

**DISSERTAÇÃO**  
MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

**Responsabilidade do transportador  
marítimo por danos na mercadoria: do  
equilíbrio legal à procura de equilíbrio  
na gestão comercial**

Ana Filipa da Silva Ferreira

**M**

2018



---

Responsabilidade do transportador marítimo por danos na mercadoria: do  
equilíbrio legal à procura de equilíbrio na gestão comercial

**Ana Filipa da Silva Ferreira**

---

Dissertação  
Mestrado em Gestão Comercial

---

Orientado por  
**Dra. Mariana Costa**

---

**Setembro 2018**

## Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um processo exigente que só foi possível com o apoio de determinadas pessoas.

Agradeço a todos os entrevistados que prontamente cederam o seu tempo e conhecimento permitindo a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais e aos meus irmãos que não me permitiram desistir, que se preocuparam em acompanhar o meu desempenho e trabalho e que aguentaram todos os meus lamentos.

Às minhas amigas e à minha família que compreenderam as minhas ausências e que tiveram a palavra certa de força.

Aos meus colegas da equipa comercial, à Catarina, à Sofia e ao João, que prontamente me substituíram nos momentos em que me ausentei para poder terminar a dissertação e que compreenderam todos os meus dias menos bons e respostas mais tortas.

Ao Dario que me ensinou muito do que sei sobre transporte marítimo e me fez apaixonar por este setor, que me incentivou a começar este projeto e não me deixou desistir.

E por fim, um agradecimento muito especial à minha orientadora que teve sempre as palavras certas e que me brindou com um entusiasmo ímpar dando-me toda a força necessária. Obrigada por todo o tempo que despendeu comigo.

## Resumo

O transporte marítimo é um instrumento privilegiado ao serviço das trocas comerciais, sendo mesmo considerado responsável pelo efeito da globalização.

A sua frequente natureza transfronteiriça torna essencial a delimitação do regime jurídico que regula esta atividade, em especial no que respeita às vicissitudes e demais riscos a que está especialmente sujeito.

O conhecimento legal por parte dos seus intervenientes é fundamental, nomeadamente quando ocorrem danos na carga e se torna necessário apurar responsabilidades.

O principal objetivo desta dissertação é perceber se e em que medida, quando ocorrem danos ou perdas de mercadorias decorrentes do transporte marítimo e sem que haja lugar a responsabilidade civil do transportador, este poderá optar por uma solução compromissória em prol da relação comercial e em detrimento da solução legal exoneratória.

Para responder a esta mesma questão recorreu-se a entrevistas a cinco transportadores, representantes de armadores e agentes de navegação e analisaram-se qualitativamente os resultados das mesmas.

Os resultados demonstraram que, de forma quase unânime, os transportadores estão dispostos a optar por uma ação comercial que promova a relação de confiança entre o transportador e o cliente.

No entanto, o optar por esta solução comercial de negociação está dependente de determinados fatores, nomeadamente a durabilidade da relação comercial e do volume de negócio entre as partes.

**Palavras-chave:** Transporte marítimo, causas exonerativas, solução comercial, solução legal, conflito, negociação

## **Abstract**

Maritime transportation plays an essential role on the promotion of commercial trades, being even considered responsible for the globalization effect.

Given its cross-border capacity, it is particularly important to know and understand the legal regime ruling maritime transportation, especially the rules regarding the typical risks to which it is subject.

Legal understanding by the stakeholders is fundamental, especially when cargo damage occurs and it becomes essential to establish responsibilities.

The main goal of this dissertation is to understand the reaction of carriers when a damage or loss of goods happens without them incurring in legal responsibility and to which extend these carriers are open to accepting a negotiated solution in their detriment, but in favour of the commercial relationship.

In response to this same question, five transporters, representatives of ship-owners and shipping agents were interviewed, and their results were analysed qualitatively.

The results showed that, almost unanimously, the carriers are willing to opt for a commercial action that promotes the maintenance of a relationship of trust between transporter and customer.

However, opting for this commercial solution is dependent on certain factors, namely the durability of the commercial relationship and the business volume between the parties..

**Keywords:** Maritime transportation, exoneration causes, commercial solution, legal solution, conflict, negotiation.

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Índice .....	iv
Índice de figuras .....	vi
Índice de tabelas .....	vi
1. Introdução .....	1
2. Revisão de literatura .....	3
2.1 O contrato de transporte marítimo .....	3
2.1.1 Noção .....	3
2.1.2 Enquadramento jurídico à luz do ordenamento português .....	5
2.2 A responsabilidade civil do transportador por danos causados na mercadoria .....	7
2.2.1 Termos da responsabilidade civil do transportador no transporte marítimo .....	7
2.2.2 As causas de exoneração da responsabilidade civil do transportador por danos causados à mercadoria .....	11
2.3 A importância da negociação com o cliente na gestão comercial .....	15
2.3.1 A força de vendas nos serviços .....	15
2.3.2 Conflito .....	18
2.3.3 Negociação .....	20
2.4 O setor do transporte de mercadorias marítimas e suas características .....	22
3. Metodologia .....	25
3.1 Introdução .....	25
3.2 Entrevista .....	25
3.3 Seleção da Amostra e Procedimento de Recolha de Dados .....	26
3.4 Método de análise de dados .....	31
4 Resultados .....	33
4.1 Conhecimento legal .....	33
4.2 Danos, Culpa e Reclamações .....	35
4.3 Ação comercial vs. ação legal .....	37

4.4	A relação comercial como fator determinante na negociação.....	40
4.5	Síntese Geral .....	41
4.6	Discussão dos resultados obtidos face à revisão de literatura .....	42
5	Conclusão .....	45
6	Bibliografia .....	48
7	Anexos.....	53

## Índice de figuras

Figura 1: Hard-Selling vs Soft-Selling.....	17
Figura 2: Alianças marítimas .....	23

## Índice de tabelas

Tabela 1: Aspectos positivos e negativos dos conflitos nas organizações .....	19
Tabela 2: Súmula dos dados do entrevistado e da empresa.....	30



## 1. Introdução

O transporte marítimo é, segundo Correia (2010), o espelho da globalização, representando mais de 95% das trocas comerciais a nível mundial (Akdemir, Bilgili, Ziarati, e Stockton, 2008).

Reconhecido como o meio de transporte mais internacional e com preços que lhe permitem ser competitivo, o transporte marítimo apresenta uma tendência crescente na sua utilização (Costa, Dias e Godinho, 2012).

Num cenário ideal, haverá uma perfeita simbiose entre o interesse do utilizador no transporte marítimo de mercadorias e o resultado oferecido pelo prestador desse serviço.

No entanto, o transporte marítimo é, no que respeita a apuramento de responsabilidades em caso de ocorrência de danos nas mercadorias transportadas, complexo, envolvendo vários operadores e vários regimes jurídicos nacionais e internacionais, por força da sua frequente dimensão transfronteiriça.

A presente dissertação de mestrado, intitulada “Responsabilidade do transportador marítimo por danos na mercadoria: do equilíbrio legal à procura de equilíbrio na gestão comercial” pretende focar-se na relação que se estabelece entre o transportador e o cliente na sequência da celebração entre estes de um contrato de transporte marítimo, estudando especificamente os contornos que essa relação assume - ou pode assumir - em caso de ocorrência de uma destruição ou deterioração da carga durante o transporte.

A primeira questão de que nos iremos ocupar será, assim, a do enquadramento legal da situação descrita, procurando averiguar sobre qual das partes contratuais faz a lei impender o prejuízo causado pelos danos na mercadoria: se sobre o transportador marítimo, ou se sobre o cliente.

Tendo por propósito o estudo da sustentabilidade das soluções legais substantivas perante a realidade das relações correntes de negócios e na impossibilidade de analisar essas mesmas soluções à luz de cada ordenamento jurídico nacional potencialmente chamado a regular um conflito transnacional de transporte marítimo, será feita uma análise à luz da lei portuguesa, sem prejuízo de a validade da mesma se estender muito para além das fronteiras nacionais, sobretudo considerando os crescentes movimentos de uniformização jurídica gerados quer pela

integração portuguesa na União Europeia, quer por exigências da própria globalização das relações comerciais.

Identificada a solução legal aplicável às situações de ocorrência de dano na mercadoria, iremos centrar-nos nos casos de exoneração da responsabilidade do transportador, analisando os termos em que este é plenamente liberado de qualquer responsabilidade pelos danos ocorridos, passando estes a ser integralmente suportados pelo cliente. Aqui, é nosso propósito procurar avaliar a adequação dessa solução à promoção da preservação da relação corrente de negócios que se estabelece entre um transportador e um cliente regular. Caso se conclua pela existência de um desajuste entre a solução legalmente consagrada e a promoção de uma postura de cooperação entre as partes, avaliaremos, de seguida, em que medida é que a existência de uma regra legal de imputação do dano a uma das partes interfere na procura de uma solução compromissória.

O nosso propósito é, assim, partir do enquadramento normativo, como critério inolvidável na determinação de quem suporta os danos ocorridos em mercadoria transportada em contexto de contrato de transporte marítimo e averiguar da sua adequação ao princípio fundamental da cooperação na manutenção de relações comerciais de longa duração.

A principal questão de investigação que nos propomos responder é, assim, quais as razões que conduzem a um afastamento, por acordo das partes, da solução legal em prol de uma solução compromissória, em casos de ocorrência de danos em mercadoria, em contexto de contrato de transporte marítimo.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 O contrato de transporte marítimo**

#### **2.1.1 Noção**

O contrato de transporte de mercadorias é tão antigo como a civilização. (Alves, 2008). A divisão do trabalho obriga a que os bens sejam levados de um lugar para outro - a matéria prima tem de ser levada até à produção; os materiais já processados até às unidades de fabrico (...) - e cabe ao transporte levar a cabo a circulação económica, juntamente com a troca (Alves, 2008).

Todo o dia a dia depende de uma rede de transportes em perfeito funcionamento. Esse funcionamento perfeito só é possível se assente em atos jurídicos bem definidos e especializados (Cordeiro, 2001). Esta especialização é tanto mais necessária quanto maior a dimensão que os transportes alcançam, isto é, os transportes transfronteiriços implicam um cruzamento de leis entre os diferentes Estados envolvidos, o que implica uma clara especialização.

O Direito dos Transportes regula os negócios pelos quais o transportador se compromete a transportar pessoas ou bens de um local para o outro, perante um interessado.

O contrato de transporte pode ser condicionado pelo objeto a transportar, ou pelo meio utilizado (Cordeiro, 2001). Assim, quanto ao objeto, o transporte pode ser de mercadorias ou passageiros e quanto ao meio distingue-se o recurso ao transporte terrestre, aéreo e marítimo. Podemos ainda qualificar o contrato de transporte como nacional ou internacional, dependendo se o mesmo tem a intervenção ou ligações a um único Estado ou a diversos Estados (Button, 2010).

O contrato de transporte, em sentido técnico-jurídico, é definido como “a deslocação voluntária e promovida por terceiros, em termos organizados, de pessoas ou de bens, de um local para outro” (Cordeiro, 2008, s/página). É a convenção pela qual uma das partes, o transportador, se obriga a transportar bens ou pessoas perante a outra parte (expedidor/passageiro) promovendo a deslocação física de um lado para o outro, seja recorrendo ou não a terceiros (Bastos, 2004; Rodrigues, 2015).

Para Rocha (2000), é apenas necessário que haja uma transferência física e material no âmbito espacial, não sendo, porém, essencial que as pessoas ou bens sejam deslocados para um

sítio diferente do da partida. Antunes (2009) acrescenta ainda como elemento de definição do contrato de transporte a existência de uma retribuição pecuniária.

O transporte assume, assim, a ideia de movimentação de pessoas e/ou bens, levando à transferência de um local para outro e sendo o transportador responsável pela colocação das pessoas e/ou bens de forma íntegra, assegurando a sua chegada incólume ao destino contratualmente fixado (Barata,1991).

Segundo Rocha (2000), no transporte de mercadorias ou bens, ao contrário do transporte de passageiros, as coisas transportadas saem do alcance do expedidor e passam para a esfera do transportador, ficando a cargo deste a colocação da mercadoria no destino final. A prestação de transporte é recebida e verificada pelo credor do transporte no local de destino das coisas e no momento da descarga. No contrato de transporte de mercadorias recai sobre o transportador um dever de custódia como consequência de o credor do transporte ficar privado do controlo das coisas transportadas. A deslocação é o elemento fundamental da prestação do transportador; nos casos em que tal circunstância não acontece, não estamos perante um contrato de transporte.

Para Gonçalves (1953), (*apud* Alves, 2008), o contrato de transporte resulta da fusão dos contratos de prestação de serviços, de locação e de depósito, o que permitiria explicar os seus elementos essenciais: a distância e o tempo.

Segundo Alves (2008), podemos decompor a operação do transporte em três fases: a entrega da mercadoria por parte do expedidor ao transportador, sendo esta a fase inicial do contrato de transporte; o transporte propriamente dito, sendo que é nesta fase que recaem sobre o transportador as demais obrigações, dado que o expedidor perde o controlo da mercadoria; e numa terceira fase a entrega da mercadoria ao destinatário, que obriga o transportador a avisar o destinatário da chegada da mercadoria, colocar essa mercadoria à disposição do destinatário e exhibir o documento de transporte ao destinatário quando o mesmo tenha sido emitido.

Este contrato caracteriza-se como um contrato de resultado, na medida em que obriga o transportador a levar a mercadoria até ao seu lugar de destino em segurança, tomando todas as cautelas necessárias para mantê-la em bom estado e entregá-la no prazo ajustado ou previsto. É por meio de tal contrato que nasce a obrigação de resultado para o transportador e cabe ao transportador fazer o ónus da prova de que a falta de cumprimento desta obrigação se não deveu a culpa sua, uma vez que é ele quem possui melhores meios para produzir provas. Em

contrapartida, cabe à contraparte fazer prova da celebração do contrato e da ocorrência de incumprimento (Murias, 2000).

Rege-se o direito português pelo regime interno e comum do contrato de transporte, consagrado nos artigos 366º a 393º do Código Comercial, como fonte geral. No entanto, estes artigos não têm aplicação ao transporte marítimo, aqui em estudo. Os contratos de transporte marítimo constituem um tema especializado, sendo o seu regime jurídico principal definido na Convenção de Bruxelas de 1924, que visa a harmonização do direito dos transportes marítimos, tendo sido pioneira no tema, e no Decreto-Lei n.º 352/86, de 21 de outubro (na sua redação atual).

### **2.1.2 Enquadramento jurídico à luz do ordenamento português**

Como anteriormente referido, o transporte marítimo é frequentemente ultra-fronteiriço e envolve diversos Estados e ordenamentos jurídicos, o que contribui para a sua complexidade. Desde finais do século XIX que se optou pelo caminho da unificação jurídica, conduzido pela International Law Association (1873) e pelo Comité Marítimo Internacional (1897) (Raposo, 2008).

A Convenção de Bruxelas de 1924, expoente máximo do regime jurídico do contrato de transporte de mercadorias por via marítima, é exemplo dessa unificação e uniformização e demorou sete anos a entrar em vigor (Raposo, 2008).

Prevê o “Protocolo de Assinatura” da Convenção de Bruxelas que “as Altas Partes Contratantes poderão pôr em vigor a Convenção, seja dando-lhe força de lei, seja introduzindo na sua legislação nacional as regras adotadas pela convenção sob uma forma apropriada a esta legislação”. Portugal ratificou a Convenção de Bruxelas em dezembro de 1931, tendo a mesma sido publicada no Diário do Governo de 2 de junho de 1932.

A Convenção de Bruxelas está, porém, longe de possuir o alcance desejado.

Do ponto de vista substantivo, esta Convenção limita-se a estabelecer o mínimo das obrigações do transportador, o máximo das suas exonerações, o limite da indemnização por avarias de carga e os procedimentos a observar no caso das reclamações por avarias de carga (Pinheiro, 2008), não regulando os demais aspetos suscitados pelas relações contratuais de transporte marítimo.

Fora do seu âmbito de aplicação ficam, ainda, os contratos onde não são emitidos documentos negociáveis, bem como aqueles em que o conhecimento é emitido ao abrigo do contrato formalizado numa carta-partida (Pinheiro, 2008). A Convenção regula, assim, o contrato de transporte titulado por um conhecimento de carga ou documento similar (Pinheiro, 2008).

Segundo o artigo 10º da Convenção de Bruxelas, “as disposições da presente Convenção aplicar-se-ão a todo o conhecimento criado num dos Estados contratantes”. Quando o conhecimento não tenha sido emitido num Estado contratante da Convenção, os tribunais têm de determinar a lei nacional competente com base no direito de conflitos geral do país do foro (Pinheiro, 2008).

A aplicabilidade da Convenção ou de um outro normativo é, assim, definida com base na internacionalidade do transporte e na emissão do conhecimento num estado contratante.

Após a adesão de Portugal à Convenção de Bruxelas, em 1931, ficaram submetidos às regras do Livro III do Código Comercial os transportes marítimos internos, isto é, os que se realizavam entre portos portugueses. Eram ainda do alcance do Código Comercial qualquer contrato de transporte marítimo que não fosse regulado pela Convenção de Bruxelas de 1924.

Entretanto, o Decreto-Lei (DL) nº 37.748, de 27 de janeiro de 1950 (que entrou em vigor em 1 de março do mesmo ano) determinou que os artigos 1º a 8º da Convenção de Bruxelas se aplicariam a todos os conhecimentos de carga emitidos em território português, qualquer que fosse a nacionalidade das partes contratantes (Alves, 2008). Assim, o DL 37.748 veio submeter os transportes internos ao regime em vigor para os transportes internacionais (Pinheiro, 2008). Os artigos 1º a 8º passariam, assim, a regular o regime de responsabilidade do transportador e as causas de exoneração de responsabilidade também nos contratos para transporte entre portos portugueses, ou seja, a Convenção de Bruxelas passaria a ser aplicável como direito interno

A introdução do Decreto-Lei nº 352/86, de 21 de outubro visou atualizar disposições do Código Comercial e cobrir matérias não abrangidas pela Convenção de Bruxelas. Este Decreto-Lei, ainda em vigor, regula também, a par com a Convenção de Bruxelas, o “regime do contrato de transporte de mercadoria por mar”, revogando uma parte do Código Comercial.

Dispõe o artigo 2º do referido Decreto-Lei que o contrato de transporte de mercadorias por mar “é disciplinado pelos tratados e convenções internacionais vigentes em Portugal e, subsidiariamente, pelas disposições do presente diploma.”

Deste modo, e sintetizando, em Portugal o contrato de transporte internacional de mercadorias continua até à data de hoje a ser regido pela Convenção de Bruxelas, enquanto convenção internacional.

E por sua vez o DL 352/86 é aplicável aos transportes internos de mercadorias, não obstante ser aplicável a estes a Convenção, enquanto direito interno, em tudo o que este Decreto-Lei não regule (Alves, 2008)

A procura pela unificação e uniformização do contrato de transporte marítimo de mercadorias continuou ao longo dos anos, com os Protocolos de 1968 (conhecido como Regras de Haia-Visby) e de 1979 (conhecido como Protocolo SDR), que contêm alterações à Convenção de Bruxelas de 1924 e com a Convenção de Hamburgo de 1978 e as mais recentes Regras de Roterdão (aprovadas pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 11 de dezembro de 2008). No entanto, até à presente data, Portugal não assinou nem ratificou nenhuma outra Convenção ou Protocolo no que toca ao transporte marítimo de mercadorias posterior à Convenção de Bruxelas, pelo que estes não gozam de aplicabilidade em Portugal e, como tal, não serão objeto de análise nesta dissertação.

## **2.2 A responsabilidade civil do transportador por danos causados na mercadoria**

### **2.2.1 Termos da responsabilidade civil do transportador no transporte marítimo**

Como previamente referido, a Convenção de Bruxelas tem como conteúdo normativo a fixação das obrigações do transportador, dos termos da sua responsabilidade civil por danos sofridos pela mercadoria transportada, dos casos em que este é exonerado dessa responsabilidade, do limite máximo de indemnização a que este pode ser condenado por avarias de cargas e dos procedimentos a observar no caso das reclamações por avarias de carga (Pinheiro, 2008).

O sistema de responsabilidade do transportador procura equilibrar os riscos, os interesses e a posição das partes no contrato de transporte (Rocha, 2008).

Como temos vindo a referir, a atividade marítima acarreta um conjunto infinito de riscos e perigos que o transportador não pode controlar, sendo esta uma atividade de alto risco. De um outro prisma, o carregador (expedidor) é visto como o elemento mais débil do contrato de transporte, por ser menos conhecedor e por não dispor da mercadoria durante a execução do contrato.

Reconhece-se ao transportador uma posição de superioridade probatória em comparação com o expedidor, que se desfez da mercadoria para ser transportada (Rodrigues, 2015). E apesar da procura, por parte da Convenção de Bruxelas, de um regime que promova um equilíbrio entre as partes contratantes no que à responsabilidade diz respeito, é notório que esta Convenção introduziu uma disciplina imperativa de proteção aos carregadores.

Prova dessa proteção aos carregadores é a nulidade, consagrada pela Convenção de Bruxelas no art.º 3º, nº 8, de qualquer cláusula contratual entre as partes que afaste de qualquer modo a responsabilidade civil do transportador. Assim, o conhecimento de carga não poderá prever qualquer cláusula estipulada pelas partes que estabeleça um regime mais favorável ao transportador (Rodrigues, 2015). Trata-se de um regime mínimo de proteção imperativo.

Este regime jurídico imperativo que fixa a responsabilidade civil do transportador por danos sofridos pela mercadoria consagra, a título geral, uma responsabilidade agravada do transportador (Coelho, 1987; Bastos, 2004), na medida em que não lhe basta provar que não teve culpa para afastar a responsabilidade.

Enquanto o regime-regra da responsabilidade civil consagra o modelo de uma responsabilidade por culpa, sendo esta um pressuposto da obrigação de indemnizar (Rodrigues, 2015), nos termos da Convenção de Bruxelas, a responsabilidade civil do transportador apenas é afastada nos casos específicos que cabem nas causas de exclusão de responsabilidade por ela consagradas (e que indicaremos abaixo) (Cordeiro, 2008). Daí que alguns autores se refiram à responsabilidade do transportador como uma responsabilidade objetiva, isto é, sem exigência de culpa (Coelho, 1987).

Apesar de particularmente exigente para o transportador, o regime de responsabilidade consagrado pela Convenção de Bruxelas atenua essa exigência através da consagração de causas de exoneração de responsabilidade que amenizam o rigor das obrigações de resultado, do estabelecimento de limites a essa mesma responsabilidade, tratando de modo particular o atraso no cumprimento da prestação do contrato, e encurtando o intervalo temporal durante o qual o



transportador deve responder pelos danos ou perdas das mercadorias (Ledesma, apud Alves, 2008)

No que à responsabilidade do transportador marítimo diz respeito, importa discutir os casos em que o contrato não é cumprido, e em quais dessas situações é o transportador exonerado de responsabilidade.

Assim que recebida a mercadoria pelo transportador, este tem como obrigação entregar a mesma ao destinatário de forma incólume. Assim, os casos de incumprimento do contrato de transporte prendem-se com o incumprimento da obrigação de custódia resultante da perda total ou parcial da mercadoria, ou da entrega da mercadoria em estado de avaria, ou de atraso na execução do contrato (Alves, 2008).

Conforme mencionámos *supra*, existe uma presunção de responsabilidade do transportador pelos danos ocorridos na mercadoria transportada durante o trajeto de deslocação da mesma (Rodrigues, 2015).

A Convenção de Bruxelas exige ao transportador um conjunto de precauções que permitam assegurar a navegabilidade do navio, conforme resulta do artigo 3.º, n.º 1:

*“ARTIGO 3.º*

*O armador será obrigado, antes do início da viagem a exercer uma razoável diligência para:*

- a) pôr o navio em estado de navegabilidade;*
- b) armar, equipar e aprovisionar convenientemente o navio;*
- c) preparar e pôr em bom estado os porões, os frigoríficos e todas as outras partes do navio em que as mercadorias são carregadas, para sua receção, transporte e conservação.”*

Este é mesmo o ponto de partida para aferir responsabilidades do transportador, dado que o transportador deverá sempre provar que fez uso da diligência razoável e é mister a navegabilidade do navio (Alves, 2008).

*“ARTIGO 4.º*

- 1. Nem o armador nem o navio serão responsáveis pelas perdas ou danos provenientes ou resultantes do estado de inavegabilidade, salvo sendo este imputável à falta de razoável diligência da parte do armador em pôr o navio em estado de navegabilidade ou em assegurar ao navio um armamento, equipamento*

*ou aprovisionamento convenientes, ou em preparar e pôr em bom estado os porões, frigoríficos e todas as outras partes do navio onde as mercadorias são carregadas, de modo a que elas sejam aptas à receção ou transporte e à preservação das mercadorias, tudo conforme o preceituado no artigo 3.º, nº1.º. Todas as vezes em que uma perda ou um dano resultar da inavegabilidade, o ónus da prova no concernente à realização da diligência razoável recairá no armador ou em qualquer outra pessoa que invoque a exoneração prevista neste artigo.”*

Torna-se imperativo referir que a análise aqui feita assenta no regime jurídico vigente em Portugal, e como tal, segundo o art.º 10.º da Convenção de Bruxelas o contrato de transporte está dependente da emissão de um conhecimento de carga num dos Estados contratantes, e este conhecimento de carga é mestre no apuramento da responsabilidade, ou não, do transportador (Alves, 2008).

O conhecimento de carga assume uma função probatória, dado que atesta a celebração do contrato e o seu conteúdo, e funciona ainda como recibo de mercadorias e do estado das mesmas (Alves, 2008). É do interesse do transportador colocar reservas à mercadoria, quando seja caso disso, no conhecimento de carga e dá-las a conhecer ao carregador. No entanto, mesmo que não o faça, segundo o art.º 3.º, nº 4 o transportador poderá exonerar-se de responsabilidade face ao portador do conhecimento de carga, desde que prove que a receção das mercadorias aconteceu de forma diferente à mencionada no mesmo conhecimento de carga (Gomes, 2005).

O regime adotado pela Convenção de Bruxelas implica uma obrigação de meios e uma obrigação de resultado. Por um lado, a obrigação de resultado dita que a verificação do resultado acordado pelas partes constitui elemento imprescindível para o cumprimento do contrato; por outro lado, haverá lugar a uma obrigação de meios nos casos em que o seu cumprimento não exige a obtenção de resultado, mas apenas que o devedor tenha empregado todos os esforços e condutas necessárias e adequadas para atingir o objetivo último, ainda que este não seja atingido.

Desta forma, e como já referido, é obrigação do transportador colocar a carga no destino a que se propôs de forma incólume (obrigação de resultado) e, por outro lado, é-lhe igualmente exigido que se faça valer de todos os meios e da razoável diligência para colocar o navio em estado de navegabilidade (obrigação de meios) (Rodrigues, 2015).

Além da obrigação de resultado, estabelecida no artigo 3º, n.º 4 da Convenção, e de meios, regida pelos artigos 3º, n.º 1 e n.º 2 e 4º, n.º 1, a Convenção prevê ainda um conjunto de causas exonerativas de responsabilidade do transportador no artigo 4º, n.º 2, que constituirão o centro da nossa análise no ponto seguinte.

## **2.2.2 As causas de exoneração da responsabilidade civil do transportador por danos causados à mercadoria**

Conforme já analisado, a Convenção de Bruxelas adota um sistema imperativo no que respeita à responsabilidade do transportador. Para o efeito, considera nula qualquer cláusula que exonere o transportador de responsabilidade, em termos mais extensos do que os consagrados no regime legal, dando aqui uma maior proteção ao carregador, que é considerado a parte mais débil do contrato.

É, no entanto, sabido que a expedição marítima é uma fonte constante de perigos que o transportador não pode controlar, e, portanto, este assume uma obrigação que representa uma atividade de risco. Por este motivo, apesar do seu regime imperativo, a Convenção de Bruxelas reconhece uma série de situações que afastam a responsabilidade do transportador e respetivo dever de indemnizar o carregador (Alves, 2008). Torna-se notória a vontade por parte dos redatores da Convenção em conciliar os interesses de ambas as partes.

Assinale-se, porém, que as causas exonerativas da responsabilidade do transportador, consagradas no art. 4º, n.º 2, não conferem imediata exclusão de responsabilidade ao transportador. Para tal, este terá de demonstrar a causa do dano, mas também que o dano não lhe é imputável, ou seja, que não decorre de culpa sua (Alves, 2008).

Segundo Berlingieri (1932) (apud Alves, 2008), os casos que permitem ao transportador exonerar-se da sua responsabilidade são, na sua maioria, atos que poderão ocorrer durante a navegação que provêm de casos fortuitos ou de força maior.

Abaixo seguem as causas de exoneração de responsabilidade do transportador previstas na Convenção de Bruxelas, no artº 4, nº2:

*“Artigo 4º (...)*

*2.Nem o armador nem o navio serão responsáveis por perda ou dano resultante ou proveniente:*

- a) *De atos, negligência ou falta do capitão, mestre, piloto ou empregados do armador na navegação ou na administração do navio;*
- b) *De um incêndio, salvo se for causado por facto ou culpa do armador;*
- c) *De perigos, riscos ou acidentes do mar ou de outras águas navegáveis;*
- d) *De casos fortuitos;*
- e) *De factos de guerra;*
- f) *De factos de inimigos públicos;*
- g) *De embargo ou coação do governo, autoridades ou povo, ou duma apreensão judicial;*
- h) *De uma imposição de quarentena*
- i) *De um facto ou duma omissão, do carregador ou proprietário das mercadorias, ou de seu agente ou representante;*
- j) *De greves ou lock-outs, ou de suspensões ou dificuldades postas ao trabalho, seja qual for a causa, parcialmente ou totalmente;*
- k) *De motins ou perturbações populares;*
- l) *De uma salvação ou tentativa de salvação de vidas ou bens no mar;*
- m) *De desfalque de volume ou de peso, ou de qualquer outra perda ou dano resultante de vício oculto, natureza especial ou vício próprio da mercadoria;*
- n) *De uma insuficiência de embalagem;*
- o) *De uma insuficiência de marcas;*
- p) *De uma insuficiência ou imperfeição de marcas;*
- q) *De vícios ocultos que escapam a uma razoável diligência;*
- r) *De qualquer outra causa não proveniente de facto ou culpa do armador, ou de facto ou culpa de agentes ou empregados do armador, mas o encargo da prova incumbirá à pessoa que invoca o benefício desta isenção e cumprir-lhe-á mostrar que nem a culpa pessoal, nem o facto do armador, nem a culpa ou o facto dos agentes ou empregados do armador contribuíram para a perda ou dano.”*

A primeira causa exonerativa prevista pela Convenção determina que o transportador será exonerado de responsabilidades caso prove que o dano ou avaria da mercadoria provém de qualquer ato de culpa náutica, isto é que decorram “*de atos, negligência ou falta do capitão, mestre, piloto ou empregados do armador na navegação ou na administração do navio*”.

Contrariamente ao expectável no regime civil, e previsto no artigo 800º do Código Civil, onde o devedor é responsável pelos atos de todos os seus colaboradores e pelos demais a quem recorre para cumprir ao que se obrigou, no regime previsto pela Convenção de Bruxelas o transportador poderá exonerar-se de culpa alegando culpa náutica (Alves, 2008).

Segue-se à culpa náutica o incêndio, previsto também na Convenção como causa exonerativa da responsabilidade do transportador. No entanto, o incêndio só será válido como causa exonerativa quando as chamas destruam a mercadoria transportada e quando estas forem causa imediata dos danos sofridos pela mercadoria (Alves, 2008). Segundo Sériaux (1998), além

da diligência razoável, o transportador terá de provar que procedeu de forma prudente e com o melhor e maior profissionalismo.

Segue-se como caso excetuado os perigos de mar, sendo este uma das causas com maior alcance dada a atividade do transportador. Para que este caso possa exonerar o transportador terá de ser imprevisível, de caráter excecional e de tal ordem que nem a diligência razoável empregue pelo transportador poderia evitar tal situação (Carbone, 2010). Serão considerados como perigos do mar os que provenham da água do mar, das tempestades, das colisões ou outros que sejam próprios do mar ou do navio no mar, segundo Treitel e Reynolds (2001). É, neste caso, imperativo, que se determine a causa próxima do dano e que fique provada como força maior, bem como que se qualifique a perda ou dano e se descreva a perda e o motivo pela qual ocorreu (Matos, 1956).

É também causa de exoneração os casos fortuitos, situação em que os transportadores não serão responsabilizados pelos danos nas mercadorias. São os casos fortuitos também conhecidos como atos de Deus, englobando todas as ocorrências impossíveis de prever, isto é, acontecimentos imprevisíveis denominados por atos de força maior (Alves, 2008). O transportador para se escusar de culpa terá de provar que mesmo que agisse com a diligência razoável exigida não evitaria qualquer dano ou perda.

Fazem parte dos atos de guerra previstos no art. 4º, nº 2, e), os atos de tensão internacional que precedam eventuais guerras e as guerras em si. O transportador terá de fazer prova da existência da guerra e de que o dano da mercadoria teve origem nesse estado de guerra (Alves, 2008).

Prevê o art. 4º, nº 2, f) que seja o transportador exonerado por qualquer facto de inimigo público. Entende-se por factos de inimigo público os atos levados a cabo por pessoas alheias ao navio, ou atos cometidos por passageiros ou tripulantes que ocupem a posição do comandante, sem o consentimento deste, denominados como atos de pirataria (Alves, 2008).

A sétima causa de exoneração prevista na Convenção de Bruxelas diz respeito a situações de embargo, coação do governo ou das autoridades ou de uma apreensão judicial. Podemos dividir esta causa em duas partes: uma primeira referente às decisões estatais ou de ordem pública que podem afetar o navio ou as mercadorias, isto é, e segundo Colivnaux (1982) (apud Alves, 2008), a Convenção prevê a exoneração do transportador em situações onde ocorra uma eventual detenção do navio, proibição de desembarque, exportação ou importação de

determinadas mercadorias. Claro está que o transportador só será exonerado se qualquer um destes casos acima decorra de uma qualquer situação imprevista e que o transportador não tenha conhecimento de tais informações *a priori*. No que respeita à ordem judicial, e saindo assim da esfera governativa, estamos perante uma decisão do tribunal onde está implicado que não haja culpa do transportador ou dos seus auxiliares.

A quarentena prevê igualmente a exoneração do transportador, desde que, e segundo Calero (2000), seja decretada pelas autoridades sanitárias.

É igualmente facto exonerativo do transportador qualquer omissão por parte do carregador ou do representante de mercadorias.

Qualquer evento de greve será também causa para que o transportador não possa ser responsável por qualquer dano na mercadoria. Não será, porém, causa de exoneração se o transportador for conhecedor da greve, se a greve for contra esse mesmo transportador e se eventualmente este não tenha tomado as medidas necessárias para evitar os danos causados (Alves, 2008).

Sempre que estejamos perante um motim, isto é, uma qualquer perturbação que impeça o funcionamento normal do contrato de transporte poderá ser o transportador salvo de qualquer responsabilidade.

Caso haja um desvio na rota do navio para tentativa de salvamento, o transportador será exonerado de culpa, sendo imperioso que se coloquem todos os esforços para fins humanitários, neste caso salvamento de vidas humanas. É igualmente exonerado caso o desvio de rota se prenda com o salvamento de bens.

Quando um dano resulte de vício de mercadoria, que não pode ser detetado pelo método de observação por parte do transportador, ou ainda de insuficiência da embalagem, este não poderá ser responsabilizado. É crucial que as mercadorias sejam devidamente identificadas e reconhecidas e deve constar no conhecimento de carga a devida descrição e identificação. As faltas das mesmas poderão levar ao seu extravio. O transportador pode exonerar-se de culpa sempre que o carregador não lhe fizer chegar as marcas necessárias, e prove que o incumprimento do contrato em tudo se deveu a falha do carregador (Carbone, 2010).

Na eventualidade de o navio ter um qualquer vício oculto, isto é um qualquer defeito que não tenha sido detetado mesmo com perícias altamente qualificadas, o transportador poderá exonerar-se de culpa. Mister será que o transportador prove que fez uso da diligência razoável e

que se prestou a fornecer um navio em estado de navegabilidade e que só por vício oculto e não detetado é que terá falhado (Alves, 2008).

Elencamos até aqui as causas nominadas, sendo a causa referida pelo artº 4, nº 2, q) uma causa inominada considerada uma “causa de reserva”, de conteúdo aberto, segundo a qual o transportador também é exonerado da responsabilidade indemnizatória por qualquer outra causa não proveniente de facto ou culpa do transportador ou dos seus agentes ou empregados. Para a exoneração da responsabilidade por esta via, o transportador terá que alegar e provar qual a concreta causa do dano na mercadoria, descrevendo especificamente a situação que deu causa à perda ou deterioração do bem (Rodrigues, 2015).

Contrariamente aos casos nominados, na causa inominada, referida pela alínea q), o transportador terá que provar a sua conduta diligente, explicando a causa do dano e terá de demonstrar a ausência de culpa e de contribuição para o dano (Bastos, 2004).

Na eventualidade de o transportador não ser exonerado de responsabilidade, sempre esta será limitada pelo princípio da limitação da responsabilidade do transportador previsto no art.4.º, nº 5, que não será objeto de análise no presente trabalho, por exceder o seu objeto e propósito.

## **2.3 A importância da negociação com o cliente na gestão comercial**

### **2.3.1 A força de vendas nos serviços**

Segundo Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1996, p. 361), “a força de vendas de uma empresa é composta pelo conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contactos diretos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores.”

São os clientes que movem mais esforços por parte das organizações e em quem recaem as maiores preocupações. A comunicação, a promoção e a fidelização de quem consome são fatores chave na gestão de cada organização e, como tal, a pressão e atenção dada ao departamento de vendas é crucial (Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues, 1996).

Vender será das atividades mais antigas que o ser humano conhece e, consequência do pós II Guerra Mundial e da necessidade de vender os produtos excedentes, assistiu-se, na segunda metade do século XX, à adoção de um modelos de vendas de *hard selling*, que se traduzia

como objetivo máximo de venda sem que fosse tido em conta a satisfação do cliente (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 1996). Interessava fechar o maior número de vendas. Este modelo, e consequentemente a postura das forças de vendas de cada organização, levou a que a atividade comercial começasse a ter a si conectada uma imagem bastante negativa, onde não era tida em conta a satisfação e a confiança do consumidor, mas antes a vontade de vender mesmo que com recurso à coação (Justino, 2007).

Houve, assim, a necessidade de afastar a atividade comercial desta conexão negativa. Também as demais exigências por parte dos consumidores, voltadas para a necessidade de uma compra baseada na relação e na confiança entre compradores e vendedores, obrigou a que se abandonasse um modelo de *hard selling*, evoluindo para um modelo de *soft selling* (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 1996). Este modelo distingue-se do anterior exatamente por privilegiar a relação, a confiança, o conhecimento e preocupação pelas necessidades do consumidor final, ao invés do foco no fecho da venda. Esta mudança levou a que as empresas se centrassem na venda relacional de médio e longo prazo em detrimento da venda pontual (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 1996). Este novo paradigma é ainda mais crucial quanto mais complexa a venda se apresente (Collins, 1987).



Figura 1: Hard-Selling vs Soft-Selling



Fonte: Adaptado de Justino (2007)

Nomeadamente, na venda de serviços é essencial que se crie uma cultura completamente voltada para o cliente, em que se promova o conhecimento de cada cliente o mais exaustivamente possível, para que se criem fatores cada vez mais diferenciadores da concorrência.

A principal diferença entre serviços e bens assenta no facto de o primeiro constituir uma performance, enquanto o segundo é um objeto (Lovelock, 1983).

Os serviços são vistos como ações, atuações ou desempenhos (Berry, 1980) e têm como principais características a variabilidade, intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade.

O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários, ou seja, de quem os executa, do local onde são prestados e a quem se presta os mesmos. Esta variabilidade tão caracterizadora dos serviços resulta da integração humana e das demais variáveis que daí ocorrem (Zeithaml e Bitner, 2003).

No que respeita a intangibilidade, os serviços não podem ser armazenados, patenteados, exibidos ou comunicados com a mesma facilidade. Os serviços são atuações ou ações que não podem ser vistas ou sentidas antes mesmo das adquiridas (Berry, 1980).

A inseparabilidade dos serviços faz com que os mesmos sejam, na maioria das vezes, vendidos e só depois produzidos ou consumidos (Berry, 1980).

Por sua vez, a perecibilidade caracteriza um serviço pela sua incapacidade de armazenamento, revenda ou devolução (Zeithaml e Bitner, 2003).

Os serviços, uma vez intangíveis, não são testados previamente e implicam uma venda mais complexa e, por sua vez, um processo de venda que garanta a fidelização do cliente (Levitt, 1981). O processo de venda tem de ser tão eficaz que transmita confiança ao seu cliente. Há por parte da força de vendas uma promessa de que o serviço que está a ser vendido corresponderá às expectativas. Quando o mesmo não acontece, poderá não só gerar insatisfação como também provocar conflito entre as partes.

### **2.3.2 Conflito**

O conflito pode surgir aquando da ocorrência de ideias contrárias, ou mesmo de atitudes ou comportamentos divergentes ou contrários aos inicialmente esperados. Estamos perante um conflito sempre que nos deparemos com atividades incompatíveis (Cunha, 2000). Para que haja conflito, pressupõe-se que haja então uma qualquer posição antagónica relativamente a uma das partes intervenientes da relação. Segundo Pruitt (1981, apud Cunha, 2000) o conflito acontece sempre que uma das partes tente inculcar à outra uma ideia ou opinião sua e há da outra parte relutância em aceitar a mesma.

Para Serrano e Rodriguez (1993), estaremos na presença de um conflito sempre que presenciemos a pretensão das partes em atingir objetivos incompatíveis.

Na ótica de Mack e Snyder (1957, apud Cunha, 2000), o conflito pressupõe uma interação onde ocorra incompatibilidade.

Segundo Cunha (2000), estamos perante um conflito quando nos deparamos com os cinco critérios seguintes:

1. Interação entre dois ou mais participantes;
2. Intenção de causar prejuízo ao outro ou atribuição de tal intencionalidade;

3. Condutas incompatíveis para obter recursos ilimitados;
4. Utilização direta ou indireta do poder;
5. Inexistência ou ineficácia normativa.

Podemos estar perante conflitos individuais, grupais e intergrupais (Cunha, 2000).

Para Rahim (2002), o conflito acontecerá sempre que nos deparemos com qualquer situação de incompatibilidade e/ou desacordo entre o indivíduo, grupos ou organizações.

Perante estas definições de conflito, é natural que as organizações, que desenvolvem no seu seio tantas relações, sejam inevitavelmente fontes de conflitos (Martinelli e Almeida, 1997).

Este conflito organizacional pode surgir dentro das relações internas da organização, mas também nos demais *stakeholders* inerentes à mesma.

Sendo cada organização uma potencial fonte de conflitos, percebe-se que as mesmas procurem evitar ao máximo as consequências nefastas dos mesmos, privilegiando as relações com os seus fornecedores, clientes, recursos humanos e demais parceiros.

O conflito pode gerar vantagens ou desvantagens, dependendo da forma como o mesmo é gerido. É visto como construtivo ou positivo sempre que seja capaz de contribuir com uma qualquer melhoria à situação inicial (Cunha, 2000).

Na figura abaixo (Falcão, 2017), podemos analisar e identificar os aspetos positivos e negativos dos conflitos das organizações:

**Tabela 1: Aspetos positivos e negativos dos conflitos nas organizações**

<u>Aspetos positivos</u>	<u>Aspetos Negativos</u>
Desenvolvimento das competências de relacionamento interpessoal, dado que ao perceber como as outras pessoas pensam, se exprimem, argumentam e agem, passa-se a conhecê-las melhor e a saber relacionar-se com os outros apesar das suas diferenças	Impacto negativo na produtividade, como resultado da perda de tempo e de recursos na gestão de conflitos

Promoção do espírito de equipa, através da aprendizagem de como ultrapassar barreiras e atingir desafios em grupo	Risco de redução da coesão interpessoal e interdepartamental
Aumento do conhecimento sobre determinado assunto, através da sua análise e da partilha de diferentes perspetivas por cada uma das partes	Aumento do stress e ansiedade
Incentivo à criatividade e inovação, resultantes do trabalho de construção das soluções para os conflitos	Risco de decisões tomadas com base em critérios não empresariais
Promoção da reflexão e do questionar do <i>status quo</i>	Afetação da imagem da organização interna
Desenvolvimento organizacional, resultante de possíveis alterações às funções de colaboradores e à estrutura organizacional	Custos diretos relacionados com preparação, mediação, arbitragem e custos legais resultantes do conflito

Fonte: Falcão, 2017

Perante os exemplos acima, e segundo Falcão (2017), é importante que os conflitos sejam geridos e não anulados.

Essa gestão de conflitos passa essencialmente pela negociação e pelas diferentes abordagens que esta sugere (Falcão, 2017).

“Negociação e conflito estão ligados como irmãos siameses, e a combinação entre eles é uma parte irrefutável de nossa realidade existencial” (Saner, 2004, p. 23).

### 2.3.3 Negociação

Para Falcão (2017, p. 28), “a negociação é um processo potencial de interação oportunista com o objetivo de alcançar os interesses de cada parte através de uma ação definida em conjunto”.

Na opinião de Thompson (2008), a negociação acontece quando duas ou mais partes não chegam a qualquer consenso em como dividir qualquer recurso que seja escasso.

É, na sua maioria, a técnica reconhecida entre os mais diversos autores como o melhor método para resolver conflitos (Pruitt e Carnevale, 1993).

Para que estejamos perante uma negociação, é necessário estarmos perante duas ou mais partes com interesses diferentes onde seja objetivo chegar a um acordo (Falcão, 2017). Segundo Falcão (2017), é essencial à negociação que as partes precisem uma da outra, sejam por isso interdependentes, e que haja concessões de parte a parte.

A negociação revela-se um processo livre, sob o qual as partes apresentam as suas propostas, face a um qualquer conflito, com a intenção de se chegar a um acordo, havendo cedências entre as partes (Cunha, 2000).

É essencial à negociação a comunicação e a influência que as partes exercem.

O processo negocial torna-se tanto mais relevante quanto mais importante for a relação que se mantém e quer manter entre as partes, podendo ser esta a fase mais importante - o processo negocial -, ao invés do resultado final do acordo negocial (Falcão, 2017), acabando por uma ou até ambas as partes beneficiarem de um melhor acordo em detrimento de ganhos futuros.

Segundo Martinelli et al. (2004), a negociação é bastante subjetiva e imprevisível. As negociações podem prolongar-se, quanto mais intransigentes sejam as partes, por qualquer fator novo à negociação que leve à mudança de posição de uma das partes. É essencial que os negociadores se conheçam mutuamente, o melhor possível, de forma a serem o mais assertivos possível no objetivo a alcançar (Cunha, 2000).

Para que se ultrapasse o impasse da negociação, é crucial que as partes tenham o seu foco no objetivo final do seu processo negocial.

Tal como os conflitos, podemos falar de negociações interpessoais, entre dois ou mais indivíduos, interorganizacionais, intergrupais e a nível internacional (Thompson, 2008).

Na negociação há um resultado que se pretende atingir, sendo que cada parte terá a sua posição, que se adequará aos seus objetivos finais. É crucial que as partes conheçam os objetivos de cada uma das partes antagónicas, sendo este um fator com relevo máximo na negociação (Falcão, 2017).

Em qualquer processo negocial estão presentes as fases da preparação e da negociação propriamente dita. Caso as partes cheguem a acordo, então o processo avançará para as fases do acordo e da implementação do mesmo (Falcão, 2017).

É essencial que a negociação seja o melhor preparada possível: quanto mais se souber sobre a outra parte, mais se é capaz de negociar melhor. Esta é a fase mais preponderante no resultado final da negociação (Peleckis, 2004).

Esta preparação implica não só o delinear do processo negocial, mas também a recolha de informação, a interação entre as partes e um maior e melhor conhecimento das mesmas, aprofundando a sua relação. Por seu lado, na fase da negociação há já lugar a propostas e contrapropostas, levando a que possam as partes, de acordo com a interação que é feita, ter necessidade de reajustar as suas ofertas e levar a que seja necessário que se volte à fase de preparação (Falcão, 2017).

As duas últimas fases permitirão que as partes conheçam o resultado do seu processo negocial e que o vejam a ser implementado.

## **2.4 O setor do transporte de mercadorias marítimas e suas características**

A carga transportada em navio representa mais de 95% da mercadoria transportada a nível mundial (Akdemir, Bilgili, Ziarati, e Stockton, 2008).

O principal veículo para a mobilização internacional de mercadorias é assim, sem dúvida, o navio, quer pela facilidade em chegar a todo o mundo, quer pela capacidade de transportar qualquer tipo de carga de forma mais económica e viável do que o avião ou o camião.

O crescimento das trocas comerciais internacionais nos últimos 30 anos foi superior a 130%, o que em muito se deve ao forte impacto portuário (Goulielmos, 2017).

De acordo com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT), no ano de 2017 foram movimentados 95,9 milhões de toneladas de cargas, crescendo 2,2% em relação ao ano anterior.

Não será assim exagerado afirmar, na senda de Correia (2010), que o transporte marítimo é o espelho da globalização e do comércio livre.

Trata-se de uma atividade que opera em mercado aberto e concorrencial, com um número cada vez mais reduzido de empresas, quer operadores de navios, quer operadores de terminais de contentores (Wang, 2015), caminhando o setor para uma estrutura oligopolista (Lee, Boile, Theofanis e Choo, 2012). Prova disso são as quotas das companhias marítimas, cada vez mais “concentradas”, resultado das suas sucessivas fusões.

As dez principais companhias marítimas representavam, em 2012, 57,7% do transporte marítimo (Lee, Boile, Theofanis e Choo, 2012). Esta superioridade em relação às demais concorrentes tem vindo a ganhar uma força cada vez maior (Luberoff, 2000), atendendo às alianças que são criadas entre as maiores companhias marítimas do mundo: Aliança 2M (composta pela Maersk Line e MSC), Ocean Alliance (CMA CGM, COSCO, Evergreen e OOCL) e THE Alliance (formada pela Hapag-Lloyd, MOL, K Line, Yang Ming, NYK Line e UASC).

**Figura 2: Alianças marítimas**



Fonte: Adaptado do Alphaliner

Estas sucessivas aquisições limitam a escolha do utilizador. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2013).

As companhias marítimas explicam estas sucessivas aquisições com a necessidade de fazer face aos custos com que se deparam, custos esses que são consequência de um excesso de oferta de capacidade e de um desacelerar da economia mundial (Jornal da Economia do Mar, 2016).

O diminuto número de fornecedores no setor em causa, bem como um número reduzido de clientes, determina também as ações de cada um destes elementos, nomeadamente aquando da decisão, em sede de gestão comercial, de aplicação rígida do regime legal nos casos em que o transportador é exonerado de qualquer responsabilidade.

Conforme ficou claro nos capítulos anteriores, perante o rol de causas que exoneram legalmente o transportador de qualquer responsabilidade, a invocação e prova dessa exoneração perante o cliente pode condicionar a relação comercial entre as partes e, em último caso, levar mesmo à sua quebra por incompatibilização e perda de confiança do cliente.

Convém ainda referir que, além da companhia marítima, do armador, poderá existir também um agente de navegação, que desempenha a função de interlocutor com o utilizador.

O agente de navegação não atua em nome próprio, mas sim em nome, por conta e ordem dos armadores e transportadores marítimos, sendo esta a pedra basilar do seu estatuto jurídico. Deste modo, no que à responsabilidade legal diz respeito, o agente de navegação é um mero interlocutor entre o armador e o cliente, não assumindo qualquer responsabilidade por danos.

Não obstante, cabe ao agente de navegação assumir, em nome próprio ou em nome dos seus clientes, toda e qualquer forma legítima de defesa ou de proteção dos interesses correspondentes, pelo que pode interceder junto do armador ou do cliente, consoante a situação.



## **3. Metodologia**

### **3.1 Introdução**

Neste capítulo é detalhado o objetivo do estudo e a escolha metodológica.

Segundo Bryman (2012), não devemos esperar que a metodologia forneça soluções, mas que seja um processo que permita proporcionar respostas aos problemas propostos a partir de um conjunto de princípios que determinem os métodos a serem usados.

Yin (1994) defende que não há um método metodológico melhor que o outro, mas que é imperativo que se procure o método mais adequado ao objetivo da pesquisa.

Com o objetivo de responder à questão “quais as razões que conduzem a um afastamento, por acordo das partes, da solução legal em prol de uma solução compromissória, em casos de ocorrência de danos em mercadoria, em contexto de contrato de transporte marítimo?” seguiu-se uma abordagem qualitativa, na qual se optou por um estudo exploratório, através de entrevistas.

### **3.2 Entrevista**

A entrevista, por permitir obter melhores informações sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento (Ribeiro, 2008), foi a técnica metodológica utilizada.

Atendendo a que não existe muito conhecimento sobre o assunto e que esta metodologia permite uma melhor interpretação de um processo social complexo, recorreu-se à metodologia qualitativa exploratória (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Para Yin (1994), o recurso à entrevista será sempre mais vantajoso se se quiser responder a questões do tipo “porquê” ou “como”. A metodologia qualitativa, nomeadamente a entrevista, permitirá ao investigador um melhor entendimento do comportamento humano (Atchan et al., 2016).

Quando abordados processos sociais, a metodologia qualitativa, como é o caso da entrevista, permite compreender e classificar os processos vividos por grupos sociais (Richardson, 1999).

Segundo Gil (2008), a entrevista é das opções metodológicas mais flexíveis entre todas as técnicas de recolha de dados.

Bryman (2012) distingue dois tipos de entrevistas: não estruturada e semiestruturada.

No presente estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada, dado que a mesma permitiu ter um guião previamente elaborado, sem afetar a possibilidade de o entrevistador alterar a ordem das questões e adaptar a entrevista ao entrevistado e ao desenrolar da mesma (Eriksson e Kovalainen, 2015).

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador poderá acrescentar perguntas com base nas respostas do entrevistado, de forma a obter informações úteis para o tema (Bryman, 2012).

A entrevista individual permite analisar valores, crenças e atitudes de cada entrevistado (Malhotra, 2006), o que é fundamental para obter a resposta à questão da presente investigação.

A entrevista apresenta como vantagens a possibilidade de obter uma vasta e rica quantidade de informação, por ser de carácter aberto ou semiaberto (Rosa e Arnoldi, 2006). O permitir esclarecer ou comprovar determinadas respostas constitui igualmente uma vantagem (Ribeiro, 2008). Para Gil (2008), a possibilidade de captar a expressão oral e o tom de voz do entrevistado são também pontos a favor da entrevista em detrimento de outros métodos.

### **3.3 Seleção da Amostra e Procedimento de Recolha de Dados**

A seleção da amostra é crucial para a qualidade da informação recolhida e posterior tratamento de dados. Por esta razão, George e Bennet (2005) acreditam que a amostra selecionada não deve ser feita ao acaso, mas deve ir ao encontro dos objetivos da pesquisa.

Bryman (2012) refere que a amostragem intencional se caracteriza pelos investigadores definirem de forma estratégica os participantes do seu estudo, tendo em conta as questões de pesquisa que se prontificam a responder.

O investigador procura investigar elementos da população que possam emitir a sua opinião sobre o tema a investigar (Bryman, 2012).

Para Miles e Huberman (1994), a amostra selecionada e os respetivos dados recolhidos dependerão sempre do objetivo da investigação, e como tal o investigador irá selecionar interlocutores que estejam devidamente inteirados do tema.

Assim, a amostra selecionada para este trabalho procurou ir ao encontro daquilo que é defendido por Morse (1998) e assegurar que os entrevistados selecionados tenham

expectavelmente os conhecimentos inerentes ao tema investigado, bem como a experiência necessária.

Partindo do pressuposto acima, a amostra será constituída por responsáveis comerciais no setor do transporte marítimo, nomeadamente elementos de companhias de navegação e agentes de navegação.

Segundo Eisenhardt (1989), a saturação teórica define a dimensão da amostra, isto é, a dimensão da amostra é determinada e definida quando o estudo de mais um caso não apresenta qualquer acréscimo de informação ao estudo em causa.

Atendendo a que o setor de transporte marítimo, nomeadamente no que diz respeito ao número de companhias a atuar no mesmo, é reduzido, foram contactadas nove pessoas associadas a empresas de companhia de navegação e agentes de navegação. No entanto, apenas cinco mostraram disponibilidade para serem entrevistadas.

Cada entrevista semiestruturada teve uma duração média de 35 minutos.

Foi elaborado um guião para as entrevistas (Anexo 1), guião esse produzido com base na revisão de literatura e objetivos de investigação anteriormente descritos.

As entrevistas foram gravadas em sistema áudio, conferindo a máxima fidelidade na recolha de dados (Gil, 2008). Foram ainda cumpridos os demais procedimentos de consentimento por parte dos entrevistados e foi garantida a confidencialidade dos dados sempre que solicitada (Rowley, 2012).

Far-se-á, de seguida, uma descrição breve das cinco empresas entrevistadas:

## **CMA CGM**

### **Dados relativos ao entrevistado:**

Américo Gavina, responsável de importação e Cross Trades na empresa CMA-CGM. Tem uma licenciatura e duas pós-graduações. Está ligado ao ramo da atividade marítima há 12 anos.

### **Dados relativos à empresa:**

A Cma Cgm nasceu em 1978, em Marselha, como CMA. Em 1996, a CGM foi privatizada pelo governo francês e comprada pela CMA, fundindo-se as duas em 1999. Daí em diante foram adquiridas mais empresas, que formam hoje o grupo CMA CGM.

A CMA CGM é um dos principais armadores a nível mundial, prestando serviços de transporte marítimo a nível mundial.

Em Portugal, o grupo CMA CGM tinha cerca de 100 funcionários no ano de 2017; a nível mundial serão mais de 29000 pessoas.

Em 2017 o grupo atingiu uma faturação de 20 biliões de euros.

A empresa possui departamento legal próprio com sede em Marselha.

## **Iberolinhas**

### **Dados relativos ao entrevistado:**

José Valente, é responsável comercial pela zona norte do país da Iberolinhas.

Trabalha no setor há 46 anos e está na atual empresa desde os 35 anos.

Possui o 12º ano de licenciatura.

### **Dados relativos à empresa:**

A empresa hoje conhecida como Iberolinhas, começou o seu percurso com o nome de Iberolines, pertencente a um grupo espanhol, então armador. Aquando da revolução espanhola, a empresa colocou à venda o capital português do grupo, sendo que este foi então comprado pelo grupo holandês WEC-Lines. Para José V. o início do short-sea de e para Portugal tem início nesta compra.

A Iberolinhas expandiu o seu agenciamento para outras companhias marítimas além da WEC, afirmando-se no mercado como agente de navegação.

A empresa tinha em 2017 cerca de 75 colaboradores.

Não possui departamento legal, recorrendo ao serviço de um advogado externo.

## **Empresa X**

### **Dados relativos ao entrevistado:**

O entrevistado A preferiu manter a sua identidade e a da empresa em anonimato. Será referido no presente trabalho como entrevistado A.

Possui o 12º ano e trabalha na atividade marítima há 28 anos

### **Dados relativos à empresa:**

A empresa X dedica-se ao agenciamento de diferentes armadores que representa. É um agente com linhas de navegação regulares, que conta com a presença em 6 países, 12 terminais.

Em 2017, o número de trabalhadores da empresa X era de pouco menos de 50.

A empresa tem departamento legal, constituído por 2 funcionários.

## **Grimaldi**

### **Dados relativos ao entrevistado:**

Marcello DiFraia, é CEO na Grimaldi Portugal e está ligado à atividade marítima há 18 anos.

Possui mestrado em gestão de empresas do setor marítimo.

### **Dados relativos à empresa:**

A empresa nasceu em Nápoles, Itália, pelas mãos dos irmãos Grimaldi, na década de 40. Iniciaram a sua atividade pela oferta de transporte de passageiros para os emigrantes para a América do Sul, Central e Norte. Na década de 60, o seu *core* evoluiu para o transporte de mercadorias.

Hoje em dia, o Grupo Grimaldi, armador, destaca-se no setor de transporte marítimo pela especialização no setor de carga Ro/Ro, ou seja, de qualquer tipo de carga que embarque e desembarque a rolar, seja em cima das suas próprias rodas, seja em cima de equipamento concebido especificamente para o efeito, como é o caso de contentores ou carga geral sobre mafis ou trailers, e project cargo.

Em 2017, o grupo tinha cerca de 15000 funcionários a nível global. E atingiram um nível de faturação, no ano transato, de 3 mil milhões de euros.

A empresa tem departamento legal sediado em Nápoles, com cerca de 20 colaboradores.

## Empresa Y

### Dados relativos ao entrevistado:

O entrevistado, que será daqui em diante apelidado de entrevistado B, preferiu manter o seu anonimato e o da empresa. É mestre em gestão comercial e responsável pelo escritório de Leixões.

Está no mercado há 17 anos.

### Dados relativos à empresa:

A empresa Y afirma-se no mercado como prestadora de serviços marítimos, prestando serviços de agentes de navegação, representando diferentes armadores.

Em 2017, o escritório de Leixões contava com cerca de 50 trabalhadores.

**Tabela 2: Símula dos dados do entrevistado e da empresa**

EMPRESA	NOME DO ENTREVISTADO	FUNÇÃO DO ENTREVISTADO NA EMPRESA	TIPO DE ATIVIDADE DA EMPRESA	DPT LEGAL	VOLUME DE FATURAÇÃO EM 2017

Cma - Cgm	Américo Gavina (AG)	Responsável comercial pela importação e cross trades	Armador	Sim	20 bilhões
Iberolinhas	José Valente (JV)	Responsável Comercial	Agente de Navegação	Não	S/ informação
Empresa X	Pessoa A	Responsável Comercial Internacional	Agente de Navegação	Sim	S/ informação
Grimaldi	Marcello DiFraia (MD)	CEO	Armador	Sim	3 mil milhões
Empresa Y	Pessoa B	Responsável escritório de Leixões	Agente de Navegação	Não	S/ informação

Fonte: elaboração própria

### 3.4 Método de análise de dados

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas qualitativamente.

O tratamento de dados foi feito com recurso a uma análise de conteúdo, considerado por Bardin (1977) como ponto fulcral para o uso do método qualitativo.

Após a transcrição das informações obtidas nas entrevistas, procurou-se organizar as mesmas por categorias e descodificar os relatos obtidos (Richards e Richards, 1991).

Essa categorização e descodificação foi feita com base na revisão de literatura.

A análise dos dados recolhidos procurou seguir os fatores que Gillis e Jackson (2002) defendem como fulcrais para que os mesmos sejam analisados com rigor científico, nomeadamente credibilidade, fiabilidade, transmissibilidade e confirmação.





## 4 Resultados

Este capítulo pretende analisar e discutir os resultados obtidos através das entrevistas efetuadas. Essa análise será feita por categorias temáticas e não empresa a empresa.

Dos cinco entrevistados, dois representam armadores e três são agentes de navegação. Este fator diferenciador entre os entrevistados poderá representar, à partida, algum tipo de diferenciação nos resultados, dado que o agente de navegação não assume uma responsabilidade legal, mas é antes um mero intermediário entre o armador, que representa, e o seu cliente.

### 4.1 Conhecimento legal

Todos os entrevistados afirmam ter conhecimento geral da lei nacional que regula o transporte marítimo, bem como da Convenção de Bruxelas de 1924 e das causas que exoneram o transportador de responsabilidades por danos nas mercadorias.

Ressalva, porém, José Valente que o conhecimento que tem das leis marítimas é genérico, pois como agentes de navegação, a empresa atua por conta dos armadores que representa, pelo que qualquer responsabilidade será sempre reportada ao armador. Daí não ser uma prioridade o conhecimento aprofundado da lei, dado que o Bill of Lading será em nome do armador. Reconhece, ainda assim, que conhece a lei, bem como a convenção de Bruxelas e as causas que exoneram o armador.

É também opinião do entrevistado A que, apesar do conhecimento que possui das leis que regem o transporte marítimo, como agente de navegação é um assunto que não lhe diz muito respeito, dado que a responsabilidade não recairá sobre a sua empresa, mas sim das suas representadas. São, no entanto, também eles conhecedores da lei, nomeadamente da convenção de Bruxelas e das causas que podem exonerar o armador de qualquer tipo de responsabilidade por danos ou avarias que a mercadoria sofra.

O entrevistado B reconhece que “há um sem número de pormenores na lei que nos escapam. Estaria a mentir se afirmasse que conhecia na perfeição a lei marítima.” Partilha também da opinião, como agente de navegação, que o conhecimento da lei que precisa de ter é secundário, dado que são representantes do armador que, esse sim, pode ter de responder por qualquer dano ou perda. “Estamos devidamente informados das condições gerais da lei, conhecemos as cláusulas que fazem parte do Bill of Lading”. Admite ainda que conhece com

mais pormenor as causas que exoneram o armador de qualquer responsabilidade, reconhecendo que dificilmente o armador poderá ser constituído como responsável por danos nas cargas: “[n]ão é fácil culpar um armador por um dano ou perda de carga; estão devidamente protegidos pela Convenção”.

Há uma preocupação maior por parte dos entrevistados que trabalham em empresas armadoras em serem conhecedores da lei que suporta a sua atividade, bem como das causas que os exoneram de qualquer responsabilidade prevista na Convenção de Bruxelas, do que por parte dos agentes de navegação.

Quanto ao conhecimento das leis por parte do utilizador do serviço de transporte marítimo a opinião é consensual de que o cliente tem, em regra, um desconhecimento das mesmas.

É também unânime que os clientes são tanto mais conhecedores das leis do transporte marítimo quanto maior a sua dimensão. Para o entrevistado B faz toda a diferença se falarmos de um cliente recorrente no mercado ou de um cliente pontual.

Na opinião de Marcello diFraia, a resposta à questão se os clientes têm perceção da complexidade da lei terá de ser dividida em dois pontos. No caso dos clientes transitários ou dos clientes com volumes muito elevados, M. diFraia afirma que, na maioria dos casos, “este tipo de clientes conhece bem a lei, porque até têm departamentos legais que entendem que o Bill of Lading é um documento que celebra um contrato de transporte marítimo e que naturalmente estão regulados pela lei”. Outro caso será o caso de particulares e até transitários com menos expressividade no mercado, que não dominam a lei; por consequência, desconhecem também os riscos em que incorrem.

Para o entrevistado A, os clientes não têm conhecimento da lei que regula o transporte marítimo e a sua complexidade. Afirma que esta será sempre uma questão complexa: “[n]ão é uma boa técnica de venda antecipar riscos ao cliente e as consequências advindas. Nós não negamos a informação, simplesmente não antecipamos os riscos que o cliente corre, acreditando que o mesmo tenha conhecimento dos riscos a que poderá estar sujeito. Como em qualquer outra atividade, há sempre um risco inerente”. Admite que mesmo os clientes mais conhecedores do negócio, os clientes com maiores volumes e tráfegos regulares, são desconhecedores da lei, da sua complexidade e dos riscos a que estão sujeitos.

Segundo José Valente, os clientes são desconhecedores da lei. Reconhece que já há uma mudança de mentalidades, fruto do trabalho que, mesmo enquanto agentes de navegação e sem responsabilidade, tem tido junto dos clientes, “mudando a mentalidade” dos mesmos, como refere.

Na opinião de Américo Gavina, “o cliente não entende o que representa o Bill of Lading, não percebe que aquele documento é prova da celebração de um contrato, que está sujeito a regras legais”. Afirma ainda que “o mercado português tem na sua maioria pequenas e médias empresas, que não estão estruturadas para conhecerem a complexidade da lei e os riscos”.

## 4.2 Danos, Culpa e Reclamações

Para Américo Gavina, a ocorrência de danos ou perdas nas mercadorias é mais suscetível que aconteça em determinadas mercadorias como “blocos de pedra, steel coils ou em embarques com flexibags. Por outro lado, mercadorias ditas normais como têxteis não é algo regular, mas poderá ocorrer”. Admite que, nos casos em que acontecem, a responsabilidade tende a ser atribuída ao cliente, por desconhecimento do negócio que leva a uma má estiva da carga no contentor e que, por força do transporte marítimo e das condicionantes a que está sujeito, como mau tempo e instabilidade marítima, leva a que a mercadoria chegue ao destino danificada. Por outro lado, em mercadorias como blocos de pedra ou steel coils, que eram usualmente carregadas a granel (embora o contentor comece agora a ser uma opção para esse tipo de segmentos), é por norma o mau acondicionamento que provoca danos na própria carga.

Ainda na opinião de Américo G., é difícil perceber a quem se atribui culpa quando ocorrem danos ou perdas na mercadoria, mas acredita que a evolução do *shipping* e a possibilidade cada vez mais real e próxima de poder monitorizar os contentores com sensores capazes de detetar quando se dá a ocorrência do dano, será, na sua opinião, uma revolução do setor, que permitirá simplificar a atribuição de culpas quando os danos aconteçam. Este avançar da tecnologia permitirá também evitar as reclamações que, na sua opinião, ainda ocorrem com alguma regularidade, visto que muitas das reclamações dos clientes ocorrem por desconhecimento da lei e por não reconhecerem os riscos que são devidos ao seu *modus operandi*.

Para o entrevistado A, os danos ou perdas são algo raro, que podem acontecer atendendo às vicissitudes em que ocorre o transporte marítimo. No entanto, com o surgir do transporte

contentorizado assistiu-se a um decréscimo substancial das cargas danificadas. É também da opinião que há cargas mais suscetíveis de sofrerem qualquer tipo de avaria.

Apesar de cada vez mais diminutos, quando ocorrem, os danos devem-se essencialmente à má estiva e ao mau acondicionamento por parte do cliente ao carregar a carga no contentor, e a outras situações de deficiência no contentor que provoque a entrada de água.

É, ainda, de salientar que quando estes danos ocorrem os mesmos são reportados ao armador pelo agente de navegação, que serve unicamente como intermediário entre o armador e o cliente, não sendo possível atribuir-lhe culpa. Desta forma, o número de reclamações por parte dos clientes são escassas e quando acontecem estão relacionadas com as causas que mencionámos anteriormente, deficiência na estiva e conseqüentemente carga amolgada ou partida, ou carga molhada e/ou com humidades que resulta de qualquer anomalia no próprio contentor.

Os demais acontecimentos a que o transporte marítimo está sujeito tornam inevitável que os danos e perdas de mercadorias aconteçam, refere Marcello D.. No entanto, não é algo que aconteça com frequência.

Os fatores responsáveis por esses mesmos danos, são, na opinião de Marcello D., quase que infinitos, desde a peça faltosa, ao mau tempo, a uma avaria mecânica ou a um erro dos demais intervenientes na cadeia de transporte.

Considera que as cargas poderão ser danificadas por culpas imputáveis ao armador, ao cliente ou a causas alheias de forma igualitária.

Destas causas resultam reclamações por parte dos clientes, com maior frequência para cargas que sofreram danos por ausência de conhecimento no que respeita ao tipo de transporte que estão a contratar.

Para o entrevistado B, os danos das mercadorias são também cada vez menos recorrentes. Ainda assim, quando ocorrem, podem dever-se ao mau acondicionamento das cargas, ao mau tempo e conseqüente instabilidade marítima a que as cargas estão sujeitas. Como agente de navegação, são alheios a essas responsabilidades e as reclamações são disputadas entre transportador e cliente. Existe um paralelo entre a redução do número de ocorrências, que tendem a ser cada vez mais diminutas, e o número de reclamações, também cada vez menos ocorrentes, e quando estas acontecem devem-se essencialmente a danos causados por contentores danificados que molham a mercadoria ou, por outro lado, a mercadoria amolgada.

José Valente considera, à semelhança dos restantes entrevistados, que face à imensidão de carga que é transportada, o número de ocorrências de danos ou perdas é escasso.

Estas ocorrências, ainda que escassas, acontecem, na opinião de José V., maioritariamente por culpa do carregador. Quando ocorrem danos na carga são expostos os défices de conhecimento por parte do cliente no que concerne ao transporte contratado. José V. refere que já presenciou casos em que o cliente ocultou a perigosidade da carga que levou a que as demais cargas no navio junto à carga que explodiu ficaram danificadas. Ocorrem igualmente danos pela declaração não correta do peso da carga, que coloca em perigo as demais cargas do navio pela instabilidade que possam causar, bem como danos pela má estiva.

Reconhece que as reclamações que vão surgindo são igualmente insignificantes perante o número de carga que transportam. Reclamações essas que são colocadas diretamente ao armador e disputadas entre transportador e cliente.

As reclamações dos clientes tendem a recair sobre o mau tempo, a instabilidade marítima e falhas mecânicas que possam provocar danos. São também exemplos dessas reclamações cargas que chegam ao destino danificadas, mas que foram provocadas por mau acondicionamento da carga por parte do carregador.

### **4.3 Ação comercial vs. ação legal**

Acontece por vezes que quando as reclamações dos clientes não são bem geridas, podem levar a conflitos e a abandono por parte do cliente.

Américo G. reconhece que, ao longo dos anos, a companhia marítima já perdeu clientes por não assumir prejuízos que, por via legal, não lhes eram imputados.

Admite que não é política recorrente por parte da CMA-CGM assumir a totalidade ou parte do prejuízo quando a via legal não o impõe. Numa primeira instância são as vertentes legais que são tidas em conta e respeitadas; se eventualmente o cliente ficar “melindrado” então poderá, a título comercial, ser comparticipada parte ou a totalidade do sinistro.

A CMA-CGM antevendo já estas reclamações decorrentes de cargas sinistradas oferece aos seus clientes um serviço no mercado que se diferencia dos seguros comuns, exonerando determinadas cláusulas do BL e ampliando assim a sua responsabilidade. Para Américo G., este

serviço que prestam é uma mais valia para evitar o conflito com os clientes e considera-o como uma negociação antecipada.

Marcello D. reconhece que a não aceitação por parte da Grimaldi em admitir os danos que a mercadoria tenha sofrido durante o transporte marítimo já os levou a perderem clientes.

Há casos em que, apesar de fundamentados legalmente para que as responsabilidades não recaiam sobre o armador, os danos podem ser assumidos por este para que se evite situações conflituosas e para manter o cliente satisfeito com o serviço que lhe é prestado pela companhia marítima.

Na opinião de Marcello D., as ações comerciais a serem tomadas pelo armador podem não representar a comparticipação no prejuízo que o cliente sofreu, mas sim políticas comerciais que visem fidelizar o cliente e aumentar a sua satisfação.

Da experiência de José Valente, este recorda que há muitas vezes algumas ameaças por parte do cliente em deixarem de trabalhar com os agentes de navegação ou armadores, mas que nem sempre se concretiza. Ainda assim já perdeu alguns clientes por não assumirem responsabilidades que legalmente não estavam obrigados a assumir.

José V. reconhece que, apesar de a responsabilidade não recair sobre o agente de navegação, estes tendem a assumir responsabilidades que o armador possa não assumir dado que a mesma não lhe é imposta legalmente.

A relação comercial entre agente de navegação e cliente é estreitada, levando a que o agente de navegação possa aceitar assumir qualquer responsabilidade que não lhe é devida de forma a evitar perder um cliente. No entanto, essas situações são pontuais e devidamente analisadas como casos únicos e isolados.

A ação a ter com o cliente e o intuito de evitar o conflito com os mesmos não passará obrigatoriamente por comparticipar o prejuízo, mas tomar as devidas ações que possam ser satisfatórias para a relação entre ambos continuar.

Para o entrevistado A, as relações comerciais são constituídas à base de ligação de confiança, confiança essa que pode ser quebrada sempre que haja um problema que despolette um conflito e que possa resultar numa reclamação. Em última instância, esse conflito, se a negociação não for bem-sucedida, poderá resultar na perda do cliente. Ao longo da sua experiência profissional, o número de clientes que já perdeu é muito pouco significativo perante o número de clientes e transportes com que já lidou, clientes esses perdidos quando não

assumidos os prejuízos em que o cliente tenha incorrido, mesmo que legalmente não estivesse obrigado a tal.

Quando essa ligação se quebra e põe em causa a futura relação, há por parte do agente de navegação a necessidade de estabelecer a ponte entre o armador e o cliente. Apesar de não lhes serem imputadas responsabilidades, o entrevistado A reconhece que a sua postura perante os negócios não lhe permite ser só um mediador entre as partes, levando a que, dependendo das situações, possa assumir parte ou a totalidade do estrago, que estará dependente de vários fatores como analisaremos no § à frente.

Salienta ainda que, quando há um dano, o que importa ao cliente é que esse mesmo dano seja minimizado e as ações esperadas por parte do cliente resumem-se ao pagamento do mesmo, por acreditar que este derivou de causa que não lhe é imputável. O que poderá variar é a forma como o acordo possa ser feito, mas desde o momento em que há um acordo, esse prender-se-á pelo pagamento ao cliente. Pagamento esse que é feito na maior parte das vezes mesmo que o armador recuse o pagamento do mesmo.

O entrevistado A admite que o primeiro cliente para um agente de navegação é o armador, e que, em termos teóricos, o cliente é cliente do armador e não do agente de navegação. No entanto, em situações onde haja um qualquer problema que abale a relação comercial, os papéis invertem-se e o agente de navegação lida com o cliente como o seu maior foco.

O facto de serem cada vez menos operadores marítimos a atuar no setor leva a que a oferta seja reduzida e a perda de um cliente começa a não representar um acontecimento que vigore por muito tempo, segundo o entrevistado B. As alianças conduzem a uma oferta cada vez menor e que obriga a que o cliente fique circunscrito a uma escolha limitada.

Admite que ao cliente é muito difícil provar a culpa do armador, não só porque as causas que são da responsabilidade do armador são raras e quando acontecem o desconhecimento do negócio não lhes permite provar que o armador é responsável. Para o entrevistado B, tem sido cada vez mais usual assistir-se a uma forte rotatividade de clientes que ora são perdidos ora são ganhos, pelo que já perdeu clientes por não assumir qualquer dano e admite também que alguns desses clientes possam ter voltado a trabalhar com ele.

Ao representar um armador reporta qualquer reclamação do cliente ao mesmo, sendo que, como agente de navegação não tem qualquer margem para assumir uma perda que admite não lhe dizer respeito.

#### **4.4 A relação comercial como fator determinante na negociação**

Para Américo G., as poucas situações em que a companhia marítima admite compartilhar no prejuízo do cliente, ultrapassando assim a decisão legal e substituindo-a pela solução comercial, são avaliadas com base na duração da relação comercial com o cliente e com o volume de negócios envolvido nessa relação comercial. Estes são os principais fatores no momento em que decidem compartilhar em parte ou na totalidade do prejuízo.

Esta atitude é, na maior parte das vezes, reconhecida pelo cliente e garante a fidelização do mesmo. Há, ainda assim, situações em que os clientes não reconhecem essa ação e num curto prazo podem optar pelo serviço da concorrência.

Marcello D. admite que essa ação comercial só é tida num cliente dito “interessante”, isto é, pressupõe-se que o cliente tem um volume de faturação e margem que se torne aliciente para a empresa manter essa mesma relação comercial.

Da sua experiência, reconhece que a solução legal em detrimento da solução comercial é tida em conta pelo cliente que se mantém fiel e volta a pretender o serviço.

Na opinião de José V., não só o volume de negócio e a duração da relação comercial entram em linha de conta, como também o valor da mercadoria para que se assuma qualquer tipo de ação comercial com o cliente. Refere ainda que a decisão de evitar um conflito com um determinado cliente é crucial para se manter a parceria com esse mesmo cliente. Essa ação perante o cliente é reconhecida e fá-lo fidelizar-se.

O entrevistado A menciona que das relações continuadas com os clientes são criadas ligações de confiança e que a qualidade dessa ligação é medida quando surgem quaisquer problemas que possam abalar essa ligação.

Reconhece que há clientes que os honram com a sua confiança, acompanhando-os ao longo dos anos e que ultrapassam esses problemas conjuntamente, através de uma negociação que lhes permita transpor esses obstáculos.

Como agente de navegação admite que a postura adotada é de neutralidade perante as demais situações que ocorram, sendo que as mesmas são resolvidas entre armador e cliente. Não obstante, o agente pode, mesmo que o armador não assuma qualquer prejuízo ou qualquer ação



comercial perante o cliente, ter essa atitude comercial e intervir se considerar que o cliente é merecedor da mesma.

A ação comercial a ter é determinada não só pelo volume de negócio e pela margem, mas também pela ligação de confiança que é construída, mas admite que estes tipos de ações podem originar precedentes que, na ótica do cliente, o faça esperar que esta é a postura que vão adotar sempre que se verifique um conflito e isso, por si só, pode originar um novo conflito. Cada cliente pressupõe uma postura diferente, mediante aquilo que também representa para a empresa e não há, como menciona, uma “one-size-fits-all”.

Na sua opinião, o cliente pretende sentir que o dinheiro que paga por um serviço tem valor e esse valor é reconhecido, não só pela qualidade do transporte prestado, mas também quando surgem esses mesmos problemas e há uma vontade honesta de se arranjar uma solução entre ambas as partes, há uma postura de interajuda onde se olha para a relação comercial e não só pela faturação e/ou margem. E este tipo de posição promove o crescimento da ligação de confiança e é apreciado pelo cliente, mantendo-se agradado com o serviço que lhe é prestado.

Para o entrevistado B, a posição enquanto agente de navegação não lhe permite ter outra atitude que não a de intermediário que faz a ponte entre o cliente e o armador, permitindo a abertura da reclamação e transmissão da possível negociação entre as partes. A postura que adota é a do armador, se este entender que não deve a título comercial transpor a solução legal; enquanto agente de navegação não toma outra posição.

Da sua experiência, não recorda muitos casos onde o armador tenha diferenciado a sua postura atendendo ao volume que o cliente pudesse representar ou pela sua antiguidade na empresa. E explica-o pelo facto de o mercado ter cada vez menos armadores e cada vez menos clientes com poder negocial. Este facto promove a que a postura do armador não se adapte ao cliente em causa.

Refere ainda que a fidelização neste setor é uma utopia, atendendo ao dinamismo do mercado.

## **4.5 Síntese Geral**

Os resultados analisados revelam que quer os agentes de navegação, quer os armadores conhecem a lei que rege o transporte marítimo, bem como a convenção de Bruxelas de 1924 e as suas causas exonerativas de responsabilidade do transportador por danos nas mercadorias.

Os entrevistados representantes de armadores revelaram uma maior preocupação com esse assunto do que os representantes de agentes de navegação.

Pela análise feita, foi da opinião geral o desconhecimento da lei pelos clientes e dos riscos a que estão sujeitos.

No que respeita a danos ou perdas de mercadorias, o número de ocorrências é cada vez mais reduzido e essa redução está em muito relacionada com o aparecimento do contentor e da melhoria significativa que os navios sofreram.

Ainda assim, quando há danos em carga, os armadores e agentes de navegação reconhecem que os mesmos acontecem maioritariamente por causas que são imputáveis ao cliente, nomeadamente no que respeita ao mau acondicionamento da carga.

Estes danos originam reclamações que, tal como os danos, têm vindo a diminuir.

Dos resultados apurados, foi unânime que as soluções legais em detrimento de uma qualquer solução comercial já levaram a que os entrevistados perdessem clientes.

Para os entrevistados, o assumir de um prejuízo parcialmente ou na sua totalidade é uma ação que ocorre muito raramente. No entanto, a solução comercial pode sobrepor-se à solução legal, de forma a evitar-se o conflito pela negociação.

Os agentes de navegação, apesar de não assumirem responsabilidade legal, consideram assumir também essa solução comercial. Só um dos entrevistados, o entrevistado B, não admite uma solução comercial em detrimento de uma solução legal.

Para os entrevistados, com exceção do entrevistado B, a opção pela solução comercial é influenciada pela durabilidade da relação e volume negocial com o cliente em causa e essa posição é reconhecida pelo mesmo, prolongando a sua relação e fidelização.

#### **4.6 Discussão dos resultados obtidos face à revisão de literatura**

Segundo Rodrigues (2015), a Convenção de Bruxelas promove o equilíbrio entre as partes contratuais, sendo o carregador o elemento mais débil deste contrato e encontrando-se o transportador numa posição mais favorável. Também Alves (2008) assinala que nesta

Convenção a exigência do regime face ao transportador é atenuada pelas causas que o exoneram de responsabilidades. Do ponto de vista dos entrevistados, estes admitem que não sentem no dia a dia a dificuldade de provarem a sua exoneração, isto porque as causas provocadoras de sinistros são, na sua maior parte, responsabilidade do carregador/cliente. Reconhecem ainda assim, que o desconhecimento da matéria legal, coloca o carregador com maiores dificuldades em provar que o dano sofrido não é da sua responsabilidade e que deve ser ressarcido por isso.

Apesar de a doutrina se referir à responsabilidade do transportador como uma responsabilidade agravada (Coelho, 1987; Bastos, 2004), na opinião do entrevistado B, o armador está devidamente protegido pela lei e não será fácil culpá-lo de qualquer dano na carga.

Como refere ainda o entrevistado B, a relação de confiança criada entre comprador e vendedor é fulcral para que a relação comercial perdure, visão igualmente defendida pelo modelo de venda *soft-selling* (Lindon, Lendevrie, Levy, Dionisio e Rodrigues, 1996). Essa relação de confiança pode sair fragilizada sempre que a realidade não corresponda às expectativas e essa divergência entre a expectativa e a realidade pode levar ao conflito entre as partes.

Conflito esse, como referido pelo entrevistado A, que pode levar em última instância à perda de um cliente.

Todos os entrevistados reconheceram que vivenciaram situações de conflitos que resultaram na perda do cliente por incapacidade na resolução desse mesmo conflito.

Com exceção do entrevistado B, todos os restantes entrevistados admitiram sobrepor uma solução comercial à solução legal, com o intuito de negociar para chegar a um acordo que permita a manutenção do cliente. Esta negociação só decorrerá se ambas as partes tiverem interesse em manter a sua relação comercial.

Para os entrevistados, os fatores que promovem essa negociação e que os levam a optar por uma solução compromissória comercial prendem-se com a durabilidade da relação e o volume transacionado. José Valente introduz como fator primordial o valor da mercadoria sinistrada.

Contrariamente aos demais entrevistados, o entrevistado B admite que não opta pela solução comercial quando não são responsabilizados pelos danos na carga e justifica essa medida pela tendência oligopolista que o mercado tende a tomar (tendência já assinalada, conforme mencionado *supra*, por Wang, 2015).

Enquanto o entrevistado B admite que a adoção de uma solução comercial em detrimento da solução legal não é reconhecida pelo consumidor, os demais entrevistados admitem que a opção por uma solução diferente da legal é reconhecida pelo cliente e promove a fidelização do mesmo.

## 5 Conclusão

O transporte marítimo é cada vez mais reconhecido como o meio de transporte que melhor permite a circulação de bens e mercadorias entre os diferentes países do mundo.

Este meio de transporte é, portanto, crescentemente o meio primordial para trocas transnacionais e a sua expansão influenciou diretamente o efeito da globalização a que assistimos.

Esta propensão transfronteiriça obriga a que os transportes marítimos estejam devidamente regulados por leis bem definidas.

Sabendo que o transporte marítimo está sujeito a uma série de riscos e que o carregador/cliente, ao entregar a carga ao transportador, perde o controlo desta e torna-se, por isso, o elemento mais débil no contrato, o transportador/armador assume o dever de colocar a mercadoria no destino acordado, tendo a obrigação caso haja incumprimento do contrato, de provar que tal não ocorreu por culpa sua.

O Estado português encontra-se vinculado à Convenção de Bruxelas. Esta convenção representa o caminho que os diferentes países percorreram para a unificação e uniformização da lei marítima. No entanto, a mesma está longe de ter alcançado o objetivo desejado.

A Convenção de Bruxelas constituiu o ponto de partida do nosso estudo, por consagrar as causas que exoneram o transportador marítimo de qualquer responsabilidade por danos nas mercadorias.

Os diversos autores estudados, nomeadamente Pinheiro (2008) e Rocha (2008), admitem que a Convenção de Bruxelas procura equilibrar o sistema de responsabilidade do transportador: por um lado, impõe as suas obrigações, mas também as causas que o exoneram e, ainda, no caso de ser responsabilizado, um teto indemnizatório.

E é reconhecido ainda pelos autores estudados, Rodrigues (2015), Bastos (2004) e Alves (2008), que a mesma aporta uma proteção especial ao carregador, o que veio a ser contraditado pela perceção dos entrevistados.

Partindo do rol de causas que exoneram o transportador marítimo das suas responsabilidades tentou-se aferir se os transportadores no mercado optariam por uma solução compromissória, ao invés da solução determinada legalmente.

Para se determinar se essa era a solução elegida foram entrevistados cinco transportadores, entre armadores e agentes de navegação e analisadas as suas respostas.

As respostas obtidas permitiram reconhecer, uma vez mais, e em sintonia com a literatura estudada, o transporte marítimo como uma fonte de riscos que pode provocar danos nas cargas.

No entanto, e contrariamente ao expectável pela literatura, segundo os dados recolhidos, os danos das mercadorias são, na sua maioria, causados pelo carregador/cliente e não eventuais riscos por conta do transportador ou causas fortuitas.

Ficou também demonstrado nos resultados apurados que os clientes do setor de transporte marítimo são desconhecedores dos riscos que correm e da lei que suporta o transporte marítimo. Este desconhecimento origina reclamações que são, de acordo com os resultados, na maior parte das vezes consequência desse mesmo desconhecimento.

Este estudo poderá ser limitativo no que toca a conclusões quanto ao responsável pelos danos na mercadoria, dado que só foram estudados os relatos dos transportadores. Para uma perceção mais realista, o cenário ideal seria confrontar as respostas de ambas as partes. No entanto, tal não era o propósito deste trabalho.

A partir dos resultados obtidos, foi possível concluir pelo reconhecimento, por parte dos entrevistados, da importância da venda relacional em detrimento da venda pelo foco no objetivo de maximizar por si só a venda sem olhar à satisfação do cliente.

No entanto, nem todos os entrevistados reconheceram que esse conflito deve ser evitado através da negociação.

Esse não reconhecimento deve-se, por um lado, à estrutura do mercado dos transportes marítimos que, segundo os dados recolhidos, apresenta-se cada vez mais oligopolista e, por outro lado, pela posição que é assumida, como armador ou agente de navegação.

Concluiu-se também que os armadores ou agentes de navegação já perderam clientes por não assumirem prejuízos ou danos nas mercadorias, mesmo quando os mesmos não derivaram da sua responsabilidade.

Dos resultados analisados é possível aferir duas tomadas de posição relativamente à responsabilidade legal: de um lado, a posição do armador que tem uma obrigação legal, e do outro, o agente de navegação que se apresenta como interlocutor entre as partes.

Destas duas versões seria expectável que o agente de navegação, por não ter uma obrigação legal, não assumisse qualquer responsabilidade comercial. No entanto, ficou demonstrado e pode por isso concluir-se que o agente de navegação, mesmo quando o armador

recuse a solução comercial, pode assumir ele mesmo essa posição negociando com o cliente, desde que daí se pressuponha vantagens para ambas as partes negociadoras.

Esse assumir de responsabilidade comercial assenta em pressupostos determinados pelos armadores e agentes de navegação, nomeadamente que essas posições são defendidas a título excecional e devidamente estudadas caso a caso.

A posição comercial em detrimento da posição legal poderá abrir precedentes que leve a que o cliente constitua expectativas erradas sobre as responsabilidades do transportador.

A dissertação pretendia avaliar até que ponto é que as soluções legais são afastadas pelas soluções comerciais, em situações em que o transportador não é responsável pelos danos nas cargas e os resultados concluíram, sem unanimidade, que a solução comercial é preferível à solução legal sempre que haja um volume comercial entre as partes que o justifique, bem como quando a durabilidade da relação comercial assim o fundamenta.

Destaca-se, assim, a importância dada pelos transportadores à relação comercial com o cliente, admitindo que uma postura que evite o conflito é tida em consideração pelo cliente e que o faz fidelizar e voltar a requerer os seus serviços.

## 6 Bibliografia

- Akdemir, B., Bilgili, E., Ziarati, M., & Stockton, D. (2008), "Supply and Demand in Shipping Market Using Intelligent Neural Networks", Izmir, IMLA, disponível online em [https://www.researchgate.net/publication/228684680\\_Supply\\_and\\_Demand\\_in\\_Shipping\\_Market\\_Using\\_Intelligent\\_Neural\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/228684680_Supply_and_Demand_in_Shipping_Market_Using_Intelligent_Neural_Networks), acessado em Junho 2018.
- Alves, Hugo Ramos (2008), *Da Limitação Da Responsabilidade Do Transportador Na Convenção De Bruxelas De 1924*, Coimbra, Editora Almedina.
- Antunes, José A. Engrácia (2009), *Direito Dos Contratos Comerciais*, Coimbra, Editora Almedina.
- Atchan, M., Davis, D., & Foureur, M. (2016), "A Methodological Review Of Qualitative Case Study Methodology In Midwifery Research", *Journal Of Advanced Nursing*, 72, pp. 2259 - 2271.
- Baratta, Roberto (1991), *Il Collegamento Più Stretto Nel Diritto Internazionale Privato Dei Contratti*, Milão, Giuffrè Editore.
- Bardin, L. (1977), *Análise De Conteúdo*, Coimbra, Edições 70
- Bastos, Nuno Manuel Castello-Branco (2004), *Direito Dos Transportes*, Coimbra, Editora Almedina.
- Berry, L. (1980), "Services Marketing Is Different", *Business*, nº 30, pp. 24-28.
- Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, Oxford, Oxford University Press.
- Button, Kenneth (2010), *Transport Economics*, 3ª edição, Cheltenham( Uk), Edward Elgar Publishing Limited.
- Calero, F. (2000), *El contrato de transporte marítimo de mercancías: reglas de Haya-Visby*, Elcano (Navarra), Aranzadi.
- Carbone, Sérgio Maria (2010), *Contratto Di Trasporto Marittimo Di Cose*, Milão, Giuffrè Editore.
- Coelho, Carlos De Oliveira (1987), *Jurisprudência e Direito Marítimo*, Coimbra, Coimbra Editora.
- Collins, R. H. (1987), "Salesforce Support Systems: Potential Applications to Increase Productivity", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 15(2), pp. 49-54.



- Cordeiro, António Menezes (2001), *Manual De Direito Comercial*, volume I, Coimbra, Editora Almedina.
- Cordeiro, António Menezes (2008), “Introdução Ao Direito Dos Transportes”, in Gomes, Manuel (2008), *I Jornadas de Lisboa de Direito Marítimo*, Coimbra, Editora Almedina.
- Correia, Armando José Dias (2010), *O Mar No Século XXI - Contributos Para Uma Análise Estratégica Aos Desafios Marítimos Nacionais*, Aveiro, Fedrave.
- Costa, J. P., Dias, J. M., Godinho, P. (2010), *Logística*, Coimbra, Imprensa UC.
- Cunha, Pedro (2000), *Conflito e Negociação*, Porto, Edições Asa.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy Of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy Of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015), *Qualitative Methods In Business Research: A Practical Guide To Social Research*, 2ª edição, London, Sage Publications.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005), *Case Studies And Theory Development In The Social Sciences*, Cambridge, Mit Press.
- Gil, A. C. (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 4ª Edição, São Paulo, Atlas.
- Gillis, A., & Jackson, W. (2002), *Research Methods for Nurses: Methods And Interpretation*, Philadelphia, F.A. Davis Company.
- Gomes, Manuel Januário Da Costa (2005), *O Ensino Do Direito Marítimo- O Soltar Das Amarras Do Direito Da Navegação Marítima*, Coimbra, Livraria Almedina.
- Goulielmos, A. M. (2017), “Containership Markets: A Comparison With Bulk Shipping And A Proposed Oligopoly Model”, *Journal of Economics and Business*, vol 67, nº2, 47–68.
- Jornal da Economia do Mar (2016), “Alianças nos operadores marítimos, sinal de colapso do comércio mundial?”, disponível online em <http://Www.Jornaldaeconomiamar.Com/Aliancas-Nos-Operadores-Maritimos-Sinal-De-Colapso-Do-Comercio-Mundial/>, acedido em Junho 2018.

- Justino, L. (2007), *Direção Comercial*, Lisboa, Lidel.
- Lee, H., Boile, M., Theofanis, S. & Choo, S. (2012), “Modeling the Oligopolistic and Competitive Behavior of Carriers in Maritime Freight Transportation Networks”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol 54, pp. 1080-1094.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P. & Rodrigues, V. (1996), *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Levitt, T. (1981), “Marketing Intangible Products and Products Intangibles”, *Harvard Business Review*, nº59, pp. 94-102.
- Lovelock, C. (1983), “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, nº 3, pp. 9-20.
- Luberoff, D. & Walder, J. (2000), “U.S. Ports and the Fundings of Intermodal Facilities: an Overview of Key Issues”, *Transportation Quarterly*, vol. 54, pp. 23-45.
- Malhotra, N. (2006), *Pesquisa de Marketing*, Porto Alegre, Bookman.
- Martinelli, D. P., & Almeida, A. P. (1997), *Como transformar confronto em negociação*, São Paulo, Atlas.
- Matos, Azevedo (1956), *Princípios de Direito Marítimo*, Vol. II, Lisboa, Edições Ática.
- Miles, MB. & Huberman, AM. (1994), *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*, California, Sage Publications.
- Morse, J. (1998), “Designing Funded Qualitative Research”, in *Strategies Of Qualitative Inquiry*, N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), California, Sage Publication, pp. 56-85.
- Múrias, Pedro Ferreira (2000), *Por Uma Distribuição Fundamentada Do Ónus Da Prova*, Lisboa, Editora Lex Lisboa.
- Peleckis, K. (2014). “International Business Negotiations: Innovation, Negotiation Team, Preparation”, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 64–73, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.848>, acedido em junho de 2018.
- Pinheiro, Luís de Lima, (2008), “Direito Aplicável ao Contrato de Transporte Marítimo de Mercadorias”, in Gomes, Manuel (2008), *I Jornadas de Lisboa de Direito Marítimo*, Coimbra, Editora Almedina.

- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993), *Negotiation in Social Conflict*. Open University Press and Pacific Grove, California, Brooks/Cole.
- Rahim, M. (2002), "Toward a theory of managing organizational conflict", *The international Journal of conflict management.*, Vol. 13, nº3, pp. 206-235.
- Raposo, Mário (2008), "Transporte marítimo de mercadorias", in Gomes, Manuel (2008), *I Jornadas de Lisboa de Direito Marítimo.*, Coimbra, Editora Almedina.
- Ribeiro, Elisa Antônia (2008), "A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa", *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, vol. 4, n. 04, p.129-148.
- Richards, T., & Richards, L. (1991), "The Nudist Qualitative Data Analysis System", *Qualitative Sociology*, vol. 14(4), pp. 307-324.
- Richardson, Roberto Jarry (1999), *Pesquisa Social: Métodos E Técnicas*, 3.º edição., São Paulo, Atlas.
- Rocha, Francisco Costeira Da (2000), *O Contrato de Transporte de Mercadorias – Contributo Para o Estudo da Posição Jurídica do Destinatário no Contrato de Transporte de Mercadorias*, Coimbra, Editora Almedina.
- Rocha, Francisco Costeira Da (2008), "Limitação Da Responsabilidade Do Transportador Marítimo De Mercadorias", in Gomes, Manuel (2008), *I Jornadas de Lisboa de Direito Marítimo*, Coimbra, Editora Almedina.
- Rodrigues, Alessandro Meliso (2015), *O Contrato de Transporte Marítimo de Mercadorias e o Regime Especial Exonerativo e Limitativo da Responsabilidade Civil do Transportador no Ordenamento Jurídico Português*, Lisboa. Faculdade De Direito Da Universidade De Lisboa. Mestrado em Ciências Jurídicas, disponível online em [https://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/rjlb/2015/1/2015\\_01\\_0265\\_0381.pdf/](https://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/rjlb/2015/1/2015_01_0265_0381.pdf/), acedido em Fevereiro 2018.
- Rosa, Maria Virgínia, & Arnoldi, Marlene (2006), *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: Mecanismos Para a Validação dos Resultados*, Belo Horizonte, Autêntica Editora.
- Rowley, J. (2012), "Conducting Research Interviews", *Management Research Review*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 260-271.

- Saner, Raymond (2004), *O Negociador Experiente: Estratégia, Táticas, Motivação, Comportamento, Liderança*, 2.<sup>a</sup> edição, São Paulo, Senac.
- Sériaux, Alain (1998), *La Faute du transporteur*, 2.<sup>a</sup> edição, Paris, Economica.
- Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993), *Negociación en las Organizaciones*, Madrid, Eudema.
- Thompson, L. (2008), *A Razão e o Coração do Negociador*, Lisboa, Monitor.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013), *Managing Innovation*, 5<sup>a</sup> Edição, West Sussex (England), John Wiley And Sons.
- Treitel, G. & Reynolds, F.M.B. (2001), *Carver on bills of lading*, Londres, Sweet & Maxwell.
- Wang, M. (2015), “The Formation of Shipping Conference and Rise of Shipping Alliance”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, n°5, pp. 22–36, disponível online em <https://doi.org/10.5430/Ijba.V6n5p22>, acessado em Junho 2018.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2.<sup>a</sup> edição, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, California, Sage Publications
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003), *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*, 2.<sup>a</sup> edição, Porto Alegre, Bookman.

## 7 Anexos

### ANEXO 1 – Email enviado aos entrevistados

**Caro XXX,**

O meu nome é Filipa Ferreira, finalista do Mestrado de Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e venho por este meio formalmente convidá-lo/la para participar num projeto de investigação que estou atualmente a desenvolver, com a orientação da Professora Mariana Costa.

O tema centra-se na investigação do transporte marítimo, com foco na responsabilidade do transportador marítimo por danos na mercadoria.

Este estudo irá recorrer a métodos qualitativos e irá centrar-se no ponto de vista do transportador.

Atendendo à sua experiência profissional e sendo que a mesma aparenta coincidir com os critérios pré-definidos para este estudo, acredito que poderá contribuir significativamente para a investigação.

Assim sendo, gostaria de conversar consigo para confirmar a sua elegibilidade para este estudo.

Com este objetivo, gostaria de o/a convidar para uma entrevista formal de forma a recolher dados qualitativos.

O encontro irá focar no estudo de caso do transporte marítimo, sendo que será gravado para posterior análise.

Obrigado pela atenção e pela disponibilidade.

Os melhores cumprimentos,

Filipa Ferreira

912417135

filipafferreira1992@gmail.com

## ANEXO 3 – GUIÃO ENTREVISTA

Parte I	
<b>Caracterização do Entrevistado</b>	<p>Nome:</p> <p>Função na empresa:</p> <p>Há quanto tempo está ligado à atividade marítima?</p> <p>Habilitações:</p>
<b>Caracterização da Empresa</b>	<p>1. Como nasceu a empresa:</p> <p>2. Evolução do negócio:</p> <p>3. N° de funcionários em 2017:</p> <p>4. Volume de faturação em 2017 (opcional):</p> <p>5. Tem departamento legal? Se sim, quantos colaboradores? Se não, a quem recorre (nacional? Ou estrangeiro?)</p>
<b>Caracterização da Atividade da Empresa</b>	<p>6. Tipo de atividade:</p>
Parte II	
<b>Enquadramento legal</b>	<p>7. Conhece as leis que regem o transporte marítimo?</p> <p>8. Tem conhecimento da Convenção de Bruxelas e das responsabilidades legais do transportador marítimo por perdas ou danos sofridos pela mercadoria transportada?</p> <p>9. E as causas que exoneram o transportador de qualquer responsabilidade por danos ocorridos na mercadoria, conhece?</p> <p>10. Os clientes têm perceção da complexidade da lei que rege o transporte marítimo?</p> <p>11. Na sua opinião, são conhecedores dos riscos que correm?</p>

	<p>12. É recorrente acontecerem danos ou perdas de mercadorias em transportes por via marítima?</p> <p>13. Se sim, a que atribui essa recorrência?</p> <p>14. Ocorrem com regularidade reclamações por parte dos clientes?</p> <p>15. Que tipo de reclamações é que são mais frequentes?</p> <p>16. Considerando a globalidade do setor e dos seus intervenientes, considera que são mais frequentes os danos e perdas de mercadorias por responsabilidade do transportador marítimo, ou por causas alheias?</p>
--	--

<p><b>Responsabilidade Comercial</b></p>	<p>17. No caso de danos ou perdas por causas alheias ao transportador, a empresa já perdeu algum cliente por não assumir o prejuízo decorrente de um sinistro no transporte marítimo, quando não estava legalmente obrigada a suportar esse prejuízo?</p> <p>18. Para evitar esse resultado, a empresa admite a possibilidade de assumir parte ou a totalidade do prejuízo perante o cliente, de modo a assegurar a sua satisfação e evitar conflito nas relações comerciais?</p> <p>19. Que outros comportamentos admite a empresa assumir, em regra, para evitar o conflito com os clientes resultante da ocorrência de danos ou perdas na mercadoria transportada?</p> <p>20. O tratamento das situações de danos ou perda de mercadoria por causa não imputável ao transportador é influenciado pela duração da relação comercial com o cliente em causa e/ou com o seu volume de negócios com a empresa?</p> <p>21. Na sua opinião, o modo como é tratada a relação comercial com o cliente numa situação de ocorrência de danos ou perdas na mercadoria é levado em conta pelo cliente para continuar a escolher a empresa?</p> <p>22. A empresa já perdeu algum cliente por se recusar a assumir um prejuízo resultante de danos ou perdas na mercadoria pelo qual não era responsável?</p>
--	--





FACULDADE DE ECONOMIA

