisões tomadas são condicionadas pela expectativa relacionada com o comportamento do adversário. Contudo nem sempre as partes dispõem de independência e conhecimento do que a outra fará.

Pelo facto de que na maioria das questões que se nos colocam, existindo mandatário representante da parte contrária somos deontologicamente colocados perante o rigor e

profissionalismo de negociar entre mandatários das partes, estando impedidos de contactar diretamente com o cliente do mandatário que representa a outra parte.

Extrajudicialmente estão balizados pelo conhecimento dos factos que cada parte alega aos seus mandatários, fundamentando a nossa defesa extrajudicial numa tentativa de acordo equitativa e justa que satisfaça as partes e os mandatários das mesmas.

Apenas com o impulso processual e correspondente fase de articulados as partes dão a conhecer as suas movimentações, contudo ainda que possa ser obtido o acordo extrajudicial, passamos de uma relação bipartida para uma relação tripartida, pela intervenção de um julgador, juiz singular ou coletivo, dependendo da causa em questão, pertencendo às partes carreamos ao processo todos os factos que considerem relevantes.

Deontologicamente é necessário respeitar certas regras de trato e cortesia entre os colegas forenses, umas porque se enquadram diretamente no Código Deontológico da profissão outras porque se tornaram verdadeiras práticas de cortesia entre colegas ainda que não escritas, contudo não diminuindo o respeito e a defesa dos interesses dos clientes representados.

Segundo Bexiga (2005) *“O advogado não é um alquimista que possa transmutar a natureza das causas. O que se deve esperar (e exigir) do advogado é que retire da posição processual do seu cliente todas as potencialidades benéficas que dela se possam extrair.”*

Sem prejuízo do disposto no artigo 198.º do EOA, apenas os licenciados em direito com inscrição em vigor na Ordem dos Advogados podem praticar atos próprios da advocacia, art.º 61.º, n.º 1, e 65.º do EOA.

Os advogados estagiários, na primeira fase não podem ter intervenções nessa qualidade art.º 188.º, n.º 2, do EOA. Os advogados estagiários de segunda fase, também denominada fase complementar, a partir da entrega da cédula profissional, podem já praticar atos próprios de advogados, com as limitações do disposto nos artigos 188.º e 189.º do EOA.

## **6.1. Case Study**

### **6.1.1. Problemática**

Três clientes, promitentes-compradores individuais de frações autónomas, contrataram com o promitente-vendedor, sociedade unipessoal por quotas, entre 2006 e 2007, na forma de contrato-promessa de compra e venda, a realização livre de ónus ou encargos da escritura pública de compra e venda das frações individuais prometidas.

Até ao presente dia não obtiveram cumprimento por parte do promitente-vendedor do contrato prometido.

Foi afixado na porta das frações “E” e “J”, penhora registada sobre as frações, no seguimento de processo executivo movido por um terceiro contra o promitente vendedor.

Pretendem salvaguardar os seus direitos.

#### **6.1.1.1. Recolha de Dados:**

Após uma primeira reunião com os clientes, foi transmitido que eram suas intenções providenciar apoio jurídico para outorgar as escrituras prometidas.

Tudo parecia simples, uma mera mediação entre partes, sendo que os promitentes vendedores ainda detinham em sua posse parte dos preços acordados, nos termos dos contratos, a ser pago com a outorga definitiva do contrato prometido.

Ou na falta de resposta do promitente-vendedor, meros processos de execução específica, solicitando ao juiz o cumprimento do contrato, ainda que este tenha que se substituir para tal ao promitente-vendedor.

#### **6.1.1.1.1. Partes:**

##### Promitente Vendedor

**CONSTRUÇÕES (...), UNIPessoal LDA**, morada na (...), Freguesia de Quarteira, Concelho de Loulé, 8125 Quarteira.

##### Promitentes Compradores - fração “E”

**(...) e (...)**, ambos de nacionalidade Inglesa, casados no regime de separação de bens, portadores dos passaportes nº (...) emitido em (...), e (...) emitido em (...), ambos emitidos pela Agência de Passaportes no Reino Unido, residentes no Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração “E”, 8200 Ferreiras

##### Promitentes Compradores - fração “I”

**(...)**, casada no regime de comunhão geral de bens com **(...)**, ambos de nacionalidade Irlandesa portadores dos passaportes nº (...), emitido em (...), e (...) emitido em (...), ambos pelas competentes autoridades Irlandesas, residentes no Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração “I”, 8200 Ferreiras

##### Promitentes Compradores - fração “J”

**(...)**, divorciado e **(...)**, viúva, portadores dos passaportes nº (...), emitido em (...), e (...), emitido em (...), ambos pelas competentes autoridades Irlandesas, residentes no Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração “J”, 8200 Ferreiras

Em Abril de 2007, todos os promitentes-compradores obtêm a tradição da coisa prometida.

Não tendo obtido o cumprimento contratual, pretendem os promitentes-compradores efetuar os correspondentes pagamentos finais individuais acordados para as contratualizadas datas de escritura de compra e venda, assegurando que os seus direitos serão defendidos contra não só o promitente-comprador, mas também contra terceiros que possam vir a colocar os seus interesses em questão.

### 6.1.1.1.2. Preço, Sinal e Cumprimento do Contrato:

Para cada um dos promitentes-compradores foi recolhida a informação relativa ao preço, sinal e percentagem de pagamento remanescente a efetuar na data de escritura, tendo-se recolhido os seguintes elementos:

	Preço da Fração	Sinal		Com Assinatura Escritura
		%	Valor	
Promitentes Compradores - Fração “E”	220.000,00 €	90%	198.000,00 €	22.000,00 €
Promitentes Compradores - Fração “I”	215.000,00 €	60%	129.000,00 €	86.000,00 €
Promitentes Compradores - Fração “J”	220.000,00 €	60%	132.000,00 €	88.000,00 €

Figura 18 – Resumo da situação contratual

Fonte: (Elaboração Própria)

As quantias entregues a título de sinal para cada um dos contratos-promessa de compra e venda respeitaram os termos dos referidos contratos, não existindo por parte dos promitentes-compradores mora.

O promitente-comprador da fração “J”, transferiu para a advogada que o representou na outorga do contrato o valor adicional de 95.000,00 euros, sendo que o mesmo escritório, na pessoa de um outro colega representa o promitente-vendedor em processos a decorrer.

### 6.1.1.1.3. Ónus ou Encargos sobre as frações Prometidas:

Na data de outorga dos contratos promessa de compra e venda, com conhecimento dos promitentes-compradores, estava registada hipoteca a favor de instituição de crédito no valor de 1.700.000,00 euros, por crédito a favor do proprietário, promitente-vendedor.

As frações prometidas foram alvo de ação de anulação da permuta do respetivo terreno para o

promitente-vendedor por parte do anterior proprietário do terreno.

O promitente vendedor, não cumpriu com as suas responsabilidades perante o credor hipotecário, estando atualmente a ser executado pela instituição de crédito, reclamando este em ação executiva o valor correspondente da hipoteca sobre os bens prometidos.

Em 2012, duas das frações, fração “E” e “J”, ficaram de igual forma oneradas por penhora movida em processo executivo por terceiro contra o promitente-vendedor em montante superior a 180.000,00 euros.

### 6.1.2. Primeiro Momento de Análise de Dados

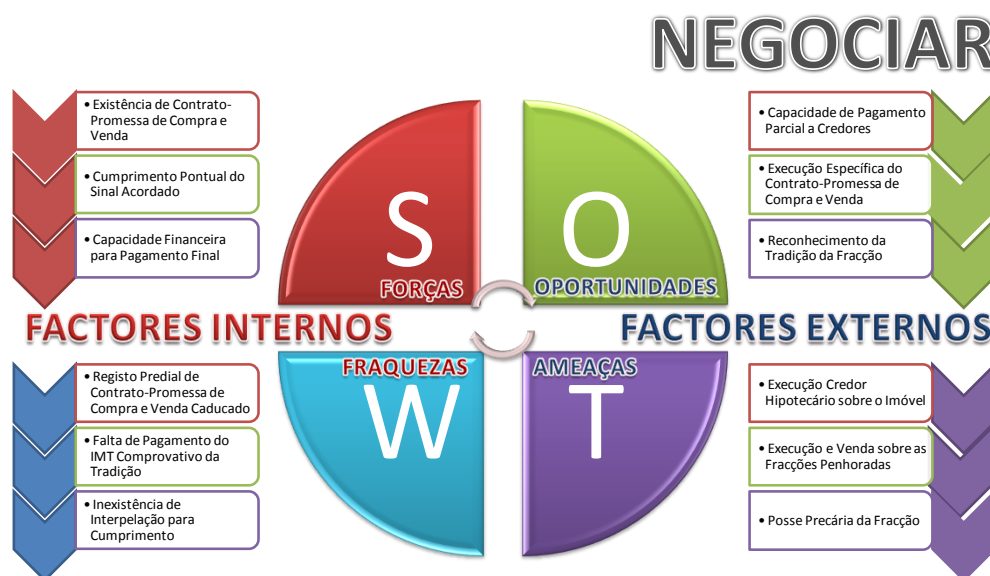


Figura 19 – Análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study

Fonte: (Elaboração Própria)

#### 6.1.2.1. Cenário Jurídico do Primeiro Momento

- Prevalência da hipoteca sobre o contrato-promessa de compra e venda.
- Incapacidade do promitente-vendedor em liquidar os ónus pendentes sobre as frações prometidas.

- Rácio dos ónus sobre o valor disponível a pagar, exageradamente elevado para potenciar a execução específica.
- Perda a curto prazo da posse precária concedida pela tradição.
- Insolvência do promitente vendedor.

### **6.1.3. Segundo Momento de Análise de Dados**

No sentido de potenciar as variáveis da análise SWOT do primeiro momento, existiu a necessidade de assimilar os fluxos de dados de todas as partes com interesse nos processos em causa:

- Promitente-Vendedor
- Promitentes-Compradores
- Banco que concedeu o crédito hipotecário
- Credor com penhora registada sobre duas das frações.

O estagiário tentou contactar com o promitente-vendedor sem qualquer sucesso. O estabelecimento estável aparentava estar devoluto, e sem qualquer contacto telefónico possível.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre a realidade da entidade vendedora, o estagiário recolheu os seguintes dados:

- Certidão da conservatória do registo comercial atualizada
- Relatório de atividade através da empresa einforma
- Informação fiscal

- Informação parafiscal
- Cópia do processo de construção, apresentado na Câmara Municipal de Albufeira
- Informação individual de contratos de fornecimento de água junto da CMA
- Informação individual de contratos de fornecimento de eletricidade junto da EDP
- Informação individual de seguros sobre o prédio em propriedade horizontal
- Cópia de contratos-promessa de compra e venda efetuados com outros clientes

Por contacto telefónico conseguiu o estagiário identificar o gestor de conta na entidade bancária do promitente-vendedor, compreender que a entidade bancária estava presentemente a executar o mesmo em processo executivo a correr no tribunal de albufeira, pelo montante resultante do crédito hipotecário concedido para a construção.

O valor do crédito reclamado pelo credor entidade bancária do promitente-vendedor, era cerca de 10 vezes superior à soma das parcelas a entregar pelos promitentes vendedores no ato de outorga da escritura, pelo que cedo se percebeu não ser do interesse da entidade bancária a negociação com os promitentes-compradores.

O interesse da entidade bancária seria de executar a dívida sobre o credor, promovendo a venda em haste pública das frações constitutivas do prédio em regime de propriedade horizontal, incluindo as frações prometidas vender e fazer-se pagar com preferência aos demais credores.

Relativamente ao credor com penhora registada sobre duas das frações prometidas vender sem ónus ou encargos, o estagiário promoveu contactos com o mandatário da parte e a solicitadora de execução, tentando compreender qual a margem de negociação possível para remover o ónus registado.

Pelo facto deste credor estar posicionado na futura graduação de créditos de forma precária em relação ao credor hipotecário entidade bancária, mostrou-se favoravelmente recetivo a um acordo.

a penhora das duas frações resulta de ação executiva intentada contra o promitente vendedor, com sentença transitada e créditos não reclamados pelos promitentes-compradores.

### **6.1.3.1. Cenário Jurídico do Segundo Momento**

- Prevalência da hipoteca sobre o contrato-promessa de compra e venda.
- Falta de interesse de acordo da entidade bancária com os promitentes vendedores, pelo facto de ser o valor diminuto face à dívida reclamada.
- Ação executiva do credor hipotecário contra o devedor prevalente contra terceiros.
- Penhora registada por terceiro sobre duas frações prometidas.
- Incapacidade do promitente-vendedor em liquidar os ónus pendentes sobre as frações prometidas.
- Rácio de ónus sobre o valor disponível a pagar, exageradamente elevado para potenciar a execução específica.
- Dívidas fiscais com penhora de frações da propriedade horizontal prometida vender.
- Interesse do credor com penhora registada em receber parte do valor ainda não pago ao promitente-vendedor.
- Perda a curto prazo da posse precária concedida pela tradição.
- Insolvência do promitente vendedor.
- Perda das verbas entregues a título de sinal, por inexistência de bens sobre os quais reclamar.

#### **6.1.4. Defesa dos Interesses dos Promitentes-Compradores**

Após a análise dos fatores críticos, obteve-se uma solução a propor em tribunal para melhor defender os seus interesses.

O estagiário recomendou aos promitentes-compradores a alteração da estratégia de forma a criar mecanismos de reação contra os credores do promitente-vendedor, com direitos registados na conservatória do registo predial.

Foi proposta a interpelação por notificação avulsa para cumprimento definitivo, para que a mora fosse transformada em incumprimento definitivo.

Essa interpelação iria criar para os promitentes-compradores o direito nos termos do art.º442 do C.C. a exigir em dobro o sinal prestado.

De igual forma, persistindo os ónus sobre as frações e tendo a mora sido convertida em incumprimento definitivo, a perda de interesse seria objetivamente verificada.

Contudo até aqui nada faria juridicamente com que os promitentes-compradores ficassem garantidos em ser ressarcidos com preferência aos restantes credores com direitos registados.

Na qualidade de credores, ou pela perda de interesse, ou pelo incumprimento definitivo, existindo tradição da coisa prometida, arrogar-se-iam os mesmos no direito de exigir em dobro o sinal prestado e a ser pagos na qualidade de credores pignoratícios preferencialmente aos demais credores.

Nos termos do art.º 755 n.º1 f) e do art.º 759, os promitentes-compradores deveriam invocar o direito de retenção, prevalecendo este inclusive com preferência à hipoteca ainda que esta tenha sido anteriormente registada.

Sem aplicar as ferramentas de gestão para análise, planeamento, criação de cenários, pesquisa de jurisprudência e doutrina aplicável, possivelmente não teria sido obtido o resultado proposto aos clientes, modificando os seus cenários.

### **6.1.5. Petição Inicial, Estratégia e Análise SWOT do Caso Concreto**

Conjuntamente com a proposta da petição inicial, o estagiário apresenta em anexo ao supervisor um documento único, original na forma de apresentação, composto por três blocos verticais, resumindo parcialmente as ferramentas de gestão aplicadas, assim como os pontos a ter em consideração para potenciar a estratégia.

A petição inicial proposta, resulta da estratégia que incorpora os vários cenários analisados, potenciando os pontos fortes, minimizando a exposição dos pontos fracos, transformando ameaças em oportunidades e aproveitando as oportunidades identificadas.

O processo civil caracteriza-se pela disponibilidade das partes em carrear para o processo os factos que constituirão a matéria assente e a matéria controvertida, base instrutória.

Num primeiro passo pretendeu-se desviar da parte contrária a contradição de quesitos que viessem a ser fortes ameaças ao sucesso da peça processual e à sua estratégia, deixando espaço de interpretação de ameaças, pontos fortes da parte contrária, que já se encontram previstos e com capacidade de tornarem-se em oportunidades, consequentemente um ponto fraco para a parte contrária.

Esta estratégia colocada na forma de Petição Inicial, não seria possível sem a base teórica das ferramentas de gestão, transformando um processo que poucas hipóteses teria à priori de sucesso para os clientes representados num processo de potencial ganho e de vantagem “competitiva” na graduação de créditos perante os demais credores.

Pelo facto do novo acordo ortográfico não se aplicar nos tribunais, este não é utilizado na petição.


PETIÇÃO INICIAL																	
										QUESITOS							
										Matéria				SWOT			
										ASSENTE	Controvertida			INTERNOS		EXTERNOS	
B. INST.	Testemunhas	Documentos	FORTE	FRACO	OPORT.	AMEAÇA											
<b>DAS PARTES</b>																	
1.º Os AA. são cidadãos da União Europeia, reformados, viúvos, de nacionalidade Irlandesa.																	
X				X													
2.º Os AA. escolheram Portugal para habitar, aplicando as suas poupanças para comprar a sua habitação própria permanente.																	
X				X													
3.º O R. é uma sociedade em nome colectivo, que tem por objecto social a construção de edifícios (residenciais e não residenciais) – Indústria de construção civil e compra e venda de imóveis, CAE 41200.																	
X							X										
4.º O R. tem por sócio único (...), nomeado gerente da sociedade unipessoal por quotas.																	
X			Doc. 1 (Certidão Comercial)				X										
<b>DOS FACTOS</b>																	
5.º No dia 14 de Julho de 2006 foi outorgado entre os AA. e o R. um contrato-promessa de compra e venda do prédio sito no Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração "I", 8200 Ferreiras, descrito na Conservatória do Registo Predial de Albufeira sob o nº (...), inscrito a favor do R. na qualidade de promitente-vendedor pela inscrição G2, e inscrito na matriz urbana sob o artigo n.º(...). (Crf. Doc.1 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos).																	
X			Doc. 2 (CPCV)	X													
6.º Em consequência de desanexação, a fracção identificada no artigo anterior, integra o prédio que se encontra descrito na conservatória do registo Predial de Albufeira sob o nº (...), e inscrito no serviço de finanças de Albufeira sob o artigo P(...). (Crf. Doc.2 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos).																	
X			Doc. 3 (Certidão Predial)				X										
7.º Nos termos do contrato-promessa de compra e venda convencionou-se que a venda seria pelo preço de €215.000,00 (duzentos e quinze mil euros).																	
X			* Doc. 1 (Certidão Comercial)	X													
8.º Com a assinatura do contrato-promessa de compra e venda, nos termos da cláusula Terceira alínea a) foi pago a título de sinal inicial o montante de €43.000,00 (quarenta e três mil euros), com cheque nº 0713460597, datado de 2006/06/12, sacado sobre o Banco BPI por Dra. (...) Conta Clientes a favor do R. (Crf. Doc.3 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos)																	
X			Doc. 4 (Cópia Cheque)	X													
9.º A título de reforço de sinal, nos termos da cláusula Terceira alínea b) foi pago o montante de €43.000,00 (quarenta e três mil euros), com cheque nº 3917704656, datado de 2006/08/29, sacado sobre o Banco BPI por Dra. (...) Conta Clientes a favor do R. (Crf. Doc.4 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos)																	
			Doc. 5 (Cópia Cheque)	X													
10.º A título de reforço de sinal, nos termos da cláusula Terceira alínea c) foi pago o montante de €43.000,00 (quarenta e três mil euros), com cheque nº 1017704670, datado de 2006/10/31, sacado sobre o Banco BPI por Dra. (...) Conta Clientes a favor do R. (Crf. Doc.5 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos)																	
			Doc. 6 (Cópia Cheque)	X													
11.º Os AA. pagaram nos termos acordados da celebração do contrato-promessa de compra e venda o preço convencionado de sinal, no montante de 60% (sessenta por cento) do preço convencionado, €129.000,00.																	
X				X													

Figura 20 – Petição, estratégia e análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study (parte 1)

<p><b>12.º</b></p> <p>Para fazer face ao pagamento do remanescente do preço nos termos da cláusula Terceira alínea d), os AA. transferiram para a Dra. (...) Conta Clientes, o valor correspondente, assim como procuração para realizar em nome dos AA. o referido pagamento.</p>					Doc. 7 (Comprovativo Transferência)	X				
<p><b>13.º</b></p> <p>Desde essa data consideraram os AA. ter pago o valor integral do contrato prometido, comportando-se como verdadeiros proprietários.</p>	X	X	Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5			X			X	
<p><b>14.º</b></p> <p>O pagamento do remanescente do preço por parte dos AA. à R. só não se concretizou, nos termos da cláusula Terceira alínea d), pelo facto de não ter sido até à presente data marcada pelo R. qualquer data para a outorga da escritura prometida.</p>	X	X				X				
<p><b>15.º</b></p> <p>Várias foram as tentativas infrutíferas de Interpelação para cumprimento, efectuadas pelos AA. a R., desde a constituição em mora do R..</p>	X	X	Testemunha 2, 3, 4 e 5						X	
<p><b>16.º</b></p> <p>Inúmeras foram as tentativas de contacto telefónico para os números de contacto do R., (91xxxxxxx; 91xxxxxxx; 289xxxxxx) estipulados no n.º1 da cláusula Nona do contrato-promessa de compra e venda.</p>	X	X	Testemunha 4 e 5			X			X	
<p><b>17.º</b></p> <p>Os números de contacto simplesmente devolvem a chamada com a informação "o número para o qual ligou não está atribuído, the number you are trying to call is not a working number".</p>	X	X	Testemunha 4 e 5						X	
<p><b>18.º</b></p> <p>A morada do R. estipulada no n.º1 da cláusula Nona do contrato-promessa de compra e venda, está devoluta. (Crf. Doc.5 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos)</p>	X	X	Testemunha 4 e 5						X	
<p><b>19.º</b></p> <p>Nos termos da cláusula Quinta n.º2, estava prevista a outorga da escritura até ao final de Fevereiro de 2007.</p>	X					X				
<p><b>20.º</b></p> <p>A data da escritura de Compra e Venda nos termos da cláusula Quinta do contrato-promessa de compra e venda, seria a notificar pelo R. aos AA. logo que a documentação necessária para tal, nomeadamente a respectiva licença de utilização, estivesse emitida.</p>	X					X				
<p><b>21.º</b></p> <p>Em 6 de Outubro de 2008 foi emitido pela Câmara Municipal de Albufeira, o alvará de utilização n.º (...)/2008.</p>	X			Doc. 8 (Cópia de alvará)					X	
<p><b>22.º</b></p> <p>Acordando-se ainda que a venda seria feita livre de ónus, hipotecas ou quaisquer outros encargos referentes à prometida fracção.</p>	X					X				
<p><b>23.º</b></p> <p>Os AA. têm actualmente e desde 04/04/2007, a posse pacífica, pública e de boa fé da referida fracção.</p>	X	X	Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5			X	X	X	X	
<p><b>24.º</b></p> <p>Os AA., são os legítimos titulares dos contratos de fornecimento de água com a câmara municipal, de fornecimento de electricidade com a EDP, assim como de fornecimento de Gás, custeando com os seus próprios rendimentos todos os gastos com a habitação permanente inerentes à posse, como consequência da tradição pública, pacífica e de boa fé da referida fracção.</p>	X		Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5	Doc. 8, 9 e 10 (cópia de facturas)		X			X	
<p><b>25.º</b></p> <p>Os AA., são os únicos possuidores da chave da referida fracção.</p>	X		Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5			X			X	
<p><b>26.º</b></p> <p>A chave da fracção foi entregue pelo R. aos AA., conferindo a tradição pública, pacífica e de boa fé da referida fracção.</p>	X	X	Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5			X			X	
<p><b>27.º</b></p> <p>Os AA. passaram a residir na fracção efectivamente, comportando-se como donos da mesma, mobilando a fracção para sua própria habitação, praticando actos possessórios em nome próprio (animus possendi).</p>	X	X	Testemunha 1, 2, 3, 4 e 5			X			X	

Figura 21 – Petição, estratégia e análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study (parte2)

<p><b>28.º</b></p> <p>A prometida fracção encontrou-se onerada pela acção judicial, Proc. (...)/(...TB...) do 1º Juízo Competência Civil, registada sobre o identificado prédio.</p>	X		Testemunha 2, 3, 4 e 5			X		X	
<p><b>29.º</b></p> <p>Já passaram mais de 30 dias desde o cancelamento da inscrição de registo da acção judicial, Proc.(...)/(...TB...) do 1º Juízo Competência Civil, registada sobre o identificado prédio, sem que tenha o R. tenha notificado os AA. para a outorga da escritura definitiva de compra e venda.</p>	X		Testemunha 2, 3, 4 e 5			X		X	
<p><b>30.º</b></p> <p>O Promitente Vendedor está presentemente a ser executado em dois outros processos, reclamando créditos sobre a fracção prometida.</p>	X							X	
<p><b>31.º</b></p> <p>Em 25 de Novembro de 2012, promoveram os AA. notificação avulsa do R., ref. (...), na forma de interpelação para cumprimento definitivo. (Cf. Doc.6 que se junta e considera reproduzido para todos os efeitos).</p>	X							X	
<p><b>32.º</b></p> <p>Os AA. fixaram na notificação avulsa, o prazo limite de 17 de Dezembro de 2012 até às 15:00, para a outorga da escritura pública definitiva, livre de ónus, hipotecas ou quaisquer outros encargos, nos termos do contrato-promessa de compra e venda.</p>	X					X			
<p><b>33.º</b></p> <p>O R. foi devidamente notificado por funcionário judicial nos termos da notificação avulsa.</p>	X							X	
<p><b>34.º</b></p> <p>O R. não compareceu até à data limite estipulada no cartório Notarial de Albufeira, (...), sito em Urbanização (...), Albufeira..</p>	X	X						X	
<p><b>35.º</b></p> <p>Assim como o R. não efectuou qualquer marcação para realização da escritura, conforme notificação avulsa para cumprimento no cartório até à data limite constante, sob pena de se converter a mora em incumprimento definitivo.</p>	X	X						X	
<p><b>DO DIREITO</b></p>	<b>Jurisprudência</b>								
<p><b>36.º</b></p> <p>O R. constituiu-se em mora nos termos do n.º2 do art.º804 do C.C. pelo facto da prestação não ter sido efectuada no tempo devido, assim como nos termos do n.º1 e n.º2 alínea c) do art.º 805 do C.C.</p>									
<p><b>37.º</b></p> <p>Consideraram desta forma os AA. estar preenchido o n.º 1 do art.º 780.º do C.C., perda do benefício do prazo, pelos ónus a que a fracção prometida está actualmente sujeita, assim como todo o património do R., considerando o credor estarem diminuídas as garantias de cumprimento do crédito por parte do devedor da prestação.</p>									
<p><b>38.º</b></p> <p>Existindo culpa no cumprimento nos termos do art.º 798º, há que concluir que o não cumprimento definitivo do contrato se deveu a culpa exclusiva de R.</p>									
<p><b>39.º</b></p> <p>A resolução nos termos gerais no artigo 432º e seguintes é uma declaração unilateral recipianda ou recepticia vinculada e só admitida se fundada na lei ou em convenção pela qual uma das partes, dirigindo-se à outra põe termo ao negócio retroactivamente, destruindo assim a relação contratual.</p>									
<p><b>40.º</b></p> <p>A resolução, além de pressupor o incumprimento definitivo de uma prestação contratual, exige a gravidade da violação, não sendo esta apreciada em função da culpa do R. mas das consequências desse incumprimento para os AA, nos termos do art.º 437º.</p>									

Figura 22 – Petição, estratégia e análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study (parte 3)

<p><b>41.º</b></p> <p>Consideram os AA. ter-se verificado nos termos do art.º 808º, n.º 1, um incumprimento definitivo e culposo imputável ao réu, já que este não outorgou a escritura, dentro do prazo que lhe havia sido fixado nos termos contratuais, nem dentro do prazo suplementar ou admonitório de cumprimento estabelecido na notificação avulsa, continuando sem nada fazer.</p>	
<p><b>42.º</b></p> <p>Com as alterações introduzidas pelo DL 379/86, de 11 de Novembro, a aplicação das sanções previstas no artigo 442º do Código Civil pressupõe o incumprimento definitivo do contrato - promessa, não bastando a simples mora.</p>	
<p><b>43.º</b></p> <p>O AA. tem o direito, com as devidas consequências legais do incumprimento definitivo, à indemnização prevista nos termos dos termos do n.º2 do art.º 442.º do C.C. e mencionada na cláusula quinta nº3 do contrato-promessa de compra e venda outorgado.</p>	
<p><b>44.º</b></p> <p>Por outro lado, já depois da celebração do contrato-promessa a fracção prometida vender ficou onerada com mais uma penhora. Convencionando-se que a venda seria feita livre de ónus e encargos, aqueles ónus posteriores vieram também criar uma situação de impossibilidade de cumprimento imputável ao R. na qualidade de promitente-vendedor, legitimando que os AA. possam desvincular-se do contrato, sem ter de recorrer ao art.808º.</p>	
<p><b>45.º</b></p> <p>Considerando-se definitivamente incumprido o contrato promessa ajuizado, aos AA., a quem foi transmitida pelo promitente-vendedor a fracção prometida vender, e que têm crédito proveniente do contrato-promessa, relativo à restituição do preço pago nos termos do art.º 442º n.º2, assiste pois, direito de retenção sobre a fracção que ocupam nos termos do art.º 755º n.º1 alínea f),</p>	
<p><b>DO PEDIDO</b></p>	
<p>Nestes termos e nos demais de direito que V. Exa. doutamente suprirá, deverá a presente acção ser julgada procedente e, em consequência ser a R. condenada:</p>	
<p><b>Termos em que se requer:</b></p>	
<p>a) Que se declare resolvido o contrato-promessa de compra e venda celebrado entre os AA. e o R.</p> <p>b) Que se declare que o incumprimento do contrato-promessa de compra e venda celebrado entre os AA. e o R. se deve a culpa exclusiva de R.;</p> <p>c) Que se condene o R. a pagar aos AA. a quantia de €258.000,00 por causa de tal incumprimento, calculada nos termos do art.º.442º n.º2 do C. Civil;</p> <p>d) Que se condenem o R. a pagar aos AA. juros à taxa legal sobre a quantia de €258.000,00 desde 01-03-2007 até integral pagamento, somando os vencidos até 04-01-2013 o montante de €60.393,21;</p> <p>e) Que se declare que aos AA. assiste o direito de retenção sobre a fracção "I" do prédio sito no Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fracção "I", 8200 Ferreiras, descrito na Conservatória do Registo Predial de Albufeira sob o nº (.../...), inscrito a favor do R. pela inscrição G2, e inscrito na matriz urbana sob o artigo n.ºP(...), que em consequência de desanexação, a fracção identificada passou a integrar o prédio que se encontra descrito na conservatória do registo Predial de Albufeira sob o nº (.../...) e inscrito no serviço de finanças de Albufeira sob o artigo P(...). e se condenem todos os RR. a reconhecerem tal direito de retenção;</p> <p>f) Que se ordene o pagamento aos AA. das quantias peticionadas com preferência aos demais credores.</p>	

**Figura 23 – Petição, estratégia e análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study (parte 4)**

Documentos		
Doc. 1	Certidão Comercial Trajano Unipessoal Lda	
Doc. 2	Contrato de Promessa de Compra e Venda	
Doc. 3	Certidão Predial da Fração	
Doc. 4	Cópia Cheque 1º Reforço Sinal	
Doc. 5	Cópia Cheque 2º Reforço Sinal	
Doc. 6	Cópia Cheque 3º Reforço Sinal	
Doc. 7	Notificação Avulsa	
Doc. 8	Cópia do Alvará	
Testemunhas		
Testemunha 1	13,23,24,25,26,27	X
Nome	(...)	
Morada		
Profissão	Administradora de Condomínio	
Testemunha 2	13,15,23,24,25,26,27,28,29	X
Nome	(...)	
Morada	Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração "A", 8200 Ferreiras	
Profissão		
Testemunha 3	13,15,23,24,25,26,27,28,29	X
Nome	(...)	
Morada	Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração "A", 8200 Ferreiras	
Profissão		
Testemunha 4	13,15,16,17,18,23,24,25,26,27,28,29	X
Nome	(...)	
Morada	Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração "I", 8200 Ferreiras	
Profissão		
Testemunha 5	13,15,16,17,18,23,24,25,26,27,28,29	X
Nome	(...)	
Morada	Sítio do (...), Freguesia das Ferreiras, Concelho de Albufeira, Fração "E", 8200 Ferreiras	
Profissão	Médico	

Figura 24 – Petição, estratégia e análise SWOT - Primeiro Momento - Case Study (parte5)

### 6.1.6. Comparação da Petição Inicial, Estratégia e Análise Swot do Caso Concreto com Semelhantes Processos Tratados no Escritório

A solução jurídica proposta para a problemática apresentada, potenciada pela aplicação das ferramentas de gestão ao setor jurídico, constitui uma inovação no escritório, não tendo semelhantes casos tido esta abordagem, pelo que não existem processos que possam ser comparados quer nas opções estratégicas adotadas, quer nos resultados obtidos.

A apresentação da estratégia adotada aos colegas advogados, reuniu consenso, aprovação e autonomia pela inovação para que o estagiário avançasse na apresentação da PI através do sistema Citius, efetuando o Dr. Plácido Santos e o Dr. Cesário Belém a adesão às peças processuais submetidas.

## **CAPÍTULO 7 - OBJETIVOS ATINGIDOS E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS**

O estágio é sempre um conjunto de novas sensações, de elevadas expectativas e de futuras realizações profissionais.

Contudo por muita confiança que tenhamos de início nas nossas capacidades teóricas, e nos convençamos que é apenas mais uma fase no caminho do conhecimento e da aprendizagem, existe sempre o sentimento de responsabilidade em corresponder com as tarefas atribuídas.

Desde cedo se colocou no estágio expectativas elevadas na tentativa de criar uma forma diferenciada por uma mais-valia para tratar os assuntos jurídicos, objeto do estágio, sempre assente na qualificação teórica das ferramentas de gestão como meio de complementar o processo de decisão.

O patrocínio jurídico, pressupõe em representação da parte, a carreação para os processos da estratégia delineada. Uma vez carreada, não existe margem para corrigir, o processo entra e a contraparte aproveita o que fizemos de menos bem, o que nos esquecemos de analisar, de contradizer, de respeitar prazos.

Uma fraca análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, terá de certo consequências nefasta nos interesses da parte que representamos.

Não estava em causa no presente estágio utilizar as ferramentas de gestão para gerir uma empresa jurídica.

Passados estes meses de estágio, a segurança que adveio da validade da aplicação das ferramentas de gestão ao sector da advocacia, permitiu a abordagem de novos desafios.

O estágio teve igualmente um forte contributo na aquisição de competências práticas nos processos de trabalho da atividade jurídica. É fazendo que se aprende e quanto mais praticamos mais competente nos tornamos em termos práticos.

## 7.1. Reflexão Crítica e Perspetivas Futuras

Numa retrospectiva do trabalho realizado no presente estágio obtemos duas conclusões:

- A primeira será sempre que valeu a pena, que foi de certeza uma experiência gratificante;
- A segunda advém da inquietude de que neste ou naquele caso poderia ter sido feito algo diferente, podia ter-se sido mais exigente na análise e criação de cenários, assim como na interpretação das soluções propostas.

Mas esse é o caminho da aprendizagem contínua que nos leva a que dia a dia alteremos os nossos procedimentos, a uma constante tentativa de melhorar continuamente.

A primeira das conclusões é de facto o reconhecimento da validade da aprendizagem se faz das universidades para o mundo real, pois só assim podemos de facto dizer que estamos caminhando para o conhecimento.

Relembrando a frase transcrita de Sun Tzu do seu tratado “A Arte da Guerra”, na página 34 deste relatório.

*“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.*

Apesar de não ser um sinónimo e verdadeiramente nem corresponder ao sentido da própria palavra, alterando o texto, substituindo a palavra “inimigo” por “a teoria que se ensina na universidade”, obtemos uma frase que não poderá de forma nenhuma considerar-se própria, mas que representa o valor que se atribui à importância que tem a Universidade.

*“Se você conhece a teoria que se ensina na universidade e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece a teoria que se ensina na universidade, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não*

*conhece nem a teoria que se ensina na universidade nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.*

Não tememos desde início o estágio, apesar de não dispormos de todo o conhecimento do que se pode aprender nas universidades, nem do que se pode aprender num estágio, e que por muito que nos motivemos e que façamos para aprender continuamente, dificilmente conseguiremos saber o necessário, mas sempre seremos gratos pelo que até aqui se aprendeu, afirmando que se se faz algo com consciência do saber, ainda que seja um saber limitado por tanto que ainda existe para aprender, esse saber só tem uma origem a Universidade, na qualidade de um eterno estudante, com o privilégio de se ter realizado mais uma etapa do conhecimento ao frequentar o Mestrado de Gestão Empresarial.

A consolidação da mais-valia que resulta da aplicação das ferramentas de gestão ao setor jurídico permitiu colmatar a falta de experiência por parte do estagiário na prática jurídica.

A simplificação de processos, análises e criação de cenários, induziu no estagiário um nível de confiança adequado à tomada de decisões independentes, o que de certo modo contribuiu para o alcançar dos objetivos propostos com o presente estágio.

Resultando eficazmente numa mais-valia substancial para o desempenho profissional do estagiário.

Decerto que a mais-valia resultante pela aplicação das ferramentas de gestão beneficiará de igual forma juristas experientes, dotando-os de ferramentas de apoio à análise, estratégia e decisão a optar consoante o caso concreto, contudo não era objetivo deste estágio, promover a aplicação das ferramentas por colegas mais experientes.

Não foi possível por limitação e incapacidade de expandir a aplicação das ferramentas a outros colegas, inferir da sua mais-valia relativamente à performance dos colegas mais experientes, pelo que apenas se poderá deduzir que essa aplicação traria benefícios à prática jurídica.

Como em todos os casos concretos, processos, existe sempre uma disparidade de complexidade entre eles, existem processos que justificam a aplicação das ferramentas de

gestão ao setor jurídico por serem mais complexos, por exigir um maior rigor de análise, de estratégia para apoiar a decisão a aplicar, e existem processos que pela sua simplicidade ou falta de matéria contraditória entre as partes, não justifica a sua aplicação, por uma questão de tempo e rapidez.

De igual forma e contrariamente ao que esperava encontrar, inúmeros são os processos que não têm qualquer complexidade jurídica, no sentido de opor partes num litígio, sendo situações do quotidiano que ainda que sejam tratadas num escritório de advocacia, não apresentam essa característica para justificar a aplicação das ferramentas de gestão ao caso concreto.

Não existe de facto em todos os processos a necessidade de análise dos elementos ou de qualquer processo decisório para elaborar a melhor estratégia.

A integração na equipa multidisciplinar de Advogados, adicionando a mais-valia da sua formação académica na parte curricular do Mestrado, pela incorporação de ferramentas de gestão no processo de análise e decisão jurídica dos casos a analisar, esteve sempre presente em todos os atos do estágio como forma de inovar.

Como perspetivas futuras, seria benéfico para o setor a consolidação de estudos comprovativos da validade que advém da aplicação das ferramentas de gestão ao setor jurídico, numa vertente mais ampla, em termos de inovação compreender nos processos em que as partes não obtiveram os resultados esperados se a prévia adoção destas ferramentas teria levado a outras estratégias e complementos de informação carreada para o processo.

Não menos importante, pois é para isso que estudamos, espero vir a ser um profissional cada vez mais qualificado, e decerto este estágio contribuiu e continuará a contribuir para essa melhoria contínua.

A responsabilidade da profissão jurídica, o ato de influir na vida de outros, pelos resultados que possamos obter ou pelas incapacidades que possamos demonstrar para resolver determinados problemas, é sempre um peso na nossa consciência e a razão da elevação da nossa performance com base na teoria e na prática, sendo necessariamente a forma de apaziguar esse peso.

Fernando Savater (1999) escreveu “*Não existe «a» filosofia, mas «as» filosofias e sobretudo o filosofar: "a filosofia não é um longo rio tranquilo onde cada um pode pescar a sua verdade. É um mar no qual mil ondas se confrontam, onde mil correntes se opõem, se encontram, às vezes se misturam, separam-se, e voltam a encontrar-se, opondo-se de novo... Cada um navega como pode e é isso a que chamamos filosofar." Há uma perspectiva filosófica (..) mas felizmente é multifacetada.*”.

Viver, estudar, aprender, praticar, é filosofar.

## CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO

Ao privilegiar a aplicação das mais-valias adquiridas pelo estudo de ferramentas de gestão, obtidas no Mestrado de Gestão Empresarial, e ao aplicá-las no presente estágio, acabou por ser, não um fator de insegurança de aplicação, mas sim uma mais-valia reconhecida pelos colegas e pelo supervisor do estágio, que vieram a ser aproveitadas positivamente.

Os sentimentos de insegurança foram rapidamente ultrapassados. Claramente pode afirmar-se que este foi um período marcado positivamente por todas as experienciais proporcionadas.

No que diz respeito ao supervisor de estágio, foi sempre alguém bastante disponível, que teve o cuidado em transmitir sempre os seus conhecimentos, com o objetivo de apoiar a prestação do estagiário, motivando no percurso de aprender e de aperfeiçoar as técnicas jurídicas, não descorando a capacidade que poderia trazer ao escritório a aplicação dessas ferramentas de gestão, bem como um incentivador para o estagiário desenvolvesse técnicas autónomas e independentes sem ser necessário a sua presença constante, depositando uma contínua confiança. Ainda que sempre reportando os assuntos sobre os quais se ocupava.

Esta questão de autonomia, incentivada pelo supervisor da entidade acompanhante do estágio, Dr. Plácido, demonstrando acreditar na mais-valia das ferramentas de gestão, associadas ao conhecimento jurídico, a utilizar pelo estagiário, foram consolidadas pelo conhecimento teórico-jurídico demonstrado no percurso académico da licenciatura de Direito, mas também pelas diversas ações de formação organizadas quer pela Ordem dos Advogados, quer por instituições de ensino superior. Todo este processo de “*inputs*”, tornou-se bastante importante para todo o desenvolvimento das competências práticas ao longo do estágio.

Contribuiu decerto para que o estagiário desenvolvesse um raciocínio próprio, mais eficiente na abordagem dos assuntos, processos, tornando mais vantajosa a base das ferramentas de gestão para a atividade futura.

Permitiu de igual forma desenvolver uma maior segurança, no exercício da prática profissional.

Desta forma, o facto de persistir positivamente sempre a comunicação entre todos os colegas no local de estágio, a partilha de conhecimento manteve um forte contributo positivo para o estágio.

Bem-haja a todos os que ensinam e a todos os que querem aprender.

Termina-se este relatório citando a frase de um estimado Professor Universitário.

***“Só pela invenção da internet todo o dinheiro investido nas universidades já foi pago.”***

## BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Andrews, K. (1997) The concept of Corporate Strategy, in *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press.
- Arnaut, A, (2009) *Estatuto da Ordem dos Advogados Anotado*, Coimbra Editora, (12ª Edição).
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Nova York. Oxford University Press.
- Bexiga, Valério (2005) *Lições de Deontologia Forense*. Publicação própria com colaboração do Conselho Distrital de Faro da Ordem dos Advogados.
- Bontis, N. (1999) *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge*: Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Ontário Oeste.
- Cohen, W. e Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H (1998) *Ecologia da Informação*. São Paulo, Futura
- Deliberação n.º 3333-A/2009 - Regulamento Nacional de Estágio da Ordem dos Advogados.
- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy. *California Management Review*. 33, 3, 114
- Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R.M. (1997) *The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Long Range Planning, 30, 3, 450-454.

- Grant, R.M. (2002) The Knowledge-based View of the Firm. Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp.133-148). Oxford: Oxford University Press.
- Grant, R.M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis Text and Cases*. Editora John Wiley and Sons, 7ª Edição
- Houben, G., Lenie K., Vanhoof, K. (1999) A Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems*, 26, 2,125-135.
- Learned, E.P., Christensen, R., Andrews, K., and Guth, W. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin. Homewood.
- Lord Kelvin's Popular Lectures and Addresses, (1883).
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, November. December, 96-104.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*5, 1, 14-37.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: *Oxford University Press*
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997) *Criação de Conhecimento na Empresa*. 2ª Edição. Rio de Janeiro, Campus.
- Peteraf M. A (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14, 3, 179
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996) What is Strategy. *Harvard Business Review*. 74, 61-78.
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Janeiro, 79–93
- Regulamento de Estágios de Mestrado da Universidade do Algarve (2011) Versão de Setembro.
- Savater, F. (1999) *As Perguntas da Vida*, Edições Dom Quixote.
- Stewart, T.A. (2002) *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.

- Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, A. (1990) Firm Capabilities, Resources and the Concept of strategy. Working Paper. *Universidade da Califórnia em Berkeley*.
- Tzu, Sun, (2009) *A Arte da Guerra*, Edições Sílabo.
- Vargas, A. (2004) *Dirección Estratégica Fundamentos Teóricos e Científicos*, Universidade de Huelva.
- Venkatraman, N, e Tanriverdi, H. (2004) Reflecting “Knowledge” In Strategy Research: Conceptual Issues And Methodological Challenges. *Research Methodology in Strategy and Management*, 1, 33–65.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16, 3, 171-174

## ANEXOS

### 8.1. Espaço Físico Ocupado no Local de Estágio.



Figura 25 – Localização geográfica do local de estágio



Figura 26 – Sala de reuniões do escritório



Figura 27 – Sala de espera do escritório



Figura 28 – Distribuição das salas no escritório

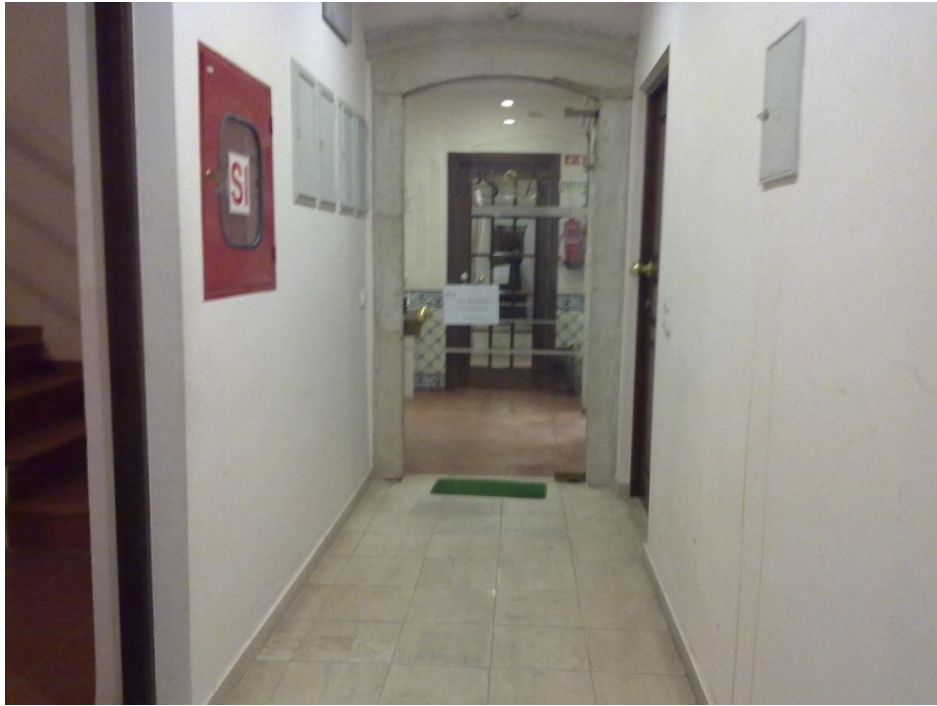


Figura 29 – Hall de entrada do escritório

## 8.2. Localização Geográfica do Local de Estágio



Figura 30 – Localização geográfica do local de estágio



Figura 31 – Fachada do Prédio do Estágio