

JOÃO CARLOS DE ALMEIDA VIDAL

***A ARBITRAGEM NO TURISMO E A SUA
INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EMPRESA
TURÍSTICA***

Doutoramento em Turismo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professores Doutores João Albino Silva

e Guilherme Castela



UAAlg FE

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2017

A ARBITRAGEM NO TURISMO E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EMPRESA TURÍSTICA

Doutoramento em **TURISMO**

Declaração de Autoria do Trabalho

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



(João Carlos de Almeida Vidal)

Direitos de cópia ou Copyright

© **Copyright:** (João Carlos de Almeida Vidal).

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

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e meu filho, e por esta ordem apenas porque foi por ela que apareceram na minha vida.

À minha mãe, a quem gostaria de ter proporcionado mais esta realização e não pude...

AGRADECIMENTOS

É difícil e penoso fazer agradecimentos no fim de um trabalho como este. Por um lado, porque vivemos o pânico de esquecer alguém cujo contributo terá influenciado a obra e o autor; por outro, o mais difícil dos dois, porque é virtualmente impossível por em palavras o sentimento de gratidão que nos invade. Costumo dizer aos meus alunos que a linguagem, apesar de representar um progresso civilizacional incomparável, é incomensuravelmente pobre quando comparada com o que somos capazes de sentir. E este é, garantidamente, um momento que bem prova a verdade desta afirmação.

Não porque os agradecimentos devam ser feitos por uma ordem, mas porque há uma ordem natural em quase tudo, as minhas primeiras palavras não podiam deixar de ser dirigidas aos meus orientadores, os Senhores Professores Doutores João Albino Silva e Guilherme Castela. Na realidade, este trabalho é deles, não meu. Sem os seus conhecimentos, sem o seu apoio, sem o seu empenho, sem a sua amizade, nada do que aqui ficou escrito teria sido possível. Tudo o que com acerto aqui se encontrar tem a marca do génio ímpar de cada um deles, nas suas respetivas áreas do saber. Tudo o que de menos acertado existir é culpa exclusiva do autor, que não soube absorver, perceber e expor o que ao mais alto nível lhe foi colocado à disposição. Sei que não foi fácil orientar-me, sei que em muitos momentos terei desesperado os meus orientadores por não conseguir perceber o que, para eles, não passava do óbvio, mas sei igualmente que em momento algum desistiram de mim. E isso foi a chave que abriu a porta deste trabalho. Gostaria de encontrar uma palavra que transmitisse, de uma vez só, a quantidade e qualidade do meu agradecimento. Como não encontro, digo apenas muito, muito obrigado.

Neste percurso, longo e delicado, muitas outras pessoas tiveram uma intervenção determinante para a obtenção deste resultado. É aqui, como foi já noutras circunstâncias, o momento certo para prestar o meu público agradecimento ao Professor Doutor Efigénio da Luz Rebelo. Nos idos de 1999 acolheu-me na Faculdade de Economia, acreditou em mim, e pôs à minha disposição todos os instrumentos para que me realizasse numa tarefa que descobri amar: a docência! Também a ele devo o incansável incentivo para que este trabalho fosse possível, sabendo bem, ele e eu, o quão difícil é atingi-lo quando mais de 90% da nossa atividade se encontra fora da Universidade...

Por falar em atividade fora da Universidade, nunca estes agradecimentos estariam completos e justos sem uma palavra dirigida ao Dr. Álvaro Pedro Café. Ainda antes do aparecimento da Universidade do Algarve na minha vida recebeu-me, no seu escritório, vindo direto da Faculdade de Direito de Lisboa, e ali, pacientemente e com uma entrega inigualável, me proporcionou o estágio de advocacia que qualquer um sonha ter. Não contente com isso, igualmente acreditou em mim e me convidou para abraçar o seu projeto e continuarmos juntos a trilhar os difíceis caminhos da advocacia. Algo que continuamos a fazer, até hoje... Para além da sua inquestionável amizade para comigo, absolutamente retribuída, também ele foi obreiro de grandes incentivos para a realização deste trabalho. Tão grandes, que incontáveis vezes assumiu no escritório as minhas responsabilidades para me libertar algum tempo de dedicação ao doutoramento. E se mais não assumiu, foi unicamente porque não pedi. Muito obrigado por tudo.

Aos meus colegas e amigos que me acompanharam nesta aventura, o meu muito obrigado. Sem que a ordem signifique qualquer importância relativa, e sem que os abaixo mencionados esgotem o universo de todos a quem queria agradecer, deixo o meu agradecimento às Prof. Doutoras Eugénia Maia Ferreira, Íris Lopes e Ana Marreiros, e à Mestre Ana Mendonça, pelo apoio que sempre me transmitiram. Duas palavras especiais: a primeira ao Prof. Doutor Nélson Silva, que abnegadamente contribuiu, sem contrapartidas, para que este trabalho fosse concluído; a segunda, ao meu amigo e colega Dr. Afonso Café, companheiro de muitas batalhas na minha vida, ouvinte de muitos desabafos, e que em boa hora se juntou a este destemido grupo de empreendedores.

Aos meus pais, um agradecimento enorme que se traduz numa asserção muito simples: é vossa a responsabilidade de tudo aquilo que sou; é vosso o mérito de tudo o que alcancei. Assim eu tivesse o engenho e arte de conseguir ser, na paternidade, metade daquilo que foram comigo...

Por fim, um agradecimento muito especial a quem, ao meu lado, todos os dias, viu nascer este sonho, conviveu com ele, e agora observa a sua conclusão. O meu filho, pilar da minha existência, foi o maior sofredor com este trabalho. Por isso, também, merece o maior dos meus agradecimentos. Apesar de todas as minhas faltas e erros para com ele teve sempre a capacidade e a abnegação de nunca errar comigo e sempre relevar os meus

erros. É uma sorte incrível ter-te...

RESUMO

Este estudo pretende abordar as questões do turismo a partir da perspectiva do litígio. O turismo internacional determina que, em caso de disputa, dois ou mais ordenamentos jurídicos sejam chamados a resolver um determinado problema, o que introduz uma enorme complexidade no sistema. Para eliminar ou diminuir este efeito, as organizações têm sido incentivadas a utilizar meios alternativos de resolução de litígios, como a arbitragem. É, pois, importante tentar perceber se as mudanças no turismo podem levar a novos e maiores litígios, que exigem mais eficazes formas de resolução. Para esse fim, é necessário medir o efeito nas organizações do uso da arbitragem. Os alvos desta medição são os operadores turísticos, agências de viagem e hotéis que operam no Algarve, bem como os turistas, para cruzar e validar os dados recolhidos. Este trabalho pretende ainda demonstrar a adequação dos métodos Biplot, em particular, o HJ-Biplot, para o tratamento de dados decorrentes da sensibilidade dos hotéis, operadores turísticos, agências de viagem e turistas aos mecanismos de arbitragem.

Palavras-chave: Litígio; Arbitragem; Turismo; Desempenho; Métodos Biplot

ABSTRACT

This study intends to approach tourism issues from the perspective of the dispute. The concept of international tourism determines that, in the case of a dispute, two or more legal systems might be called to solve a given problem, what is a complicated issue. To solve or diminish this effect, organizations have been encouraged to use alternative dispute resolution modes like arbitration. Therefore, it is important to try to see if the recent changes in the ways people acquire their trips could lead to new and bigger disputes that demands more and more effective ways of resolution. To achieve that, it's necessary to measure the effect on the organizations of the use of arbitration. The targets for this measurement are the major tour operators, travel agencies and hotels operating in the Algarve, as well as tourists to cross validate the data collected there. This study also aims to demonstrate the suitability of the biplot, specially the HJ-biplot, for the inspection of data arising from the sensitivity of hotels, tour operators, agencies and tourists to the mechanisms of arbitration.

Keywords: Dispute; Arbitration; Tourism; Performance; Biplot Methods

ÍNDICE GERAL

DECLARAÇÃO DE AUTORIA	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABELAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ABREVIATURAS	xiv
Capítulo 1	
INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	1
1.1 Apresentação, contextualização e justificação da investigação.....	2
1.2 Os objetivos da investigação.....	3
1.3 O contributo da investigação.....	5
1.4 A estrutura da investigação.....	6
Capítulo 2	
A ARBITRAGEM ENQUANTO INSTITUTO JURÍDICO	8
2.1 Apresentação do capítulo.....	9
2.2 As origens da arbitragem.....	9
2.2.1 A origem da arbitragem em Portugal.....	11
2.3 A arbitragem no direito comparado.....	13
2.3.1 A Lei Modelo da UNCITRAL.....	14
2.3.2 As fontes estaduais estrangeiras sobre arbitragem.....	14
2.3.2.1 Europa.....	15
2.3.2.1.1 França.....	15
2.3.2.1.2 Inglaterra.....	16
2.3.2.1.3 Espanha.....	17
2.3.2.1.4 Itália.....	17
2.3.2.1.5 Suíça.....	18
2.3.2.1.6 Alemanha.....	19
2.3.2.1.7 Holanda.....	19
2.3.2.1.8 Bélgica.....	20
2.3.2.1.9 Suécia.....	20
2.3.2.1.10 Áustria.....	20
2.3.2.1.11 Dinamarca.....	21

2.3.2.1.12	Finlândia.....	21
2.3.2.1.13	Luxemburgo.....	21
2.3.2.1.14	Polónia.....	22
2.3.2.2	Outros países não europeus.....	22
2.3.2.2.1	Estados Unidos da América.....	22
2.3.2.2.2	China.....	23
2.3.2.2.3	Rússia.....	24
2.3.2.3	Países de língua portuguesa.....	25
2.3.2.3.1	Brasil.....	25
2.3.2.3.2	Angola.....	26
2.3.2.3.3	Moçambique.....	26
2.3.2.3.4	Cabo Verde.....	26
2.3.2.3.5	Guiné-Bissau.....	27
2.3.2.3.6	Timor.....	27
2.3.3	O direito transnacional da arbitragem.....	27
2.4	O conceito de arbitragem.....	29
2.4.1	A convenção de arbitragem.....	30
2.4.2	O compromisso arbitral.....	31
2.4.3	A cláusula compromissória.....	31
2.4.4	O problema dos negócios unilaterais.....	32
2.4.5	Arbitragem institucionalizada e arbitragem <i>ad hoc</i>	32
2.5	A natureza jurídica da arbitragem.....	33
2.6	A arbitragem interna.....	35
2.7	A arbitragem internacional.....	35
2.7.1	O fundamento jurídico da arbitragem internacional.....	36
2.7.1.1	O fundamento estadual.....	37
2.7.1.2	O fundamento autónomo.....	37
2.8	A arbitragem e a composição amigável de litígios.....	38
2.9	O procedimento arbitral.....	39
2.10	Dados sobre arbitragem em Portugal.....	40
2.11	Os principais centros de arbitragem internacional.....	44
2.12	Vantagens e desvantagens da arbitragem.....	45
2.12.1	Vantagens.....	45
2.12.2	Desvantagens.....	48
2.13	A arbitragem e as novas tecnologias.....	49
2.14	Síntese do capítulo.....	51

Capítulo 3

A ARBITRAGEM COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE.....	52	
3.1	Apresentação do capítulo.....	53
3.2	A arbitragem como fenómeno socioeconómico.....	53
3.3	A importância da arbitragem para a empresa.....	54
3.4	A arbitragem como fator de competitividade empresarial.....	55
3.5	O estudo da arbitragem nas empresas.....	56
3.6	Reflexões sobre estratégia organizacional.....	58
3.7	O enfoque baseado na diferenciação.....	65
3.8	O desempenho económico e a vantagem competitiva.....	69
3.9	Síntese do capítulo.....	72

Capítulo 4

A ARBITRAGEM E O TURISMO	74
4.1 Apresentação do capítulo.....	75
4.2 O setor económico do turismo.....	76
4.3 O mercado turístico.....	79
4.4 O produto turístico.....	81
4.5 A oferta turística.....	83
4.5.1 O hotel.....	85
4.5.2 A agência de viagens e o operador turístico.....	87
4.5.2.1 O operador turístico.....	88
4.5.2.2 A agência de viagens.....	89
4.6 A procura turística.....	91
4.6.1 Principais fatores determinantes da procura turística.....	95
4.6.2 O turista.....	96
4.7 Análise estratégica no turismo.....	97
4.8 A competitividade no turismo.....	102
4.9 O modelo de investigação.....	107
4.10 Modelo de arbitragem no turismo.....	110
4.11 A arbitragem no turismo e a sua influência no desempenho da empresa turística: as hipóteses de investigação.....	112
4.12 Síntese do capítulo.....	113

Capítulo 5

METODOLOGIA	115
5.1 Apresentação do capítulo.....	116
5.2 Justificação metodológica: quantitativo vs. qualitativo.....	116
5.3 Determinação das unidades de observação e métodos utilizados para a obtenção da informação.....	119
5.4 Os procedimentos metodológicos.....	120
5.4.1 Esquema metodológico.....	124
5.4.2 Construção das bases de dados.....	125
5.4.3 Análise preliminar.....	132
5.4.4 <i>Optimal Scaling</i>	132
5.4.5 O HJ-Biplot.....	133
5.4.6 A interpretação gráfica do método HJ-Biplot.....	137
5.4.7 Segmentação: <i>K-Means Clustering</i> e Método de Ward.....	143
5.4.8 Criação de perfis.....	145
5.4.9 Estabelecimento de tipologias.....	145

Capítulo 6

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	147
6.1 Apresentação do capítulo.....	148
6.2 Análise preliminar dos dados e constituição de perfis.....	149
6.2.1 A procura.....	149
6.2.1.1 O turista.....	151
6.2.1.2 A viagem.....	153
6.2.1.3 As variáveis ativas.....	155
6.2.1.4 Constituição de perfis.....	158
6.2.2 A oferta.....	159
6.2.2.1 Os hotéis.....	159

6.2.2.2	As agências de viagem.....	161
6.2.2.3	As variáveis ativas.....	161
6.2.2.4	Constituição de perfis.....	166
6.3	Análise exploratória.....	168
6.3.1	Deteção de padrões comportamentais na procura e formação de tipologias.....	168
6.3.2	Deteção de padrões comportamentais na oferta e formação de tipologias.....	172
6.3.3	Vantagem competitiva.....	177
6.4	Discussão.....	178
6.4.1	Sob o ponto de vista da arbitragem.....	178
6.4.2	Na perspetiva económica.....	178
6.4.3	Na ótica da gestão.....	180
6.4.4	No âmbito da metodologia.....	181
Capítulo 7		
CONCLUSÕES.....		182
7.1	Apresentação do capítulo.....	183
7.2	Conclusões.....	183
7.3	As limitações da investigação.....	184
7.4	Futuras linhas de investigação.....	185
BIBLIOGRAFIA.....		186
APÊNDICES.....		203
ANEXOS.....		213

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Arbitragem em Portugal entre 1996 e 2015.....	40
Tabela 3.1: Modelo de Ansoff.....	60
Tabela 3.2: Estratégias competitivas.....	62
Tabela 4.1: Súmula dos requisitos de classificação dos hotéis de 4 e 5 estrelas.....	87
Tabela 4.2: Diversas abordagens teóricas em face das motivações turísticas.....	96
Tabela 4.3: Elementos e níveis de concorrência.....	103
Tabela 4.4: Travel & Tourism Competitive Index.....	106
Tabela 5.1: Abordagens dos métodos quantitativos, qualitativos e mistos.....	117
Tabela 5.2: Comparação entre os diversos tipos de administração de questionários.....	120
Tabela 5.3: Variáveis Suplementares da base de dados dos turistas.....	126
Tabela 5.4: Variáveis Ativas da base de dados dos turistas.....	127
Tabela 5.5: Variáveis Suplementares da base de dados dos hotéis.....	128
Tabela 5.6: Variáveis Ativas da base de dados dos hotéis.....	129
Tabela 5.7: Variáveis Suplementares da base de dados das agências.....	130
Tabela 5.8: Variáveis Ativas da base de dados das agências.....	131
Tabela 6.1: Dimensão amostral.....	151
Tabela 6.2: Perfis da procura.....	158
Tabela 6.3: Perfis da oferta.....	167
Tabela 6.4: Sumário HJ-BIPLLOT com nível de explicação da variância pelos 2 eixos....	168
Tabela 6.5: Contribuições relativas do fator pelos 2 eixos – variáveis.....	169
Tabela 6.6: Coordenadas HJ-BIPLLOT.....	169
Tabela 6.7: Tipologias da procura.....	172
Tabela 6.8: Sumário HJ-BIPLLOT com nível de explicação da variância pelos 2 eixos....	173
Tabela 6.9: Contribuições relativas do fator pelos 2 eixos – variáveis.....	173
Tabela 6.10: Coordenadas HJ-BIPLLOT.....	174
Tabela 6.11: Tipologias da oferta.....	176
Tabela 6.12: Quanto estariam dispostos a pagar na perspetiva do mercado.....	177
Tabela 6.13: Quanto estariam dispostos a pagar na perspetiva da oferta.....	177
Tabela 6.14: Perfis de mercado.....	179
Tabela 6.15: Tipologias de mercado.....	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Um modelo holístico da vantagem competitiva.....	64
Figura 3.2: Criação de valor segundo White (2004).....	65
Figura 3.3: O círculo de Mintzberg.....	68
Figura 3.4: Valor criado vs. valor apropriado.....	71
Figura 4.1: Modelo do setor do turismo.....	78
Figura 4.2: Modelo genérico do produto turístico.....	82
Figura 4.3: Modelo de arbitragem no turismo.....	111
Figura 5.1: Esquema metodológico.....	125
Figura 5.2: Representação HJ-BIPLLOT.....	135
Figura 5.3: Representação da relação HJ-BIPLLOT entre os ângulos (θ) formados pelos atributos e a respetiva correlação (r).....	138
Figura 5.4: Representação de atributos com diferentes longitudes de vetor no HJ-BIPLLOT.....	139
Figura 5.5: Representação dos indivíduos e distâncias no HJ-BIPLLOT.....	140
Figura 5.6: Representação da relação dos atributos e indivíduos relacionados com diferentes preponderâncias no HJ-BIPLLOT.....	141
Figura 5.7: Representação da relação entre atributos e indivíduos no HJ-BIPLLOT.....	142
Figura 6.1: Esquema metodológico integral.....	148
Figura 6.2: Aeroporto Internacional de Faro (chegadas).....	150
Figura 6.3: Género e idade.....	151
Figura 6.4: Estado civil e nacionalidade.....	152
Figura 6.5: Habilitações literárias.....	152
Figura 6.6: Objetivo da viagem e acompanhantes.....	153
Figura 6.7: 1ª vez no Algarve? e Alojamento.....	153
Figura 6.8: Quantos dias ficou? e Localização.....	154
Figura 6.9: Gostaria de voltar ao Algarve? e Satisfação.....	155
Figura 6.10: Considera possível ter um problema? e Localização do Tribunal.....	155
Figura 6.11: Competência técnica do Tribunal e tempo necessário para produzir uma decisão.....	156
Figura 6.12: Custos e Ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais?.....	157
Figura 6.13: Quanto estaria disposto a pagar?.....	157
Figura 6.14: Empresas.....	159
Figura 6.15: Número de trabalhadores e classificação.....	159
Figura 6.16: Número de hóspedes em 2014 e grupo empresarial.....	160
Figura 6.17: Importância na forma de comercialização dos alojamentos e dimensão do grupo empresarial.....	160
Figura 6.18: Número de trabalhadores e número de passageiros transportados em 2014..	161
Figura 6.19: Localização do tribunal.....	162
Figura 6.20: Competência técnica do tribunal.....	162
Figura 6.21: Tempo necessário para produzir uma decisão.....	163
Figura 6.22: Custos.....	164
Figura 6.23: Ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais?....	164
Figura 6.24: Que tribunal lhe parece ser territorialmente competente?.....	165
Figura 6.25: Quanto estaria disposto a pagar?.....	165
Figura 6.26: Quanto estaria o cliente disposto a pagar?.....	166
Figura 6.27: Estrutura HJ-BIPLLOT da procura.....	170
Figura 6.28: Segmentação da procura.....	171
Figura 6.29: Estrutura HJ-BIPLLOT da oferta.....	174
Figura 6.30: Segmentação da oferta.....	175
Figura 6.31: Quadro estratégico de síntese.....	181

ABREVIATURAS

AV – Agências de Viagem

B2C – Business to Consumer

B2B – Business to Business

DT – Distribuição Turística

LAV – Lei da Arbitragem Voluntária

OT – Operador Turístico

UE – União Europeia

VC – Vantagem Competitiva

Capítulo 1

INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

“A journey is like marriage. The certain way to be wrong is to think you control it.”

John Steinbeck (1902-1968)

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

O turismo, designadamente o turismo internacional, enquanto atividade humana que pressupõe a deslocalização temporária do sujeito, põe em confronto, mais do que muitas outras, diferentes e distintos ordenamentos jurídicos. Tal facto determina que, em situação de litígio, duas ou mais ordens jurídicas possam ser ou efetivamente sejam chamadas a resolver o problema, com os consequentes problemas de articulação daí advenientes. Tais problemas, de tão inultrapassáveis, têm as mais das vezes a consequência de negar ao lesado, na prática, o ressarcimento dos seus danos.

Para obviar a este problema tem-se incrementado e incentivado o recurso a processos alternativos de resolução de litígios, de entre os quais a arbitragem assume especial importância. A arbitragem não é mais do que o recurso a um conjunto de árbitros que atuam na qualidade de juízes de um determinado caso concreto, promovendo todas as diligências que entenderem convenientes com vista a uma justa solução do litígio que lhes foi apresentado.

Enquanto meio alternativo de resolução de litígios, a arbitragem implica voluntariedade. Tal significa que só nos casos em que as partes numa relação jurídica tenham acordado o recurso à arbitragem tal mecanismo é possível. Por outras palavras, a arbitragem não é um meio de resolução de litígios que alguém possa impor, unilateralmente, a outrem que a tal não tenha dado o seu consentimento. Existem já casos de arbitragem necessária e até obrigatória na arbitragem interna, mas não na arbitragem internacional, pelo que não os consideraremos.

Os operadores turísticos, as agências de viagem e os hotéis, entre outros *stakeholders*, celebram negócios jurídicos entre si e com os seus clientes. O seu objetivo, enquanto

negócio, é e será sempre a maximização do lucro, o que está em relação de direta proporcionalidade com o volume de negócios que forem capazes de gerar.

Na perspectiva do negócio parece-nos, pois, relevante aferir se, e em que medida, no caso afirmativo, a sujeição prévia e voluntária a um sistema de arbitragem internacional para resolução de litígios influencia a capacidade de gerar riqueza de uma determinada empresa turística. Tanto quanto a revisão da literatura efetuada nos mostrou, não foi ainda estudada, de forma criteriosa e metodologicamente orientada, esta influência. É o que nos propomos fazer.

1.2 OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Pretende-se no presente trabalho apresentar uma visão integrada e contextualizante da arbitragem internacional, com particular ênfase no turismo, e estabelecer a existência (ou não) de alguma relação entre a adoção voluntária, pelas empresas turísticas, de mecanismos de resolução alternativa de litígios e o seu desempenho, por forma a dar um contributo que auxilie a decisão estratégica destas empresas de se sujeitarem aos desígnios de um Tribunal Arbitral.

Cada vez mais há a necessidade de implementação de instrumentos de pacificação internacional, através de métodos alternativos para a solução de controvérsias. Embora já seja consagrada a sua utilidade na esfera do Direito Público (Villa-Lobos & Vieira, 2010), a arbitragem assume especial relevo no âmbito privado, em especial no que concerne ao Direito Comercial Internacional (Cordeiro, 2015).

Na atualidade, cresceu a necessidade da criação de meios jurídicos que assegurassem uma solução rápida, económica, sigilosa e técnica para os conflitos de interesses que surgissem em consequência dessas relações. Com efeito, todo o negócio jurídico comporta o risco de divergências e disputas legais e o incremento dos negócios internacionais determinou um aumento considerável de disputas jurídicas internacionais. As empresas turísticas domiciliadas em diferentes países, com normas legais, mentalidades, cultura e idioma

diferentes, têm que resolver os seus litígios de uma forma eficaz e responsável. E, neste contexto, a arbitragem permite às partes adequar o processo às particularidades das suas relações comerciais e levar a disputa para uma rápida resolução.

O objetivo principal desta investigação é, pois, proporcionar aos intervenientes neste setor uma visão mais detalhada dos diversos aspetos do contencioso no comércio internacional atual e introduzi-los na prática da arbitragem internacional e, ao mesmo tempo, avaliar o efeito para as empresas do recurso a métodos alternativos de composição de litígios. Esta avaliação deverá contribuir para o esclarecimento sobre se existe, ou não, uma vantagem competitiva para as empresas que adotem este tipo de mecanismo de resolução de litígios.

Para tanto, definiram-se objetivos de investigação gerais e específicos. Os objetivos gerais são:

- 1) Identificar o papel da arbitragem no quadro geral da resolução de litígios;
- 2) Detetar o conhecimento dos mecanismos da arbitragem junto dos atores do mercado turístico;
- 3) Estabelecer uma relação entre a arbitragem e a empresa turística, por via do litígio;
- 4) Caracterizar o mercado turístico e identificar as relações entre os seus intervenientes;
- 5) Estabelecer as relações entre a procura e a oferta turística suscetíveis de gerar litígios.

Os objetivos específicos, definidos no quadro dos objetivos gerais e tendo por objetivo operacionalizá-los, são:

- 6) Determinar se a submissão a um esquema institucionalizado de arbitragem promove um melhor desempenho das empresas turísticas;
- 7) Avaliar e medir a vantagem competitiva que resulta da adesão pelas empresas turísticas a esquemas de arbitragem;
- 8) Apurar a disponibilidade para pagar um processo arbitral pelos intervenientes no mercado turístico;
- 9) Apurar a perceção da oferta quanto à disponibilidade da procura para pagar um

processo arbitral;

- 10) Verificar a adequabilidade do esquema metodológico proposto na presente investigação.

1.3 O CONTRIBUTO DA INVESTIGAÇÃO

Com um enfoque prático pretende-se, num primeiro momento, preparar o decisor para elaborar, interpretar e aplicar as cláusulas de arbitragem, conduzindo um processo arbitral em ordem à obtenção de uma decisão em tempo útil e, pelo menos por isso, sempre mais favorável, incluindo ser capaz de compreender e utilizar os instrumentos que são utilizados na arbitragem internacional.

Numa segunda fase pretende-se ainda, agora na perspetiva da avaliação, medir o efeito para as organizações da sujeição a esquemas institucionalizados de arbitragem internacional. Esta medição terá como alvos os hotéis de quatro e cinco estrelas, os operadores turísticos e as agências de viagem (vertente de *incoming*) a operar no Algarve, bem como, para validar os dados ali obtidos, os próprios turistas/clientes destas empresas.

Uma das principais preocupações das entidades que coordenam, planeiam e executam operações turísticas, consiste em dispor de informação com o detalhe suficiente que lhes possibilite a condução de um processo de tomada de decisões mais adequado aos problemas atuais das empresas turísticas competitivas.

Deste modo, os resultados apurados no âmbito da presente investigação poderão constituir um auxílio nos processos de formulação e de execução de estratégias de gestão mais eficientes, como também desenvolvem sugestões e estimulam a pesquisa sobre a validade e a fiabilidade do recurso institucionalizado à arbitragem internacional.

Pretendemos, com esta abordagem, no campo do turismo, facilitar o diagnóstico da situação e contextualizar a arbitragem internacional e, neste sentido, convergir para um

instrumento que permita desenvolver estratégias futuras e que deve constituir um incentivo a uma melhoria significativa na gestão de empresas turísticas.

Esperamos, pois, encontrar, no fim deste percurso de investigação, a comprovação de que existe uma relação direta e estatisticamente relevante entre o desempenho e competitividade de uma empresa turística e o facto de se ter sujeitado ou não a um esquema mais ou menos institucionalizado de arbitragem internacional, quer nas relações entre empresas, o designado *business to business* (B2B), quer nas relações com o cliente final ou turista, o designado *business to consumer* (B2C).

1.4 A ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

A presente tese está organizada em duas partes. A primeira parte inclui as considerações introdutórias e as bases teóricas da investigação, tais como a revisão da literatura, onde se procura rever e analisar os principais conceitos incluídos no estudo. Esta abordagem permitiu a formulação do problema de estudo e das conseqüentes hipóteses. A segunda parte apresenta a investigação empírica, designadamente a metodologia utilizada, os resultados obtidos e as conseqüentes conclusões.

A primeira parte está dividida em quatro capítulos, onde se abordam os aspetos teóricos da investigação. Começa, no capítulo primeiro pela introdução e contextualização da investigação, bem como procura estabelecer, desde logo, o contributo deste trabalho para o progresso científico. O segundo capítulo debruça-se, de forma detalhada, sobre o instituto jurídico da arbitragem, permitindo ao leitor aprofundar os seus conhecimentos sobre esta forma alterantiva de resolução de litígios. Seguidamente, o terceiro capítulo procura relacionar a arbitragem com a empresa, colocando-a no seio desta como um fator de competitividade. Abordar-se-ão aqui os principais argumentos teóricos sobre desempenho, competitividade e vantagem competitiva. Finalmente nesta primeira parte, o capítulo quarto faz a ligação entre a empresa, a arbitragem e o turismo, dirigindo o objeto de estudo para a empresa turística. Aqui, como não podia deixar de ser, se reverá a literatura turística, procurando esclarecer os conceitos que nos permitirão construir o

designado modelo de arbitragem no turismo, já no fim deste capítulo, bem como apresentar as perguntas de partida e as hipóteses formuladas.

A segunda parte, por seu lado, está dividida em três capítulos, onde se tratam e discutem os dados, bem como se apresentam as conclusões do estudo empreendido. No capítulo quinto apresentar-se-á, do ponto de vista teórico, a metodologia utilizada neste trabalho, com a necessária justificação teórica que sustenta a escolha realizada. No capítulo sexto tratam-se os dados pelo método selecionado, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Finalmente, no capítulo sétimo, apresentam-se as conclusões do trabalho, enunciam-se as suas limitações e sugerem-se pistas para investigações futuras neste tema.

Capítulo 2

A ARBITRAGEM ENQUANTO INSTITUTO JURÍDICO

“Que os primeiros juizes sejam aqueles que o demandante e o demandado tenham eleito, a quem o nome de árbitros convém mais que o de juizes; que o mais sagrado dos tribunais seja aquele que as partes mesmas tenham criado e eleito de comum acordo.”

Platão (428-347 A.C.) In “De Legibus” Livros 6 e 12

2.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Estabelecidos que estão os objetivos da presente investigação, neste capítulo dar-se-á atenção aos conceitos teóricos fundamentais da arbitragem e necessários ao estudo que queremos empreender. Assim, e imediatamente a seguir a esta introdução, procurar-se-á fazer uma revisão de literatura exaustiva e abrangente sobre os conceitos jurídicos de arbitragem, a sua natureza jurídica e a delimitação de figuras afins. Procurar-se-á ainda traçar um quadro da evolução da arbitragem, tanto a nível interno, como a nível internacional.

Porque a presente revisão de literatura comporta, necessariamente, a utilização de conceitos de diversas áreas do saber, tais como o direito, a economia, a gestão, o turismo e os métodos quantitativos, tentar-se-á ainda, na medida do possível, encontrar e estabelecer ligações entre elas, por forma a que o corpo teórico encontrado seja um sólido suporte para o estudo a realizar. E dizemos na medida do possível porque, tanto quanto a revisão da literatura efetuada revelou, estas ligações, nomeadamente ao nível da resolução de litígios na área do turismo, têm sido pouco ou nada trabalhadas numa perspetiva de investigação científica.

2.2 AS ORIGENS DA ARBITRAGEM

A arbitragem é detentora de uma história que a engrandece. As referências à Arbitragem começam na Grécia antiga, o que bem ilustra a antiguidade do tema no mundo jurídico. Muitas das ciências hoje existentes estavam a séculos de ser inventadas e já se discutiam no direito temas que continuam a ser atuais.

Desde a *Ilíada*, de Homero, onde muitos identificam referências a meios de composição de litígios próximos da arbitragem, até aos filósofos Platão e Aristóteles, que expressamente abordam o tema, muitos foram os que se lhe referiram.

É comumente aceite que as raízes da arbitragem, na aceção que hoje ainda utilizamos e como instrumento jurídico dotado de autonomia, se encontram no Direito Romano (Lera, 1998; Barrocas, 2010). Na sua génese, o poder de arbitrar um conflito começou por ser atribuído ao *paterfamilias*, evoluindo depois para a designação de um árbitro externo. A distinção já presente no Direito Romano entre *arbitrium in viri* e *arbitrium ex compromisso* corresponde, nos dias de hoje, à distinção entre a arbitragem jurisdicional (a que essencialmente nos ocupa neste trabalho) e a arbitragem contratual, desprovida de coercibilidade própria e direta (Barrocas, 2010).

A Igreja Católica, ao contrário do que poderia pensar-se, atenta a necessidade de controlo das decisões que normalmente a existência de dogmas exige, mostrou-se sempre, historicamente, favorável à arbitragem. A própria Bíblia se refere à arbitragem no velho testamento (Barrocas, 2010), o que bem demonstra a importância do tema para o mundo cristão.

A arbitragem aparece múltiplas vezes em escritos eclesiásticos como forma alternativa aos tribunais da própria igreja (Danvillier, 1956), e vários papas incentivaram o recurso à arbitragem como forma privilegiada de pacificação dos povos. Uma particularidade de relevo é o facto da Igreja ter chegado a utilizar e incentivar a prática arbitral até em matéria criminal, nas raras experiências desta ordem que o mundo conheceu, uma vez que os Estados são particularmente ciosos das suas competências em matéria do foro criminal, não aceitando que privados os possam substituir.

O papel da Igreja Católica na arbitragem foi importante especialmente na Idade Média, favorecendo soluções pacíficas de litígios entre fronteiras e também nas questões privadas. O Papa, árbitro supremo, incentiva a utilização de meios alternativos de

resolução de litígios, por natureza mais pacificadores. As penas aplicadas pelos tribunais arbitrais de então incluíam as designadas penas religiosas, tais como a excomunhão ou a suspensão do ofício da missa numa determinada localidade.

2.2.1 A origem da arbitragem em Portugal

Em Portugal, só a partir do século XIII se pode falar com segurança de referências à arbitragem. Antes deste século, muito embora seja de supor que o Direito Romano e, posteriormente, o Código Visigótico, tenham tido aplicação em terras lusas, não se encontram evidências documentais desse facto (Barrocas, 2010). A partir do século XIII o panorama muda e a arbitragem passa a figurar nos principais atos legislativos de então. Nesta altura, e nos séculos que se seguiram, os árbitros eram chamados de alvidros e o instituto da arbitragem ganhou os contornos que ainda hoje se lhe identificam.

A arbitragem está prevista nas mais importantes reformas jurídicas da Idade Média, designadamente nas Ordenações Afonsinas¹, Manuelinas² e Filipinas³ (Cordeiro, 2015). Mas aparece igualmente prevista, com grande relevância, em diversos estatutos municipais, nos quais se dava aos árbitros os nomes de *avenidores* ou *convenidores*, que mais não eram do que juízes investidos pelas partes, numa clara assunção do princípio da subordinação à vontade das partes da intervenção de árbitros, herdado do Direito Romano e do Código Visigótico (Barrocas, 2010; Nogueira, 1995).

A Revolução Francesa desempenhou um papel de relevo na história da arbitragem, o que facilmente se compreende. Introduzindo um novo paradigma na relação de poder entre o cidadão e o Estado, abriu o caminho, que continuamos a trilhar, para um incremento das soluções auto-reguladas em detrimento das hétero-reguladas, como é o caso da administração da justiça pelos tribunais do Estado.

¹ De onde consta uma lei de D. Dinis relativa aos juízes alvidros, fixando diversas regras arbitrais.

² Mantiveram a regulação Afonsina.

³ Previam o recurso a juízes árbitros, fixavam regras para a arbitragem e até especificavam que era admissível um nível de recurso

Em Portugal, nesta senda, a arbitragem aparece expressamente prevista logo na primeira Constituição, em 1822, mantendo-se a previsão na Carta Constitucional de 1826 e na Constituição de 1838, que lhe seguiu. A arbitragem foi levada tão longe, nesta fase da história portuguesa, que a constituição previa mesmo o direito dos particulares renunciarem ao direito ao recurso para os tribunais do Estado (Cordeiro, 2015).

A arbitragem aparece depois expressamente prevista no primeiro Código de Processo Civil português, de 1876, onde se pode ler, no seu artigo 44º,

“A todas as pessoas, que poderem livremente dispôr dos seus bens, é permitido fazer decidir por um ou mais árbitros da sua escolha as questões sobre que possa transigir-se, ainda que já estejam affectas aos tribunais ordinários”.

Em 1939 foi aprovado um novo Código de Processo Civil que, em linha com as preocupações e orientações políticas da altura, restringiu o recurso à arbitragem, acorrentando-a aos tribunais de comarca (Cordeiro, 2015). É uma solução que bem se compreende num momento histórico em que o Estado pretendia ter um controlo absoluto sobre as instituições e sobre os cidadãos.

Finalmente, com o desenvolvimento económico dos anos 70 do século XX, com o aparecimento de novos modelos políticos, necessariamente mais democráticos, aliado ainda à intensificação das relações internacionais, a arbitragem desenvolveu-se naturalmente. Ainda no caso português, esse desenvolvimento deu-se com as Leis de 1984 (Decreto-Lei n.º 243/84, de 17 de julho), 1986 (Lei n.º 31/86, de 29 de agosto) e, mais recentemente, de 2011 (Lei n.º 63/2011, de 14 de dezembro) (Coelho, 2006).

A Lei de 1986 teve como grande novidade a referência expressa à arbitragem internacional e vigorou por vinte e cinco anos até 2011, quando foi substituída pela atual. A Lei atualmente em vigor não veio acrescentar ou modificar grandemente o panorama da arbitragem portuguesa, razão que levou alguns autores a questionarem a sua efetiva necessidade (Cordeiro, 2015).

2.3 A ARBITRAGEM NO DIREITO COMPARADO

O relevo do estudo do Direito comparado na arbitragem é seguramente mais importante do que noutras áreas da ciência jurídica. Por um lado, o relevo adquirido pelas arbitragens internacionais; por outro, o papel das fontes de Direito internacionais. No plano interno, como já vimos, nem sempre a arbitragem é pacificamente aceite pelos Estados, que receiam perder parte da sua soberania e poder, ao permitir que privados administrem a justiça (Cordeiro, 2015). Ao invés, no plano internacional, a arbitragem assume-se, as mais das vezes, como a única solução por todos aceite, o que a transforma, virtualmente, na única possibilidade de alcançar uma composição de um litígio razoavelmente justa.

Este movimento favorável à arbitragem internacional assume-se ainda, como bem frisa Cordeiro (2015), como um elemento de “contágio” entre diversos ordenamentos jurídicos, porquanto estas arbitragens põem em contacto juristas de vários Estados, com as suas próprias culturas jurídicas, e que se veem na necessidade de gerar consensos e articulações jurídicas, de onde resultam novas visões para os problemas.

As fontes internacionais assumem também um papel significativo, porquanto procuram, com maior ou menor sucesso, harmonizar as diferentes sensibilidades jurídicas nacionais. De entre elas, há que destacar a Convenção de Nova Iorque (CNY) de 1958 (Barrocas, 2010; Cordeiro 2015), sobre o reconhecimento e execução de sentenças estrangeiras, a Convenção de Washington de 1965, sobre arbitragens de investimento e, ainda, a importante Lei Modelo da *UNCITRAL*, de 1985, alterada em 2006. (Cordeiro, 2015)

A influência destas fontes nos diversos Estados foi avassaladora. Desde logo porque a CNY foi já ratificada por 157 países (Cordeiro, 2015), o que bem atesta a sua penetração mundial. Também porque, na sua senda, os principais países adaptaram as suas leis internas para acolherem os seus princípios, como é o caso de Portugal, em que é clara a influência da CNY, como igualmente é clara a inspiração da Lei de 2011 na Lei Modelo da *UNCITRAL*. Igualmente relevante foi o surgimento de diversas instituições privadas

de arbitragem institucional, tais como a Câmara de Comércio Internacional de Paris, a que dedicaremos um capítulo infra.

2.3.1 A Lei Modelo da *UNCITRAL*

A *CNUDCI* (Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional) ou *UNCITRAL* (*United Nations Commission on International Trade Law*), como é mais conhecida, é uma agência das Nações Unidas especializada no direito comercial internacional, que nasceu em 17 de Dezembro de 1966 com o objetivo confesso de reduzir as disparidades entre os diversos ordenamentos jurídicos comerciais. Estas disparidades foram sempre vistas como obstáculos às trocas internacionais, pelo que interessava minimizar o seu impacto. Como veremos, este problema afeta sobremaneira o turismo, mormente o internacional, que põe em confronto diversos estados e diversos ordenamentos jurídicos.

A Lei Modelo sobre arbitragem internacional, aprovada pela *UNCITRAL*, terá sido, porventura, o instrumento jurídico mais relevante da história desta agência, a par das regras de arbitragem conhecidas por “regras da *UNCITRAL*”, que são expressamente aplicadas em múltiplos tribunais arbitrais institucionais pelo mundo (Barrocas, 2010). Esta Lei Modelo, como o nome indica, teve por objetivo “inspirar” os diversos países no momento da criação das suas próprias leis de arbitragem (Schütze, 2012), o que tem vindo a acontecer a uma velocidade acelerada. A Lei portuguesa de 2011 é disso um claro exemplo, tendo muitas vezes traduzido os artigos constantes da Lei Modelo.

2.3.2 As fontes estaduais estrangeiras sobre arbitragem

Muito embora as regras de direito arbitral internacional tenham um carácter transnacional, a verdade é que as normas que lhes dão conteúdo provêm, normalmente, das fontes estaduais nacionais. Como bem refere Barrocas (2010), estas regras

“resultam do modo como o direito nacional dos Estados que

maior atenção têm dedicado à arbitragem internacional concebem o conteúdo, a eficácia e, em suma, a importância económica e social da arbitragem na resolução de conflitos internacionais”.

Razão pela qual importa aferir, de forma necessariamente sintética, quais são as fontes estaduais mais relevantes no panorama da arbitragem internacional, primeiro num conjunto de países europeus, depois num grupo de países fora da Europa mas de reconhecido relevo mundial e, finalmente, nos países de língua portuguesa.

2.3.2.1 Europa

2.3.2.1.1 França

A França assumiu-se como um dos grandes impulsionadores da arbitragem a nível internacional (Barrocas, 2010). No entanto, nem sempre foi assim. Também ali, num movimento em tudo coerente com o que identificámos supra para Portugal, a arbitragem conheceu diversos momentos e diversas aceitações.

Na Idade Média, a arbitragem teve um papel de alguma relevância na França, em especial nas disputas entre os reis e os nobres. O próprio poder real não se mostrava avesso à arbitragem e chegou mesmo a prever casos de arbitragem obrigatória no *Ordonnance* de 1673. A abertura à arbitragem intensificou-se no período revolucionário saído da Revolução 1789, com a arbitragem a surgir até, no entender de alguns (Nouel, 1983; Fumichon, 2014), com consagração constitucional.

Napoleão veio restringir o uso da arbitragem, impondo às partes, no Código de Processo Civil francês de 1806, normas restritivas relativamente ao uso da arbitragem que, na prática, a inviabilizavam. Exceção a esta prática ocorria nas arbitragens comerciais, onde o Código do Comércio francês de 1807 continuou a instituir uma arbitragem obrigatória para certas questões societárias, por exemplo para litígios entre sócios de uma sociedade (Cordeiro, 2015).

A abertura definitiva à arbitragem aconteceu já na segunda metade do século XX, em

especial com as leis de 1980 e 1981. Foi a reforma do processo civil de 1981 que consagrou pela primeira vez em França normas específicas e expressas reguladoras da arbitragem internacional, como igualmente desbravou os caminhos da autonomização da convenção de arbitragem em relação às regras utilizadas para os conflitos de leis (Barrocas, 2010), abrindo a porta ao poder hoje unanimemente reconhecido aos árbitros de escolherem o quadro normativo mais adequado à decisão da causa. A lei francesa, distinguindo entre arbitragem interna e arbitragem internacional, equipara a decisão de um tribunal arbitral com sede fora de França à decisão de um tribunal arbitral francês que decida interesses do comércio internacional.

Em 2001, a arbitragem francesa recebeu as influências da Lei Modelo da UNCITRAL, adaptando muitas das suas disposições a este novo modelo, em linha com o que fizeram muitos Estados à sua volta.

2.3.2.1.2 Inglaterra

O Direito inglês teve tudo para, historicamente, assumir a liderança dos desenvolvimentos da arbitragem. A relativa hegemonia marítima dos britânicos no final da Idade Média determinou que Londres se tornasse o entreposto comercial de maior relevo na cena do comércio internacional, o que favorecia a decisão por arbitragem dos litígios que ali ocorressem. No entanto, a arbitragem tendia a ganhar uma natureza de *common law*, tão querida aos britânicos, mas que inviabilizava a sua utilização por não britânicos, desconhecedores daquela realidade. (Cordeiro, 2015)

A primeira lei britânica de arbitragem apareceu em 1889 (*Arbitration Act*) e vigorou, com sucessivas alterações, até 1996, data em que se aprovou um novo *Arbitration Act*, que bebeu alguma da sua inspiração na Lei Modelo da UNCITRAL, embora com acentuadas particularidades (Kerr, 2001; Ajibola, 2001).

Muito embora de cariz muito diferente das conceções europeias continentais, a técnica processual britânica, complementada com o *aport* norte americano, tem exercido um enorme fascínio na arbitragem internacional, como bem refere Cordeiro (2015). A própria

lei portuguesa absorveu alguns dos preceitos da lei inglesa.

2.3.2.1.3 Espanha

A Espanha, até por razões de ordem geográfica lógicas, deveria ter uma ligação forte e sólida a Portugal, no que ao mundo jurídico diz respeito. No entanto, tal nunca aconteceu. Há mesmo matérias em que os dois países andam de costas absolutamente voltadas, talvez pela forte proximidade do direito português ao direito alemão (Cordeiro, 2015). Tal como em Portugal, a arbitragem em Espanha tem claras raízes romanas. Já na Idade Média a arbitragem tinha um papel relevante na Espanha, com os designados *judgadores de albedrio* (Vilar, 2011).

A Lei de arbitragem atualmente em vigor, de 2003, com uma importante alteração em 2011, aproximou o direito de arbitragem espanhol da Lei Modelo da UNCITRAL, tal como a lei portuguesa de 2011 o fez. Tal facto, que determina a existência, hoje, de modelos de arbitragem muito próximos entre os dois países, a acrescer ao facto das relações comerciais internacionais de Portugal serem, em larga escala, com a vizinha Espanha, devia fazer nascer o interesse, em ambos os países, de conhecer as experiências respetivas, com evidentes ganhos para ambos.

2.3.2.1.4 Itália

O direito italiano merece sempre, quando se aborda qualquer temática jurídica, especial atenção. O domínio da arbitragem não é exceção, muito embora a lei italiana não tenha dedicado, historicamente, grande importância à arbitragem. A pouca abertura do direito italiano à arbitragem abriu o caminho à criação, neste país, de um esquema de arbitragem privada à margem da lei, que se designou de *arbitrato irrituale*, por oposição à arbitragem ritual, que seria aquela que veio a ser consagrada na lei (Alpa, 2003).

A arbitragem foi assim construída na Itália com um cariz marcadamente privado e contratual, ao contrário da maioria dos restantes países, onde tem uma raiz igualmente jurisdicional. Do ponto de vista legal, a referência à arbitragem aparece, em primeiro lugar, no Código de processo italiano de 1865, muito embora se exigisse ao juiz do estado

um decreto para conferir eficácia à sentença arbitral. Embora este juiz se limitasse a aceitar ou recusar aquela decisão, este sistema constituía uma forte restrição ao desenvolvimento da arbitragem ritual, porquanto as partes viviam na incerteza da utilidade da decisão arbitral até ao momento em que o juiz do estado proferia a sua decisão. (Chiovenda, 1934; Carnelutti, 1916)

Com o panorama supra descrito, é fácil antever que o debate em torno da arbitragem na Itália foi sempre tenso e intenso. Alguns autores chegaram mesmo a qualificar a arbitragem *irritual* de ilícita (Carnelutti, 1924), porque não prevista na lei, enquanto outros admitiam a sua existência e vinculatividade (Straffa, 1907). No entanto, e apesar das dificuldades teóricas, a arbitragem *irritual* veio a ser admitida pelo Estado italiano, construindo-se a sua natureza jurídica num contrato de transação, em que o teor definitivo dessa transação é deixado a um terceiro, o árbitro. (Cordeiro, 2015)

Na atualidade, a tensão existente entre a arbitragem ritual e *irritual* deixou de fazer sentido, muito por efeito da lei da arbitragem aprovada em 2006. Esta lei consagra, sem margem para dúvidas, a natureza jurisdicional da arbitragem, em linha com os restantes países, veio esbater a diferença entre arbitragem interna e internacional, reconhecendo expressamente a arbitragem *irritual*, e veio ainda aproximar o direito italiano da Lei Modelo da UNCITRAL.

2.3.2.1.5 Suíça

O primitivo instrumento jurídico regulador da arbitragem (a Concordat) deu lugar, em 1987, à Lei Suíça de Direito Internacional Privado (Barrocas, 2010), que regula a arbitragem internacional. A Câmara de Comércio e Indústria de Basileia, Berna, Genebra, Lausane, Lugano, Neuchâtel e Zurique criou, no seu seio, uma instituição de arbitragem, a *Swiss Chambers' Arbitration Institution*, que assume um papel de especial relevância no quadro das fontes do direito da arbitragem. Com efeito, o seu regulamento de arbitragem, comumente designado por *Swiss Rules*, constitui uma referência no domínio da arbitragem internacional institucional (Cordeiro, 2015).

A lei portuguesa de 2011, atualmente em vigor, foi igualmente influenciada pela experiência suíça, o que não é de estranhar. O papel neutral assumido pela Suíça, a sua posição geográfica central na Europa e a facilidade com que os árbitros suíços dominam os idiomas inglês, francês e alemão, explicam boa parte do sucesso suíço no panorama da arbitragem internacional.

2.3.2.1.6 Alemanha

O espaço geográfico ocupado pela atual Alemanha sofreu sempre, na história, importantes tensões e divisões. Tal facto levou a que a arbitragem tenha tido sempre uma influência decisiva no país, como forma alternativa, e muitas vezes única, de gerar soluções. A falta de unidade política e a existência de ordenamentos jurídicos distintos dentro do mesmo país para isso concorreram e, no século XIX, era já possível detetar estruturas arbitrais permanentes em alguns dos estados que formam hoje o Estado alemão (Cordeiro, 2015).

O Código de Processo Civil alemão de 1877 previa já o processo de arbitragem, que de reforma em reforma tem vindo a ser completado e melhorado, estando em vigor atualmente a reforma de 1997. Esta reforma operou a receção, no direito alemão, da Lei Modelo da UNCITRAL (Jaeger, 2001) e foi também claramente inspiradora do legislador português de 2011, que muitas vezes a seguiu de perto, o que tem uma enorme relevância para o trabalho interpretativo da lei portuguesa. Cordeiro (2015) vai mesmo ao ponto de afirmar que *“A jurisprudência alemã da arbitragem...antecipa muitas das questões que a nossa LAV pode colocar”*.

2.3.2.1.7 Holanda

Na Holanda, encontra-se em vigor, desde o início de 2015, uma lei de arbitragem bastante permissiva para a arbitragem internacional, porquanto apenas permite um recurso de anulação da sentença arbitral, por preterição de formalidades essenciais, e nunca o recurso de revisão de mérito (Barrocas, 2010). Quer isto dizer que a sentença arbitral é quase insindicável, o que confere um nível de certeza muito elevado às partes.

Esta construção derivou, uma vez mais, da aproximação do direito holandês à Lei Modelo da UNCITRAL. A Holanda é ainda sede do *Nederlands Arbitrage Instituut*, com sede em Roterdão, reconhecido como anfitrião de arbitragens de qualidade.

2.3.2.1.8 Bélgica

O direito belga, em especial o privado, está próximo do direito francês, tendo sido por este historicamente influenciado. O Código Napoleão, instrumento jurídico incontornável na história do direito europeu, vigorou mesmo, diretamente e sem qualquer transposição, nos territórios que hoje constituem a Bélgica, o que bem atesta esta proximidade.

A par com a Holanda, a Bélgica apresenta das mais recentes leis de arbitragem, tendo a sua entrada em vigor em 2013. Esta lei transporta também para a ordem jurídica belga a Lei Modelo da UNCITRAL, em linha com a vaga de fundo existente. A Bélgica é ainda a sede de um relativamente importante centro de arbitragem, o Centro Belga de Arbitragem e Mediação, criado em 1969.

2.3.2.1.9 Suécia

A lei sueca da arbitragem (1999) incorporou igualmente a Lei Modelo da UNCITRAL e tem tido particular atividade no mundo das arbitragens (Hobér, 2011). Estocolmo é sede de um dos mais importantes e prestigiado centros de arbitragem do mundo que, por esse facto, será tratado em especial no capítulo 2.11 infra.

Muito procurada pelas empresas russas e chinesas, a lei da arbitragem sueca, em linha com a suíça, igualmente nega o recurso de mérito das decisões arbitrais, o que tem sido visto como um importante impulsionador do sucesso das suas arbitragens, pela garantia de certeza quanto à decisão final.

2.3.2.1.10 Áustria

A Áustria merece relevo por ter um dos mais antigos Códigos Civis da Europa, que remonta a 1811 e se encontra ainda em vigor, o que bem atesta a sua qualidade. Embora

com uma ligação histórica muito forte à Alemanha, com quem partilha a língua, a Áustria soube construir o seu caminho jurídico próprio e autónomo, também na arbitragem.

A última reforma das regras de arbitragem na Áustria teve lugar em 2006, para acomodar quer as evoluções próprias dos mercados e das correspondentes necessidades, quer para absorver a Lei Modelo da UNCITRAL. Acresce que Viena, geograficamente na confluência histórica de toda a Europa, se apresenta como um local central e, ao mesmo tempo, culturalmente evoluído, o que propicia a domiciliação ali de múltiplas arbitragens internacionais.

2.3.2.1.11 Dinamarca

A lei dinamarquesa de arbitragem, em linha com as dos seus vizinhos, foi reformada em 2005, no sentido de acolher a Lei Modelo da *UNCITRAL*. Este país é ainda a sede da *Danish Arbitration Association*, que alberga arbitragens internacionais dos quatro cantos do mundo.

2.3.2.1.12 Finlândia

Neste país nórdico encontra-se um dos mais antigos centros de arbitragem da Europa, datado de 1911, denominado Instituto da Arbitragem, hoje ligado à *Finland Chamber of Commerce*. A sua lei de arbitragem data de 1999, altura em que acolheu a Lei Modelo da *UNCITRAL*. O facto da população, em geral, dominar com relativa facilidade o idioma inglês, o que permite que as arbitragens sejam conduzidas naquela língua, muito tem favorecido a implementação deste centro de arbitragem (Cordeiro, 2015).

2.3.2.1.13 Luxemburgo

O Luxemburgo, embora sendo um pequeno país, tem enorme relevo para Portugal, porquanto uma percentagem significativa dos seus residentes tem nacionalidade portuguesa. No domínio da arbitragem, acolhe igualmente as regras da Lei Modelo da *UNCITRAL* e é sede da *Chambre de Commerce du Luxembourg*, em clara sintonia com a Câmara de Comércio Internacional, com sede em Paris, cujas regras aplica

2.3.2.1.14 Polónia

A Polónia, país europeu em franco crescimento e que alberga importantes interesses empresariais portugueses, não tem uma lei de arbitragem autónoma. Este país optou por introduzir os preceitos que regulam a arbitragem no seu Código de Processo Civil, muito embora as regras que ali constam sejam modernas e sigam a Lei Modelo da UNCITRAL. Tem ainda um centro institucionalizado de arbitragem, a funcionar na *Polish Arbitration Association*.

2.3.2.2 Outros países não europeus

2.3.2.2.1 Estados Unidos da América

Os Estados Unidos da América são um país incontornável em matéria de arbitragem, seja pela importância da sua economia no mundo, seja pela atenção que desde sempre deram à arbitragem como meio de resolução de litígios (Barrocas, 2010). Com efeito, sendo um país muito recente por comparação com os estados europeus, os EUA fizeram incluir logo no tratado de 1794 assinado com a Grã-Bretanha, escassos anos após a independência, três comissões arbitrais, para dirimir questões que fossem colocadas pelo seu próprio processo revolucionário (Cordeiro, 2015)

A complexidade do sistema de organização política dos EUA, que determina a respetiva complexidade no campo jurídico, implica algumas distinções (Brunet, 2006). No topo da (complexa) hierarquia legislativa norte americana temos o *Federal Arbitration Act*, de 1925, sucessivamente alterado mas ainda em vigor. Este diploma legal teve por principal objetivo, plenamente atingido, ultrapassar alguns constrangimentos dos tribunais no que tocava a aceitar as decisões arbitrais e, atualmente, comporta o essencial das regras a aplicar nas arbitragens e ainda o regime das execuções das sentenças arbitrais.

O *Federal Arbitration Act*, contudo, manteve sempre nos diversos Estados federados americanos um enorme poder de autorregulação na arbitragem, o que, mais recentemente, foi visto como um potencial entrave à harmonização de condutas e, indiretamente, à

própria eficácia do processo arbitral. Neste contexto, nasceu o *Uniform Arbitration Act*, em 1995, cujo principal objetivo foi dotar os diversos estados federados norte americanos de um regime homogêneo relativamente às regras de arbitragem. A tentativa foi coroada de êxito e hoje está já adotado em diversos estados dos EUA (Brunet, 2006).

O direito norte americano é, nas palavras de Cordeiro (2015), “dificilmente exportável”. Com efeito, as práticas norte americanas, influenciadas na sua génese pela *Common Law* britânica, e depois desenvolvidas *in house*, podem colidir com a cultura europeia continental. No entanto, e nas palavras do mesmo autor,

“...pela força económica das empresas estado-unidenses, pela capacidade e produtividade dos seus advogados e pela influência geral da cultura americana, as suas práticas processuais, ainda que num plano técnico, têm vindo a assolar as arbitragens internacionais e, daí, as próprias nacionais. Aí ocorrem técnicas como as dos depoimentos escritos, as dos peritos-testemunhas, as da primazia do due process sobre a justiça das soluções, as das cross examinations, dos hearings e outras.”

Os EUA têm sido pioneiros na admissão da arbitragem relativamente a certas matérias sensíveis, com as regras da concorrência ou as transações no mercado de capitais (Barrocas, 2010), e são ainda a sede de numerosos centros de arbitragem, sendo que o de maior relevância é da *American Arbitration Association*, que igualmente será tratado no capítulo 2.11 *infra*.

2.3.2.2.2 China

A China é, hoje, um país incontornável na cena económica mundial. Representa a nação mais populosa do mundo, ergueu-se a segunda maior economia mundial, logo atrás dos EUA, tem relações económicas com todo o mundo e á também já hoje uma potência no turismo, seja emissor ou recetor. Importa, pois, ter algum conhecimento sobre o regime chinês da arbitragem.

Se os EUA apresentam traços culturais diferentes da Europa continental, os chineses afastam-se em absoluto na nossa cultura. Tal afirmação aplica-se, também e em larga

escala, ao mundo do direito. Desde logo, porque a China comporta, em si, quatro ordenamentos jurídicos distintos: o da China continental; o de Macau; o de Hong-Kong; e o da Ilha Formosa (Cordeiro, 2015). Esta disparidade, aliada às especiais condições da cultura chinesa, dita uma abordagem completamente diferente ao universo do litígio e da sua resolução (Fan, 2013).

Ainda nas palavras de Cordeiro (2015),

“O pensamento chinês tradicional postula uma harmonia entre a terra, o homem e o céu. O homem deve pautar a sua conduta pela natureza, procurando a conciliação. O sistema assenta em deveres de harmonia e de adaptação, não em direitos. Os litígios devem ser superados pela negociação e pela paciência, não em tribunais, na base de leis, próprias dos povos incivilizados.”

A lei chinesa de arbitragem, de 1994, foi o culminar de uma lenta evolução histórica, acelerada nas últimas décadas pela estrondosa expansão económica do país. No entanto, não está isenta de um forte contributo ideológico, logo perceptível no seu artigo 1º que, por diverso das restantes leis da cultura em que Portugal se insere, se transcreve:

“Esta lei é elaborada para assegurar a arbitragem célere e imparcial de litígios económicos, para proteger os direitos e os interesses legítimos das partes e para salvaguardar o desenvolvimento harmonioso da economia socialista de mercado.”

A influência da Lei Modelo da *UNCITRAL* está também presente na lei chinesa, com naturais especialidades. A lei aplica-se a todo o território chinês, procurando fazer pontes entre os diversos regimes jurídicos *supra* identificados, o que a coloca também, por via de Macau, em contacto com o mundo lusófono (Simões, 2014).

2.3.2.2.3 Rússia

A Federação Russa representa, também, um enorme potencial económico. Detentora do maior território do mundo, onde se albergam importantes riquezas, a Rússia é um país impossível de ignorar, ou sequer menosprezar, no quadro económico mundial. Importante país emissor de turistas para toda a Europa, começa também a ter algum significado como

recetor, em especial em Moscovo e São Petersburgo.

A lei da arbitragem russa data de 1993, já posteriormente alterada em 2012, e adota também a Lei Modelo da *UNCITRAL*, num sinal de modernismo que é transmitido aos seus parceiros económicos. O Tribunal Arbitral da Câmara Internacional de Comércio e Indústria da Federação Russa, prestes a festejar, em 2017, o seu 85º aniversário, é a prova evidente da antiguidade do tema naquele país.

2.3.2.3 Países de língua portuguesa

2.3.2.3.1 Brasil

O mundo lusófono não podia ser esquecido neste trabalho e, nesse domínio, o Brasil, pela sua dimensão económica e social, surge naturalmente em primeiro lugar. A arbitragem no Brasil tem raízes históricas antigas, que entroncam com a própria história de Portugal, uma vez que o regime constante das Ordenações ali tinha igualmente aplicação. Ao longo de todo o século XIX, muitos foram os diplomas legais brasileiros que expressamente previram a arbitragem, designadamente o Código Comercial de 1850.

Já no século passado, a arbitragem aparece extensamente consagrada no Código Civil brasileiro de 1916 e, depois, no Código de Processo Civil de 1939, até que todo o regime da arbitragem foi condensado na Lei de Arbitragem de 1996, que posicionou o Brasil ao lado dos principais países no âmbito da modernidade do seu sistema arbitral (Cordeiro, 2015; Barrocas, 2010), muito embora tenha aderido à CNY apenas em 2002 (Beraldo, 2014), naquilo que foi, manifestamente, uma adesão tardia e comprometedora do desenvolvimento da arbitragem no país.

A Lei brasileira segue também de perto a Lei Modelo da *UNCITRAL*, no que foi acompanhada, de forma mais ou menos contemporânea, por outros países da América Latina (Barrocas, 2010).

2.3.2.3.2 Angola

Angola, detentora de vastas riquezas naturais e um território de assinalável dimensão, produziu a sua Lei de Arbitragem em 2003. A Lei angolana é moderna, inspirada na Lei Modelo da UNCITRAL (Bartolomeu, 2014), mas a arbitragem angolana depara-se com um obstáculo quase incontornável: a não ratificação pelo país, até ao presente, da CNY. Este facto, aliado à instabilidade e turbulência do país, atiram o papel da arbitragem internacional para um plano relativamente secundário, muito embora tenham sido criados já alguns centros de arbitragem.

2.3.2.3.3 Moçambique

A lei moçambicana de arbitragem data de 1999 e apresenta-se como um diploma extenso, que abrange ainda as matérias da conciliação e mediação. Embora também alinhada com a Lei Modelo da UNCITRAL, a lei moçambicana não a segue tão de perto como outras congéneres. De destacar, com Cordeiro (2015), os oito princípios que enumera para a arbitragem: liberdade, flexibilidade, privacidade, idoneidade, celeridade, igualdade, audiência e contraditório, num claro esforço de dotar a lei de um conjunto alargado de regras propiciadoras de uma mais fácil interpretação dos conteúdos normativos.

Ao contrário de Angola e da Guiné, Moçambique ratificou já a Convenção de Nova Iorque, o que o coloca, pelo menos neste aspeto, um passo à frente em relações a outros países de língua portuguesa. No entanto, e apesar da existência do Centro de Arbitragem, Conciliação e Mediação, o volume de arbitragens ali conduzidas é ainda pouco expressivo. O ambiente de relativa instabilidade política para isso poderá ter contribuído.

2.3.2.3.4 Cabo Verde

Cabo Verde está numa situação jurídica relativamente à arbitragem em tudo idêntica à de Angola. Tem uma moderna lei de arbitragem, inspirada na Lei Modelo da UNCITRAL, mas igualmente não ratificou ainda a Convenção de Nova Iorque, o que levanta problemas

na execução das sentenças. Na relação com Portugal, o problema pode ser ultrapassado por um acordo bilateral, em vigor, assinado na Praia em 2003.

O recente e importante desenvolvimento do setor do turismo na região, em especial nas ilhas do Sal e Boavista, pode contribuir para uma aceleração da instalação de centros de arbitragem no país, tendo sido já criado o Centro de Arbitragem e Conciliação, junto da Câmara de Comércio do Barlavento. O especial posicionamento geográfico de Cabo Verde, no centro do mundo lusófono, pode contribuir para atrair arbitragens dos países da CPLP (Cordeiro, 2015).

2.3.2.3.5 Guiné-Bissau

Em África, surgiu em 1993 a *OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires)*, cujo escopo foi o de desenvolver para a África de influência francófona o que *UNCITRAL* havia parcelarmente feito para o resto do mundo. A Guiné aparece como parte deste Tratado, pelo que as suas disposições são ali aplicáveis.

2.3.2.3.6 Timor

Dos países de língua oficial portuguesa, Timor foi o que mais recentemente adquiriu independência. Talvez por isso, e porque as décadas anteriores à independência foram tensas e dramáticas, o edifício legislativo do Estado pouco ou nada evoluiu. Assim, Timor é o único destes países que não tem (ainda) uma lei de arbitragem voluntária, lacuna que urge corrigir. Com efeito, pelo seu posicionamento estratégico entre a Ásia e a Oceânia, Timor terá tudo para se afirmar uma potência turística e um centro por excelência de resolução de conflitos lusófonos naquela parte do mundo

2.3.3 O Direito Transnacional da Arbitragem

Questão ainda importante no quadro das fontes do direito arbitral é o designado Direito Transnacional da Arbitragem (Pinheiro, 2005), normalmente entendido como o conjunto

das regras e princípios primariamente aplicáveis pelo tribunal arbitral nas arbitragens internacionais, e cuja formação não depende, ou não depende necessariamente, da intervenção dos órgãos estaduais com competência para criar o direito.

A existência deste direito especial foi referida, já em 1965, por Fouchard (1965), que identificou um direito nascido das práticas da arbitragem internacional. O mesmo autor indica como fontes deste direito internacional da arbitragem as próprias cláusulas de arbitragem, muitas vezes extensas e ricas em conteúdo, os usos profissionais codificados, onde podemos ver uma referência a regras de boas práticas, aqui erigidas a regras vinculativas e coercivas, os regulamentos institucionais de arbitragem e, em especial para os mais sensíveis à aceitação da jurisprudência como fonte do direito, as próprias decisões dos tribunais arbitrais internacionais.

No entanto, e apesar de apelativa, esta abrangência tem sido criticada por todos os que vêm nela um obstáculo à aplicação dos grandes princípios do direito, designadamente o seu carácter estadual (Pinheiro, 2005). Admitir a existência destas fontes, com esta extensão, seria admitir, pelo menos implicitamente, a existência de um quadro de fontes do direito supra nacionais e efetivamente desligadas dos Estados (o que não acontece nas convenções internacionais), capaz de definir o direito daquele caso concreto.

A meio caminho, dir-se-á, com Pinheiro (2005) e também com Fouchard (1965), que a existência de fontes autónomas de direito transnacional da arbitragem deverá, pelo menos por enquanto, ficar restringida aos costumes⁴ e aos regulamentos dos centros de arbitragem. Muito embora a referência aos costumes, nesta sede, seja genérica, o costume que se tem em vista é o costume jurisprudencial arbitral, com clara inspiração no precedente anglo-saxónico, mundo jurídico onde a jurisprudência é considerada fonte de direito imediata.

Outro aspeto relevante do que se acabou de dizer é a diferença óbvia entre as arbitragens

⁴ Para uma clara e abrangente visão sobre a diferença entre usos e costumes no quadro das fontes do direito, cfr. Ascensão, J. O. (2004), *O Direito, Introdução e Teoria Geral*.

institucionais e as arbitragens *ad hoc* (*infra* explanadas) no que toca à receção, conhecimento e aplicação deste conjunto de regras autónomo do direito arbitral transnacional. Com efeito, se nas arbitragens institucionalizadas é fácil aos árbitros acederem ao acervo das decisões produzidas, que estão arquivadas e catalogadas, e ainda aos regulamentos do centro de arbitragem a que pertencem, já nas arbitragens *ad hoc* esse acesso é inexistente ou, pelo menos, muito limitado, o que determina uma menor capacidade de previsão sobre a decisão nestas últimas.

2.4 O CONCEITO DE ARBITRAGEM

Vistos que estão os principais aspetos da evolução da arbitragem em Portugal e no mundo, importa agora mergulhar no seu conceito.

A arbitragem, em geral, consiste num meio de composição de litígios que se caracteriza pela atribuição da competência para julgá-los a uma ou mais pessoas, escolhidas pelas próprias partes ou por terceiros, cujas decisões têm a mesma eficácia das sentenças judiciais (Cordeiro, 2015). A arbitragem constitui, pois, “*um modo de resolução de litígios entre duas ou mais partes, efetuada por uma ou mais pessoas que detêm poderes para esse efeito reconhecidos por lei, mas atribuídos por convenção das partes*” (Barrocas, 2010). O conceito de arbitragem comporta três aspetos fundamentais, a saber: função jurisdicional, fonte de que resulta, e o reconhecimento legal das sentenças proferidas.

A função jurisdicional resulta clara da Lei da Arbitragem Voluntária (LAV)⁵, mais concretamente do seu artigo 42º. Sendo o ato jurisdicional aquele que resolve ou dirime um litígio, a sentença arbitral, na medida em que resolve efetivamente um litígio, desempenha uma importante função jurisdicional, a par dos tribunais judiciais, aqui no sentido de tribunais vinculados ao Estado e que, em seu nome, administram a justiça.

⁵ Lei n.º 63/2011, de 14 de Dezembro.

A arbitragem, enquanto conceito genérico, aparece no mundo jurídico (e não só) por referência a um conjunto relativamente extenso de atividades e sentidos. Importa, pois, e por isso, delimitar que arbitragem constitui o suporte do nosso estudo. Assim, a arbitragem que nos ocupa é a arbitragem voluntária e, dentro desta, a arbitragem comercial internacional. Por outras palavras, a que tem a ver com os negócios privados (ou, se quisermos, com a atividade económica privada), que nasce de uma auto vinculação do sujeito (não existe obrigação de submissão à arbitragem).

2.4.1 A convenção de arbitragem

A convenção de arbitragem é o acordo das partes em submeter a resolução de um ou mais litígios determinados ou determináveis a arbitragem, em linha com o conceito adotado pela Convenção de Nova Iorque sobre o Reconhecimento de Sentenças Arbitrais Estrangeiras, de 1958, no seu artigo 2º, n.º 1⁶. Pode, pois, ter por objeto um litígio atual (compromisso arbitral) ou litígios eventuais emergentes de uma determinada relação jurídica contratual ou extracontratual (cláusula compromissória) (Pinheiro, 2005; Mimoso, 2009; Barrocas, 2010; Cordeiro, 2015).

A convenção de arbitragem goza de autonomia em relação ao contrato onde seja inserida, se tiver sido esta a forma de a celebrar pelas partes. Estabelece-se no direito português, em linha com os restantes ordenamentos “*UNCITRAL*”, que a nulidade do contrato onde foi inserida a convenção de arbitragem não determina a nulidade desta, salvo quando se mostre que ele não teria sido concluído sem a referida convenção. Bem se compreende este regime, que acautela ficarem as partes desprotegidas quanto à resolução do litígio emergente da própria nulidade do contrato que celebraram. Ou, noutra situação, quando o contrato não começou ainda a produzir efeitos, por lhe ter sido aposta uma condição suspensiva (Barrocas, 2010).

⁶ “Cada Estado signatário deverá reconhecer o acordo escrito pelo qual as partes se comprometem a submeter à arbitragem todas as divergências que tenham surgido ou que possam vir a surgir entre si no que diz respeito a um relacionamento jurídico definido, seja ele contratual ou não, com relação a uma matéria passível de solução mediante arbitragem”.

Só podem celebrar-se convenções de arbitragem sobre direitos transacionáveis. Esta expressão substituiu, com felicidade, a anterior referência pela negativa a direitos indisponíveis, porquanto era já pacífico que havia direitos indisponíveis que podiam ser submetidos a arbitragem voluntária (Cordeiro, 2015). Atualmente, se a posição jurídica das partes for suscetível de transação, o eventual litígio daí resultante é arbitrável.

2.4.2 O compromisso arbitral

O compromisso arbitral é a convenção (acordo) relativo a um litígio já existente, inclusive, nos tribunais do Estado. Com efeito, nada obsta a que as partes num processo judicial já em curso decidam e se vinculem reciprocamente a fazer decidir aquele litígio por um tribunal arbitral. A mais comum causa de celebração de compromissos arbitrais é a morosidade dos tribunais do Estado que atira as partes para a “necessidade” de recorrer a um tribunal arbitral, para acautelarem o efeito útil da decisão que vier a ser proferida. O compromisso arbitral deve constar de documento escrito assinado pelas partes.

2.4.3 A cláusula compromissória

A cláusula compromissória partilha a forma do compromisso arbitral, devendo ser acordada por escrito⁷, seja integrada como parte de outro contrato, seja como acordo autónomo. A prática mostra que, normalmente, as cláusulas compromissórias são integradas no contrato cuja relação visam acautelar.

Muito embora as virtualidades da arbitragem, há que ter algum cuidado na elaboração das cláusulas compromissórias. Referimo-nos a este especial cuidado aqui, e não logo no compromisso arbitral, porque este, porque versa sobre um litígio já existente, se apresenta mais imune às necessárias capacidades preditivas do autor da cláusula compromissória. Se no compromisso as partes já sabem o que as divide e, provavelmente até, os respetivos argumentos que apresentaram no litígio em curso, no momento da celebração da cláusula

⁷ Esta exigência da forma escrita aparece já na Convenção de Nova Iorque de 1958

as partes estão ainda num momento contratualmente são e, quer por inércia, quer por desconhecimento, estão menos alerta para os perigos decorrentes do contrato que estão a celebrar.

A este propósito, dir-se-á que não basta às partes, em relações jurídicas mais complexas, determinar que os eventuais litígios serão resolvidos por arbitragem. Tal designação, de tão genérica, facilmente será portadora de múltiplas surpresas no momento em que o litígio se apresenta. Haverá, pois, que ter o cuidado de, devidamente assessoradas por profissionais do setor, de preferência com experiência em arbitragens, escolher e definir o modelo de arbitragem pretendido (se institucional, se *ad hoc*), qual o centro de arbitragem mais habilitado a tratar o problema em causa, se o tribunal funcionará com um ou três árbitros, etc.

2.4.4 O problema dos negócios unilaterais

Questão diversa é a de saber se num negócio jurídico unilateral pode ser aposta uma cláusula compromissória. A lei portuguesa, ao contrário da alemã, não refere expressamente esta possibilidade, mas, por interpretação sistemática da lei, não nos parece que a existência de tal possibilidade possa ser negada. Nas palavras de Cordeiro (2015),

“Se alguém pode dispor unilateralmente de um direito pode, a fortiori, determinar que as dúvidas derivadas dessa disposição sejam sujeitas a arbitragem”.

Tais considerações levam a que, no exemplo mais esclarecedor, o autor de uma herança possa, em testamento, fixar uma cláusula de arbitragem pela qual os eventuais litígios resultantes daquele instrumento, já depois da sua morte, sejam obrigatoriamente dirimidos num tribunal arbitral.

2.4.5 Arbitragem institucionalizada e arbitragem *ad hoc*

Os aspetos mais instrumentais da arbitragem contratualizada podem, em concreto, ser

cometidos a uma entidade que faça a gestão do procedimento. Assim, questões como a constituição do tribunal arbitral, o apoio logístico necessário ao desenvolvimento do processo, a gestão geral do processo, onde se inclui a realização das necessárias notificações, entre outras, pode ser confiado, logo na cláusula de arbitragem e por acordo, a um centro de arbitragem. Este centro de arbitragem não tem qualquer poder para decidir o litígio, uma vez que essa competência é sempre exclusiva dos árbitros, apenas facilitando o modo como os árbitros exercem a sua função julgadora (Barrocas, 2010; Mimoso, 2009). A este tipo de arbitragem chama-se “arbitragem institucional” ou “institucionalizada”.

Ao contrário desta, a arbitragem dita *ad hoc* prossegue os mesmos fins da arbitragem institucional, mas não beneficia de qualquer apoio institucional. Todo o trabalho, desde logo na nomeação dos árbitros, recai sobre as partes e, no pior cenário, ou seja, em caso de impossibilidade de consensos logo na fase inicial da arbitragem, o litígio emergente terá que ser decidido pelos tribunais judiciais, assim se perdendo boa parte das vantagens que se pretendiam alcançar com a introdução da cláusula de arbitragem. Nestes casos, todo o trabalho de organização e condução do processo é realizado pelos árbitros, o que pode por em causa a pretendida celeridade da decisão.

2.5 A NATUREZA JURÍDICA DA ARBITRAGEM

A natureza jurídica da arbitragem tem sido amplamente discutida, uma vez que a possibilidade de privados exercerem, na prática, funções jurisdicionais, levanta alguns problemas de conceptualização. A arbitragem pode ter, em teoria, duas naturezas: contratual, para os que defendem que a cláusula arbitral é a fonte da legitimidade do julgador; ou jurisdicional, para quem entenda a arbitragem como transferência do poder de julgar do Estado para o tribunal arbitral (Silva, 2004; Cordeiro, 2015).

Estamos em crer que, de acordo com a lei portuguesa, a arbitragem tem natureza jurisdicional em Portugal. Como bem sustenta Mimoso (2009)

“A decisão arbitral, quer se trate de arbitragem interna ou de arbitragem internacional, produz efeitos similares aos das

decisões proferidas pelos juízes dos tribunais estaduais. Assim sendo, a sentença emitida pelo árbitro participa da jurisdicionalidade das decisões emitidas pelos juízes.”

Diferente é a origem da arbitragem, necessariamente contratual, uma vez que as partes num contrato criam a jurisdição arbitral através do compromisso arbitral ou da cláusula compromissória.

Importa desde já referir que a arbitragem não esgota os mecanismos mais ou menos institucionalizados para dirimir litígios. Assim, especial atenção deverá ser dada à distinção da arbitragem desses outros meios, designadamente a mediação e a conciliação. E dentro da própria arbitragem pode-se distinguir, como já vimos, a arbitragem *ad hoc* (aplicar-se-ão as regras escolhidas pelas partes na convenção de arbitragem) da arbitragem institucional (o processo desenrolar-se-á no âmbito de uma instituição permanente de arbitragem) (Mimoso, 2009). Os principais centros institucionalizados de arbitragem internacional funcionam em Paris (Tribunal Arbitral da Câmara de Comércio Internacional), Londres (*London Court of International Arbitration*), Nova Iorque (*American Arbitration Association*) e Estocolmo (*Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce*), a que dedicaremos o subcapítulo 2.11.

Questão importante a dar resposta é ainda a da relação entre a indisponibilidade dos direitos e a arbitragem. Atrevemo-nos a dizer que esta será, porventura, a questão onde ainda se mantêm as maiores cisões entre os estudiosos da arbitragem. Poderá ser atribuído a um tribunal arbitral a decisão sobre direitos indisponíveis? Não vemos razão apriorística para negar esta possibilidade. O que inviabilizará o recurso à arbitragem é a indisponibilidade ou proibição da jurisdição arbitral e não o facto de estarmos perante direitos indisponíveis (Cordeiro, 2015; Barrocas, 2010). O direito à nacionalidade, embora disponível, está expressamente subtraído à arbitragem em Portugal e na generalidade dos países (Lera, 1998), pois nenhum Estado soberano aceita deixar nas mãos de árbitros, as mais das vezes estrangeiros, a decisão sobre quem é ou não seu nacional.

2.6 A ARBITRAGEM INTERNA

A arbitragem interna é aquela que opera num determinado ordenamento jurídico, normalmente coincidente com o Estado/Nação. Aqui, a arbitragem substitui, de forma direta e regulamentada, os tribunais desse Estado, promovendo a celeridade das decisões.

No domínio da arbitragem interna as questões são muito mais fáceis de equacionar e resolver, uma vez que estamos num só espaço jurídico. É dada às partes a possibilidade de se afastarem dos tribunais comuns, mas os árbitros normalmente aplicam o corpo legal em vigor nesse Estado, salvo os casos de decisões por equidade.

A equidade é uma figura jurídica de razoável complexidade e que, por isso, se presta também a vários equívocos. A equidade é um critério formal de decisão de casos concretos e opõe-se, assim, à regra jurídica, critério material de decisão de casos concretos (Ascensão, 2004). Em termos práticos, e por referência ao ordenamento jurídico português, o decisor está vinculado à lei e às regras jurídicas nela contidas. A decisão segundo a equidade é apenas possível se, e quando, a regra jurídica assim o permitir.

A equidade remete-nos, pois, para uma ideia de justiça do caso concreto, a decidir ponderadamente pelo juiz, mas apenas quando uma regra jurídica habilitadora o permitir. Esta limitação desaparece na arbitragem, porquanto as partes, de forma voluntária, podem aceitar submeter a resolução do seu eventual litígio a critérios de equidade e, desta forma, alcançarem o mais justo dos resultados possíveis para o litígio.

2.7 A ARBITRAGEM INTERNACIONAL

A arbitragem internacional, ou transnacional, como alguns autores preferem chamar-lhe (Pinheiro, 2005), é a que põe em jogo interesses do comércio internacional ou, noutra formulação, interesses de ordens jurídicas nacionais distintas. A arbitragem internacional

terá, pois, por objeto litígios emergentes de operações económicas que envolvam a circulação de bens, serviços ou capitais através das fronteiras. (Mimoso, 2009; Pinheiro, 2005; Lera, 1998; Filho, 2006)

Quando realizadas em Portugal, as arbitragens que se subsumam ao referido conceito ficam sujeitas ao regime especial instituído pelos artigos 49.º e seguintes da LAV, no tocante à determinação do Direito aplicável, aos recursos e à admissibilidade da chamada composição amigável.

Nas relações comerciais internacionais a arbitragem constitui hoje um modo fundamental de resolução de litígios (estima-se que cerca de 90% dos contratos de comércio internacional contêm convenções arbitrais) (Pinheiro, 2005), e nalguns setores de atividade, como a aviação civil, é mesmo o modo normal de resolução desses litígios (Vicente, 2004).

Este “sucesso” da arbitragem explica-se facilmente por diversos fatores, normalmente assumidos como as vantagens do recurso a uma forma alternativa de resolução de litígios, o que nos fará dedicar um capítulo infra à análise das vantagens e desvantagens deste instituto jurídico, por forma a uma total compreensão das razões da sua crescente implantação.

2.7.1 O fundamento jurídico da arbitragem internacional

No âmbito da arbitragem internacional é ainda importante clarificar qual a fonte de competência do tribunal arbitral internacional, da eficácia jurídica dos atos praticados pelos árbitros e pelas partes, e ainda da eficácia jurisdicional da decisão arbitral (Pinheiro, 2005). Nesta sede, duas conceções se digladiam: a que defende que toda a arbitragem internacional tem o seu fundamento num determinado ordenamento jurídico (Smit, 1997; Bernardini, 2000); e a que defende que o fundamento da arbitragem não radica numa determinada ordem jurídica estadual, mas sim na autonomia das partes (Holleaux, 1956); ou, para os mais arrojados, no direito transnacional autónomo da arbitragem, já abordado

(Fouchard, 1965; Gentinetta, 1973). Vejamos cada um deles com maior detalhe.

2.7.1.1 O fundamento estadual

Para os estadualistas, o fundamento jurídico da arbitragem radica sempre no estado que lhe serve de base, através das regras que esse estado produz quanto à regulamentação da arbitragem. Esta tem sido a tese clássica (Pinheiro, 2005), que exige uma determinada conexão da arbitragem a um estado de base, que a conforma. Para os defensores desta tese, o tribunal arbitral absorve a jurisdicionalidade do estado onde se encontra, sendo pelo estado legitimado.

Nesta construção, entende-se que a arbitragem internacional assenta, efetivamente, num acordo baseado na autonomia das partes, mas essa autonomia apenas existe porque o estado a delega ou permite a sua existência. Acresce ainda o facto, invocado pelos defensores deste fundamento, que a arbitragem, com maior ou menor extensão, admite sempre a intervenção provocada dos tribunais estaduais, quer no que toca à impugnação da decisão arbitral, quer relativamente ao seu reconhecimento, bem como apresenta limites à atuação, como sejam os derivados da ordem pública (Barrocas, 2014).

2.7.1.2 O fundamento autónomo

O fundamento jurídico autónomo do direito internacional de arbitragem é maioritariamente defendido pelos partidários da existência de uma ordem jurídica autónoma do comércio internacional, exterior aos estados e deste desvinculada. A questão é controversa e polémica e, mais recentemente, tem tido defensores que se agarram à existência dos centros de arbitragem e seus regimes jurídicos para justificarem esta autonomia.

É o caso de Rigaux (1993) que, citando o exemplo da Câmara de Comércio Internacional, com sede em Paris, afirma que o processo arbitral que ali decorre é independente de

qualquer ordem jurídica estadual, porquanto a sede parisiense do tribunal não lhe confere o estatuto de instituição de direito francês. O mesmo autor clarifica ainda que, ao atribuírem competência a este centro (ou a qualquer outro) através de uma cláusula de arbitragem, as partes voluntariamente se furtam à aplicação de um determinado direito estadual e inserem-se na ordem jurídica autónoma ali definida.

Esta tese do fundamento jurídico autónomo da arbitragem internacional tem vindo progressivamente a ganhar defensores, mesmo entre aqueles que haviam já defendido, no passado, tese diferente. Mehren (1990; 2003), inicialmente defensor do fundamento estadual da arbitragem internacional, tem vindo progressivamente a aproximar-se do fundamento autónomo, no que é seguido por outros autores (Benedettelli, 1997).

2.8 A ARBITRAGEM E A COMPOSIÇÃO AMIGÁVEL DE LITÍGIOS

A composição amigável não é uma figura distinta da arbitragem, mas um modo possível (e alternativo) de julgar o mérito da causa (Vicente, 2004; Pinheiro, 2005). Muito discutida na literatura tem sido a natureza jurídica da composição amigável, particularmente a sua delimitação (ou não) da decisão segundo juízos de equidade. Não é matéria fácil.

Defendemos que a composição amigável não se confunde com a equidade que, sendo um critério formal de decisão de casos concretos (Ascensão, 2004), envolve “apenas” um juízo acerca da solução mais justa no caso concreto. No caso da arbitragem por composição amigável, o árbitro encontra-se, é certo, dispensado do dever de decidir segundo o direito constituído. Mas, além de possibilitar uma solução equitativa, a cláusula de composição amigável visa permitir que os árbitros recriem entre as partes, pela forma que entenderem mais conveniente, um clima pacífico e amistoso e, por isso, potenciador da continuação das suas relações comerciais. Pinheiro (2005), entendendo também que a composição amigável deverá ser distinguida da equidade, fala de uma equidade “forte” e “fraca” para distinguir os dois conceitos.

2.9 O PROCEDIMENTO ARBITRAL

Na arbitragem as partes num contrato têm, como já dissemos, grande liberdade de estabelecer, *a priori*, as regras pelas quais o processo arbitral se desenrolará (Cordeiro, 2015). Mas o mais comum é as partes optarem por uma instituição internacional já existente, com o seu regulamento próprio, como é o caso dos tribunais arbitrais referidos no subcapítulo seguinte.

De um modo geral, e com pequenas adaptações e flutuações, um procedimento arbitral comporta as seguintes fases:

- i. O processo inicia-se com um Pedido de Arbitragem (*request for arbitration*) apresentado pelo Requerente (*Claimant*) e dirigido ao Secretariado do Tribunal;
- ii. O Requerido (*Respondent*), tal como o Requerente, é notificado da apresentação do Pedido de Arbitragem e da data em que ele foi apresentado. Essa é considerada a data, para todos os efeitos, do início da arbitragem;
- iii. O Secretariado solicitará às partes o pagamento do adiantamento para as custas da arbitragem conforme as tabelas em vigor;
- iv. No Pedido da Arbitragem, além de outros dados, o Requerente deve formular o pedido.
- v. Geralmente no prazo de 30 dias, a contar da notificação do pedido, o Requerido pode apresentar a sua contestação (*answer*), podendo igualmente apresentar reconvenção (*counterclaim*);
- vi. Os prazos da reposta e da réplica podem ser alargados pelo Tribunal, em função da dificuldade, em concreto, da questão;
- vii. No caso de uma parte se recusar ou se abster de participar na arbitragem em qualquer momento do processo arbitral, este prosseguirá os seus termos independentemente da recusa ou da abstenção.
- viii. O número de árbitros será um único ou três, conforme o que as partes tiverem acordado, devendo, neste último caso, cada parte nomear um árbitro e o terceiro será nomeado pelo tribunal.
- ix. Após, o Tribunal Arbitral convocará as partes para a elaboração e assinatura da Ata que incluirá, entre outras matérias, a identificação completa das partes, a

fixação do lugar da sede do Tribunal Arbitral, um resumo do pedido e da defesa, e aspetos específicos relativos ao processo arbitral;

- x. O processo prosseguirá mediante a apresentação e a produção de provas, seguida da necessária discussão da causa;
- xi. O Tribunal Arbitral profere a sentença final, que notifica às partes.
- xii. Estas podem ainda solicitar ao Tribunal correções formais (erros de cálculo ou de escrita) ou ajuda na interpretação da sentença final;
- xiii. Não há recurso da sentença final, mas é admitida ação de anulação nos termos da lei de arbitragem da sede do Tribunal Arbitral se esta o permitir.

2.10 DADOS SOBRE ARBITRAGEM EM PORTUGAL

A arbitragem em Portugal tem tido uma evolução sustentada ao longo dos anos, conforme se pode constatar na Tabela 2.1. Entre 1996 e 2014, o número de processos arbitrais entrados praticamente triplicou.

Tabela 2.1 Arbitragem em Portugal entre 1996 e 2015

Anos	Processos		
	Entrados	Findos	Pendentes
1996	3 766	3 914	346
1997	4 842	4 823	419
1998	5 364	5 408	387
1999	5 736	5 562	589
2000	6 672	6 384	877
2001	6 908	6 962	826
2002	7 412	6 994	1 224
2003	7 834	7 639	1 214
2004	9 383	9 148	1 493
2005	10 395	10 462	1 468
2006	8 555	8 462	1 472
2007	8 709	9 076	1 090
2008	9 185	8 808	1 467
2009	9 401	9 540	1 328
2010	9 036	8 443	1 921
2011	9 305	9 173	2 053
2012	9 473	9 506	2 020
2013	10 088	9 784	2 324
2014	11 020	10 638	2 706
2015	11 021	11 027	2 700

Fontes de Dados: DGPJ/MJ
 Fonte: PORDATA (atualizados em: 2016-11-07)

Para estes números muito tem contribuído o também crescente número de centros de arbitragem no país, seja para conflitos de consumo, seja para conflitos de grande monta entre empresas.

O principal centro de arbitragem em Portugal funciona junto da Câmara de Comércio e Indústria de Lisboa, foi criado em 1987, é o mais antigo centro de arbitragem português e também o mais procurado. Administra arbitragens e processos alternativos de resolução de litígios de carácter económico, incluindo os de carácter público e administrativo, internos e internacionais. Mas as últimas três décadas têm assistido à proliferação destes centros, de entre os quais se destacam⁸:

- i) CAP–APMEP - Centro de Arbitragem em Contratos Públicos da Associação Portuguesa dos Mercados Públicos. Visa a resolução de litígios relativos à validade, interpretação e execução dos contratos públicos, nacionais e transnacionais, incluindo os que resultem da aplicação do artigo 180.º do Código de Processo nos Tribunais Administrativos, que respeitem a interesses de natureza patrimonial, ou não patrimonial desde que as partes possam celebrar transação sobre o direito controvertido e que não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária. Tem âmbito nacional e carácter especializado;
- ii) Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola. Visa a resolução de qualquer litígio que resulte do intercâmbio económico bilateral entre Espanha e Portugal ou entre os membros da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola, ou ainda qualquer litígio respeitante a interesses de natureza patrimonial em matéria civil e comercial, público ou privado, interno ou internacional, que não respeite a direitos indisponíveis e que não esteja submetido exclusivamente a tribunal judicial ou arbitragem necessária. Tem âmbito nacional e carácter especializado;
- iii) Centro de Informação, Mediação e Arbitragem da Ordem dos Notários. Visa a

⁸ Fonte: sítio do Ministério Público, consultado em http://www.dgpj.mj.pt/sections/gral/arbitragem/anexos-arbitragem/centros-de-arbitragem4174/downloadFile/attachedFile_f0/ListadosCAautorizadospeloMJ-15-09-2016.pdf?nocache=1474015241.4

resolução, por via da mediação ou arbitragem, de quaisquer litígios que possam ser submetidos a meios alternativos de resolução, em quaisquer matérias não excluídas por lei. Tem âmbito nacional e carácter genérico;

- iv) Centro de Conciliação, Mediação de Conflitos e Arbitragem da Concórdia. Visa a resolução, por via da mediação, conciliação e arbitragem, de qualquer litígio que possa ser submetido a meios alternativos de resolução, em quaisquer matérias não excluídas por lei, designadamente decorrentes de atos e contratos de natureza comercial, a solicitação de quaisquer entidades, pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras, quer sejam ou não residentes no território nacional. Tem âmbito nacional e carácter genérico;
- v) CNIACC — Centro Nacional de Informação e Arbitragem de Conflitos de Consumo. Visa a resolução de quaisquer litígios em matéria de conflitos de consumo e litígios que ocorram no âmbito do projeto Casa Pronta. Âmbito nacional, com carácter especializado e de atuação supletiva perante os restantes centros de arbitragem;
- vi) ARBITRARE - Centro de Arbitragem para a Propriedade Industrial, Nomes de Domínio, Firmas e Denominações. Visa promover a resolução de quaisquer litígios em matéria de propriedade industrial, nomes de domínio, firmas e denominações, desenvolvendo para o efeito as ações adequadas a tal fim, tais como manter o regular funcionamento do Tribunal Arbitral, prestar informações de carácter técnico e administrativo, promover o contacto entre as partes e eventuais contrainteressados e realizar as diligências necessárias à instrução dos processos O ARBITRARE é ainda competente para dirimir litígios emergentes da invocação de direitos de propriedade industrial quando estejam em causa medicamentos de referência e medicamentos genéricos, submetidos a arbitragem necessária nos termos da Lei n.º 62/2011/ de 12 de dezembro. Tem âmbito nacional e carácter especializado;
- vii) Centro de Arbitragem de Conflitos, Hotéis, Viagens e Turismo da Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo e Associação dos Hotéis de Portugal. Visa a resolução de litígios das agências de viagens e turismo

associadas da Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo e dos empreendimentos turísticos associados da Associação dos Hotéis de Portugal, ou entre estas e as pessoas ou entidades com quem mantenham relações comerciais, excluindo os consumidores, seus clientes. Tem âmbito nacional e carácter especializado;

- viii) Centro de Informação, Mediação e Arbitragem de Conflitos de Consumo do Algarve (CIMAAL). Visa a resolução de conflitos resultantes das relações de consumo estabelecidas pelo fornecimento de bens ou de serviços, sem limite de valor. Âmbito geográfico circunscrito ao distrito de Faro e de carácter especializado;
- ix) Centro de Arbitragem da Universidade Autónoma de Lisboa. Visa a realização de arbitragens voluntárias de âmbito geral e com carácter institucionalizado. Âmbito nacional e de carácter geral;
- x) Centro de Arbitragem da Arbitral. Visa a realização de arbitragens voluntárias de âmbito geral e com carácter institucionalizado. Âmbito nacional e de carácter geral;
- xi) Centro de Arbitragem da Universidade Católica Portuguesa. Visa a realização de arbitragens voluntárias de âmbito geral e com carácter institucionalizado. Âmbito nacional e de carácter geral;
- xii) Instituto de Arbitragem Comercial da Associação Comercial de Lisboa – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa e Associação Comercial do Porto – Câmara de Comércio e Indústria do Porto. Visa a resolução de quaisquer litígios em matéria comercial, com competência para administrar arbitragens e processos alternativos de resolução de litígios de carácter económico, incluindo os de carácter público e administrativo, internos e internacionais. Âmbito internacional e carácter especializado.

2.11 OS PRINCIPAIS CENTROS DE ARBITRAGEM INTERNACIONAL

Muito embora, no rigor dos princípios e conforme já vimos, as partes possam escolher os árbitros que formarão o tribunal arbitral, bem como o direito aplicável, constituindo-se assim um tribunal arbitral *ad hoc*, a verdade é que as empresas, muitas vezes, optam por estruturas já existentes e que dão garantias de que a arbitragem se desenrolará de forma célere e justa. Um dos principais e mais antigos tribunais arbitrais existentes é o que funciona junto da Câmara de Comércio Internacional, com sede em Paris. Criado em 1923, este tribunal arbitral é porventura o mais utilizado e mais respeitado no comércio internacional. Desde a sua criação e até 2005, segundo dados da Câmara de Comércio Internacional (ICC Booklet, 2005), o seu tribunal arbitral julgou mais de 21000 casos, e é um facto notório que nas últimas décadas o volume tem vindo a aumentar

Igualmente muito relevante na cena da arbitragem internacional, temos o Tribunal Arbitral Internacional de Londres (*The London Court of International Arbitration*), que remonta a 1892, data em que foi formalmente inaugurado, embora com designação diferente. Funciona junto da Câmara do Comércio de Londres e, segundo os seus próprios relatórios, recebe cerca de 300 litígios por ano, também com uma evidente tendência de crescimento.

Continuando em países de língua inglesa, e também com especial relevância no comércio internacional, existe em Nova Iorque, desde 1926, a *American Arbitration Association*, no âmbito da qual funciona o *International Centre for Dispute Resolution* (ICDR). Em 2015 este tribunal arbitral recebeu mais de mil processos de arbitragem internacional, em linha com o que já havia acontecido em 2014, e tem mais de 300 juízes a colaborar na tomada de decisões.

Referenciamos ainda, neste quadro, o Tribunal Arbitral de Estocolmo (*Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce*), cuja neutralidade e imparcialidade foram reconhecidas, na década de 70 do século passado e em plena guerra fria, pelos Estados Unidos da América, União Soviética e China, o que bem demonstra a importância

e relevância destas formas alternativas de resolução de litígios. Este tribunal existe desde 1917, e igualmente tem registado uma tendência de subida no número de litígios que lhe são submetidos, em especial, os internacionais.

2.12 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ARBITRAGEM

Aqui chegados, importa identificar, ainda que sumariamente, as principais vantagens e desvantagens da arbitragem, ainda numa ótica de instituto jurídico e influenciado pelo método jurídico, muito embora muitas delas tenham sido já afloradas, direta e indiretamente, nos capítulos precedentes. Se é certo que os agentes económicos de países como Portugal ainda olham para a arbitragem com alguma desconfiança, é igualmente certo que cada vez mais se recorre a estas formas alternativas de resolução de litígios, que apresentam um importante crescimento.

2.12.1 Vantagens

No domínio das vantagens da arbitragem destacam-se a rapidez das decisões, a possibilidade de as partes escolherem os julgadores, a confidencialidade dos procedimentos arbitrais, a certeza que a convenção de arbitragem gera quanto ao modo pelo qual os litígios serão resolvidos, a especialização dos árbitros e as maiores garantias de neutralidade que as instâncias arbitrais oferecem, por comparação com as jurisdições estatais, normalmente “caseiras” quando se trata do confronto da sua lei com a lei de outro Estado. Este fenómeno é muitas vezes causado pelo normal desconhecimento da ordem jurídica externa, o que impele o julgador a tentar utilizar o ordenamento que melhor conhece e domina (Cordeiro, 2015).

Uma das grandes vantagens do recurso à arbitragem internacional é a possibilidade de escolha do Direito aplicável ao mérito da causa. Consagra-se, assim, o princípio da autonomia da vontade em Direito Internacional Privado, que o Código Civil e a Convenção de Roma de 1980 sobre a Lei Aplicável às Obrigações Contratuais (em vigor

em Portugal desde 1994) também acolhem. Note-se que a lei autoriza as partes a escolher um Direito, isto é, uma ordem jurídica, e não simplesmente a remeter para princípios gerais ou para os princípios comuns às ordens jurídicas conexas com o litígio. Na falta de escolha pelas partes, o tribunal aplicará, segundo o n.º 2 do art. 52.º, “*o direito do Estado com o qual o objeto do litígio apresenta uma conexão mais estreita*”. A fim de determinar esse Direito, os árbitros devem examinar todas as circunstâncias da relação litigada, indagando quais as conexões que a mesma apresenta com os diferentes ordenamentos estaduais, por forma a sujeitá-la ao Direito do Estado em que essas conexões se revelem predominantes (Vicente, 2004; Cordeiro, 2015).

Para além do direito aplicável na solução do problema, as partes (ou os árbitros, no silêncio destas) podem igualmente escolher as regras processuais que melhor se enquadrem no problema ou que melhor garantam a prossecução do fim último de qualquer resolução de litígios: a justiça. Nem sempre esta importante característica do processo arbitral é respeitada e existe uma clara tendência para aplicar as regras de processo codificadas (Barrocas, 2015). Segundo este autor, que integralmente acompanhamos,

“isto deve-se a um imperfeito conceito da arbitragem e um desconhecimento da sua independência relativamente à jurisdição estadual e aos regimes processuais que nela são aplicáveis”

Em matéria de contratos, domínio por excelência dos litígios submetidos a árbitros, estes devem tomar especialmente em consideração o país da residência habitual, da administração central ou do estabelecimento principal da parte que se encontre vinculada a realizar a prestação principal, sendo legítimo presumir que é com esse país que a relação jurídica a ser decidida apresenta a conexão mais estreita. Esta é a solução adotada, designadamente, pela referida Convenção de Roma, no seu art. 4.º, n.º 2, onde se acrescenta que se a prestação principal do contrato for devida por estabelecimento diverso do principal, será atendível a lei do país onde se situa esse estabelecimento. Tal facto não prejudica a possibilidade de os árbitros atenderem ao resultado material a que conduz a aplicação ao caso singular dos diferentes Direitos conexas com o litígio, por aplicação do princípio do *favor negotii*, trave mestra do Direito Internacional Privado (Vicente, 2004). Por exemplo, é dada aos árbitros a possibilidade de considerar mais apropriado para a resolução do litígio, de entre os ordenamentos jurídicos possíveis, o único que tenha o

contrato em causa como válido.

A arbitragem permite ainda atender aos usos do comércio internacional (Cordeiro, 2015). A vantagem assume particular relevância para países como Portugal, onde o uso só em casos muito especiais é considerado fonte do direito, ou seja, um modo de formação e revelação de regras jurídicas (Ascensão, 2004). Nas palavras de Vicente (2004)

“na arbitragem internacional os árbitros podem atender aos usos do comércio internacional em duas situações: se as partes se tiverem referido expressamente a esses usos no contrato ou na convenção de arbitragem e os mesmos não forem incompatíveis com as normas imperativas da lei aplicável à relação material litigada, não podendo nunca ser o critério único de apreciação do objeto do litígio na arbitragem internacional; se as partes nada tiverem dito a este respeito, podem os usos, ainda assim, ser tomados em consideração pelos árbitros como elementos de interpretação e integração das declarações negociais das partes”.

Ainda na esteira do mesmo autor (Vicente, 2004) importa referir que o regime da arbitragem internacional se distingue ainda pela possibilidade, prevista no artigo 39.º, n.º 3 da LAV, de os árbitros, caso as partes lhes hajam confiado essa função, decidirem os litígios que lhes sejam submetidos *“por apelo à composição das partes na base do equilíbrio dos interesses em jogo”*. A lei portuguesa consagra assim, expressamente, a admissibilidade da denominada composição amigável, figura de contornos ainda pouco definidos, mas a que a maior parte dos autores e intervenientes no mercado atribuem grande potencial. Através deste mecanismo julga-se um litígio procurando obter-se uma solução que seja aceite por ambas as partes como uma decisão justa, capaz de favorecer a prossecução das relações comerciais entre elas. Por outras palavras, julgar-se-á o caso menos vinculado ao direito instituído e mais atento às especificidades do caso concreto. (Vicente, 2004; Pinheiro, 2005)

Por fim, é de salientar ainda uma outra característica da arbitragem que tem promovido muito do seu sucesso junto das empresas transnacionais: a confidencialidade dos processos e das decisões. Com efeito, e ao contrário dos sistemas de administração de justiça do Estado, públicos por natureza, as arbitragens são confidenciais (Cordeiro,

2015). Esta característica tem um enorme peso, porquanto o litígio, embora muitas vezes necessário, não favorece outros aspetos da operação da empresa e, nalguns casos, importa mesmo a revelação de determinados segredos do negócio, ou processos da empresa, cujo conhecimento pelo mercado a poderia facilmente fragilizar.

2.12.2 Desvantagens

No capítulo das desvantagens, a primeiramente referida é o custo do processo arbitral. A título de exemplo, e por referência a um ensaio realizado em 2009, temos que num litígio que se submeta ao Tribunal Arbitral Internacional da Câmara de Comércio Internacional e em que se discuta o montante de € 500.000,00 com a intervenção de três árbitros, as despesas totais com o processo podem ir de um mínimo de € 33.157,00 a um máximo de € 112.717,00, sendo que a média se situará em € 72.937,00⁹. Se o mesmo litígio for submetido, por exemplo, a um tribunal português, o montante a despendar em taxa de justiça será de € 4080, acrescidos das eventuais despesas com produção de prova e outras que, por muito elevadas que sejam, dificilmente ultrapassarão igual montante. A estes montantes, nos dois casos, haverá que juntar os honorários dos advogados responsáveis pelo caso, que tendem também a ser mais elevados nos processos arbitrais do que nos estaduais.

As diferenças de custo dos dois processos de resolução de litígios são esmagadoras. A opção pela decisão arbitral, atento o elevado custo, deverá, pois, trazer às organizações que a ela recorrem um qualquer benefício que não só anule aquela diferença de custo, mas que a suplante. A Câmara de Comércio Internacional, por exemplo, procura justificar a vantagem do recurso à arbitragem internacional com o facto de os honorários dos advogados serem muito mais baixos, uma vez que o processo é resolvido em muito menos tempo. Não concordamos com esta justificação. Com efeito, os honorários dos advogados são maioritariamente fixados tendo em conta a complexidade da questão e os montantes envolvidos no litígio e não o tempo que o processo demora a chegar ao fim.

⁹ Fonte: calculador de custo do Tribunal Arbitral Internacional da Câmara de Comércio Internacional em <http://www.iccwbo.org/court/arbitration/display10/index.html>. Os valores em dólares americanos ali referidos foram convertidos para euros ao câmbio de Novembro de 2009.

Ainda em sede de desvantagens, importa referir a maior dificuldade para a parte menos bem representada (normalmente a economicamente mais frágil) em escolher um árbitro de confiança e competente que não esteja já impedido, a dificuldade dos advogados em justificar aos seus clientes a perda do caso no tribunal arbitral, atento o custo acrescentado que representou ou, ainda, quando a matéria a decidir implique a realização de muitas e complexas diligências de prova, pois aí os árbitros podem esbarrar com limitações estaduais fortes à obtenção daquela prova, limitações estas inexistentes nos tribunais judiciais.

2.13 A ARBITRAGEM E AS NOVAS TECNOLOGIAS

A última década assistiu a um avassalador desenvolvimento tecnológico, boa parte dele centrado nos meios de comunicação à distância, com base na *internet* (ou ciberespaço, como usualmente é referido em português). Estes desenvolvimentos, que afetam transversalmente a sociedade, não passaram ao lado da arbitragem. Nem faria sentido que passassem, pelo menos no que toca à arbitragem internacional, atento o caráter necessariamente deslocalizado desta e a ausência de qualquer norma proibitiva relativamente a práticas em linha nos diversos instrumentos jurídicos que internacionalmente a regulam (Kierkegaard, 2004).

Esta voraz transformação do mundo e da sociedade tem sido de tal forma rápida que, ainda em 2010, Barrocas (2010) escrevia que

“Ainda não são muito conhecidos processos conduzidos exclusivamente pela internet, mas não virá longe o tempo em que processos arbitrais serão integralmente conduzidos mediante a sua utilização, conjugados com meios de teleconferência... Com um espaço geográfico tão vasto, competirá à internet e a outros meios de telecomunicação auxiliares conferir a infraestrutura necessária para que a mediação e a arbitragem possam ser efetuadas sem implicar a necessidade de longas deslocações de pessoas (partes, testemunhas e peritos) ou de suportes documentais dos processos, que serão totalmente desmaterializados”.

Ora o tempo preconizado por este autor já terá chegado. Pelo mundo multiplicam-se plataformas online de mediação e arbitragem, quer no âmbito de conflitos de consumo (B2C), por natureza mais simples e propícios à entrada das novas tecnologias, quer relativamente às arbitragens internacionais mais pesadas, onde se discutem interesses patrimoniais de monta entre empresas (B2B).

Do ponto de vista conceptual, a arbitragem online (*online dispute resolution* em inglês, ou ODR) será aquela que utiliza meios tecnológicos de comunicação à distância para facilitar a resolução de um dado litígio (Bygrave, 2002). O processo de arbitragem online poderá ser total, se todos os aspetos forem tratados por via eletrónica, ou parcial, quando apenas alguns aspetos do processo são tratados por aquela via como, por exemplo, a tomada de declarações às testemunhas e aos peritos.

Embora alguns autores vejam a necessidade de encontrar um conceito autónomo para a arbitragem online (Badiei, 2010), não cremos que tenham razão. A arbitragem online beberá sempre o seu conceito e finalidades no conceito milenar de arbitragem, com as especificidades, mais regulamentares, que o desenvolvimento da *internet* veio proporcionar.

Questão bem mais complexa, neste domínio, é a colocada pela existência de meios alternativos de resolução de litígios automatizados, com recurso a potentes algoritmos que desempenham, em última instância, o papel dos árbitros. Katsh (1999; 2006) refere-se, com propriedade, a estas ferramentas como a "*quarta parte*" do processo, a acrescentar ao requerente, ao requerido e ao árbitro, uma vez que o computador aparece aqui com uma contribuição independente para a resolução do conflito. O caminho subsequente será, como é bom de ver, a substituição do árbitro pelo computador, numa total negociação automatizada.

Novos e grandes problemas se levantam aqui, com o fantasma da inteligência artificial a pairar sobre nós. Será aceitável entregar a uma máquina, ainda que voluntariamente, a capacidade de decidir um litígio existente ou eventual? Poderá a máquina garantir uma

maior imparcialidade das decisões e um maior equilíbrio entre as partes? O futuro o dirá...

2.14 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A arbitragem, interna e internacional, nasce de uma raiz comum: por um lado, a ideia de que os tribunais comuns são lentos a resolver os litígios; por outro, a procura de uma especial sensibilidade na decisão de certos assuntos; por outro ainda, a possibilidade de se decidir com base naquilo que as partes tenham entendido, *a priori*, ser o corpo normativo adequado ao caso concreto.

Estas características tornam a arbitragem especialmente apelativa nos casos em que se confrontam diversas ordens jurídicas e também quando as partes processuais se encontram geograficamente afastadas. Acresce ainda que a possibilidade de ter um julgador que é especialista na matéria a decidir contribuirá para uma decisão mais justa, o que, em princípio, deverá ser valorizado pelas partes.

Capítulo 3

A ARBITRAGEM COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”

Igor Ansoff (1990)

3.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo pretende-se estabelecer uma relação entre o instituto jurídico da arbitragem, já analisado nas suas vertentes mais teóricas, e a empresa. Tal relação porá o enfoque nos problemas associados à estratégia da empresa e, conseqüentemente, às questões relacionadas com a competitividade, indispensáveis ao estudo a empreender. Neste particular, procurar-se-á traçar o essencial da evolução teórica no que diz respeito às razões que levam uma empresa a adquirir uma vantagem competitiva e a dimensão prática da empresa, enquanto célula criadora de riqueza, analisando alguns dos constrangimentos da empresa e a forma como podem ser ultrapassados pelo recurso à arbitragem.

3.2 A ARBITRAGEM COMO FENÓMENO SOCIOECONÓMICO

A arbitragem, para além dos aspetos jurídicos do seu contexto, é também, e antes de mais, um fenómeno socioeconómico. Sociológico, porque o tecido social reclama mais e melhores processos de resolução de litígios, a que os legisladores, um pouco por toda a parte, são sensíveis; económico, porque o campo de desenvolvimento da arbitragem não pode deixar de ser a economia e, dentro desta, o comércio nacional e internacional. A propósito da enorme influência da arbitragem no comércio internacional, Cordeiro (2015) afirma mesmo que *“A arbitragem é pioneira na globalização”*.

Com efeito, os desafios postulados pelo movimento de globalização económica do final do século passado, cujos efeitos se estenderam e estendem pelo atual, reclamam à sociedade um modelo de resolução de litígios que ultrapasse as barreiras nacionais e aceite um conteúdo auto regulativo, altamente especializado e, não menos importante, célere. Compreende-se, pois, aquilo a que Barrocas (2010) designou de *“popularidade”* da

arbitragem internacional nas relações de comércio internacional.

Não obstante a antiguidade do estudo das questões ligadas à arbitragem, é quase espantoso constatar a relativa ausência de estudos científicos que relacionem a arbitragem com a empresa. Tal facto, estamos em crer, deve-se a um muitas vezes excessivo conservadorismo do mundo jurídico, que reclama para si o estudo do que entende jurídico e não admite a interação com outras áreas do saber, e também à correspondente dificuldade de outras ciências ou áreas do saber recorrerem ao direito para estabelecer e estudar relações empiricamente suportadas, porquanto esbarram numa metodologia única e própria da ciência jurídica, que dificulta, as mais das vezes, análises multidisciplinares que a incluam.

Bem ilustrativo do que se disse é o facto de ser relativamente mais fácil encontrar estudos relacionados com a arbitragem e a mediação nas áreas da psicologia (Carnevale, 1992; Conlon, 1994), onde se procuram conhecer as motivações e os efeitos de determinados estímulos nesta matéria, do que nas áreas da gestão ou economia.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA ARBITRAGEM PARA A EMPRESA

Na sequência de tudo o que, até aqui, já se expôs, a importância da arbitragem para a empresa resulta quase óbvia. Para o que nos especialmente interessa, a empresa turística opera num mercado turístico, procurando maximizar o seu lucro através de uma correta análise e utilização das variáveis do negócio. Acontece, pois, que o litígio é uma das variáveis presentes em qualquer exploração económica. Com efeito, a teia de relações que se gera para uma qualquer empresa poder singrar e afirmar-se num determinado mercado é de tal dimensão que, quase inevitavelmente, o litígio aparece. Pode ser um pequeno litígio, quase inconsequente, mas pode também ser um problema sério, que exija a intervenção de terceiros para ser resolvido.

Num estado de direito, como é o nosso e aqueles que nos rodeiam, a intervenção externa natural cabe aos tribunais, com todas as limitações já supra elencadas. A mais

penalizadora para a empresa será, porventura, a morosidade dos processos que, as mais das vezes, produzem sempre decisões injustas porque extremamente demoradas. E, quando introduzimos a variável do confronto entre dois ou mais ordenamentos jurídicos, os problemas agudizam-se sobremaneira.

A arbitragem aparece então como o caminho mais fácil para uma decisão célere que, só por isso, será já mais justa e eficiente que qualquer outra, e ainda porque, na arbitragem, como já supra detalhadamente se explanou, a competência técnica especializada dos juízes (aqui designados árbitros) numa determinada matéria pode ser acautelada.

3.4 A ARBITRAGEM COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade, naquilo que nos interessa, é um conceito de comparação das capacidades e desempenho de uma dada empresa com outra empresa (Gareli, 1997), de um sector de atividade com outro sector de atividade, de um destino turístico com outro destino turístico ou mesmo de um país com outro país (Krugman, 1997).

O conceito de desempenho remete-nos, por seu lado, para uma comparação entre os resultados alcançados e os resultados esperados alcançar (Rumelt, 1984). Aqui, como facilmente se percebe, estamos dentro de uma organização e alheios às outras organizações. Esta comparação exigirá, necessariamente, a presença de processos de acompanhamento desses resultados que permitam a sua medição (Lucena, 1977).

O desempenho e a competitividade no turismo têm sido amplamente estudados, quer na vertente dos operadores turísticos, quer na dos próprios destinos turísticos. Não pretendemos com este trabalho, e há que afirmá-lo desde já, estabelecer relações entre a arbitragem internacional e a competitividade do destino turístico, o que poderá, eventualmente, ser uma pista de trabalho e exploração a realizar noutra estudo. Pretendemos, tão só, avaliar os efeitos no desempenho e competitividade da empresa turística, seja ela uma agência de viagem, um operador turístico ou um hotel, do recurso

institucionalizado e generalizado à arbitragem, enquanto método alternativo de composição de litígios.

Perguntar-nos-emos, pois, e na maior simplificação que conseguimos alcançar, se em situações em tudo idênticas em que a única variação seja o recurso à arbitragem, tal diferenciação traz ou não um real benefício às organizações. A diferenciação aparece como um rótulo para uma ampla gama de estratégias (Mintzberg, 1988) e permite, no limite, criar algo que seja considerado único no setor onde a organização se insere.

Procuraremos ainda responder à questão se, ainda que com um custo marginalmente superior, a adoção institucionalizada da arbitragem continua a trazer benefícios às organizações.

Importa, com vista ao cabal esclarecimento da questão em estudo, fazer outra distinção, pois os potenciais conflitos existentes podem ser agrupados em, pelo menos, duas categorias: a dos conflitos entre as empresas turísticas e os consumidores finais do produto turístico (B2C); e a dos conflitos entre duas ou mais empresas turísticas, localizadas em países diferentes (B2B). A primeira destas categorias é normalmente a mais referenciada e estudada, mas estamos em crer que a segunda gerará conflitos com muito maior dimensão capazes, por isso, de atingir fortemente as organizações. Se facilmente imaginamos que um operador turístico português terá capacidade para resolver um litígio trazido por um consumidor final que, por exemplo, se viu confrontado com uma situação de *overbooking*, situação em que um bem ou um serviço é vendido para além da capacidade de fornecimento do vendedor (Ruppenthal, 1983; Daudel & Vialle, 1994), o mesmo já não se poderá dizer se estiver em causa um contrato de alojamento em Portugal celebrado com um operador turístico estrangeiro, que pode envolver centenas de milhar de euros ou mesmo milhões.

3.5 O ESTUDO DA ARBITRAGEM NAS EMPRESAS

Como dissemos, não é fácil encontrar na literatura referências que relacionem as questões

da arbitragem com a competitividade ou o desempenho das empresas. Muito embora a arbitragem seja um tema de estudo da ciência jurídica desde os seus primórdios e desde a antiguidade clássica, a análise das vantagens e desvantagens para as empresas do recurso a este método alternativo de resolução de litígios têm sido sucessivamente abordadas segundo uma ótica estritamente jurídica, o que necessariamente reduz o seu alcance e eficácia. Nas palavras de Drahozal (2006)

“Although legal scholarship often has been criticised as being too divorced from empirical realities, numerous efforts – from hiring faculty with interdisciplinary backgrounds, to conducting training in research methods, to the creation of specialised journals – have sought to encourage and facilitate empirical research on legal issues”

Boa parte da raiz deste problema radica no facto das decisões arbitrais serem confidenciais, o que impossibilita, na prática, a análise empírica do sucesso ou insucesso de uma determinada empresa no recurso à arbitragem e, por conseguinte, estabelecer a influência dessa decisão no seu desempenho. Alguns centros de arbitragem, tais como a CCI, disponibilizam algumas das decisões mais emblemáticas, mas o critério de seleção dessas decisões não permite extrair, com segurança, resultados empíricos aceitáveis (Drahozal, 2005; 2006).

Não obstante o que se deixou dito, existem vários estudos que se debruçaram sobre vários aspetos do processo arbitral e que importa revisitar. Tais estudos cobrem diversos aspetos da arbitragem, a saber: o acordo para submissão de um litígio à arbitragem; os procedimentos arbitrais; a seleção dos árbitros; regras aplicáveis; e decisões arbitrais.

Quanto ao acordo arbitral, as duas razões que aparecem como as mais relevantes para a tomada de decisão de recorrer à arbitragem são evitar os tribunais judiciais do estado e aproveitar o quadro jurídico internacional (Bühning-Uhle, 1996). Por outro lado, a referência ao acerto e justiça da decisão aparecem também bastante referenciados como os principais critérios motivadores do recurso à arbitragem (Naimark, 2002).

Relativamente aos procedimentos arbitrais, *“The procedures in arbitration present a*

wide-ranging topic for empirical research, and the existing studies merely scratch the surface of possible research” (Drahozal 2006). O panorama é, pois, semelhante. Para além de alguns estudos sobre os critérios de escolha dos árbitros (Coulson, 1981; Davis, 2003) e sobre a utilização de medidas preventivas nas arbitragens (Yesilirmak, 2003), muito pouca produção científica tem havido nesta matéria.

Já no que toca às decisões propriamente ditas, e também ao seu processo de formação, os estudos empíricos existentes incidem essencialmente sobre a sua exequibilidade, deixando de lado os efeitos que a existência dessas decisões possam ter tido no desempenho das empresas que as promoveram (Naimark, 2005; Cheung, 1986). É o próprio Drahozal (2005; 2006) que apresenta como futuras linhas de investigação “*a study of the effects of international arbitration on economic growth*”.

Neste quadro, importa pois construir um modelo conceptual que permita aferir, ainda que parcelarmente, a importância do recurso à arbitragem para as empresas, designadamente quanto ao seu desempenho e competitividade. E há que fazê-lo, nesta sede, abandonando o posicionamento estritamente jurídico da questão da arbitragem, incorporando o litígio e a sua resolução nas variáveis do negócio, procurando obter respostas que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão sobre o recurso, ou não, à arbitragem.

3.6 REFLEXÕES SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A palavra estratégia pode comportar diversos significados, dependendo do contexto no qual é utilizada. Os mais comuns e frequentes significados têm a ver com políticas, objetivos, táticas, metas ou programas, exigindo depois um esforço de conceptualização para encontrar a correta definição no âmbito que nos ocupa (Mintzberg & Quinn, 2001). Nas palavras de Mintzberg,

“a natureza humana insiste numa definição para todos os conceitos. O domínio da gestão estratégica não pode dar-se ao luxo de se basear apenas numa definição de estratégia, uma vez que a palavra tem sido, ao longo dos tempos, utilizada implicitamente em muitos sentidos, apesar de ser tradicionalmente definida apenas em um”.

O pensamento estratégico é frequentemente apresentado a partir das mudanças radicais a que é submetido o meio ambiente, impondo às organizações a necessidade de procurar novas formas práticas de sobrevivência (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Estas mudanças traduzem-se numa filosofia que apresenta como pressupostos principais uma visão ambiciosa de longo prazo e o desenvolvimento da organização baseados nos recursos próprios e nas competências, de maneira a promover, quando possível, alterações no meio-ambiente concorrencial que possam beneficiar aquele que as promove. Assim, o objetivo chave da estratégia não é a adaptação às condições definidas pela concorrência, mas a sua transformação e renovação, a partir da ideia de que o jogo da concorrência não é um facto absoluto e irremovível, mas sim uma situação sobre a qual as organizações podem exercer influência e alterar os factos.

Neste contexto, cada vez mais é assumido que toda a vantagem da concorrência é temporária, a estratégia é diversificada, emergente e complexa, é preciso reinventar (Barney, 1986; Porter, 2004), ou seja, viver o presente apoiado nos recursos do passado e projetando o futuro (Prahalad & Hamel, 1990), impor o ritmo da mudança, desenvolver a estratégia a partir do terreno que constitui o domínio da atividade e recombinaer coerentemente os diversos campos de atividade (Mintzberg & Quinn, 2001; White, 2004; Porter, 1985).

Vários autores (Ansoff, 1991; Mintzberg, 1991) têm divergido quanto ao número de escolas de pensamento estratégico, mas existe razoável convergência de que a estratégia, muito embora a ela apareçam referências anteriores, surja após a segunda guerra mundial e que, a partir das décadas de sessenta e setenta do século passado, com o interesse da academia mostrado pelo tema, realmente se desenvolveu (Drejer, 2002). E não admira o interesse pelo tema. Será as mais das vezes pela combinação feliz destes fatores que se trará à luz uma empresa próspera, sustentável e eficiente (Mintzberg, 1994; 2000). Importa, pois, traçar um caminho pelo que de mais importante vem sendo dito neste domínio para, a final, nos focarmos nos conceitos e recursos que permitem explicar, de forma cabal, o objeto do nosso estudo.

Assim, Igor Ansoff (1965), sugeriu uma matriz com quatro estratégias (penetração no

mercado, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação) que rapidamente ganhou a aceitação do mercado e do mundo acadêmico, usualmente designada de “matriz de Ansoff”. Com efeito, ainda hoje, muitas das estratégias implementadas bebem a sua gênese nos ensinamentos deste autor. A conceção estratégica de Ansoff dividia o problema em duas dimensões, produto e mercado, e funciona, sinteticamente, da seguinte forma:

- Penetração de mercado: a empresa tenta ganhar clientes à concorrência, ganhando quota de mercado;
- Desenvolvimento de mercado: a empresa preocupa-se em atingir novos mercados com os produtos existentes;
- Desenvolvimento de produto: a empresa preocupa-se em criar novos produtos/serviços e oferece-os ao mercado existente;
- Diversificação: a empresa tenta entrar em novos mercados com novos produtos, por forma a ganhar ou aumentar a sua credibilidade. É a mais arriscada de todas as estratégias da matriz.

De uma forma esquemática, o modelo apresentado por Ansoff traduz-se no seguinte:

Tabela 3.1: Modelo de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto
	NOVOS	Desenvolvimento de mercado	Diversificação de produto/mercado

Fonte: adaptado de Ansoff (1965)

Por seu lado, Hayes & Schmenner (1978) identificam cinco dimensões diferentes que podem ajudar as empresas a adquirir uma vantagem competitiva: preço; qualidade; dependência; flexibilidade de produto; flexibilidade de volume.

No mesmo ano, Wheelwright (1978) refere quatro tipos diferentes de prioridades competitivas para ganhar vantagem sobre os rivais: preço, flexibilidade, qualidade e dependência. Separa ainda as decisões de produção em estruturais (capacidade, facilidade, tecnologia e integração vertical) e infraestruturais (decisões táticas sobre qualidade, planeamento de produção, controlo e força de trabalho).

Miles & Snow (1978), ainda no mesmo ano, identificam quatro tipos de estratégias: prospectores (as empresas mantêm um determinado nível de flexibilidade e utilizam práticas inovadoras para lidarem com as alterações do ambiente e o imprevisto. Focam-se, por inteiro, no produto e na inovação); defensores (procuram estabilidade e controlo nas suas operações com o objetivo de atingir a máxima eficiência. Raramente se focam na melhoria dos seus métodos de produção ou no ajustamento da tecnologia e estrutura); analistas (aqui as empresas combinam elementos dos dois tipos anteriores e prestam atenção tanto à flexibilidade como à estabilidade); reativos (têm um fraco desempenho e falta de estratégia. Este tipo raramente introduz melhorias na sua estratégia de negócio até ser forçada por alterações no ambiente).

Uma das mais conhecidas e replicadas teorias sobre estratégia foi proposta por Porter (1980, 1985), que sugere um modelo bidimensional: vantagem estratégica e objetivo estratégico. Posteriormente, Porter (1985) usa as dimensões da vantagem competitiva em vez das referidas vantagem estratégica e objetivo estratégico. Assim, Porter identifica três estratégias competitivas genéricas que podem ser seguidas pelas empresas: liderança pelo custo; diferenciação; e foco, quer seja no custo, quer seja na diferenciação. As empresas que utilizarem uma estratégia focada no custo tentarão ser as que produzem mais barato na indústria. As que utilizarem uma estratégia assente na diferenciação terão por objetivo diferenciar o seu produto da concorrência, por forma a permitir-lhes cobrar um preço superior.

Porter defende ainda que a intensidade da concorrência no mercado depende de cinco forças básicas: o número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento; a entrada de novos concorrentes; o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação

dos fornecedores; e o aparecimento de produtos substitutos. Será a partir da conjugação do impacto relativo de cada uma destas forças que é determinada a rentabilidade da empresa. Neste contexto, o objetivo estratégico de cada empresa será o de encontrar uma posição que lhe permita, por um lado, defender-se das cinco forças referidas ou, por outro, influenciá-las a seu favor. Como todos os concorrentes conhecem ou, pelo menos, podem e devem conhecer a existência dessas forças, o importante, para a formulação da estratégia empresarial consiste numa análise profunda e diferenciadora dos fatores que as influenciam. Esta análise permitirá, em última instância, um melhor ajustamento ao mercado pela adoção das melhores estratégias num dado momento. De forma esquemática, o pensamento de Porter traduz-se na representação da Tabela 3.2.

Tabela 3.2: Estratégias competitivas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Exclusividade Percebida pelo Consumidor	Posição de Baixo Custo
ÂMBITO COMPETITIVO	No âmbito de toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Um Segmento Particular	Diferenciação Focalizada	Enfoque nos Custos

Fonte: Porter (1985)

Já Mintzberg (1988) propõe uma tipologia de estratégias competitivas usando as dimensões de:

- Estratégias de diferenciação (por exemplo, estratégia de diferenciação no preço; estratégia de diferenciação na imagem; estratégia diferenciada de apoio ou suporte; estratégia de diferenciação na qualidade; estratégia de diferenciação no design; e estratégia da não diferenciação), e
- Estratégias de âmbito (por exemplo, estratégia de não segmentação; estratégia de segmentação; estratégia de nicho; e estratégia de personalização).

Para Mintzberg a diferenciação é, pois, um conceito determinado pela oferta, enquanto que o âmbito é determinado pela procura. Este autor propõe ainda a comumente designada teoria dos cinco P's da estratégia (Mintzberg, 1987), onde discorre sobre as cinco dimensões do conceito: plano, padrão, posicionamento, perspectiva e as inter-relações entre os anteriores.

Day (1994) e Miller & Dess (1993) estenderam o modelo bidimensional para um modelo tridimensional (valor do cliente, custos, e âmbito de cobertura do mercado). Defenderam que o negócio acaba por cair algures ao longo destas três dimensões - custo relativo, diferenciação relativa e foco relativo – independentemente do investigador decidir medilas todas.

Roth & Morrison (1992), seguindo Miller (1987), defenderam que os atributos da competitividade deviam ser representados em quatro dimensões: inovação complexa; diferenciação no marketing; âmbito do produto/mercado; e controlo de custos conservador. Hill (1993), por seu lado, adota uma abordagem similar à vantagem competitiva. Defende que as empresas devem focar-se nos critérios vencedores perante a concorrência no mercado. E esses critérios são: preço, entrega, qualidade, design do produto e variedade.

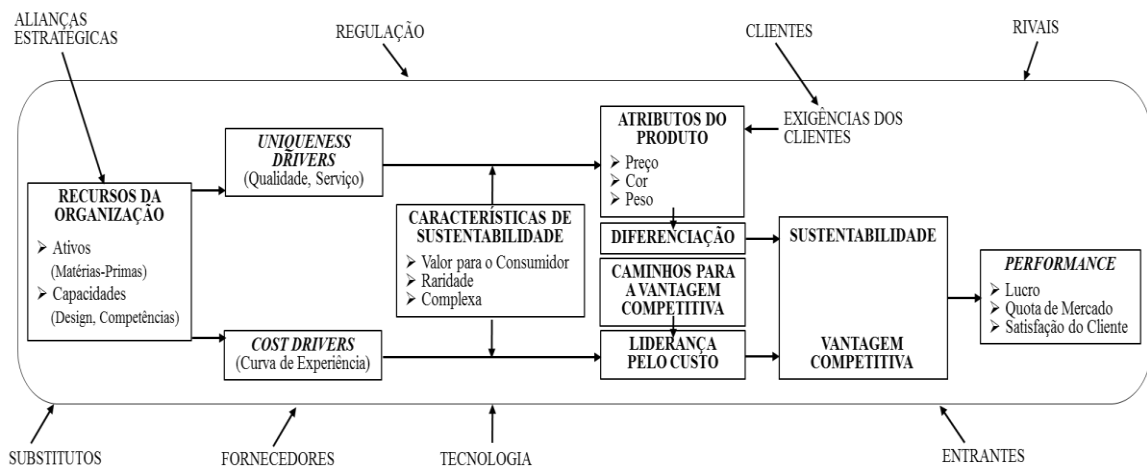
Chandler & Hanks (1994) propõem três dimensões: inovação, qualidade, e liderança pelo custo, enquanto Day & Nedungadi (1994) identificam sete atributos da competitividade: baixo custo de produção; serviço superior; força de vendas; o mais baixo custo de entrega; âmbito alargado do mercado; segmentação; e inovação, enquanto Wright et al. (1995) sugerem três dimensões de atributos da competitividade: alto custo e alta inovação/diferenciação; baixo custo e baixa inovação/diferenciação; e baixo custo e alta inovação/diferenciação.

Bowman & Faulkner (1996) refinaram a matriz da estratégia usando o valor acrescentado percebido e as dimensões do preço, e propuseram um relógio de estratégia. Os autores sugeriram cinco possíveis caminhos para formular estratégias competitivas: baixo

preço/baixo valor acrescentado (caminho 1); baixo preço (caminho 2); híbrido (caminho 3); diferenciação (caminho 4); e diferenciação seletiva (caminho 5).

Walley & Thwaites (1996) tratam a estratégia competitiva empregando uma abordagem integrada de várias teorias e combinam a teoria do *resource-base value* (RBV) (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 2001; Grant, 1991, 1996; Wernerfelt, 1995) e as estratégias de Porter com poderes externos (clientes, concorrentes, fornecedores, regulação e similares), que podem influenciar o desempenho de uma empresa (como ilustrado na Figura 3.1 infra).

Figura 3.1: Um modelo holístico da vantagem competitiva



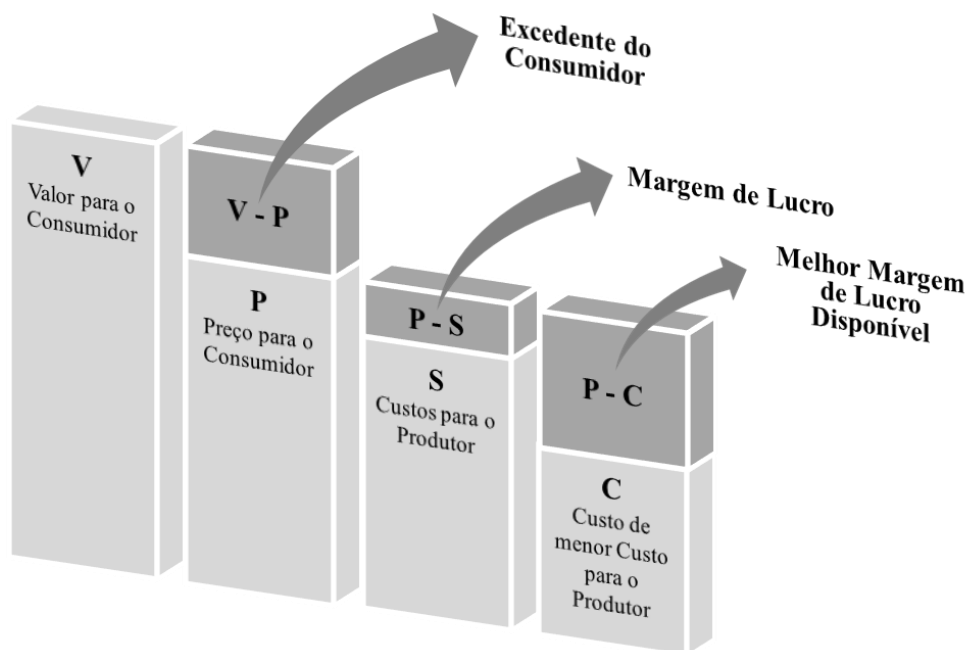
Fonte: Walley, K. and Thwaites, D. (1996). A Review, Synthesis, and Interpretation of the Literature on Competitive Advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 4, 172.

Hooley et al. (1998) propõe seis estratégias básicas de posicionamento: baixo preço; qualidade superior; inovação rápida; serviço superior, benefícios diferenciados; oferta personalizada, e White (2004) defende que as empresas desenvolvem estratégias competitivas com o objetivo de maximizar o valor acrescentado não só para elas próprias, mas também para a cadeia de valor em que se inserem. Como ilustrado na Figura 3.2, as empresas tenderão a:

- (i) Minimizar o excedente do consumidor (mostrado como V-P);
- (ii) Aumentar o valor para o cliente (mostrado como V);

- (iii) Minimizar os seus custos em comparação com a empresa que apresenta os mais baixos custos (S-C). Aqui, uma empresa posicionada em S terá que tentar maximizar a margem de lucro minimizando a diferença que tem para a empresa que apresenta os custos mais baixos, e
- (iv) Baixar os seus custos através da inovação em tecnologia e otimização dos seus processos internos.

Figura 3.2: Criação de valor de acordo com White (2004)



Fonte: White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave: Macmillan, pg. 276.

Para além disso, White (2004), seguindo o seu conceito de criação de valor, sugere cinco opções estratégicas genéricas para ganhar vantagem competitiva, e três estratégias que levarão ao fracasso. White (2004) usa a figura reproduzida para ilustrar o seu quadro conceptual e que foi adaptada do conceito inicial de Bowman & Faulkner's (1996).

3.7 O ENFOQUE BASEADO NA DIFERENCIAÇÃO

A aposta na arbitragem por forma a ganhar uma eventual vantagem competitiva remete-

nos, de forma clara e lógico-dedutiva, para o campo das designadas “estratégias genéricas” (Mintzberg, 1988) e, dentro destas, para a estratégia da diferenciação (Sharp & Dawes, 2001). Com efeito, é razoavelmente evidente que a submissão a arbitragem dos eventuais litígios que possam ocorrer numa determinada relação contratual entre dois ou mais atores no campo do turismo, não representará nunca uma estratégia clássica de criação de produto ou prospeção de novos mercados.

Ansoff (1965), com a sua matriz de quatro estratégias, introduziu importantes e decisivos conceitos e abordagens no campo da estratégia empresarial. Mas este modelo estratégico, muito embora determinante para o dealbar das conceções estratégicas (Mintzberg, 1973; 1978), é relativamente pouco abrangente, deixando de fora importantes aspetos do desenho de uma estratégia, desde logo porque incorpora no denominado “desenvolvimento de produto” um conjunto vasto de estratégias que importava autonomizar e conceptualizar, por forma a dar-lhes uma maior e mais acutilante operacionalidade.

Consciente deste problema, Porter (1980; 1985; 1998) apresentou aquilo a que chamou “estratégias genéricas”, já supra referidas: liderança pelo custo, diferenciação e foco. Este autor coloca o centro do problema na identificação da estratégia, criticando a abordagem de Ansoff por se ter centrado apenas na ampliação das estratégias já existentes. Porter (1985) chega mesmo a escrever, referindo-se às ideias de Ansoff, que

“...acquisition and vertical integration are not strategies but means of achieving them” para concluir, na mesma passagem, que *“the centerpiece of a firm’s strategic plan should be its generic strategy”*.

Como se vê, as estratégias genéricas de Porter incluem já, explicitamente, a diferenciação como estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva. Nesta estratégia a empresa investe na sua imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e pesquisa de mercado, com a finalidade de criar um efeito diferenciador que possa captar a atenção do consumidor e, num segundo momento, fidelizá-lo.

No entanto, apesar dos vários e significativos progressos no pensamento estratégico introduzidos por Porter (1980, 1985), as suas teorias não ficaram isentas de críticas. Desde logo, pelo seu próprio orientador de doutoramento Caves (1980). Escreve este autor, citado por Mintzberg (1988), que

“The standard of taxonomy of corporate strategies has proved fruitful, but is certainly incomplete. For instance, the alternative strategies available to firms directly competing in a given market often seem to differ in many ways other than the extent of their diversification and vertical integration. We must determine what other families of strategic choices are widely represented in industrial markets, what conditions lead firms to select them, and what consequences they hold for firms”.

Ciente desta evolução, e também destas dificuldades e fragilidades, Mintzberg (1988) introduziu as “suas” estratégias genéricas que, estamos em crer, pretendem fazer a síntese entre os pensamentos de Ansoff e Porter, introduzindo novas variáveis e recombinando-as segundo uma lógica algo diferente. É o próprio Mintzberg (1988) que o assume, ao discutir o próprio significado da palavra “genérica” quando qualificativa de uma estratégia, porquanto reconhece que a maioria dos autores utilizava a palavra com o sentido de uma qualquer estratégia comum identificável, Porter (1980; 1985; 1998) com o sentido de estratégias globais (estratégias integradas em clusters e não relativas a aspetos individuais) e ele próprio assumindo que uma estratégia singular pode ser “genérica”. De resto, Mintzberg (1988) tem até o cuidado de referir que o sentido em que usa a expressão pode nem conflitar com o de Porter (1980; 1985), porquanto, e nas suas palavras,

“In fact, in doing this, we may not even be violating the effect (if not the intention) of Porter’s work, since his own ‘generic strategies’ are identified not as aggregates per se, but by the leading strategy in the cluster (cost leadership, differentiation, focus).”

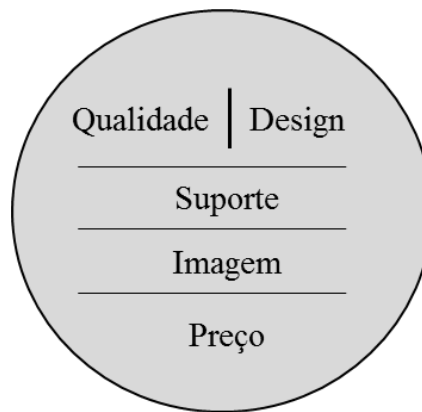
Mintzberg (1988) dedica grande atenção às estratégias de diferenciação, estabelecendo mesmo que, no fundo, todas as estratégias envolvem um maior ou menor grau de diferenciação. Diz o autor

“...an organization distinguishes itself in a competitive marketplace by differentiating itself in some way – by acting to distinguish its products and services from those of its competitors.

We take this to mean that all competitive advantage amounts to one form or another of differentiation, hence, this becomes the fundamental basis of every business-level strategy, and therefore fills the face of the circle we have used to identify the core business.”

O círculo referido por Mintzberg (1988) está representado na figura 3.3:

Figura 3.3: O círculo de Mintzberg



Fonte: adaptado de Mintzberg (1988)

Mintzberg (1988) aprofunda, de forma exaustiva, as estratégias de diferenciação, indicando que estas podem ser determinadas pelos seguintes fatores: preço, imagem, suporte, qualidade, design, e ainda a indiferenciação, que o autor não deixa de considerar uma estratégia desta família. A diferenciação permite, segundo o autor, distinguir eficazmente o core business de uma empresa. O preço continua a ser a mais básica das estratégias de diferenciação, mas interessa-nos sobretudo, atento o escopo deste trabalho, a designada diferenciação pelo suporte. Diz Mintzberg (1988) que a diferenciação pelo suporte (ou periférica, como o autor chega a sugerir poder também chamar-se) é mais substancial que a diferenciação pelo preço ou pela imagem projetada do produto, mas ainda sem ter efeitos no próprio produto. Por outras palavras, o produto ficará mais apelativo (ou, pelo menos, pretende-se que fique) adicionando-lhe algo que, muito embora não interfira com a essência do produto, lhe confere uma capacidade distintiva lateral.

O problema da diferenciação pelo suporte havia já sido abordado por outros autores, como Levitt (1980), que defendeu que por mais difícil que seja operar uma diferenciação entre produtos pelos mais clássicos, como o preço ou o design, sempre haverá uma forma de os diferenciar pelo suporte. Diz o autor que *“to the potential buyer, a product is a complex cluster of value satisfactions”*, e não apenas o valor intrínseco do produto. O resultado será um produto “aumentado”, que inclui atributos em que o consumidor, provavelmente, nunca terá pensado. Ainda com o mesmo autor, *“it is the process, not just the product, that is differentiated”*.

3.8 O DESEMPENHO ECONÓMICO E A VANTAGEM COMPETITIVA

Toda a estratégia visa a obtenção de uma Vantagem Competitiva (VC) ou seria desprovida de sentido (Reed & DeFillipi, 1990). A VC pode ser definida como uma vantagem económica obtida num mercado competitivo (Weirmair, 2000) ou, por outras palavras, corresponderá, de forma genérica, a uma diferença entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor do que o outro (Ma, 2000) e, tradicionalmente, foi intimamente associada à empresa. Posteriormente, o conceito foi alargado a outras realidades, sendo corrente aplicá-lo a setores industriais, regiões e até mesmo países. A referência à VC na atualidade é tão usual, que muitos autores já referem uma suposta capacidade autoexplicativa do mesmo (Adegbesan, 2009; Caves, 1984; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Por outro lado, surgem constantemente na literatura novas abordagens do tema, mais ou menos inovadoras (Buhalis & Costa, 2005).

Questão diferente e eventualmente mais complexa é medir uma determinada VC. Com efeito, a medição da VC, que permite até comparar organizações, é muitas vezes difícil de obter. Rumelt (2003), entre outros, reconhece a existência de uma certa convergência para o conceito de criação de valor, conceito este que não fica, ele próprio, isento de dúvidas e múltiplas interpretações. Com efeito, a criação de valor é um conceito amplo, que pode ser visto por diversas perspetivas, sejam elas a dos clientes, trabalhadores, fornecedores, acionistas ou outros *stakeholders* da empresa, comportando necessariamente diversos pontos de chegada, de acordo com as respetivas sensibilidades

(Lepak, Smith & Taylor, 2007).

O processo de medição da VC tem sido sucessivamente abordado por diversos autores, tais como Barney (1986), Calil (2006), Barney & Hesterly (2007), que sugerem metodologias de medição quantitativa/qualitativa da VC, como forma de avaliação do desempenho económico e financeiro das organizações. A avaliação da competitividade, com base em indicadores de desempenho económico, tem limitado o conceito à dimensão da eficiência operacional. Nesta perspetiva, a competitividade seria derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades, as quais podem ser económica ou financeiramente medidas.

Não obstante, há razões suficientes na literatura para considerar que a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores económico-financeiros, mas também de uma conduta socialmente valorizada que garanta a sua legitimidade e sobrevivência num contexto multidisciplinar. Na relação com os clientes, a criação de valor estará refletida na fidelização daqueles e na sua intenção de repetição (Newbert, 2008; Priem, 2007), enquanto que na relação com os fornecedores, a criação de valor trará qualidade e eficiência à empresa, que se traduzirão numa diminuição de custos (Dyer & Sing, 1998).

O primeiro aspeto a considerar será, pois, o de procurar esclarecer o que deve entender-se por “criação de valor”. Na linha de Brandenburger & Stuart (1996), diremos que o valor criado por uma determinada empresa corresponderá à diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição para pagar do cliente.

O custo de oportunidade será dado pelo valor mínimo pelo qual o fornecedor está disponível para vender os seus produtos (Samuelson & Nordhaus, 2005; Brandenburger & Stuart, 1996). Este valor não pode ser determinado de forma absoluta, porquanto depende de várias variáveis e de como essas variáveis se comportam, num dado momento, no mercado.

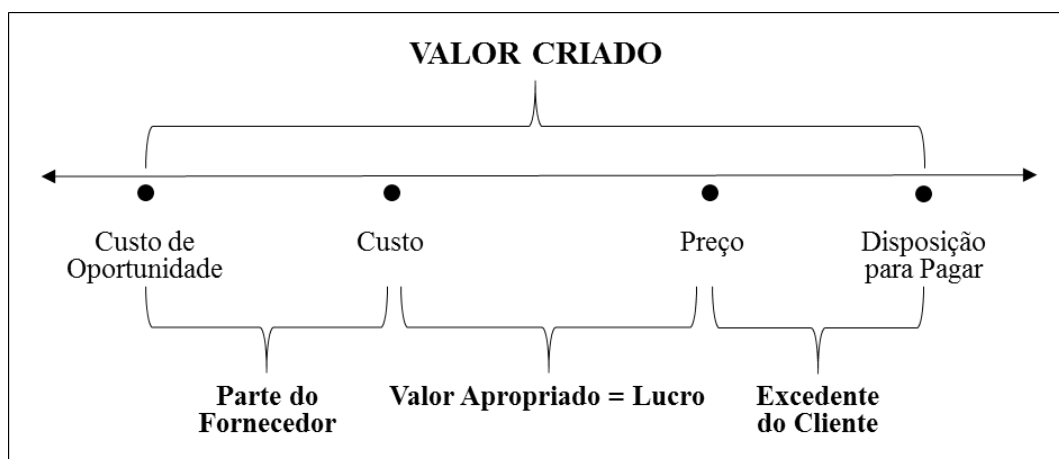
O conceito de disposição para pagar, por seu lado, representa um valor monetário que incorpora todo o benefício que o cliente recebe pela utilização ou consumo de um

determinado produto (Krishna, 1991) e é sempre subjetivo, porquanto depende da percepção pelo cliente dos benefícios oferecidos. Tal atributo determina que a disposição para pagar possa variar de cliente para cliente, e entre diferentes contextos competitivos (Lindgreen & Wynstra, 2005). Acresce ainda que o cliente apenas valorará aquilo que for por ele percebido, pelo que a formulação de uma qualquer estratégia deverá sempre ter em conta esta necessidade de levar o valor ao cliente.

A criação de valor é, pois, influenciada em tempo real pelo contexto das relações entre empresas no mercado, pelo que estará em constante mutação. É esta capacidade de mudança constante que deve ser apropriada pela empresa, interpretando ou criando as circunstâncias que possam alterar a percepção do valor.

Questão diferente, sobre a qual importa agora tecer algumas considerações, é a apropriação de valor, uma vez que o valor criado sofre necessariamente um ataque desferido pelos restantes *stakeholders*. O resultado deste processo determinará a definição do valor de troca, calculado pela diferença entre custo e preço, e que leva ao conceito de lucro da empresa (Brandenburger & Stuart 1996), conforme se mostra esquematicamente na Figura 3.4.

Figura 3.4: Valor criado vs. Valor apropriado



Fonte: Adaptado de Brandenburger & Stuart (1996)

Neste contexto de apropriação de valor, a empresa pode ter uma atitude egoísta, procurando apropriar-se do valor criado de forma individual (Brandenburger & Stuart, 1996), procurar, numa perspetiva mista, assegurar que a luta pela apropriação do valor

não destrua a sua capacidade de se relacionar com os concorrentes (Brandenburger & Nalebuff, 1996), ou ainda adotar uma perspetiva mais ampla, onde todos os *stakeholders* têm uma palavra a dizer (Freeman, 1984), o que se traduz numa clara ampliação do papel da empresa na sociedade, ultrapassando a procura simples pela maximização do lucro e contribuindo, em maior ou menor dimensão, para o engrandecimento da sociedade onde se insere (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009; Harrison et al., 2010).

No contexto deste trabalho, e muito embora existam múltiplos conceitos e abordagens para definir a VC, acompanhamos Peteraf & Barney (2003) na sua proposta de que a VC não se restringe ao melhor concorrente num dado mercado, mas sim a todos os que, nesse mercado, criarem mais valor do que o concorrente que opera imediatamente acima do ponto de equilíbrio (em inglês, *breakeven*). Pretende-se, pois, neste trabalho, identificar os fatores e respetivos valores subjacentes de competitividade do fenómeno da submissão voluntária das empresas a um sistema institucionalizado de arbitragem internacional, com o objetivo de verificar como a VC pode ser visualizada e como pode influenciar a adoção de estratégias organizacionais na busca por um posicionamento competitivo.

As empresas com uma vantagem competitiva poderão então explorar a assimetria entre a máxima disposição para pagar dos seus clientes e a média cobrada pelo mercado, cobrando um preço marginalmente superior (Porter, 1985), que necessariamente resultará em margens de lucro mais altas.

3.9 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente capítulo pretendeu fundamentar os conceitos que considerámos centrais para associar a arbitragem à empresa, designadamente para estabelecer uma ligação entre o desempenho e competitividade da empresa e o recurso à arbitragem, em contexto de estratégia organizacional.

Este caminho permitiu ainda perceber que, por via da análise do desempenho económico da empresa, se poderá verificar a existência de uma vantagem competitiva, subjacente ao

fenómeno da submissão voluntária das empresas a um sistema institucionalizado de arbitragem internacional. Tal verificação será feita no capítulo em que se tratarão e discutirão os dados obtidos.

Capítulo 4

MODELO DE ARBITRAGEM NO TURISMO

“A route differs from a road not only because it is solely intended for vehicles, but also because it is merely a line that connects one point with another. A route has no meaning in itself; its meaning derives entirely from the two points that it connects. A road is a tribute to space. Every stretch of road has meaning in itself and invites us to stop. A route is the triumphant devaluation of space, which thanks to it has been reduced to a mere obstacle to human movement and a waste of time.”

Milan Kundera

4.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Traçado que está um quadro geral do que é a arbitragem, em especial a arbitragem internacional, e as suas ligações à empresa, importa agora dirigir o estudo que empreendemos para o âmbito da empresa turística, procurando aqui revisitare a literatura que tem abordado as problemáticas da estratégia e competitividade no turismo. Para tanto, e porque o setor do turismo se apresenta com características que fazem do seu estudo algo ímpar, importa ainda aprofundar conhecimentos sobre este setor de atividade, sem os quais a compreensão do problema de estudo seria impossível.

Tal estudo comportará, necessariamente, a análise e domínio de conceitos relacionados com a disciplina do turismo, mormente a delimitação e caracterização dos conceitos de turista, hotel, agente de viagem e operador turístico, bem como dos mercados turísticos, a definição de produto turístico e a concretização dos mais relevantes aspetos ligados à oferta e à procura no turismo.

Pretendemos ainda aferir da relação que cremos existir entre o recurso à arbitragem e o desempenho e competitividade das empresas turísticas, porquanto estas empresas são, necessariamente, sujeitos de relações comerciais nacionais e internacionais.

Ainda neste capítulo tentaremos conceber um modelo de investigação que sintetize o problema em estudo e permita, imediatamente a seguir e em articulação com os objetivos previamente definidos, a formulação de hipóteses de investigação. Tal modelo, e as

hipóteses que permitir criar, deve ainda ser operativo para a compreensão dos resultados obtidos, traduzindo uma mais valia interpretativa.

4.2 O SETOR ECONÓMICO DO TURISMO

A análise do turismo revela, pela perspetiva económica, que os conceitos gerais de mercado e produto comumente aceites na literatura não podem, ou não devem, ser acriticamente transportados para o estudo do mercado e produto turístico, sob pena de não conseguirem explicar cabalmente a realidade que lhes subjaz (Bull, 2006; Fernandes, 2002; Matias & Sardinha, 2008).

Também no que diz respeito à oferta e à procura, o turismo apresenta especificidades que importa esclarecer, desde logo a distinção entre procura de um determinado produto turístico e procura de um destino (Dwyer & Forsyth, 2010).

Para o que aqui nos importa, o turismo será a atividade económica que trata da produção e distribuição de bens e serviços que tornam possíveis os benefícios esperados pelos turistas, pelo que os principais objetivos económicos do turismo serão a maximização da utilidade dos bens e serviços postos à disposição do turista, a maximização dos lucros das empresas que produzem esses bens e prestam esses serviços, e ainda a maximização dos impactos dos gastos turísticos sobre uma determinada comunidade, região ou país. (Sessa, 1983; Silva, 2004; Mak, 2004)

A génese do fenómeno turístico encontra-se, pois, na colocação em circulação de bens naturais e culturais, que, até então, permaneciam à margem da economia por se tratarem de bens livres. Com efeito, uma praia paradisíaca, mas totalmente inacessível e inexplorada, muito embora possa ter um enorme potencial turístico, só entrará no circuito económico quando, e se, vier a ser explorada. Para tanto, será necessário incorrer em custos de transformação, representados, num primeiro momento, pela implantação de infraestruturas que vão afetar o meio ambiente e permitirão, por exemplo, o acesso à dita

praia. (Silva, 2004)

Importa ainda referir que o cálculo dos custos deste tipo de investimento apresenta-se sempre muito complexo pelas características estruturais deste tipo de produção. O mesmo se pode dizer para o cálculo dos benefícios, porquanto é de extrema dificuldade determinar quantitativamente a opção entre o desenvolvimento desta atividade em relação a uma de outro tipo.

Numa outra vertente, e ultrapassada que está, estamos em crer, a querela de saber se o turismo configura uma verdadeira atividade económica, a verdade é que a atividade económica do turismo, desde os seus primórdios, tem gerado importantes discussões no seio da própria ciência económica.

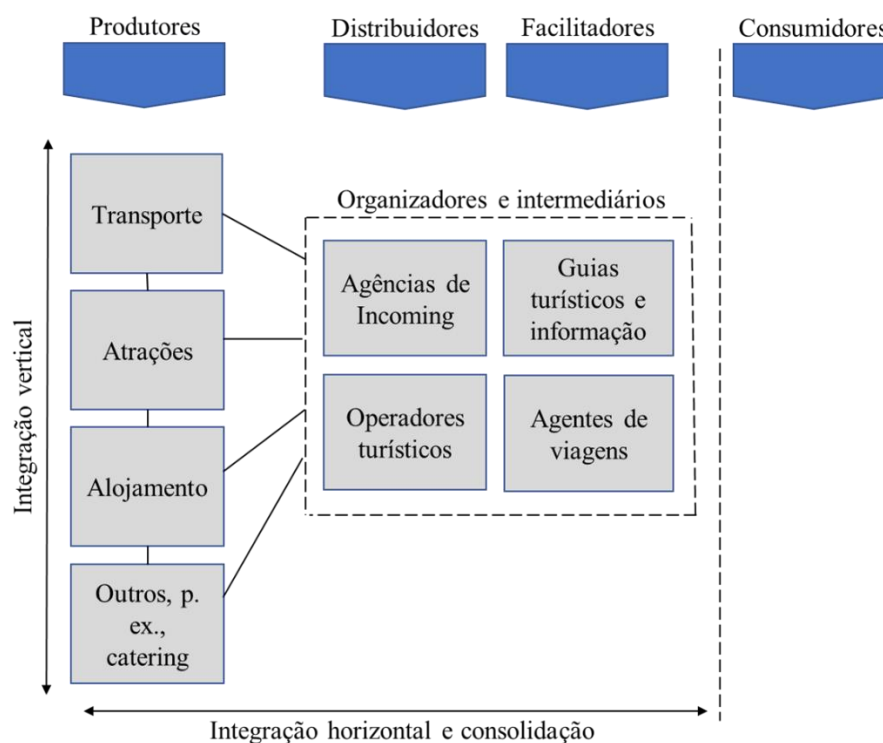
Nas acertadas palavras de Lopes (2014), o

“caráter multidimensional, multifacetado e complexo [do turismo] não facilita tal propósito, o que tem dificultado o seu enquadramento numa única abordagem ou, como muitos defendem, no seu entendimento como ciência ou disciplina”.

Acresce que, enquanto atividade que é objeto de estudo de várias ciências, o turismo revela-se um fenómeno verdadeiramente multidisciplinar, alvo de uma multiplicidade de abordagens (Walton, 2009; Xiao & Smith, 2010).

Estas características do turismo, há muito identificadas na literatura (Jafari, 1989), têm conduzido a uma análise cada vez mais holística do turismo, reconhecendo-se que esta disciplina deve estudar todo o envolvimento do homem (turista) fora do seu habitat normal, e não apenas os dados relativos a chegadas, dormidas e gastos. Outros vão mais longe e, de forma irónica, referem-se ao turismo como uma “indisciplina” (Tribe, 1997). A busca desta análise holística do turismo tem levado muitos autores a ensaiar a criação de modelos capazes de explicar, de forma simples e gráfica, estas características muito particulares do turismo. É disso exemplo a figura seguinte, que representa um modelo do setor do turismo:

Figura 4.1: Modelo do setor do turismo



Fonte: European Commission (2003), que cita PricewaterhouseCoopers (2001). Adaptado de Poon (1993) e Cooper et. al. (1998).

Acresce que o peso económico do turismo tem vindo consistentemente a crescer. Dados de um estudo do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, na sigla em inglês), e que pode ser consultado no sítio desta instituição¹⁰ mostram que, em Portugal, o Turismo tem um valor significativo para a economia, designadamente nas áreas do emprego, exportações e investimento.

Este estudo, que analisa o impacto económico do sector do turismo em 184 países, concluiu, por referência a dados de 2015, que o contributo do turismo para o Produto Interno Bruto (PIB) foi de 6,4% em Portugal, enquanto que na Europa¹¹ foi de 3,5%, e no mundo¹² de 3,0%.

¹⁰ <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>

¹¹ <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/europe2016.pdf>

¹² <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf>

No emprego direto, o contributo do turismo foi de 7,9% sobre o total, bem acima dos 3,6% que se registaram em média nos países europeus e no mundo. No que diz respeito às exportações, medidas através dos gastos dos visitantes, quer em férias, quer em trabalho, e incluindo as despesas com transportes, o contributo do turismo em Portugal foi de 19,3%, por referência ao total do comércio internacional português, o que configura um peso muito superior ao que se verifica na Europa (5,7%) e no mundo (6,1%).

O estudo do Conselho Mundial de Viagens e Turismo revela ainda que a relevância do setor do turismo para o investimento é sensivelmente o dobro quando comparada aos valores europeus e mundiais, com Portugal a apresentar um crescimento de 10,4%, a Europa 5,2% e o mundo 4,7%.

4.3 O MERCADO TURÍSTICO

Como já se deixou dito, a análise do turismo revela, pela perspetiva económica, que os conceitos gerais de mercado e produto comumente aceites na literatura não podem, ou não devem ser acriticamente transportados para o estudo do mercado e produto turístico, sob pena de não terem eficácia explicativa (Bull, 2006; Tribe 2015). Por um lado, o mercado turístico é, nas palavras de Bull (2006), pouco usual: os limites do mercado podem estar, ou não, relacionados com o local geográfico onde o produto é comprado e a jurisdição sobre esse mercado pode ser, e muitas vezes efetivamente é, exercida numa região ou até mesmo num país diferente. Por outro, a estrutura desse mercado difere também da estrutura de mercado clássica, uma vez que o consumidor contribui, através da sua experiência turística, para a produção do produto turístico (Bull, 2006).

Com efeito, nas palavras de Cunha (2006),

“O mercado turístico não vende um único bem e não há apenas uma produção económica envolvida. De facto, o mercado turístico é fragmentado, por ser composto por vários ramos de negócios e atividades e o consumidor tem de se deslocar para a localidade onde vai consumir o «produto» que adquire, ao

contrário do que sucede em relação à generalidade dos produtos que são adquiridos num dado mercado podendo aí ser consumidos ou noutra localidade.”

Ainda na esteira do mesmo autor, importa referir que o mercado turístico pretende, antes de mais, facultar ao turista a aquisição do direito ao consumo, que tem que ser realizado num determinado contexto espaço-temporal, e não simplesmente colocar produtos à disposição dos consumidores.

Não deixaremos de referir, porque relevante na caracterização do mercado turístico, a forma pela qual os produtos turísticos podem ser adquiridos. Existem, neste capítulo, duas grandes famílias: a compra independente dos meios de transporte e alojamento efetuada diretamente pelo turista; ou a compra de uma viagem com tudo incluído (*package*), onde o turista não pode, até por imposição legal em Portugal, distinguir o custo individual de cada um dos seus componentes (Cunha, 2006).

Na sequência do que vem sendo dito, será essencial caracterizar o mercado turístico. A revisão da literatura converge na caracterização deste mercado como de concorrência monopolística ou de oligopólio. (Bull, 2006; Cunha, 2006). Um mercado de concorrência monopolística apresentará um grande número de empresas turísticas a fornecerem bens e serviços, ausências de barreiras à entrada no mercado, diferenciação do produto (os produtos concorrem entre si, mas não são idênticos), e procura turística atomizada.

Um mercado turístico caracterizado por um oligopólio terá na base, seguindo Cunha (2006), a força dos operadores turísticos internacionais que, pela sua dimensão e pelo poder de controlo da procura que detêm, podem influenciar os preços do alojamento e do transporte, orientar a procura para o destino *x* ou para o destino *y*, ou alterar a própria oferta pela sua atuação direta no mercado, modificando a procura atomizada numa procura concentrada.

Alguns autores, como Vanhove (2005), referem ainda outros tipos de mercado turístico para além dos supra referidos. Assim, este autor acrescenta os mercados de competição

perfeita e de monopólio como possíveis no turismo. No entanto, é o próprio Vanhove que escreve “*It is difficult to find instances of perfect competition in the tourism sector*” (Vanhove, 2005). Quanto ao monopólio, enquanto mercado caracterizado por um único fornecedor de bens ou serviços e normalmente mantido pela criação de fortes barreiras à entrada nesse mercado, o mesmo autor, citando Tribe, identifica vários exemplos: museus de renome mundial, companhias ferroviárias nacionais ou transportadoras aéreas nacionais.

No mercado turístico, tal como em qualquer outro mercado na economia, a oferta e a procura determinam a quantidade procurada e o denominado preço de equilíbrio (Pedreño, 1996). Dir-se-á que o mercado turístico está em equilíbrio quando a um determinado preço se igualam a procura e a oferta de um dado produto ou serviço, representado graficamente pela interseção das curvas da procura e da oferta. Aplicado à indústria hoteleira, o equilíbrio seria o preço máximo a que o hotel teria todos os quartos ocupados.

4.4 O PRODUTO TURÍSTICO

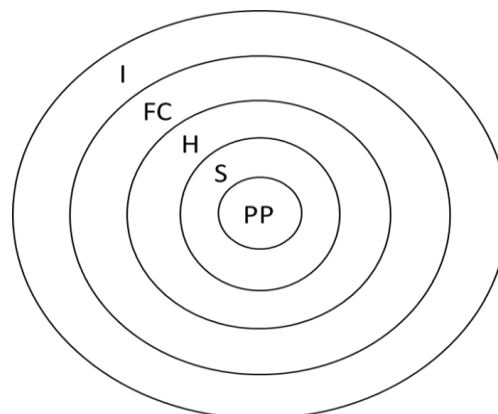
Como já se aflorou, o produto turístico é um produto diferenciado, com características próprias (Tribe, 2015). É um produto que necessita de variadas contribuições por parte de um considerável número de agentes económicos. Quando um turista decide viajar, nesta decisão estão implícitas, por exemplo, a compra do bilhete de avião, a contratação do alojamento, as despesas com entradas pagas em diversas atrações e/ou monumentos, refeições, lembranças, etc...É, no fundo, uma maior ou menor cadeia de subprodutos que, juntos, compõem o denominado «*produto turístico*». E qualquer falha nesta cadeia, ainda que aparentemente insignificante, vai influenciar de forma decisiva a perceção que o turista faz do dito produto turístico. Se num pacote turístico de duas semanas tudo corre bem com exceção do *transfer* final do hotel para o aeroporto, que não aparece e causa, por isso, uma enorme ansiedade no turista, a qualidade de todo o «*produto*» ver-se-á irremediavelmente afetada.

O produto turístico é ainda caracterizado pela sua imobilidade. O turista/consumidor desloca-se até ao produto e não o contrário. Mais, o turista incorpora o produto, dele passando a fazer parte. As praias algarvias só são produto turístico na medida em que atraem turistas. Se ninguém pisasse as suas areias não poderiam ser consideradas produto turístico. Quanto muito, considerar-se-iam «*produto turístico potencial*».

Por outro lado, e não menos importante, o produto turístico é normalmente composto, na sua maioria, por serviços. Ora este aspeto levanta sérias dificuldades de concetualização, uma vez que os serviços são intangíveis, por oposição à tangibilidade dos produtos. Os turistas não podem experimentar, ver ou tocar um serviço turístico antes de efetivamente o estarem a desfrutar, o que significa que estão sempre numa fase posterior à celebração do contrato pelo qual o adquiriram. Seguindo Dwyer & Forsyth (2010), os serviços são “pessoais”, por oposição aos bens, que são “impessoais”.

Smith (1994) propõe um modelo que pretende descrever os elementos essenciais do produto turístico, bem como o processo pelo qual aqueles elementos são integrados uns nos outros, incorporando ainda a experiência humana na construção do produto.

Figura 4.2: Modelo genérico do produto turístico



PP = Physical Plant
S = Service
H = Hospitality
FC = Freedom of Choice
I = Involvement

Fonte: Smith (1994)

Para este autor (Smith, 1994), o produto turístico compõe-se por cinco elementos: espaço físico; serviços; hospitalidade; liberdade de escolha; e envolvimento. O espaço físico assume-se como o elemento central do produto turístico, e pode assumir inúmeras configurações, desde um hotel, um resort, uma praia ou mesmo um navio de cruzeiro. Os serviços serão a continuidade óbvia do espaço físico, porquanto sem estes o referido espaço não seria, por si só, um produto turístico. A qualidade dos serviços tem um impacto significativo na qualidade do produto. A hospitalidade refere-se a uma “...attitude or style in which the task is performed” (Smith, 1994) e exprime-se numa expressão de boas vindas pelos residentes aos turistas. A liberdade de escolha, por seu lado, refere-se a uma aceitável gama de opções postas à disposição do turista que, de entre elas, elegerá as que mais lhe convêm. Finalmente, o envolvimento traduz a característica, já supra abordada, de que o próprio turista faz parte do produto, pelo que deverá poder obter uma experiência satisfatória de acordo com o tipo de turismo que pratica. A combinação de todos estes elementos garantirá um produto turístico de qualidade e capaz de satisfazer o turista que o consome.

Do ponto de vista da sua produção, o produto turístico é complexo (Smith, 1994) e composto por um elevado número de empresas que oferecem variados bens e serviços aos turistas, para que estes satisfaçam as suas necessidades de consumo turístico, o que faz com que para as empresas (oferta) seja relativamente fácil identificar o bem ou serviço que colocam no mercado mas para os turistas não, uma vez que consomem um

“produto complexo denominado turismo, integrado por todos os bens e serviços que adquirem durante o período de tempo que estão fora de casa.” (Pedreño, 1996)

4.5 A OFERTA TURÍSTICA

A indústria turística difere em larga escala das indústrias tradicionais. Nestas pode observar-se, regra geral, um conjunto de instalações físicas, maiores ou menores, que concorrem para um resultado comum, que se traduz na produção de um determinado

produto ou na colocação de um serviço à disposição do cliente. No turismo, o processo produtivo não se desenvolve assim.

Com efeito, o turismo incorpora *outputs* de variadas indústrias. O turista consome, na sua experiência turística, bens e serviços produzidos por diversas indústrias. Por outro lado, o elemento distintivo da indústria turística é o próprio consumidor, e não o produto ou serviço prestado (Dwyer & Forsyth, 2010). Tal abordagem leva-nos à conclusão de que para se saber se uma determinada atividade industrial está, ou não, relacionada com o turismo, teremos que aferir a qualidade do consumidor que a consome: se for um turista, integra-se na indústria turística; se for um não turista, aquela produção nada terá que ver com o turismo.

Esta dificuldade assume extrema relevância, uma vez que em muitas situações é virtualmente impossível estabelecer, com segurança, aquela distinção. Veja-se, a título de exemplo, o negócio da restauração. Um restaurante localizado numa região turística servirá, naturalmente, refeições a turistas, mas também o fará à população residente. Nas palavras de Smith (1989), tentar definir o que é turismo com recurso às motivações do consumidor seria como tentar definir a área dos cuidados de saúde com recurso à descrição de uma pessoa doente.

A função da oferta turística estabelece que o preço e a quantidade do produto turístico relacionam-se por forma a que são necessários aumentos sucessivos dos preços para que se ofereçam num dado mercado maiores quantidades de produto turístico (Pedreño, 1996). A oferta turística apresenta ainda uma forte sensibilidade às alterações existentes no domínio dos recursos humanos, uma vez que é uma atividade de utilização intensiva deste tipo de recursos. O aumento do salário mínimo, por exemplo, necessariamente causará uma mudança na curva da oferta, pelo menos até existir alguma medida compensatória que, as mais das vezes, será um aumento de preço do bem ou serviço.

A elasticidade da oferta turística também importa ser analisada, em especial no que diz respeito ao preço do serviço turístico, uma vez que a capacidade para pagar do

consumidor não intervém na decisão de oferecer, ou não, o serviço ou produto (Pedreño, 1996). A elasticidade apresenta-se ainda diferente no curto e no longo prazo, pelo que se afigura de extrema importância perceber as condições do mercado num determinado momento, por forma a perceber se as tendências desse mercado vão no sentido da rigidez ou elasticidade.

Numa outra aceção, a oferta resulta do comportamento da empresa turística (Reece, 2010). Este comportamento é determinado por várias variáveis, tais como os custos e o progresso técnico. Os mais clássicos elementos da oferta turística são as empresas que fornecem alojamento e, dentro destas, os hotéis, as agências de viagem, os operadores turísticos, as empresas de transporte, os estabelecimentos de restauração, entre algumas outras. O transporte, em especial o aéreo, essencial para a deslocação do turista ao local de consumo, tem sido alvo de um tratamento exaustivo na literatura, incluída a perspectiva jurídica do problema (Ferrer, 2013).

Não seria viável, neste estudo, recolher informação sobre toda a linha da oferta turística, pelo que houve que seleccionar. Nesta seleção, quer pela importância histórica, quer pelo conjunto de litígios com dimensão internacional em que podem incorrer, as agências de viagem (AV), os operadores turísticos (OP) e os hotéis mostraram ser os mais adequados ao estudo a emprender. Os operadores e as agências, enquanto parte da distribuição turística, e os hotéis, enquanto fornecedores de bens e serviços.

4.5.1 O hotel

Um hotel é um estabelecimento comercial especializado em proporcionar acomodação a turistas, com o mínimo de uma noite, sendo que normalmente proporciona também, pelo menos, serviços de restauração. São normalmente classificados com estrelas, de uma a cinco, dependendo de uma série de requisitos que variam nos diversos ordenamentos jurídicos. De qualquer forma, e apesar de poder haver algumas diferenças, um hotel de cinco estrelas proporcionará sempre aos seus clientes um nível de instalações e serviço mais elevado.

A palavra hotel deriva do francês “*hôtel*”, que no início se referia a edifícios concebidos para prestarem algum tipo de cuidados aos visitantes e, por isso, recebiam visitas variadas e frequentes. Muito embora o problema da hospedagem exista desde os tempos da antiguidade clássica, a moderna figura do hotel radica nas estalagens da Idade Média (“*inn*”, em inglês), que forneciam serviços de alojamento e refeições aos viajantes (Lundberg, 1994).

No ordenamento jurídico português, um hotel é um empreendimento turístico, que por sua vez corresponde aos “*estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.*”¹³ Este tipo de empreendimento exige ainda uma classificação, como se referiu, que vai de uma a cinco estrelas, consoante o hotel verifique, ou não, os requisitos constantes da Portaria n.º 327/2008, de 28 de abril, na redação dada pela Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro e pela Declaração de Retificação n.º 49/2015, de 2 de novembro. Estes requisitos podem ser encontrados, de forma exaustiva, no Anexo III ao presente trabalho.

Porque aos hotéis detentores de mais estrelas está associado um maior investimento, necessário para cumprir os requisitos legais, optámos neste trabalho por ouvir apenas representantes de unidades hoteleiras com 4 e 5 estrelas, no pressuposto de que estas unidades, precisamente porque envolvem um maior nível de investimento e risco, estão dotadas de um quadro de pessoal mais abrangente e mais qualificado. Para maior clarificação, apresentam-se na tabela seguinte, de forma sucinta e relativamente apenas aos hotéis de 4 e 5 estrelas, os fatores que mais os distinguem.

¹³ Cfr. Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 228/2009, de 14 de setembro, e 15/2014, de 23 de janeiro

Tabela 4.1: Súmula dos requisitos de classificação dos hotéis de 4 e 5 estrelas

Requisitos	★★★★	★★★ ★★
Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes	Ob.	Ob.
Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	Ob.	Ob.
Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes (1)	Ob.	Ob.
50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo		Ob.
Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada		Ob.
Área mínima dos quartos individuais	14,5m ²	17,5m ²
Área mínima dos quartos duplos	19,5m ²	22,5m ²
Área mínima dos quartos triplos	24,5m ²	27,5m ²
Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m ² (10)		Obrigatório (2 suites)
Área mínima de apartamento com um quarto individual	30 m ²	35 m ²
Área mínima de apartamento em estúdio	24 m ²	27 m ²
Área mínima de apartamento com um quarto duplo	33 m ²	38 m ²
Área mínima de cada quarto suplementar	14,5m ²	17,5m ²
Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	Ob.	Ob.
Cofre na UA		Ob.
Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavanderia e tapete ou toalha de chão	Ob.	NA
Equipamento superior: equipamento médio mais chinelo e roupão		Ob.
Amenities médio: amenities básico mais <i>champô</i> e touca de banho	Ob.	NA
Amenities superior: amenities médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido		Ob.
Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	Ob.	Ob.
Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	Ob.	Ob.
Amenities escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes		Ob.
Amenities conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido		Ob.
Limpeza e arrumação diária das UA	Ob.	Ob.
Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)		Ob.
Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	Ob.	Ob.
Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	Ob.	Ob.
Serviço de refeições 7 dias por semana		Ob.
16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	Ob.	NA
24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras		Ob.
Serviço de pequeno-almoço	NA	NA
Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	Ob.	Ob.
Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas UA		Ob.
Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	Ob.	NA
Serviço de receção presencial 16 horas	Ob.	NA
Serviço de receção presencial 24 horas		Ob.
Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	Ob.	Ob.
Serviço de informação e reservas		Ob.
Serviço de transporte de bagagens		Ob.
Serviço de lavanderia e engomadoria	Ob.	NA
Serviço de lavanderia e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia – exceto no fim de semana)		Ob.
Aceitação de cartões de crédito e débito	Ob.	Ob.

Fonte: Portaria n.º 327/2008, de 28 de abril, na redação dada pela Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro e pela Declaração de Retificação n.º 49/2015, de 2 de novembro

4.5.2 A agência de viagens e o operador turístico

Segundo Poon (1994), a distribuição turística é uma das atividades mais importantes do setor turístico, pois sem uma adequada cadeia de distribuição no mercado nenhum destino turístico poderia sobreviver.

As agências de viagem e os operadores turísticos têm em comum serem empresas que vendem e prestam serviços no âmbito do turismo, pelo que nem sempre é fácil distingui-los. Com efeito, ambos fazem parte da chamada distribuição do produto turístico (Kotler, 2003), aspeto do sistema integrado do turismo com mais facilidade de se reinventar e de absorver as novas tendências do mercado. No entanto, importa clarificar os campos de atuação de cada um, até para se perceber que relações são propícias à ocorrência de um litígio e, por essa via, à intervenção de um tribunal arbitral. Tudo sem prejuízo de, na fase de recolha e análise dos dados, se ter optado por tratar em conjunto e indiferentemente operadores e agências, que designamos ali apenas por agências de viagem.

4.5.2.1 O operador turístico

Os operadores turísticos são empresas que normalmente combinam transporte, acomodação e outros serviços turísticos, naquilo que se generalizou chamar-se viagem em pacote (*package tour* ou, mais recentemente, *package travel*, no inglês). Estes pacotes são depois comercializados através de canais de distribuição, normalmente agências de viagem, e algumas vezes diretamente ao turista. O OT facilita e ajusta as relações entre a oferta e a procura, contribuindo de forma complementar para o desenvolvimento turístico e é tido como um dos principais intermediários, pelo produto que elabora, pelo serviço que presta, pelas marcas que cria, pela diversidade de experiências que oferece e pelo financiamento que proporciona (Salvado, 2013).

Muito embora se atribua a Thomas Cook a origem da viagem em pacote (Brendon, 1991), em meados do século XIX, foi a partir de meados do século XX que o modelo se generalizou e ganhou uma importância decisiva no negócio (McIntosh, 1995; Mill & Morrison, 1985). Já no século XXI, o advento da internet e os novos canais de distribuição *online* dos produtos turísticos, ditaram uma evolução do conceito de pacote turístico para aquilo que a literatura chamou pacote dinâmico (Paniza, 2014).

O pacote dinâmico permite ao turista construir o seu próprio pacote “*à la carte*”, sucessivamente selecionando voos, hotéis, excursões, *transfers*, aluguer de automóveis,

viagens de comboio, seguros de viagem, entre outros, baseando-se normalmente na oferta de vários prestadores de serviços turísticos conectados diretamente via internet (Batuecas, 2016; Paniza, 2012).

4.5.2.2 A agência de viagens

As agências de viagem são igualmente empresas que laboram na área do turismo e que, normalmente, vendem pacotes de viagem, bilhetes de avião, comboio ou autocarro, intermedeiam a acomodação, alugam carros para os clientes, e vendem ainda bilhetes para atrações locais (Torres, 2011). São os retalhistas no mercado turístico, levando o produto turístico ao consumidor. Aqui, como em qualquer outra indústria ou cadeia de criação de valor, a tarefa dos intermediários será a de transformar mercadoria e serviços e torná-los produtos desejados pelos consumidores Cooper (2008).

O conceito de agência de viagem remonta ao séc. XIX, altura em que foram criadas as primeiras empresas deste tipo. Em 1822, o inglês Robert Smart, de Bristol, tornou-se o primeiro agente de viagens, encarregando-se das reservas de lugares para os passageiros de barco entre a Inglaterra e a Irlanda (Salvado, 2013). Também na Inglaterra e duas décadas depois (1841), Thomas Cook criou a *Thomas Cook and Sons*, sendo-lhe pacificamente reconhecido o estatuto de pai das agências de viagem profissionais. Em Portugal, a primeira agência de viagens nasceu no Porto, no ano de 1840, pela mão de Bernardo Abreu, que emprestou o seu nome à agência. A agência Abreu é hoje uma das maiores agências de viagem portuguesas, diversificou a sua oferta, é também operador turístico, e tem uma forte implantação no mercado externo.

Na década de oitenta do século passado, muito pressionadas pela procura, as agências de viagens procuraram aumentar o seu nível de acesso aos operadores e fornecedores de bens, bem como incentivaram a criação e difusão de produtos de valor acrescentado nos destinos. Nesta altura, as agências de viagens nos EUA detinham 80% da venda de bilhetes de aviação, surgindo como elementos chave na gestão da então complexa compra de serviços de viagem (Salvado, 2013).

As AV aparecem no mercado com vários tipos, que correspondem a diversos posicionamentos na cadeia de distribuição turística. Os mais relevantes tipos de AV designam-se por “*outgoing*” e “*incoming*” (também designados, respetivamente, por turismo de importação e turismo de exportação). A agência de *outgoing* é um intermediário entre o turista e os fornecedores de serviços, nos quais podem estar incluídos os OT, tendo um negócio mais assente no B2C. No caso do “*incoming*”, a agência faz normalmente a intermediação entre o OT e os fornecedores de serviços da região onde está implantada, cabendo-lhe ainda um papel relevante no acompanhamento dos turistas que os OT colocam no destino onde opera, e as relações jurídicas que estabelece são do tipo B2B. Em 2011, cerca de 98% das agências de viagens possuíam atividade de *outgoing*, 54% de *incoming* e 53% desempenhavam atividades próprias dos operadores turísticos (Silva, 2011).

A especialização das AV em Portugal é notória. A esmagadora maioria posiciona-se no mercado oferecendo apenas uma das atividades, sendo que a clara maioria das AV em Portugal se dedicam ao *outgoing* (Salvado, 2009; Silva 2011).

As agências de viagens, independentemente do seu setor de atividade, desenvolvem funções de grande complexidade Wahab (1991). Goeldner & Ritchie (2006), a este propósito, indicam três funções genéricas das agências: produção, assessoria e mediação. A função de produção consiste na preparação e organização técnica das viagens e faz-se, normalmente, pela aquisição de serviços turísticos distintos, combinando-os, para obter um produto final diferente e mais complexo, como é o caso dos pacotes de viagem ou, na terminologia legal, viagens organizadas. Ainda segundo os mesmos autores (Goeldner & Ritchie, 2006), a função de assessoria corresponde essencialmente à atividade de obter informação alargada e segura sobre os destinos e o processo da viagem. Por fim, a função de mediação consiste em colocar em contacto a oferta e a procura de produtos turísticos, ou seja, a intermediação entre os prestadores dos serviços de alojamento, transporte, espetáculos, restaurantes, entre muitos outros, com os potenciais clientes.

As agências de viagem são, pois, intermediários no negócio do turismo, facilitando a

ligação entre os fornecedores de serviços e os turistas (Torres, 2011). Esta particular posição na cadeia de valor do turismo expõe necessariamente as agências a vários riscos do negócio, uns a montante da sua atuação (por ex., a insolvência do operador ou da companhia aérea), outros a jusante, com todo o manancial de problemas que pode existir com o turista. Neste contexto, adivinha-se, pois, uma especial sensibilidade das agências aos potenciais litígios decorrentes de uma viagem turística, que veremos se é, ou não, confirmada pelo estudo empírico a realizar.

4.6 A PROCURA TURÍSTICA

A procura, em turismo, afere-se pela vontade e capacidade dos consumidores (turistas) de comprar diferentes quantidades de um produto turístico a preços diferentes durante um determinado período de tempo (Dwyer & Forsyth, 2010). Ainda seguindo o mesmo autor, e na linha da teoria económica clássica, a procura de um bem ou serviço é influenciada por um número relativamente grande de fatores, tais como o tamanho do mercado, o rendimento, os gostos, a publicidade, a sazonalidade, as expectativas e a disponibilidade do produto.

Para Dwyer & Forsyth (2010) existem dois grandes grupos de fatores determinantes da procura turística:

- i. Os que influenciam o volume do mercado: população, rendimento no país de origem; tempo de descanso; nível de educação; profissão.
- ii. E os que determinam as quotas de mercado dos diferentes destinos: o custo do turismo para o visitante (custo do transporte, alojamento, restauração, entretenimento); os fatores qualitativos (redes de transportes, assistência médica, estabilidade política, imagem do destino, qualidade do serviço, eficácia da promoção turística)

A procura no turismo tem um tal relevo que, as mais das vezes, é por ela que se expressa

o aumento ou diminuição dos fluxos turísticos e, dessa forma, se afere o crescimento ou não de todo o setor económico em causa (Cunha, 2006). A procura de um produto ou serviço turístico relaciona-se com o comportamento do consumidor, aqui denominado turista¹⁴ (Reece, 2010), e admite diversas perspetivas consoante a ciência que dela se ocupe, seja ela a economia, a geografia, a psicologia e até o direito. (Cooper, 2008)

A economia verá na procura turística o conjunto dos bens e serviços que os visitantes adquirem num dado momento para concretizar uma viagem (Cunha, 2006), enquanto os geógrafos a verão como o número total de pessoas que se envolvem na atividade turística, os psicólogos buscarão os aspetos comportamentais que determinam a procura de um determinado bem ou serviço, e finalmente os juristas tenderão a olhar para a regulação e para a forma como esta influencia e determina a procura.

Cunha (2006) identifica quatro dimensões da procura turística: física, monetária, geográfica, e global. A dimensão física da procura turística reflete a quantidade de indivíduos que formam os designados fluxos turísticos e é normalmente medida por indicadores como o número de chegadas à fronteira de um determinado país ou região e/ou pelas dormidas nos estabelecimentos de alojamento licenciados. A dimensão monetária, por seu turno, tratará de avaliar economicamente os gastos realizados no turismo, por todos os intervenientes, e mede-se, naturalmente, pelas receitas geradas. A dimensão geográfica, como a designação, desde logo, sugere, procurará determinar a forma pela qual se decompõem os fluxos turísticos em termos espaciais, o mesmo é dizer, identificar as origens e destinos daqueles fluxos. Finalmente, a dimensão global procurará estabelecer a participação da população de um dado país ou região nos fluxos turísticos gerados, permitindo estabelecer um indicador de propensão à viagem, ou taxa de partida.

Um dos instrumentos que permite estabelecer categorias e, ao mesmo tempo, medir as diversas dimensões supra referidas, é a Conta Satélite do Turismo. Vanhove (2005) propõe cinco classes:

¹⁴ Ou viajante, na formulação da Diretiva UE/2015/2302, do Parlamento e do Conselho, sobre viagens organizadas.

- i) Procura doméstica: procura relativa aos residentes de um determinado país, dentro do mesmo;
- ii) Procura externa (*incomi*ng): procura turística de não residentes num determinado país;
- iii) Procura de residentes no estrangeiro (*outgoing*): procura de residentes de um dado país no exterior desse país;
- iv) Procura interna: conjugação da procura doméstica com a externa;
- v) Procura nacional: procura dos residentes de um dado país, quer dentro ou fora desse país;
- vi) Procura internacional: conjugação entre a procura externa e a de residentes de um dado país no estrangeiro.

A função da procura de um produto ou serviço é dada pela relação entre a quantidade da procura do produto e os vários fatores que influenciam esta quantidade (Dwyer & Forsyth, 2010). No caso da procura por um produto turístico, os fatores que mais influenciam a procura são o preço do produto, o rendimento do consumidor (turista), o número de turistas no mercado, o preço dos produtos substitutos, os gostos do consumidor e o nível de publicidade existente. A teoria económica aponta ainda para que o preço e a procura turística tenham uma relação inversamente proporcional: se o preço descer, a procura deverá subir e se o preço subir, a procura deverá descer. (Dwyer & Forsyth, 2010; Reece, 2010)

Há, no entanto, que aprofundar alguns conceitos quando se trata de procura turística. Como se tem demonstrado à saciedade, o turismo, enquanto setor económico, apresenta múltiplos desvios por comparação a outros setores de atividade a que podíamos chamar mais tradicionais. A abordagem tradicional da procura identifica três ingredientes que para ela concorrem: a escolha do objeto; as restrições a essa escolha; e as preferências do consumidor. (Pedreño, 1996) Nas palavras deste autor, “*o máximo bem-estar alcança-se com a combinação de produtos onde uma curva de indiferença é tangente ao limite do orçamento*”.

A abordagem alternativa de Lancaster (1966), aprimorada em 1971 (Lancaster, 1971) e desenvolvida por outros autores (Hendler, 1975), aponta para o facto dos consumidores escolherem os bens e produtos que consomem pelas suas características, e não pelo que são no seu todo: *“o objeto da escolha não é uma determinada quantidade de produtos, mas sim uma determinada quantidade das características que eles possuem”* (Pedreño, 1996). Assim, de todas as opções possíveis dadas por um conjunto de oportunidades, o consumidor/turista elegerá aquela que maximize o seu bem-estar, de acordo com os critérios que o próprio definiu.

Independentemente do prisma pelo qual se aborde esta problemática, o certo é que existe um elevado nível de concordância na literatura quanto à existência de especificidades na procura (e, portanto, no consumo) de bens e serviços turísticos. Sem pretender ser exaustivo, indicar-se-ão de seguida os aspetos em que essas diferenças mais se evidenciam:

- i) O valor emocional do consumo turístico é mais elevado, o que leva a que se gerem fortes expectativas quanto ao bem ou serviço a consumir. A existência destas fortes expectativas determinam também um risco mais elevado associado ao consumo em turismo, uma vez que a obtenção de uma experiência inferior à expectativa é suficiente para arruinar o produto (Kastenholz, 2002).
- ii) O hiato de tempo entre a compra e o consumo é, em geral, maior nos produtos turísticos (Kastenholz, 2002).
- iii) A significância temporal associada ao consumo turístico é prolongada, iniciando-se antes do consumo e prolongando-se para além dele (Knetsch & Clawson, 1966).
- iv) O consumidor do produto turístico tem que se deslocar ao local do consumo, e não o inverso, como já supra referido.
- v) O tipo de consumo turístico gera uma oferta compósita, em que os diversos players no mercado se complementam uns aos outros e estabelecem relações de

interdependência entre si (Vanhove, 2005; Cunha, 2006).

4.6.1 Principais fatores determinantes da procura turística

A procura turística assenta, como não podia deixar de ser, na decisão de viajar tomada pelo turista. Esta decisão é uma decisão complexa, para a qual concorrem múltiplos fatores. Page (2007) classifica-os em três, a saber:

- Fatores energizantes: os que determinam a decisão de viajar;
- Fatores filtro: os que condicionam os fatores energizantes e podem ser de cariz económico, sociológico, psicológico, etc.;
- Fatores afetadores: os que suprimem os fatores energizantes

No entanto, e segundo o próprio autor (Page, 2007), estes fatores não permitem explicar o porquê de determinada escolha concreta de consumir um dado produto turístico (ir a Paris e não a Londres), a concreta calendarização da viagem programada (em junho e não num outro qualquer mês). Para tentar compreender o que determina estas escolhas, será necessário compreender a fundo o turista, designadamente a forma como se comporta no seu dia a dia, e as suas particulares características, pois será esse conhecimento que permitirá dar resposta às questões formuladas.

Com efeito, a idade, género, personalidade, meio económico e social, e até a educação recebida concorrem para que as escolhas quanto ao consumo de produtos turísticos variem de pessoa para pessoa, o que torna particularmente difícil elaborar modelos de predição destas escolhas. Neste domínio, o conceito de necessidade, associado à correspondente motivação para a satisfazer, tem mostrado uma elevada capacidade explicativa do comportamento do consumidor turista.

De acordo com Page (2011), é impossível encontrar uma teoria una e universal para definir e explicar as motivações dos turistas, válida em todas as situações e em diferentes contextos. Existem, pois, diferentes abordagens teóricas que pretendem explicar o problema, e que se sintetizam na Tabela seguinte:

Tabela 4.2: Diversas abordagens teóricas em face das motivações turísticas

Abordagem baseada nas necessidades
<ul style="list-style-type: none"> - Assume que os turistas escolhem destinos para preencher as suas necessidades; - A oferta turística deve ser desenhada por forma a ir ao encontro das necessidades dos turistas; - Sintetizada a partir da pesquisa referente às motivações com base nas necessidades; - Defende que o comportamento humano é determinado pelas necessidades com base numa hierarquia das mesmas.
Abordagem baseada nos valores
<ul style="list-style-type: none"> - Realça a importância dos valores na formação das motivações do turista e no consumo de determinadas experiências turísticas; - Utilizada de forma abrangente na pesquisa sobre o comportamento de consumo; - Muito utilizada para segmentar o mercado turístico.
Abordagem dos benefícios esperados ou percebidos
<ul style="list-style-type: none"> - Focada nos fatores explicativos do consumo turístico e nos benefícios que o turista espera obter; - Analisa os atributos do destino e os benefícios que estes proporcionam.
Abordagem baseada nas expectativas
<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza os desenvolvimentos da pesquisa sobre motivações para o trabalho, com base nas preferências e satisfação; - Baseia-se na premissa de que a motivação fundamental do indivíduo resulta da atratividade em alcançar um determinado objetivo.
Outras abordagens
<ul style="list-style-type: none"> - Fatores push e pull.

Fonte: adaptado de Page (2011)

Estas teorias baseadas nas motivações para o comportamento podem ser classificadas em dois grandes grupos: as teorias de conteúdo e as teorias processuais. As primeiras procuram explicar as motivações com base nas necessidades do turista e na sua evolução ao longo do tempo, as segundas procuram identificar as variáveis e as suas interações que mais influenciam as motivações e o comportamento.

4.6.2 O turista

No centro da procura em turismo está o incontornável turista. O conceito de turista tem evoluído ao longo do tempo, em especial durante o século XX, apesar das suas raízes remontarem à Inglaterra do século XVIII, onde se generalizou a realização de uma viagem longa, para fins educativos, dos jovens aristocratas ingleses, a que se chamou *Grand Tour*.

Desta designação terá nascido o termo *touriste*.

Etimologicamente, a palavra turista deriva do latim *tornare* e do grego *tornos*, significando uma volta ou círculo, ou seja, um movimento à volta de um ponto central. O turista será quem parte para posteriormente voltar ao ponto inicial.

A definição de turista, na medida em que tem necessariamente que enquadrar, no mesmo conceito, realidades diversas, mas que geram fenómenos semelhantes, não é fácil nem pacífica. A atual definição de turista, promovida pela UNWTO, e que assumimos neste trabalho, estabelece que um turista é toda a pessoa que se desloca temporariamente para fora da sua residência habitual, aí permanecendo mais de 24 horas¹⁵, quer seja no seu próprio país ou no estrangeiro, e por uma razão que não seja a de aí exercer uma atividade remunerada (Beni, 2001).

No momento em que escrevemos este trabalho, uma importante alteração legislativa operou a alteração do nome “turista” para “viajante”. Falamos da Diretiva UE/2015/2302, do Parlamento e do Conselho, sobre viagens organizadas. Tal alteração prende-se, na justificação da própria Diretiva, com o facto do conceito de turista existente não permitir acomodar toda a extensão que a nova Diretiva lhe pretende atribuir. Temos as maiores dúvidas que o caminho mais correto e operativo seja a alteração de uma designação absolutamente sedimentada na literatura. O futuro o dirá...

4.7 ANÁLISE ESTRATÉGICA NO TURISMO

O conceito de estratégia remonta ao celeberrimo tratado sobre a arte de guerrear escrito por Sun Tzu em 500 a.c. A Arte da Guerra, apesar da sua propecta idade, é um dos mais lidos livros sobre estratégia, aqui aplicada num contexto militar. Também no Velho Testamento se encontram claras referências à estratégia, sempre num plano mais ou menos bélico, plano este que acompanhou o conceito por mais de dois milénios (Tse,

¹⁵ Se permanecer por menos de 24 horas é chamado excursionista.

2002). A própria etimologia da palavra estratégia, que provém do grego *strategos*, remete para um contexto militar, uma vez que esta palavra designava um comandante militar (Tribe, 2010).

Só após a segunda guerra mundial o conceito de estratégia foi absorvido para o mundo empresarial e, desde aí, não mais parou a sua expansão (Olsen, 1998). Como escreve Tse (2002),

“The ‘rise’ of strategy can be traced to the 1960s, when scholars at the Harvard Business School articulated the concept of strategy as a tool to link together the functions of a business and to assess a company’s strengths and weaknesses against competitors.”

Na década de sessenta do século passado, o planeamento estratégico ganhou espaço nos comportamentos das organizações, bem como nos currículos académicos das mais prestigiadas escolas de gestão. Com alguns avanços e recuos, a ideia de planeamento estratégico chegou até à atualidade e é hoje tida como crucial no desenvolvimento de qualquer negócio.

O próprio conceito de estratégia não é uno nem pacífico na literatura. Nem tal se esperava que fosse, atenta a quantidade e complexidade dos contributos necessários. A estratégia será, pois, e seguindo de perto Tribe (2010)

“The planning of a desirable future and the design and testing of suitable ways of bringing it about”.

Muitos outros conceitos de estratégia têm sido apresentados e, ainda segundo o mesmo autor, o que maior consenso gera é o que define o campo da estratégia como

“The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environments.”

Ainda no que toca à definição de estratégia, importa reter que existem vários termos que, a final, se reportam todos à mesma realidade, tais como ‘planeamento’, ‘estratégia

organizacional' ou 'gestão estratégica', e todos partilham das mesmas características (Tribe, 2010):

- São mais complexos do que simples;
- São integrados, em vez de isolados;
- São de longo prazo e não de curto prazo;
- São mais proativos do que reativos;
- Têm um impacto no todo da entidade e não apenas em parte desta;
- Envolvem grandes mudanças em vez de pequenas mudanças;
- São conduzidos por quem detém o poder dentro da organização e não por funcionários subordinados.

Em termos de estratégia, o setor do turismo não é exceção. À medida que os mercados turísticos se desenvolveram e começaram a ficar saturados, os atores nesses mercados sentiram a necessidade de adotar estratégias que lhes permitissem estar à frente dos seus concorrentes e, em última análise, sobreviver. O planeamento estratégico, enquanto parte da gestão estratégica, é um dos principais instrumentos de gestão das empresas turísticas do século XXI (e também de regiões turísticas ou mesmo países) e é tido como o melhor caminho para a obtenção de uma vantagem competitiva que garanta o sucesso da empresa e a sua manutenção no mercado (Byrne, 1996; Tse, 2002).

A formulação estratégica é, por seu turno, o processo seguido pelo setor do turismo para desenvolver um plano estratégico (Olsen, 1998, 2002). Começa com a identificação das ameaças e oportunidades que se aplicam à empresa ou ao destino, o que permite perceber as tendências de curto e longo prazo existentes. Uma vez neste ponto, caberá então à empresa ou destino turístico definir a sua missão, pela qual caracteriza a atividade que vai desenvolver e o mercado alvo da mesma. A avaliação estratégica desempenha aqui um papel decisivo, uma vez que permitirá tomar a decisão certa de entre vários objetivos possíveis (Tribe, 2010).

Ainda segundo Tribe (2010), existem quatro elementos chave de uma estratégia em turismo, a saber:

- i) Objetivo estratégico (o que a entidade visa conseguir);
- ii) Análise estratégica (para compreender os fatores críticos de sucesso da entidade relativamente ao mercado em que opera e aos recursos de que dispõe);
- iii) Escolha da estratégia (inclui a análise das diversas opções estratégicas, a escolha da estratégia a seguir e ainda a sua avaliação);
- iv) Implementação da estratégia (tem a ver com a operacionalização da estratégia).

Já de acordo com Hofer & Schendel (1978), existem seis grandes tipos de estratégias que podem ser utilizadas:

- i) Estratégias de crescimento de quota de mercado
Visam aumentar a quota de mercado de um dado negócio, de forma permanente e significativa. Estas estratégias implicam um elevado nível de investimento, substancialmente maior que o feito no resto da indústria.
- ii) Estratégias de crescimento
São desenhadas para manter uma posição em mercados em rápida expansão. Apesar de normalmente requererem investimentos moderadamente altos em termos absolutos, esses investimentos estão em linha com a média da indústria.
- iii) Estratégias de lucro
Maximizam a utilização dos recursos e capacidades existentes na empresa. O investimento mantém-se ao nível da manutenção.
- iv) Estratégias de mudança
Pretendem reverter o declínio do negócio tão rápido quanto possível. Por vezes estas estratégias são auto-financiadas, outras vezes exigem algum nível de investimento.
- v) Estratégias de liquidação ou desinvestimento
Visam gerar o maior cash flow possível enquanto a empresa se retira do negócio.
- vi) Estratégias de concentração e redução de ativos

Procuram realinhar os recursos e capacidades da empresa para responder aos novos segmentos do mercado que a empresa pretende atacar. Apesar destas estratégias normalmente exigirem o encerramento de algumas atividades da empresa, exigem um moderado investimento para proceder ao realinhamento pretendido.

Definida a estratégia a seguir, a empresa (ou a região, ou o país) deverá então escolher, de entre a panóplia que tem à escolha, quais os modelos competitivos que deve empregar para alcançar o seu objetivo ou, por outras palavras, cumprir a sua missão. Esta escolha levará necessariamente a uma avaliação das forças e fraquezas da entidade em causa, por forma a avaliar se dispõe dos recursos suficientes para implementar a estratégia que desenhou.

O passo estratégico final será a definição de objetivos específicos e a sua implementação, que deverá posteriormente ser monitorizada e avaliada, por forma a saber se o desenho estratégico foi bem delineado e se os resultados obtidos estão em linha com os previamente esperados ou, pelo menos, não apresentam desvios significativos em relação a eles (Tribe, 2010).

A importância da estratégia no turismo, bem como dos seus derivados, tais como o planeamento estratégico, é hoje razoavelmente consensual. Com efeito, e no âmbito da revisão de literatura efetuada, não foi possível identificar quem considerasse a estratégia como um qualquer elemento acessório ou pouco importante no setor do turismo. Nas palavras de Tribe (2010),

“Without strategy, tourism entities are susceptible to strategic drift, particularly in today’s turbulent environments and fragmentation which might be likened to headless chicken syndrome.”

A deriva estratégica de que fala Tribe (2010) pode ocorrer se a entidade em causa, seja empresa ou destino turístico, se acomodar no mercado e não procurar seguir as alterações deste. Nestes casos, a exposição à concorrência aumenta exponencialmente o que, em última análise, pode levar mesmo à morte da empresa ou destino.

4.8 A COMPETITIVIDADE NO TURISMO

O conceito de competitividade tem sido recorrentemente utilizado na literatura como uma medida de sucesso económico, e o setor do turismo não é exceção (Ritchie & Crouch, 1993). A competitividade, como já se disse, é um conceito de relação: uma empresa ou um destino turístico serão mais ou menos competitivos por comparação a outras empresas ou destinos turísticos, desde que comparáveis¹⁶. Igualmente os critérios que fazem uma empresa mais competitiva num dado mercado podem variar, uma vez que pode deter uma percentagem significativa do mercado, pode ter uma especial penetração em determinados nichos, ou impor-se aos concorrentes pelo preço, um dos mais clássicos e operativos fatores de competitividade.

Ritchie & Crouch (2003) abordam também, e de forma aprofundada, o próprio conceito de competitividade, concluindo que

“Superficially, competitiveness appears to be a simple concept about which there is little disagreement... Therefore, it is when we try to measure competitiveness that we begin to understand the difficulty in defining it because competitiveness is both a relative concept and is usually multidimensional.”

Estes problemas têm levado, ainda em linha com os mesmos autores, a que vários conceitos de competitividade tenham aparecido na literatura, pelo que importa, desde logo, definir com precisão o conceito em utilização, em especial no âmbito do aproveitamento turístico. E, a este propósito, concluem que os diversos conceitos de competitividade existentes atendem mais aos resultados de uma determinada atuação, no quadro de uma economia competitiva, do que às causas desses resultados, o que os leva a concluir que

“There seems to be no generally accepted definition of competitiveness. It is perhaps too broad and complex a concept, defying attempts to encapsulate it in universally applicable terms.”

¹⁶ Não fará sentido, por exemplo, comparar o Algarve com Paris, enquanto destinos turísticos, uma vez que apresentam características diferenciadas e não concorrem um com o outro

Neste quadro, Ritchie & Crouch (2003) propõem um modelo de análise da competitividade por forma a compreender o que lhe subjaz: a concorrência. Neste modelo, identificam vários elementos e níveis de competição que, quando olhados de forma integrada, permitem apreender e compreender o problema da competitividade, conforme se pode observar na Tabela seguinte:

Tabela 4.3: Elementos e níveis de concorrência

		NÍVEL DE CONCORRÊNCIA		
		Empresas	Indústrias nacionais	Economias nacionais
ELEMENTO DE CONCORRÊNCIA	A estrutura	Competidores na indústria Substitutos Potenciais novos agentes Fornecedores Compradores	Condições de produção Condições da procura Indústrias de suporte Rivalidade, estrutura e estratégia da empresa Oportunidade Governo	Ciência e tecnologia Pessoas Governo Gestão Infraestrutura Finanças Internacionalização Força da economia nacional
	O território	Objetivos de mercado	Recursos Mercados globais	Emprego Investimento estrangeiro Comércio
	Os interesses	Quota de mercado Lucro Sobrevivência	Políticas públicas favoráveis Força, crescimento e prosperidade industrial Dominação internacional	Prosperidade económica Qualidade de vida
	Os instrumentos	Bens e serviços Estratégia empresarial Pesquisa de mercado Análise da concorrência	Grupos de pressão Associações industriais Alianças estratégicas Autoridades de marketing Políticas industriais Cartéis Uniões	Políticas de comércio internacionais e acordos de livre comércio Inovação e empreendedorismo Educação e treino Melhoria da produtividade Investimento Políticas económicas Cultura nacional

Fonte: adaptado de Ritchie & Crouch (2003)

A estrutura da concorrência entre as empresas de um determinado setor da economia é constituída por cinco forças, conforme Tabela 4.3. Muito embora seja pacífico que o principal nível de concorrência diz respeito às empresas que coexistem num determinado mercado e nele colocam os mesmos bens/serviços, a verdade é que a concorrência existe

também em relação aos produtos/serviços substitutos, como é o caso da Uber em relação aos táxis, ou aos novos atores que pretendem entrar no mercado. A concorrência manifesta-se ainda na busca pelos melhores e mais baratos fornecedores, o que por si só pode significar o alcançar de uma vantagem competitiva, e ainda pelos compradores, em especial se representarem grandes operadores turísticos ou clientes com elevados níveis de compra de produtos turísticos.

Tal como a estrutura da concorrência varia de acordo com o objeto de estudo, assim varia também o território no qual a competição se desenrola (Ritchie & Crouch, 2003). As empresas competem para atrair determinados mercados em relação aos quais se posicionam. O produto oferecido pode ser mais caro e exclusivo, ou mais barato e abrangente, e esta escolha tem um reflexo direto no território em que se gera a competição. De igual modo, o objetivo de uma empresa pode ser apenas regional, sendo o território dessa região o palco onde se desenrola a batalha competitiva que vai travar.

Os interesses podem ser vistos, ainda na esteira de Ritchie & Crouch (2003), como o prémio que o ataque a um determinado território pode trazer. Para as empresas, o mais óbvio dos prémios é o lucro mas não se cinge a este. O evitar uma situação difícil, que possa culminar numa insolvência, ou uma aquisição hostil de um outro concorrente, são igualmente prémios possíveis de obter em face da concorrência.

Finalmente, os instrumentos providenciam os meios pelos quais a competitividade é gerida e mantida. Incluem os necessários estudos de mercado, a análise da concorrência (às vezes tão forte que chega a ser apelidada de espionagem industrial), mas também as ações concertadas entre algumas empresas de uma determinada indústria para proteger, por exemplo, um determinado território da entrada de novas empresas.

O conceito de competitividade encontra-se ainda irmãmente associado a um outro conceito: o da vantagem competitiva. A competitividade será, pois, a aquisição e manutenção de uma ou mais vantagens competitivas relativamente à concorrência, num dado mercado. Nas palavras de Weirmair (2000),

“Put differently, competitiveness is the materialization or enactment of competitive advantages with respect to quality or prices in the market place. The positioning of firms in the market place with respect to their competitive advantages and behaviour is subject to competition analysis.”

Ainda na senda do mesmo autor, as dificuldades associadas à atribuição de um estatuto de empresa competitiva (enquanto expressão do seu sucesso económico) exigem um estudo aprofundado dos vários fatores que o determinam, designadamente as vantagens competitivas. Estas referem-se às vantagens económicas conseguidas num dado mercado e tradicionalmente eram estudadas apenas no âmbito das empresas.

Mais recentemente, o estudo das vantagens competitivas extravasou o micromundo das empresas, e alargou-se a indústrias, regiões e países (Porter, 1990; Porter, 1998). Voltando às palavras de Weiermair (2000),

“Competitive advantages are either based on superior cost or the quality position of establishment. Having a superior market position in terms of costs or being a cost leader implies the capability to produce and market goods and/or services at average market quality but below market costs and prices.”

No domínio do turismo, a competitividade e as consequentes vantagens competitivas têm sido amplamente estudadas, mormente no que toca aos destinos turísticos. Nas palavras de Dwyer & Forsyth (2010),

“Destination competitiveness is a general concept that encompasses price differentials coupled with Exchange rate movements, productivity levels of various components of the tourist industry and qualitative factors affecting the attractiveness or otherwise of a destination.”

Nos destinos turísticos têm-se identificado como principais fatores geradores de vantagens competitivas os elementos naturais do território, normalmente associados a paisagens naturais de especial beleza, seguidas pelas construções humanas nesse território e que, como fim último, visam explorá-lo. Aqui se incluem, como não podia deixar de ser, os diversos serviços de retalho existentes, e ainda a superestrutura do turismo, constituída pelos hotéis e outras formas de alojamento, restaurantes, organizações

turísticas, eventos especiais, instalações desportivas, e até a atitude dos habitantes locais da região, que muitas vezes aparece como um fator de extrema importância na competitividade do destino.

A importância da competitividade dos destinos turísticos determinou, *inclusive*, a criação de um índice de competitividade no turismo, denominado, na original terminologia inglesa, *Travel & Tourism Competitive Index*. A composição deste índice, através dos sub-índices em que se compõe, pode ser apreendida na Tabela infra:

Tabela 4.4: Travel & Tourism Competitive Index

Travel & Tourism Competitive Index		
Subindex A: T & T Regulatory Framework	Subindex B: T & T Business environment and infrastructure	Subindex C: T & T Human, Cultural & Natural resources
Policy rules and regulation	Air transport infrastructure	Human capital
Environmental sustainability	Ground transport infrastructure	Affinity for Travel & Tourism
Safety and security	Tourism infrastructure	Natural resources
Health and hygiene	Information and communication technology infrastructure	Cultural resources
Prioritization of Travel & Tourism	Price competitiveness in T & T industry	

Fonte: adaptado de Dwyer & Forsyth (2010)

A competitividade pelo custo, quando aplicada ao turismo, significa conseguir criar a percepção no consumidor/turista que o valor pago é baixo para a experiência que se obtém. Este valor, por seu turno, é dado pelo conjunto dos serviços prestados ao turista, tais como transporte, alojamento, acomodação, restauração e outras atividades que o turista possa realizar no destino que visita. A competitividade pelo custo (ou pelo preço) assume-se ainda como um dos aspetos chave da competitividade de um destino turístico (Dwyer & Forsyth, 2010).

Com efeito, a competitividade pelo preço é essencialmente uma questão de avaliar os preços dos bens e serviços postos à disposição do turista, expressos numa moeda que permita fazer comparações. Os fatores determinantes na competitividade pelo preço, e ainda seguindo Dwyer & Forsyth (2010), são:

- i. Taxas de câmbio;
- ii. Inflação e nível geral dos preços;
- iii. Custo da força de trabalho;
- iv. Produtividade das indústrias ligadas ao turismo;
- v. Taxas de imposto, em especial nos impostos indiretos, como o IVA;
- vi. Taxas de infraestruturas, sejam elas rodoviárias, aeroportuárias ou outras;
- vii. Preço dos combustíveis;
- viii. Taxas ambientais ou específicas sobre os turistas.

Finalmente, a política concreta seguida pelos decisores de um dado destino turístico, sejam eles o Governo do país ou as entidades que regulam o turismo, assume um papel central na determinação da competitividade de um destino turístico, uma vez que os governos dos países têm instrumentos que permitem fazer variar, de forma mais direta e imediata, ou mais indireta, os diferentes parâmetros elencados acima. Acresce ainda que uma determinada política governamental pode ter impactos positivos na indústria em geral de um país, mas revelar-se desastrosa para um ou mais destinos turísticos desse país, pelo que haverá sempre de calcular todos os efeitos das medidas tomadas e estabelecer prioridades e hierarquias.

4.9 A METODOLOGIA DE ESTUDO NO TURISMO

As dificuldades de conceptualização no turismo, resultantes das suas especiais características, alastram também, como não podia deixar de ser, para o campo da metodologia a utilizar no seu estudo (Tribe, 2007). Há, pois, que fazer opções metodológicas que se não afiguram fáceis ou desprovidas de alguma conflitualidade científica.

Na esteira de Gil (2005), o método científico é um conjunto de procedimentos e técnicas que as diversas ciências utilizam para descobrir, investigar e alcançar os seus objetivos e incorpora os procedimentos ordenados e sistematizados que as diversas ciências utilizam para estabelecer leis e teorias científicas.

Segundo Walmsley (2004) existem, no âmbito das ciências ditas sociais, duas grandes abordagens de investigação: a positivista e a humanista. A primeira coloca a ênfase no rigor científico, na sua perspectiva mais naturalista com o registo dos factos de forma objetiva, e normalmente com o recurso a técnicas de análise estatística, a segunda numa tentativa menos descritiva e mais compreensiva dos comportamentos, muitas vezes colocando o investigador na posição do investigado para alcançar o seu pensamento e motivações.

Como se adivinha, o turismo será terreno fértil para estes combates metodológicos, atenta a proficuidade de inputs de que se compõe. Segundo Hall (2000), as várias teorias em confronto refletem uma de três posições ontológicas possíveis na investigação em ciências sociais:

- i) Positivismo, assente na noção de que o conhecimento genuíno só pode ser obtido através da ciência. Constroem-se teorias, com várias hipóteses, que são depois submetidas ao escrutínio dos métodos empíricos;
- ii) Idealismo, que afirma não existir uma posição segura e universal para qualquer conhecimento, mas sim múltiplas teorias sobre cada problema dado. Apresenta a indução e a interpretação como os principais instrumentos para alcançar o conhecimento;
- iii) Realismo, assente na ideia que a realidade, vista enquanto facto, é absolutamente independente da visão que o sujeito dela tem. O conhecimento far-se-á por coerência e adequabilidade, sendo impossível garantir que no futuro este não evolua para um estágio mais coerente e mais adequado.

Mais recentemente, têm sido identificadas duas novas tendências na epistemologia do conhecimento científico: o pós-positivismo e o construtivismo (Appolinário, 2006). A

primeira, como a sua designação não esconde, bebe as suas raízes num certo objetivismo, onde a distinção clara entre o investigador e o objeto da pesquisa deve ser sempre salvaguardada, e preconiza que a razão, devidamente assistida por instrumentos lógicos e matemáticos, é suficiente para a produção de conhecimentos científicos válidos e replicáveis.

A segunda, por seu turno, assenta no paradigma do subjetivismo e do relativismo. Aqui, a interação entre o investigador e o investigado é não só possível, como desejável. Não existem fenómenos absolutamente exteriores ao sujeito, porquanto a visão do sujeito sobre o problema de estudo incorpora a realidade, que é apreendida mediante construções mentais mais ou menos complexas.

Questão diferente, mas não despreciable, é a classificação de um determinado trabalho de investigação quanto aos seus objetivos (Pizam, 1987; Richie, 1994; Gil, 2005; Andrade, 2002; Smith, 2017). Encontramos aqui três categorias principais de trabalhos:

- i) Exploratórios;
- ii) Descritivos;
- iii) Explicativos;
- iv) Preditivos.

Os quatro tipos identificados não são mutuamente exclusivos, podendo coexistir em grupos de dois, três ou mesmo quatro, embora se afigure mais raro. O primeiro dos tipos apresentados tem por objetivo estudar um qualquer fenómeno ainda pouco explorado. Os estudos descritivos, por seu lado, pretendem descrever um determinado fenómeno, ou produzir uma nova descrição de um fenómeno já erroneamente descrito, normalmente através das etapas da observação, análise e interpretação dos factos que o compõem. O tipo explicativo procura identificar os fatores que podem causar determinados fenómenos, assim se aprofundando o conhecimento da realidade. Finalmente, os preditivos têm por principal objetivo construir modelos lógicos que permitam, com a maior certeza e confiança possíveis, prever a ocorrência de certos fenómenos no futuro.

Independentemente do tipo selecionado, qualquer investigação (e, portanto, também em turismo) deverá seguir um conjunto ordenado de fases, como propõem, entre outros, Quivy & Campenhoudt (1992). Estas fases podem ser agrupadas em sete momentos:

- i) Pergunta de partida, que consiste em enunciar o problema de investigação de forma clara, objetiva e inovadora;
- ii) Exploração, onde se definem os objetivos da investigação e onde se insere a necessária revisão de literatura;
- iii) Problemática, que pretende definir, numa perspetiva teórica, o problema formulado na pergunta de partida;
- iv) Construção do modelo de análise, onde se elaborará um sistema coerente de conceitos e de hipóteses, articulados entre si e com os objetivos definidos;
- v) Observação, que engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis;
- vi) Análise de dados, cujo objetivo é a necessária verificação empírica;
- vii) Conclusões, onde se inserem, para além das conclusões propriamente ditas, também as limitações do trabalho empreendido.

O presente estudo, até pelas lacunas que já identificámos no decurso da revisão da literatura, é necessariamente exploratório, porquanto pretende uma abordagem ainda não realizada sobre as vantagens competitivas do recurso, pelas empresas, à arbitragem internacional para dirimir conflitos. Igualmente tem uma componente descritiva, na medida em que pretende descrever um novo fenómeno, com a maior acuidade possível, e por forma a poder dar aos decisores das empresas um resultado fiável que possa ser incorporado no seu processo de tomada de decisão.

4.10 MODELO DE ARBITRAGEM NO TURISMO

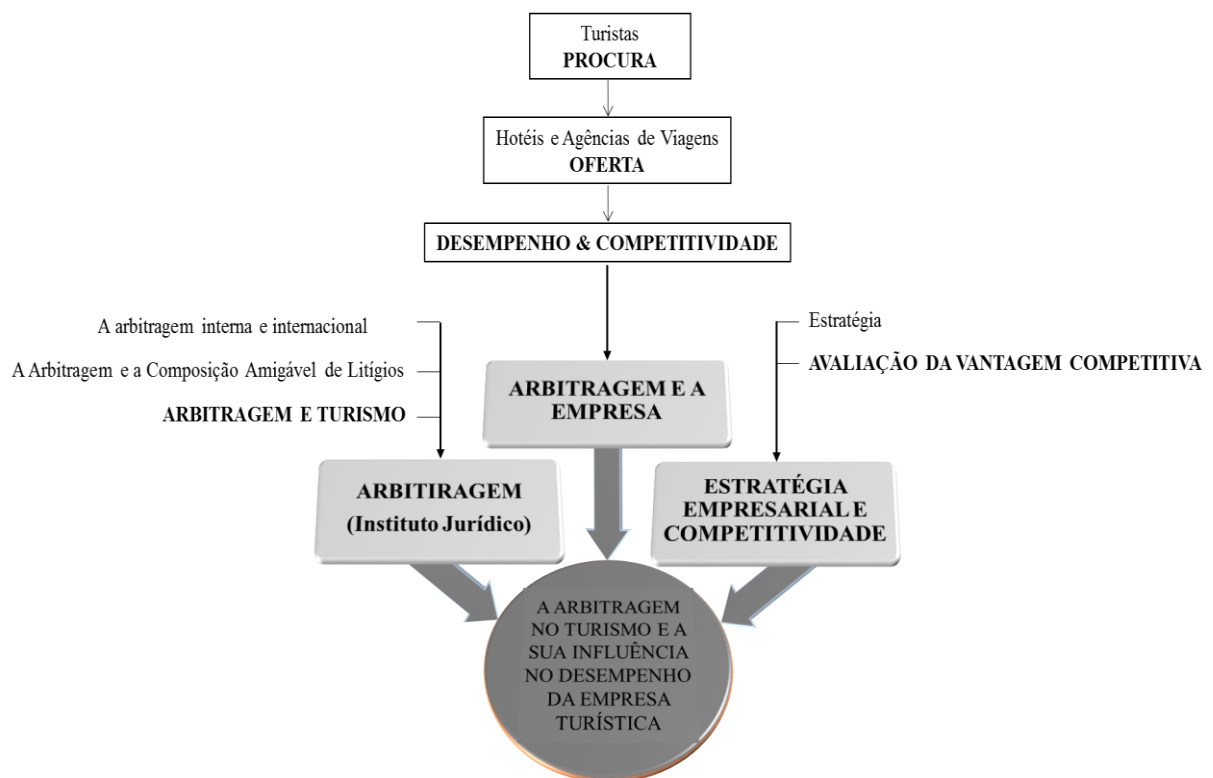
O modelo a elaborar deverá, necessariamente, conter elementos relativos às questões da arbitragem identificadas, designadamente a diferenciação entre a arbitragem interna e a externa, a distinção de figuras afins, e ainda a sua ligação com o setor do turismo.

No desenvolvimento do modelo deverão ainda ser incorporadas as questões relativas ao setor económico do turismo, designadamente os conceitos operativos de mercado e produto turísticos, de turista, hotel, agência de viagens e operador turístico, em suma a procura e a oferta no turismo, sem os quais o modelo não seria inteligível.

Num outro momento, o modelo deve ainda conter os elementos que permitam avaliar o desempenho da empresa que se subordinar a um esquema institucionalizado de arbitragem, bem como a medição da eventual vantagem competitiva que venha a obter.

Deste modo, a revisão de literatura efetuada permitiu elaborar um modelo de arbitragem no turismo, que se traduz na Figura 4.3.

Figura 4.3: Modelo de arbitragem no turismo



Fonte: Própria

4.11 A ARBITRAGEM NO TURISMO E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EMPRESA TURÍSTICA: AS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A relação entre a arbitragem internacional e o turismo internacional parece-nos, neste contexto, evidente. O litígio é um efeito natural de uma relação jurídica. Diremos mesmo, tão natural como qualquer outro. Assim, expondo o turismo internacional os seus intervenientes ao contacto com diversas ordens jurídicas distintas, a perspectiva perante o potencial litígio e a forma como esses atores se posicionam perante ele produzirá efeitos nas organizações que devem ser medidos.

No seguimento da revisão de literatura efetuada apresentam-se, de forma sintética e resumida, as diferentes hipóteses de estudo que surgiram ao longo do estudo realizado, que serão testadas na investigação empírica explanada nos capítulos seguintes.

O ponto de partida neste caminho pode ser formulado pelas perguntas que se seguem, que enunciam o problema de estudo:

- A)** Em situações em tudo idênticas em que a única variação seja o recurso pela empresa turística à arbitragem internacional, tal facto traz ou não um real benefício às organizações?
- B)** A adoção institucionalizada da arbitragem continua a trazer benefícios às organizações ainda que com um custo marginalmente superior dos bens e serviços que colocam à disposição dos clientes?

As perguntas supra referidas, associadas aos objetivos previamente definidos, conduziram, numa fase posterior do estudo, à formulação de três hipóteses, que nos propomos testar.

Assim, os objetivos gerais “Identificar o papel da arbitragem no quadro geral da resolução de litígios”, “Detetar o conhecimento dos mecanismos da arbitragem junto dos atores do mercado turístico”, “Estabelecer uma relação entre a arbitragem e a empresa turística, por

via do litígio”, “Caracterizar o mercado turístico e identificar as relações entre os seus intervenientes” e “Estabelecer as relações entre a procura e a oferta turística suscetíveis de gerar litígios”, contribuíram para a formulação de H1:

H1: No setor do turismo faz sentido o recurso a um sistema institucional de arbitragem internacional.

Os objetivos específicos “Determinar se a submissão a um esquema institucionalizado de arbitragem promove um melhor desempenho das empresas turísticas” e “Avaliar e medir a vantagem competitiva que resulta da adesão pelas empresas turísticas a esquemas de arbitragem”, contribuíram para a formulação de H2:

H2: As organizações turísticas beneficiam, em termos de desempenho e competitividade, da adesão voluntária a esquemas institucionais de arbitragem internacional.

Por fim, os objetivos específicos “Apurar a disponibilidade para pagar um processo arbitral pelos intervenientes no mercado turístico” e “Apurar a perceção da oferta quanto à disponibilidade da procura para pagar um processo arbitral”, contribuíram para a formulação de H3:

H3: Ainda que as organizações turísticas tenham que colocar no mercado os seus bens/serviços a um custo marginalmente superior por terem aderido a um esquema institucional de arbitragem internacional continuam a beneficiar, por esse facto, de um desempenho e competitividade superiores.

4.12 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O modelo elaborado, bem como as três hipóteses de partida definidas, permitirão dar uma

resposta cabal ao problema em estudo. Permitirão ainda, pelo menos assim se espera, ajudar na concretização dos objetivos definidos no Capítulo I deste trabalho, aumentando a sua capacidade explicativa.

O passo seguinte será a definição da metodologia mais adequada à obtenção e tratamento dos dados que permitirão confirmar ou infirmar as hipóteses apresentadas e, ainda, responder aos objetivos definidos.

Capítulo 5

METODOLOGIA

“Verbal and nonverbal activity is a unified whole, and theory and methodology should be organized or created to treat it as such.”

Kenneth L. Pike

5.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Num processo de investigação devem explicar-se, com o maior detalhe possível, os métodos utilizados ou a utilizar. Neste capítulo far-se-á a explicação das opções metodológicas seguidas, bem como se abordará, de forma integrada e sistemática, todo o processo metodológico utilizado neste trabalho de investigação.

5.2 JUSTIFICAÇÃO METODOLÓGICA: QUANTITATIVO VS. QUALITATIVO

Na abordagem metodológica a qualquer trabalho importa sempre fazer escolhas, as quais se revelam, muitas vezes, difíceis. Neste domínio, a primeira escolha a fazer foi seleccionar a metodologia mais adequada ao tratamento dos dados recolhidos de entre as três grandes famílias de métodos existentes: os quantitativos; os qualitativos; e os métodos mistos (Creswell, 2014).

A querela entre os diversos métodos à disposição do investigador muitas vezes coloca a discussão num plano errado: o de que os métodos se autoexcluem e travam uma batalha entre si para exercer uma determinada dominância. Com efeito, não é assim. Como afirma Creswell (2014)

“Unquestionably, the three approaches are not as discrete as they first appear. Qualitative and quantitative approaches should not be viewed as rigid, distinct categories, polar opposites, or dichotomies. Instead, they represente diferente ends on a continuum. A study tends to be more qualitative than quantitative or vice versa.”

No entanto, e apesar da fronteira entre os dois tipos de métodos não ser estanque, haverá

sempre que eleger, de entre eles, o que melhor se adaptará ao estudo a empreender. A investigação baseada em métodos qualitativos tenderá a abordar o problema em estudo explorando e compreendendo os sentidos para o indivíduo ou grupo de um dado problema humano. Já a investigação baseada numa abordagem quantitativa procurará testar teorias objetivas, através do estabelecimento de relações entre variáveis que, por seu turno, podem ser medidas e analisadas através de procedimentos estatísticos. (Creswell, 2014)

As relações estabelecidas entre os vários métodos podem ser observadas na Tabela seguinte:

Tabela 5.1: Abordagens dos métodos quantitativos, qualitativos e mistos

Tende a...	Abordagens qualitativas	Abordagens quantitativas	Abordagens mistas
<ul style="list-style-type: none"> • Usar estas teorias filosóficas • Empregar estas estratégias de inquérito 	<ul style="list-style-type: none"> • Construtivismo • Fenomenologia, etnografia, estudo de caso e narrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pospositivismo • Pesquisa e experimentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismo • Sequencial, concorrente e transformativo
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar estes métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Questões abertas, abordagens emergentes, dados de imagem ou texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas fechadas, abordagens predeterminadas, dados numéricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas abertas e fechadas, abordagens emergentes e predeterminadas, análise de dados qualitativa e quantitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Usar estas praticas de investigação enquanto o investigador 	<ul style="list-style-type: none"> • Se posiciona • Recolhe contributos dos participantes • Foca-se num único conceito ou fenómeno • Traz valores pessoais para o estudo • Estuda o contexto dos participantes • Valida a fiabilidade das respostas • Faz interpretações dos dados • Cria uma agenda para a mudança ou reforma • Colabora com os participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Testa e verifica teorias ou explicações • Identifica variáveis para estudar • Relaciona variáveis em perguntas ou hipóteses • Usa padrões de validade e confiança • Observa e mede • Recolhe informação numérica • Utiliza abordagens não enviesadas • Emprega metodologias estatísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhe dados quantitativos e qualitativos • Desenvolve um raciocínio para a mistura • Integra os dados em diferentes momentos do inquérito • Apresenta imagens visuais dos procedimentos do estudo • Emprega as práticas dos métodos qualitativo e quantitativo

Fonte: adaptado de Creswell (2014)

O objetivo primeiro do presente estudo foi sempre testar uma pergunta de partida, através da qual se pretendia confirmar, ou infirmar, a existência de uma vantagem competitiva para as empresas turísticas que aderissem, nas suas relações comerciais, a um sistema institucionalizado de arbitragem, em especial nos casos em que as relações comerciais são internacionais e põem em confronto diversos ordenamentos jurídicos. A existência dessa vantagem competitiva, a confirmar-se, resultaria num melhor desempenho da empresa no mercado em que está inserida.

Este posicionamento, aliado à decisão de recolher dados primários, na fonte, quer relativos à oferta turística, quer relativos à procura, por forma a relacioná-los e aumentar o poder explicativo deste trabalho, conduziu, com naturalidade, à escolha de um método quantitativo, alicerçado numa técnica estatística de análise de dados. Esta escolha determinou que a própria estrutura do trabalho fosse definida de acordo com uma abordagem quantitativa: introdução, revisão da literatura e teoria, metodologia, resultados e discussão (Creswell, 2014). Segundo este autor, e num cenário de uma abordagem quantitativa,

“...the researcher tests a theory by specifying narrow hypotheses and the collection of data to support or refute the hypotheses. An experimental design is used in which attitudes are assessed both before and after an experimental treatment. The data are collected on an instrument that measures attitudes, and the information is analyzed using statistical procedures and hypotheses testing.”

Este trabalho trata dados qualitativos previamente transformados em dados quantitativos por via da aplicação do método das escalas ótimas. O objetivo do *Optimal Scaling* (escalas ótimas) consiste na atribuição de quantificações numéricas às categorias das variáveis nominais e ordinais, permitindo assim a utilização de alguns procedimentos de análise quantitativa de dados que visam obter uma solução estável com as variáveis já quantificadas. Ao invés das escalas originais das variáveis nominais ou ordinais, estes valores assim escalonados passam a apresentar propriedades métricas. Este método permite, assim, a aplicação de metodologias quantitativas, de carácter exploratório, aos dados previamente transformados.

Para esta decisão contribuiu ainda a realização de um pré-teste, no qual se aplicou a mesma técnica estatística a dados provenientes do turismo, técnica esta que mostrou ser robusta para tratar os dados existentes.

5.3 DETERMINAÇÃO DAS UNIDADES DE OBSERVAÇÃO E MÉTODOS UTILIZADOS PARA A OBTENÇÃO DA INFORMAÇÃO

A recolha de dados para o presente estudo foi feita pela aplicação de inquéritos, por questionário, aos gestores de topo dos operadores turísticos, agências de viagem e hotéis de 4 e 5 estrelas da região do Algarve e ainda aos clientes/turistas. Para ajudar a conceber os questionários realizaram-se algumas entrevistas prévias, quer a gestores de topo dos operadores e agências, quer a turistas, por forma a avaliar da melhor formulação das perguntas a inserir nos questionários a aplicar. Procurou-se, na medida do possível, entrevistar operadores, agências e turistas com e sem experiência de litígios associados ao turismo.

A opção pelo questionário deveu-se à sua objetividade e à capacidade de se obterem respostas de forma estruturada (Ghiglione & Matalon, 1992; Quivy & Campenhoudt, 1992). Foram aplicados três questionários, um aos turistas, outro às agências e operadores turísticos, e outro ainda aos hotéis de 4 e 5 estrelas do Algarve, que constituem os Anexos I a III do presente trabalho. Os questionários às agências e operadores foram desenvolvidos para caracterizar sucintamente a empresa respondente, bem como o responsável pelas respostas, para além de um conjunto de perguntas sobre o objeto de estudo. Para este efeito, e no que diz respeito aos operadores, agências e hotéis de quatro e cinco estrelas, trabalhou-se com a totalidade do universo existente no Algarve.

A metodologia de administração dos questionários seguida foi a da entrevista pessoal. Esta técnica justifica-se atenta a complexidade da informação a recolher, porquanto era absolutamente crítico que os respondentes compreendessem as perguntas que lhes eram formuladas numa cenarização da realidade (Sampieri *et al.*, 2006). As vantagens desta

forma de administração dos questionários tem vindo a ser reconhecida na literatura e Eusébio et al. (2003) propõe mesmo um quadro comparativo entre as diferentes formas de administração de questionários, conforme se mostra na Tabela 5.2.

Tabela 5.2: Comparação entre os diversos tipos de administração de questionários

Tipo de administração	Custo por abordagem	Benefício		
		Taxa de resposta	Validade das respostas	% questionários completos
Abordagem pessoal/direta (Resposta assistida)	Elevado	Elevada	Potencialmente elevada	Mais elevada
Abordagem pessoal por intermediário (Solicitação pessoal de colaboração, resposta não assistida)	Reduzido	Reduzida	Menos controlável	Mais reduzida
Abordagem impessoal por intermediário (Resposta não assistida, colocação dos questionários em determinados pontos, como aeroportos, postos de turismo ou quartos de hotel)	Reduzido	Muito reduzida	Menos controlável	Mais reduzida

Fonte: Eusébio *et al.* (2003)

Para garantir a fiabilidade das respostas obtidas, quer em número de questionários respondidos, quer em percentagem de questionários completos, procurou-se um entrevistador com experiência no terreno e com domínio dos idiomas português e inglês, uma vez que já se sabia que a maior parte dos questionários seriam respondidos em língua inglesa. Após seleção do candidato, foi-lhe ministrada a adequada formação sobre o problema em estudo, por forma a ser capaz de elucidar os respondentes sobre o alcance das diferentes perguntas. O entrevistador selecionado aplicou o inquérito relativo à procura, tendo o autor aplicado os relativos à oferta.

5.4 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma das principais preocupações das entidades que coordenam, planeiam e executam operações turísticas, consiste em dispor de informação com o detalhe suficiente que lhes possibilite a condução de um processo de tomada de decisões mais adequado aos problemas atuais das empresas turísticas competitivas.

Existem várias Técnicas de Análise Multivariada de Dados que são utilizadas na elaboração de investigações, com objetivos bem definidos, na área do turismo. Efetivamente, grande parte dessas técnicas insere-se no âmbito da classificação de dados, da redução da dimensionalidade e, sobretudo, na detecção de padrões de interesse em bases de dados mediante métodos fatoriais gráficos.

Vulgarmente, os métodos fatoriais gráficos apresentam os resultados em forma de diagramas de dispersão, geralmente num sub-espço de dimensão dois, ainda que a configuração original seja de dimensão maior.

O primeiro problema a ter em conta é o número de dimensões necessárias para se obter uma representação adequada em dimensão reduzida. Porém, dado que a obtenção sequencial de cada um dos eixos da representação é idêntica à obtida do ajustamento conjunto de todos eles, é possível eleger o número de eixos necessários depois de realizar o cálculo da decomposição em valores singulares.

Na literatura existem vários procedimentos que permitem a procura do número de dimensões necessárias para descrever de forma ótima a nuvem de pontos. Os métodos são descritos inicialmente para as Análises de Componentes Principais ou de Correspondências, mas podem estender-se, de acordo com Galindo & Cuadras (1986), aos métodos BIPLLOT.

Na verdade, entre os métodos de Análise Multivariada de Dados, os métodos BIPLLOT têm sido fonte de contínuas contribuições para a ciência desde a sua origem com Gabriel em 1971 sendo, no entanto, ainda pouco conhecidos no campo do turismo.

Um BIPLLOT é uma representação gráfica de dados multivariados. Da mesma maneira que um diagrama de dispersão descreve a distribuição conjunta de duas variáveis, um BIPLLOT representa três ou mais variáveis (Gabriel & Odoroff, 1990). O BIPLLOT

aproxima a distribuição de uma amostra multivariada a um espaço de dimensão reduzida, normalmente de dimensão dois, e sobrepõe sobre a mesma representação as variáveis sobre as quais a amostra é medida (Gower, 1996). As representações das variáveis são normalmente vetores e coincidem com as direções que melhor descrevem as alterações individuais de cada variável. O prefixo “BI” refere-se à sobreposição, na mesma representação, de indivíduos e variáveis.

Os BIPLLOT são úteis para descrever graficamente os dados ou para mostrar os resultados de modelos mais formais e, do ponto de vista do utilizador, são importantes porque a sua interpretação é baseada em conceitos geométricos simples, que fazem parte da cultura matemática, nomeadamente: a similitude entre indivíduos é uma função inversa da distância entre eles; as longitudes e os ângulos dos vetores que representam as variáveis interpretam-se em termos de variabilidade e covariabilidade, respetivamente; as relações entre indivíduos e variáveis interpretam-se em termos de produto escalar, isto é, em termos das projeções dos pontos "indivíduo" sobre os vetores "variável”.

Em suma, o seu objetivo geral é a aproximação de uma matriz de dados, de tal forma que permita a sua descrição ou modelização através de mapas geométricos construídos como projeções de nuvens de pontos-linha e pontos-coluna sobre sub-espacos de ajustamento ótimo, de maneira a que se conservem os padrões fundamentais no que concerne à variação conjunta dos indivíduos e das variáveis.

As principais diferenças que os BIPLLOT apresentam relativamente às distintas técnicas fatoriais dependem das matrizes e tipos de variáveis que se utilizam e, sobretudo, da forma das suas representações gráficas. E, normalmente, essas representações são assimétricas no sentido de que não se obtém a mesma qualidade de representação para as linhas e para as colunas da matriz de dados.

Assim, quando o propósito é a aproximação dos elementos da matriz original, os BIPLLOT apresentados são ótimos. Além disso, em cada um deles é possível representar com melhor qualidade as características das linhas ou das colunas, quando se pretendem

interpretar por separado.

No entanto, quando as linhas e as colunas são de igual importância e se deseja interpretar as características de ambas, mantendo certa relação entre as mesmas, são mais úteis as interpretações baseadas em representações simétricas como a Análise Fatorial de Correspondências na qual se interpretam as posições das linhas, as posições das colunas e as relações linha-coluna através dos fatores, isto é, através de uma interpretação fatorial. O problema é que a Análise Fatorial de Correspondências está pensada somente para matrizes de frequências, o que não é o presente caso. Assim, torna-se necessário dispor de uma técnica simétrica similar, mas aplicável a qualquer conjunto de dados.

Galindo, em 1986, propõe o que denomina de HJ-BIPLLOT e que responde às características descritas nos dados presentes nesta investigação. Nesta representação particular, a interpretação dos indivíduos e das variáveis é a mesma, sem contudo se impedir que a busca das variáveis que determinam as diferenças entre os indivíduos se realize através de eixos fatoriais, isto é, interpretam-se as novas variáveis, combinações lineares das de partida, e interpretam-se as relações das mesmas com as variáveis observadas.

A medida da relação entre os eixos da representação HJ-BIPLLOT e cada uma das variáveis observadas é denominada por Contribuição Relativa do Fator ao Elemento (variável), que representa a parte da variabilidade de cada uma das variáveis explicada pelo fator e interpreta-se da mesma forma que um coeficiente de determinação na Análise de Regressão. De facto, se os dados estão centrados, representa o coeficiente de determinação da regressão de cada variável sobre o eixo correspondente.

Esta contribuição permite-nos saber quais são as variáveis mais diretamente relacionadas com cada eixo e, portanto, permite-nos conhecer as variáveis responsáveis pela colocação dos indivíduos sobre as projeções em cada um dos eixos. Como os eixos se constroem

para que sejam independentes, a contribuição de cada um deles a cada variável é independente, portanto, é possível calcular a contribuição de um plano através da simples soma das contribuições dos eixos que o formam.

Utilizamos, pois, estas Técnicas de Análise Multivariada, num contexto de redução da dimensionalidade, onde a representação gráfica dos dados, através da metodologia HJ-BIPLLOT, permite explicar as relações existentes entre as práticas competitivas do negócio turístico. A justificação assenta na interpretabilidade e na observação de que a grande maioria dos resultados das análises de dados multivariados pode ser expressa por listas de indivíduos, de variáveis ou listas mistas de indivíduos e variáveis. Esta observação empírica tem como consequência a de que todos os resultados expressáveis desta forma podem, naturalmente, ser representados por configurações de marcadores de variáveis e indivíduos em BIPLLOT.

Assim, este trabalho procura mostrar também a utilidade dos métodos BIPLLOT, em particular o HJ-BIPLLOT, para inspecionar dados provenientes da sensibilidade dos operadores turísticos e dos turistas aos mecanismos de resolução alternativa de litígios.

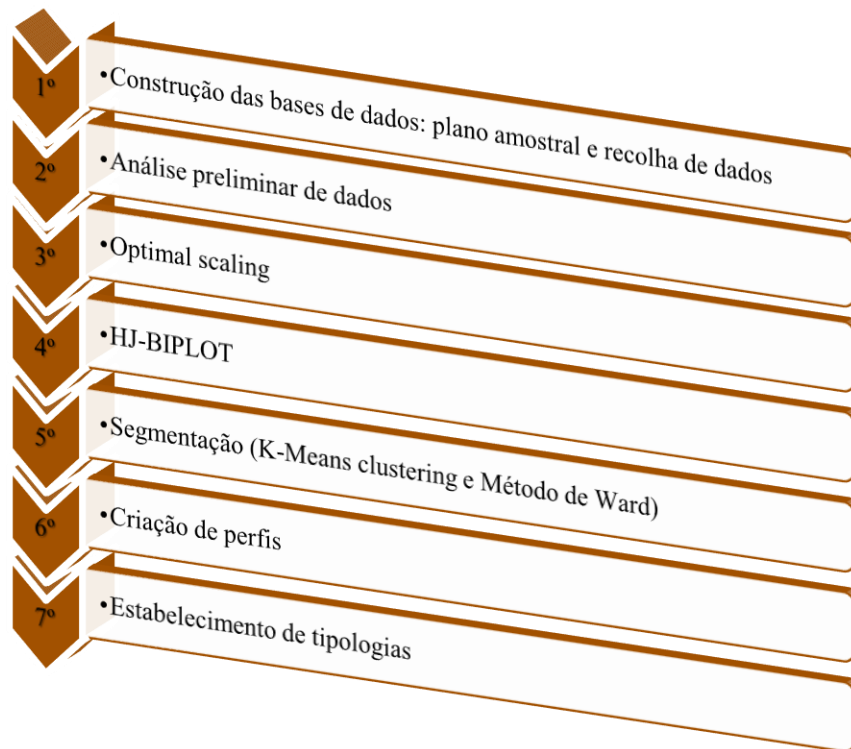
Estamos em crer que os resultados apurados no âmbito da presente investigação poderão constituir um auxílio nos processos de formulação e de execução de práticas turísticas mais eficientes, como também permitirão desenvolver sugestões e estimular a pesquisa sobre a validade e a fiabilidade do recurso institucionalizado à arbitragem internacional.

5.4.1 Esquema metodológico

O estudo empírico foi realizado através de três inquéritos, um a turistas, outro a hotéis de quatro e cinco estrelas do Algarve, e outro ainda, indistintamente, a operadores e agências de viagem também do Algarve, tendo sido o primeiro aplicado em Outubro de 2013 e os segundo e terceiro entre Março de 2015 e Janeiro de 2016. Obtiveram-se 200 respostas válidas no inquérito aos turistas, 12 no inquérito aos operadores e agências, e 57 no dos

hotéis. Seguiu-se um processo metodológico baseado em sete fases, conforme a Figura 5.1 ilustra.

Figura 5.1: Esquema metodológico



Fonte: Elaboração Própria

5.4.2 Construção das bases de dados

A primeira fase metodológica teve por finalidade a construção de três bases de dados a partir da informação obtida nos três inquéritos supra referidos. No caso do inquérito aplicado aos turistas foi ainda necessário, antes da sua aplicação, definir o tamanho e características da amostra. A primeira base de dados (turistas) é composta por dois conjuntos de variáveis: um conjunto de vinte Variáveis Suplementares, nominais e ordinais (conforme Tabela 5.3) e um conjunto de seis Variáveis Ativas, igualmente nominais e ordinais (conforme Tabela 5.4).

Tabela 5.3: Variáveis suplementares da base de dados dos turistas

Sexo	Masculino	Nominal
	Feminino	
Idade	Idade	Ordinal
Nacionalidade	Nacionalidade	Nominal
Residência	Residência	Nominal
Estado civil	Solteiro	Nominal
	Casado/União de Facto	
	Divorciado	
	Viúvo	
Habilitações	Escola primária	Ordinal
	2º ciclo do básico	
	Secundário	
	Curso Profissional	
	Licenciatura	
	Mestrado/Doutoramento	
Profissão	Profissão	Nominal
Objetivo da viagem	Férias	Nominal
	Negócios	
	Outra	
Quem o acompanhou	Cônjuge apenas	Nominal
	Família	
	Sozinho	
	Amigos	
1ª vez no Algarve	Sim	Nominal
	Não	
Tipo de acomodação	Hotel	Nominal
	Parque de Campismo	
	Aparthotel	
	Residencial	
	Casa arrendada	
	Resort Turístico	
	Casa de amigos	
	Outra	
Localização da acomodação	Localização da acomodação	Nominal
Duração	Duração	Nominal
Gostaria de voltar	Sim	Nominal
	Não	
Satisfação voo/alojamento/gastronomia/transfers	Muito insatisfeito	Ordinal
	Insatisfeito	
	Nem satisfeito nem insatisfeito	
	Satisfeito	
	Muito Satisfeito	
	Não sabe	
Possibilidade de problema	Sim	Nominal
	Não	
Em quê	Voo	Nominal
	Alojamento	
	Outros	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5.4: Variáveis ativas da base de dados dos turistas

Localização	Tribunal destino	Nominal
	Tribunal da sua cidade	
	Tribunal de um terceiro país	
	Indiferente	
Competência técnica	O juiz sabe de turismo como de outras matérias	Nominal
	O juiz é especializado em turismo	
	Indiferente	
Tempo necessário para produzir decisão	O mais lento	Nominal
	O mais lento desde que seja o mais barato	
	O mais rápido	
	O mais rápido desde que seja o mais barato	
	Indiferente	
Custos	O mais barato	Nominal
	O mais barato desde que seja o mais rápido	
	O mais caro	
	O mais caro desde que seja o mais rápido	
	Indiferente	
Disponibilidade para pagar decisão justa e rápida sobre o preço da viagem	0,5% do preço total	Ordinal
	1,0% do preço total	
	1,5% do preço total	
	Não pagaria por isso	
	Um valor diferente	
Já ouviu falar de meios alternativos de resolução de litígios	Conciliação	Nominal
	Arbitragem	
	Mediação	
	Outro	

Fonte: Elaboração Própria

A segunda base de dados (hotéis) é composta por dois conjuntos de variáveis: um conjunto de quinze Variáveis Suplementares, nominais e ordinais (conforme Tabela 5.5) e um conjunto de oito Variáveis Ativas, igualmente nominais e ordinais (conforme Tabela 5.6).

Tabela 5.5: Variáveis suplementares da base de dados dos hotéis

Nº Trabalhadores	< 10	Ordinal
	10 a 49	
	50 a 249	
	> 249	
Tipologia	Hotel	Nominal
	Aldeamento Turístico	
	Apartamento Turístico	
	Conjunto turístico	
Classificação	Uma a cinco estrelas	Ordinal
N.º de hóspedes em 2014	< 10.000	Ordinal
	10.001 a 50.000	
	50.001 a 100.000	
	100.001 a 200.000	
	> 200.000	
Integra grupo empresarial	Sim	Nominal
	Não	
Nº unidades exploradas	Nº unidades exploradas	Nominal
Dimensão do grupo	Nacional	Nominal
	União Europeia	
	Extra União Europeia	
Hierarquização forma de comercialização	Agências	Nominal
	Operadores	
	Meios diretos	
Anos em empresas turísticas	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Cargo na empresas	Sócio	Nominal
	Gerente/Administrador	
	Diretor	
Anos na empresa	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Anos na atual função	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Idade	< 25	Ordinal
	26 a 35	
	36 a 45	
	46 a 55	
	56 a 60	
	> 61	
Habilitações	Secundário	Ordinal
	Profissional	
	Licenciatura	
	Mestrado/Doutoramento	
Área de formação	Área de formação	Nominal

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5.6: Variáveis ativas da base de dados dos hotéis

Localização	Tribunal do país da empresa com que contratou	Nominal
	Tribunal da sua região	
	Tribunal de um terceiro país	
	Indiferente	
Competência técnica	O juiz sabe de turismo como de outras matérias	Nominal
	O juiz é especializado em turismo	
	Indiferente	
Tempo necessário para produzir decisão	O mais lento	Nominal
	O mais lento desde que seja o mais barato	
	O mais rápido	
	O mais rápido desde que seja o mais barato	
	Indiferente	
Custos	O mais barato	Nominal
	O mais barato desde que seja o mais rápido	
	O mais caro	
	O mais caro desde que seja o mais rápido	
	Indiferente	
Disponibilidade para pagar decisão justa e rápida sobre o preço da viagem	0,5% do preço total	Ordinal
	1,0% do preço total	
	1,5% do preço total	
	Não pagaria por isso	
	Um valor diferente	
Perceção sobre disponibilidade do turista para pagar decisão justa e rápida sobre o preço da viagem	0,5% do preço total	Ordinal
	1,0% do preço total	
	1,5% do preço total	
	Não pagaria por isso	
	Um valor diferente	
Perceção do tribunal territorialmente competente	Tribunal português	Nominal
	Tribunal do Reino Unido	
	Tribunal alemão	
	Tribunal francês	
	Não sabe	
Já ouviu falar de meios alternativos de resolução de litígios	Conciliação	Nominal
	Arbitragem	
	Mediação	
	Outro	
	Nunca ouvi falar	

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a terceira base de dados (agências e operadores) é composta por dois conjuntos de variáveis: um conjunto de onze Variáveis Suplementares, nominais e ordinais (conforme Tabela 5.7) e um conjunto de oito Variáveis Ativas, igualmente nominais e ordinais (conforme Tabela 5.8).

Tabela 5.7: Variáveis suplementares da base de dados das agências

Nº Trabalhadores	< 10	Ordinal
	10 a 49	
	50 a 249	
	> 249	
N.º de passageiros em 2014	< 10.000	Ordinal
	10.001 a 50.000	
	50.001 a 100.000	
	100.001 a 200.000	
	> 200.000	
Integra grupo empresarial	Sim	Nominal
	Não	
Dimensão do grupo	Nacional	Nominal
	União Europeia	
	Extra União Europeia	
Anos em empresas turísticas	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Cargo na empresas	Sócio	Nominal
	Gerente/Administrador	
	Diretor	
Anos na empresa	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Anos na atual função	< 2	Ordinal
	2 a 5	
	6 a 10	
	> 10	
Idade	< 25	Ordinal
	26 a 35	
	36 a 45	
	46 a 55	
	56 a 60	
	> 61	
Habilitações	Secundário	Ordinal
	Profissional	
	Licenciatura	
	Mestrado/Doutoramento	
Área de formação	Área de formação	Nominal

Fonte: elaboração própria

Tabela 5.8: Variáveis ativas da base de dados das agências

Localização	Tribunal do país da empresa com que contratou	Nominal
	Tribunal da sua região	
	Tribunal de um terceiro país	
	Indiferente	
Competência técnica	O juiz sabe de turismo como de outras matérias	Nominal
	O juiz é especializado em turismo	
	Indiferente	
Tempo necessário para produzir decisão	O mais lento	Nominal
	O mais lento desde que seja o mais barato	
	O mais rápido	
	O mais rápido desde que seja o mais barato	
	Indiferente	
Custos	O mais barato	Nominal
	O mais barato desde que seja o mais rápido	
	O mais caro	
	O mais caro desde que seja o mais rápido	
	Indiferente	
Disponibilidade para pagar decisão justa e rápida sobre o preço da viagem	0,5% do preço total	Ordinal
	1,0% do preço total	
	1,5% do preço total	
	Não pagaria por isso	
	Um valor diferente	
Perceção sobre disponibilidade do turista para pagar decisão justa e rápida sobre o preço da viagem	0,5% do preço total	Ordinal
	1,0% do preço total	
	1,5% do preço total	
	Não pagaria por isso	
	Um valor diferente	
Perceção do tribunal territorialmente competente	Tribunal português	Nominal
	Tribunal do Reino Unido	
	Tribunal alemão	
	Tribunal francês	
	Não sabe	
Já ouviu falar de meios alternativos de resolução de litígios	Conciliação	Nominal
	Arbitragem	
	Mediação	
	Outro	
	Nunca ouvi falar	

Fonte: elaboração própria

5.4.3 Análise preliminar

Foram analisados, nesta fase, de forma descritiva as 200 respostas válidas no inquérito aos turistas, as 57 respostas válidas no inquérito aos hotéis e ainda as 12 respostas válidas no inquérito às agências e operadores do Algarve em relação, no primeiro caso, às dezassete Variáveis Suplementares e às seis Variáveis Ativas, no segundo, às quinze Variáveis Suplementares e às oito Variáveis Ativas e, no terceiro, às onze Variáveis Suplementares e às oito Variáveis Ativas. Por outras palavras, proceder-se-á, relativamente aos turistas, a uma análise descritiva no que diz respeito aos seus dados socioeconómicos e ao seu comportamento relativamente ao litígio e à arbitragem e, relativamente aos hotéis e agências, far-se-á igualmente uma análise descritiva relativa a aspetos da empresa e do respondente e, seguidamente, caracterizar-se-á o seu comportamento nas variáveis ativas, relativas ao litígio e à arbitragem.

5.4.4 *Optimal scaling*

Nesta fase foi construída, para o inquérito aos turistas, uma matriz com as 200 respostas válidas e com as seis Variáveis Ativas previamente transformadas em escalas ótimas. Foi ainda construída, para o inquérito aos operadores, agências e hotéis, uma outra matriz com as 69 respostas válidas e com as oito Variáveis Ativas.

O objetivo do *Optimal Scaling* (escalas ótimas) consiste na atribuição de quantificações numéricas às categorias das variáveis nominais e ordinais, permitindo assim a utilização de alguns procedimentos de análise quantitativa de dados que visam obter uma solução estável com as variáveis já quantificadas. Ao invés das escalas originais das variáveis nominais ou ordinais, estes valores assim escalonados passam a apresentar propriedades métricas.

Esta transformação é conseguida através de quantificações ótimas das variáveis, mediante um critério de otimização suportado por um método iterativo denominado *Alternating Least Squares* (ALS), desenvolvido por Gifi (1989), o qual pressupõe a partição das variáveis,

especificadas separadamente em níveis mistos de escalas ótimas. O algoritmo ALS procura determinar alternativamente, em cada uma das suas iterações, estimativas quantitativas para as categorias das variáveis e para os objetos (indivíduos). Este processo resulta de um procedimento de transformação onde é minimizada uma função perda, cuja convergência corresponderá às quantificações das categorias das variáveis e dos objetos e que têm a propriedade de guardarem e resumirem as características essenciais das variáveis e dos objetos da matriz de partida.

5.4.5 O HJ-Biplot

Foi então utilizado o procedimento HJ-BIPLLOT por forma a construir Variáveis Latentes a partir das cinco Variáveis Ativas, previamente transformadas em escalas ótimas, e detetar padrões de associação entre as variáveis. O método HJ-BIPLLOT foi aplicado com recurso ao *software* MultBiplot, versão Beta 1.0, de Vicente-Villardón (2011).

Um HJ-BIPLLOT (Galindo, 1986) para uma matriz de dados $X_{n \times p}$, define-se como representação gráfica multivariada mediante marcadores j_1, j_2, \dots, j_n para as linhas e h_1, h_2, \dots, h_p para as colunas de X , seleccionados por forma a que ambos os marcadores possam sobrepor-se no mesmo sistema de referência com a máxima qualidade de representação. As linhas são representadas por pontos e as colunas por vetores.

O HJ-BIPLLOT baseia-se na decomposição em valores singulares (DVS) da matriz de dados. Qualquer matriz real $X_{(n \times p)}$ de característica r ($r \leq \min(n, p)$) pode ser fatorizada como o produto de três matrizes de tal forma que:

$$X_{(n \times p)} = U_{(n \times r)} \Lambda_{(r \times r)} V'_{(r \times p)} \quad \text{com} \quad U'U = VV' = I \quad 5.1$$

onde:

$U_{(n \times r)}$ é a matriz de vectores próprios de $X X'$.

$V_{(pxr)}$ é a matriz de vectores próprios de $X'X$.

$\Lambda_{(rxr)}$ é uma matriz diagonal de $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$, correspondentes aos r valores próprios de XX' ou $X'X$.

Os elementos de $X_{(n \times p)}$ são dados por:

$$x_{ij} = \sum_{k=1}^r \sqrt{\lambda_k} u_{ik} v_{jk} \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, p \quad 5.2$$

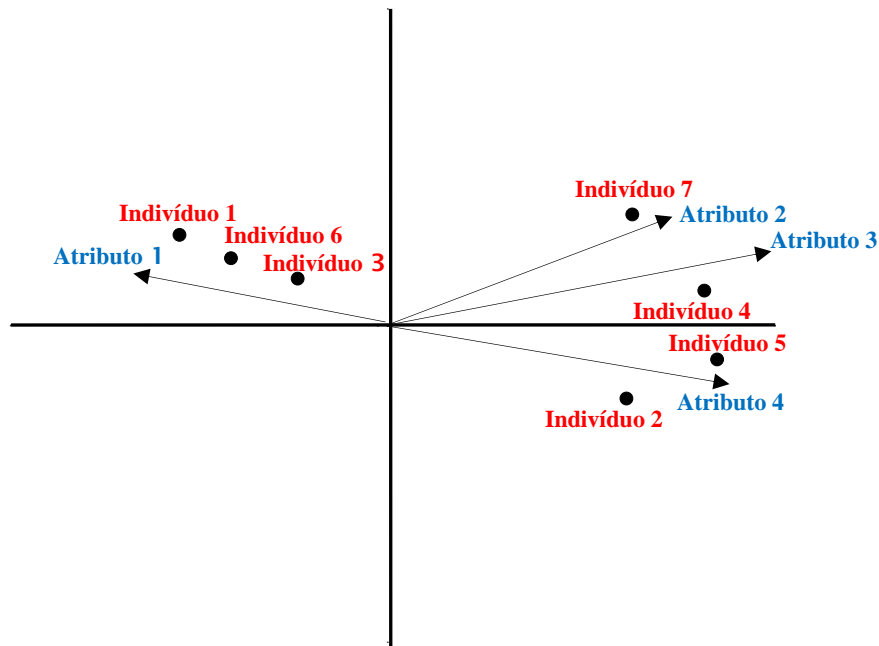
Desta forma, partindo da DVS, a seleção de marcadores na dimensão q para as linhas e colunas da matriz X é dada por:

$$J_{(q)} = U_{(q)} \Lambda_{(q)} \text{ e } H_{(q)} = V_{(q)} \Lambda_{(q)} \quad 5.3$$

A qualidade de representação para as linhas e para as colunas da matriz de dados X é a mesma e as linhas e colunas são expressas em coordenadas principais.

A representação gráfica do BIPLLOT possui na forma bidimensional uma configuração semelhante à da Figura 5.2. Dado que tanto as linhas como as colunas possuem a mesma qualidade de representação, pode-se interpretar as posições das linhas, das colunas e das relações linhas-colunas, através das contribuições relativas do fator ao elemento e do elemento ao fator (Galindo e Cuadras, 1986).

Figura 5.2: Representação HJ-BIPLLOT



Fonte: Elaboração Própria

As Propriedades do HJ-BIPLLOT, são:

- 1) A sua representação proporciona a melhor representação simultânea.

Galindo (1985, 1986) e Galindo e Cuadras (1986) demonstram que as relações entre as nuvens de pontos são as relações baricênticas análogas às da Análise Fatorial de Correspondências. Assim, partindo das relações $U = X V \Lambda^{-1}$ e $V = X' U \Lambda^{-1}$ obtêm-se as equações:

$$J_{(q)} = U_{(q)} \Lambda_{(q)} = X V_{(q)} = X X' U_{(q)} \Lambda_{(q)}^{-1} = X H_{(q)} \Lambda_{(q)}^{-1} \quad 5.4$$

$$H_{(q)} = V_{(q)} \Lambda_{(q)} = X' U_{(q)} = X' X V_{(q)} \Lambda_{(q)}^{-1} = X' J_{(q)} \Lambda_{(q)}^{-1} \quad 5.5$$

Ou seja, as coordenadas para as linhas são médias ponderadas das coordenadas das colunas, onde as ponderações são os valores originais na matriz X . O mesmo ocorre para as coordenadas das colunas relativamente às linhas.

- 2) Os produtos escalares das colunas da matriz X , coincidem com os produtos escalares dos marcadores H , ou seja:

$$X'X = (U\Lambda V')(U\Lambda V') = (V\Lambda)(V\Lambda)' = HH' \quad 5.6$$

- 3) O quadrado da longitude dos vetores h_j é proporcional à variância da variável x_j . Isto significa que, numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade nas classificações, serão representados por vetores mais longos.
- 4) O cosseno do ângulo entre dois vetores h_i, h_j representa a correlação entre as variáveis x_i e x_j . Isto significa que num HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, serão representados por dois vetores que formarão, no gráfico fatorial, um ângulo agudo. Se dois atributos estão correlacionados negativamente, os vetores que os representam formam ângulos obtusos. Se as classificações de dois atributos não têm qualquer relação, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo reto.
- 5) Os produtos escalares das linhas da matriz X , coincidem com os produtos escalares dos marcadores j , ou seja:

$$XX' = (U\Lambda V')(U\Lambda V')' = (U\Lambda)(U\Lambda)' = JJ' \quad 5.7$$

- 6) A distância euclidiana entre duas linhas da matriz X , coincide com a distância euclidiana entre os marcadores j do HJ-BIPLLOT. Isto significa que se dois indivíduos estão representados próximos no gráfico fatorial, esses indivíduos apresentam perfis similares.
- 7) Os marcadores para as linhas coincidem com as coordenadas dos indivíduos no espaço das componentes principais das variáveis. Isto permite identificar gradientes que correspondem a tendências.
- 8) Os marcadores para as colunas coincidem com as coordenadas das variáveis no espaço das componentes das linhas. Isto permite identificar gradientes de homogeneidade.
- 9) Se uma variável (classificação de atributo) toma um valor preponderante para um determinado indivíduo, o ponto que a representa estará próximo do ponto que

representa o indivíduo.

10) Quanto mais distantes aparecem os pontos que representam os marcadores coluna do centro de gravidade, maior variabilidade existirá no estudo. Os atributos menos estáveis são representados por vetores mais longos.

11) A qualidade de representação para as linhas e colunas é a mesma e é expressa por:

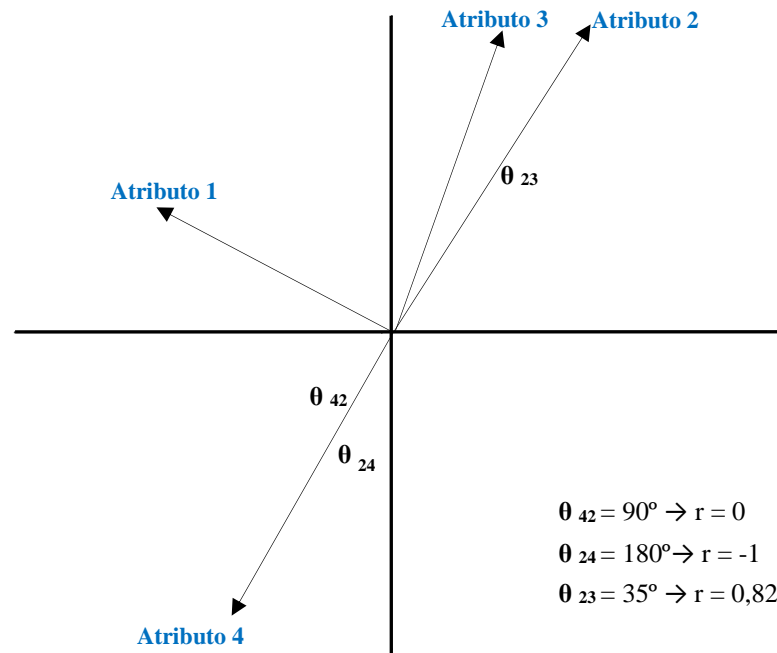
$$\left(\frac{\sum_{i=1}^d \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^r \lambda_i^2} \right) \times 100 \quad 5.8$$

Isto significa que tanto as posições dos indivíduos como as das variáveis são fiáveis nos planos fatoriais.

5.4.6 A interpretação gráfica do método HJ-Biplot

Gabriel (1971) mostra que os cossenos dos ângulos entre os vetores representativos das variáveis num BIPLLOT são os coeficientes de correlação entre as respetivas variáveis (Figura 5.3).

Figura 5.3: Representação da relação HJ-BIPLLOT entre os ângulos (θ) formados pelos atributos e a respectiva correlação (r)



Fonte: Elaboração Própria

A propriedade de igualdade entre cossenos e correlações, assumindo os atributos centrados, implica que para quaisquer x e y representados, tomando o cosseno de q_{xy} , o ângulo entre as duas variáveis x e y é igual à sua correlação r_{xy} , conforme evidenciado na equação seguinte:

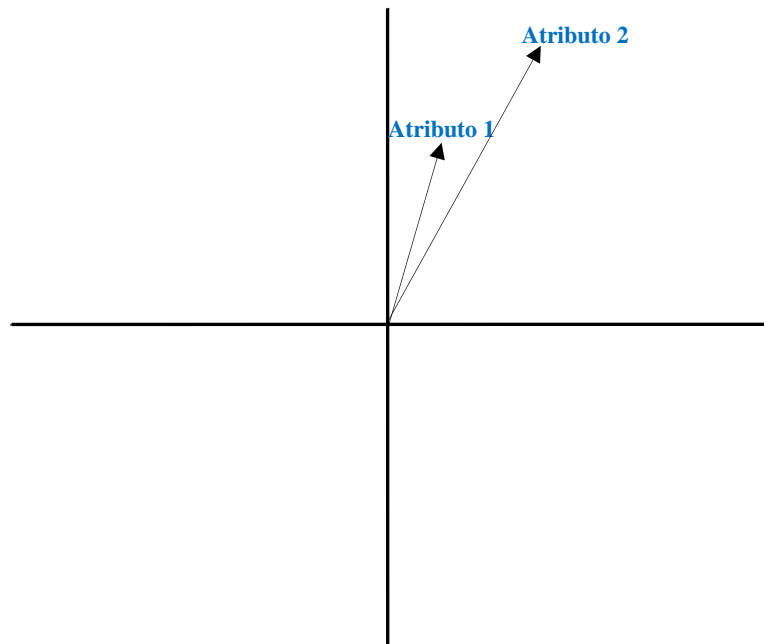
$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum\sqrt{(x_i - \bar{x})^2} \sum\sqrt{(y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2} \sqrt{\sum y_i^2}} = \frac{x \cdot y}{|x||y|} = \cos \theta_{xy} \quad 5.9$$

Isto significa que, no HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, os vetores que os representam formam ângulos agudos. Se um atributo for correlacionado inversamente com outro, os vetores que os representam formarão ângulos obtusos e existe correlação negativa entre os atributos. Se as classificações de um atributo não têm qualquer relação com outro atributo, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo reto e a correlação entre os atributos é nula.

Para identificação das correlações existentes, é tida em conta a propriedade de igualdade entre cossenos e correlações, assumindo os atributos centrados, o que implica que para quaisquer x e y representados, tomando o cosseno de q_{xy} , o ângulo entre as duas variáveis x e y é igual à sua correlação r_{xy} .

O quadrado da longitude dos vetores h_j ($j=1, \dots, p$) é proporcional à variância da variável x_j ($j=1, \dots, p$), o que significa que numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade (maior variância) nas classificações, serão representados por vetores mais longos (Figura 5.4).

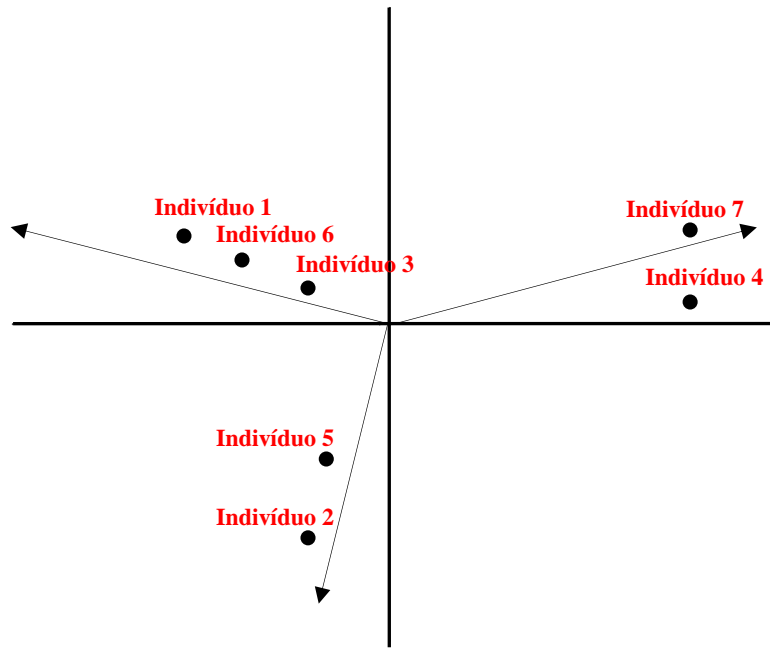
Figura 5.4: Representação de atributos com diferentes longitudes de vetor no HJ-BIPLLOT



Fonte: Elaboração Própria

As proximidades, sobre o BIPLLOT, entre os marcadores dos indivíduos representam semelhanças entre os indivíduos: dois pontos próximos correspondem a dois indivíduos com respostas semelhantes; dois pontos afastados correspondem a dois indivíduos com respostas tanto mais díspares quanto maior o afastamento (Figura 5.5).

Figura 5.5: Representação dos indivíduos e distâncias no HJ-BIPLLOT

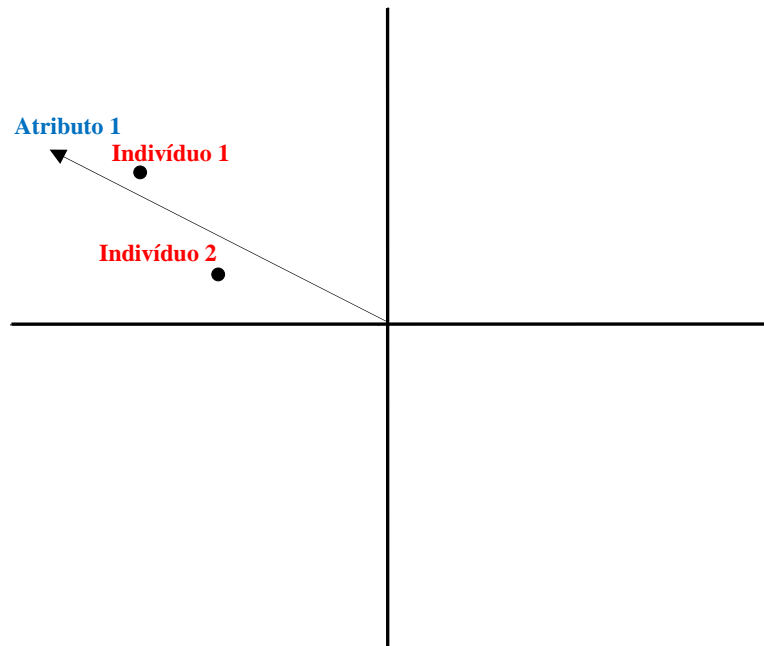


Fonte: Elaboração Própria

Ou seja, a distância euclidiana entre duas linhas da matriz X , coincide com a distância euclidiana entre os marcadores j do HJ-BIPLLOT.

Quando mais próximo da direção de uma variável está o ponto representativo de um indivíduo e maior for o afastamento do indivíduo em relação ao centro, maior a preponderância ou importância dessa variável na explicação dos resultados obtidos por um indivíduo (Figura 5.6).

Figura 5.6: Representação da relação dos atributos e indivíduos relacionados com diferentes preponderâncias no HJ-BIPLLOT

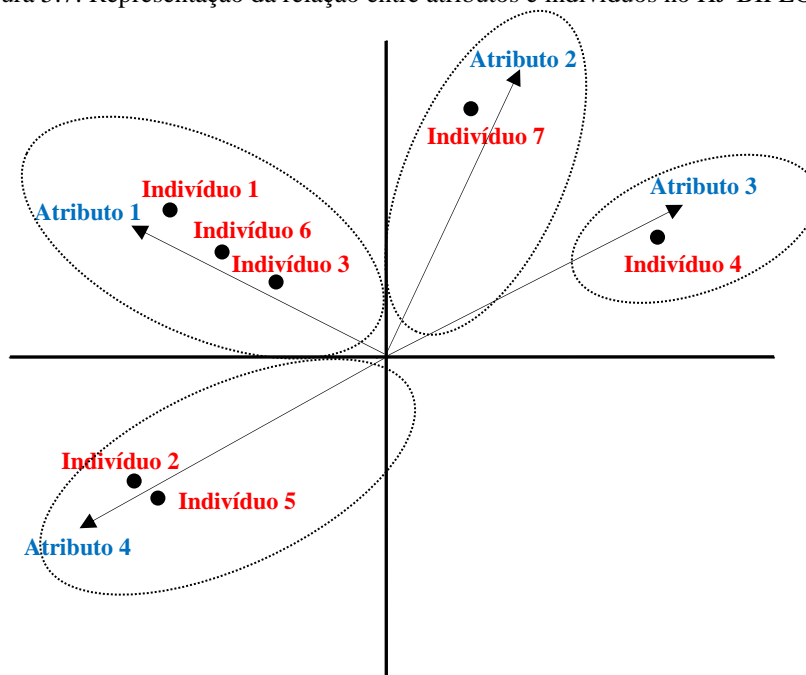


Fonte: Elaboração Própria

Quanto maior é o valor da projeção de um indivíduo sobre uma variável - medida a partir do centro - maior é o valor dessa variável sobre o indivíduo e maior é a preponderância da variável na explicação do comportamento ou resposta do indivíduo.

Quanto menor o ângulo entre os vetores definidos pelo centro do BIPLLOT e os marcadores de um indivíduo e de uma variável, maior será afinidade entre esse indivíduo e essa variável (Figura 5.7).

Figura 5.7: Representação da relação entre atributos e indivíduos no HJ-BIPLLOT



Fonte: Elaboração Própria

No método HJ-BIPLLOT, se uma variável (atributo) toma um valor preponderante para um indivíduo, o ponto que representa essa variável estará próximo do ponto que representa o indivíduo. Uma vez que no método HJ-BIPLLOT os indivíduos e as variáveis estão representados na mesma escala, faz sentido interpretar as distâncias entre indivíduos e variáveis, como a importância de uma variável para explicar um indivíduo, ou como a contribuição de um indivíduo para os valores de uma variável.

A interpretação dos resultados HJ-BIPLLOT é baseada em conceitos geométricos simples que poderão ser traduzidos em três pontos essenciais:

- I. A similitude entre indivíduos será uma função inversa da distância entre eles;
- II. As longitudes e ângulos dos vetores que representam as variáveis interpretam-se com variabilidade e covariabilidade, respectivamente;
- III. As relações entre indivíduos e variáveis interpretam-se em termos de produto escalar, isto é, através das projeções dos pontos indivíduo sobre os vetores variáveis.

5.4.7 Segmentação: *K-Means clustering* e método de Ward

Nesta fase utilizaram-se os algoritmos *K-Means* e o Método de Ward como processos de segmentação, mediante coordenadas HJ-BIPLLOT, para detetar padrões de associação entre indivíduos. O *K-Means* foi utilizado para segmentar os dados relativos à procura, que atingiram as 200 observações, e o Método de Ward foi utilizado na segmentação dos dados relativos à oferta, em virtude da amostra obtida ter menor dimensão.

De acordo com Reis (2000), a análise de *clusters* pretende organizar um conjunto de casos em grupos homogêneos, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um grupo são o mais semelhantes possível entre si e diferenciados dos restantes. Os métodos mais utilizados para esta segmentação dividem-se em hierárquicos e não hierárquicos.

Nos métodos não hierárquicos, e segundo Aaker, Kumar & Day (2001), procura-se classificar um conjunto de objetos em grupos ou categorias usando os valores observados das variáveis, sem que seja necessário definir critérios que classificam os dados que integram determinado grupo. Nestes casos, podem ser utilizados os métodos não hierárquicos que partem de uma repartição inicial dos indivíduos por um número de grupos definidos pelo investigador. Um dos métodos não hierárquicos é o *K-Means*, que consiste na transferência de um indivíduo para um *cluster* cujo centróide se encontra a menor distância (Hair *et al.*, 1998; Reis, 2000; Pérez, 2001).

Proposto por J. MacQueen em 1967, o algoritmo *K-Means* (ou algoritmo das k-médias) é um dos mais conhecidos e utilizados, desde que as observações sejam iguais ou superiores a duzentos indivíduos. A ideia central é fornecer uma classificação de informações de acordo com os próprios dados. Esta classificação é baseada na análise e nas comparações entre os valores numéricos dos dados. Desta maneira, o algoritmo vai fornecer uma classificação automática sem a necessidade de nenhuma supervisão humana, ou seja, sem nenhuma pré-classificação existente.

Por outro lado, a segmentação pode ainda ser feita por métodos hierárquicos. Estes resultam em hierarquias de partições e podem subdividir-se em métodos aglomerativos e divisivos.

A aplicação dos métodos aglomerativos determina inicialmente uma partição com tantas partes quanto o número de diferentes indivíduos, enquanto que nos métodos divisivos se considera como ponto de partida um único conjunto, ao qual pertencem todos os indivíduos. Para os métodos aglomerativos definem-se ainda vários critérios de agregação, sendo que o que distingue os diversos critérios de agregação é a definição de distância entre grupos considerada. Os critérios de agregação mais usuais são: vizinho mais próximo (*single linkage*), o vizinho mais afastado (*complete linkage*), o critério da média, o critério do centróide e o método de Ward.

O método de Ward tem-se mostrado particularmente eficaz na segmentação de amostras com menos de duzentos indivíduos, valor abaixo do qual, como se viu, os métodos não hierárquicos podem não produzir os melhores resultados. Assim, e no que respeita aos dados recolhidos relativos à oferta, o princípio geral de classificação usado está baseado na construção de um quadro de semelhanças entre os dados da série (matriz das aproximações), sobre o qual foi o utilizado método de Ward, (Ward, 1963) e se considerou a distância Euclidiana.

Neste método de Ward, o total da variância é igual à soma da variância interna da classe e da variância inter-classes. É assim necessário encontrar uma homogeneidade no interior de cada classe (minimizando a variação de inércia inter-classe), e uma heterogeneidade entre as classes. Por fim o agrupamento de indivíduos é efetuado de forma a maximizar as semelhanças dentro dos grupos e as diferenças entre grupos.

Desta forma, as classes são formadas de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros. Se forem considerados dois clusters A e B, este método minimiza o incremento da soma dos quadrados, ou seja, minimiza a perda de informação resultante da aglutinação. Em cada iteração o algoritmo calcula todos os pares possíveis de clusters e calcula o valor do incremento para cada união. O algoritmo seleciona depois os pares que minimizam o valor do incremento, isto é, escolhe os pares que minimizam a perda de informação.

5.4.8 Criação de perfis

Aqui chegados, pretende descrever-se a relação entre os segmentos encontrados na fase anterior, e os níveis dos gradientes das Variáveis Ativas, representadas na estrutura HJ-BIPLLOT, que mais os influenciam. Com a criação de perfis dos turistas inquiridos e, num momento posterior, dos operadores, agências e hotéis inquiridos, pretende-se chegar a resultados que, para além da caracterização dos segmentos encontrados, possam indicar a sensibilidade dos vários grupos ao fenómeno da arbitragem.

5.4.9 Estabelecimento de tipologias

Tendo sido confirmada através da solução HJ-BIPLLOT a existência de segmentos de turistas, operadores, agências e hotéis inquiridos com perfis distintos, revelou-se necessária uma análise das configurações tipológicas, sobretudo para aferir sobre as características dos inquiridos mais diferenciadoras.

A realização das análises hierárquica e não hierárquica de *Clusters*, tomando como referencial as duas dimensões estruturantes do espaço das representações definidas, via HJ-BIPLLOT, permite a formalização de tipologias de indivíduos, contribuindo assim para fazer uma aproximação à complexidade de configurações relacionais e multifacetadas, aqui interpretadas pelo espaço simbólico. Perante a existência de configurações distintas, resultado dos diferentes tipos de inquiridos, pode pensar-se na hipótese de operacionalizar a definição desses grupos, por forma a aferir a sensibilidade dos mesmos à resolução arbitral de um eventual litígio e à disposição para pagar essa resolução arbitral.

A análise conjugada de perfis e de tipologias permite perceber uma configuração tipológica do espaço HJ-BIPLLOT e identificar as diferentes combinações nessas representações distintas.

Da análise da configuração tipológica multidimensional e estrutural do espaço, o que importa sobretudo observar são as posições relativas dos *clusters*, consubstanciados em

diferentes características com desiguais pesos e importâncias e que configuram os diferentes segmentos dos vários inquiridos. Deste modo, torna-se possível proceder a uma definição efetiva das diferentes tipologias de turistas, operadores turísticos, agências e hotéis, por referência à sua sensibilidade ao problema do conflito e da sua resolução por via da arbitragem.

Capítulo 6

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“I’ve always believed that if you put in the work, the results will come.”

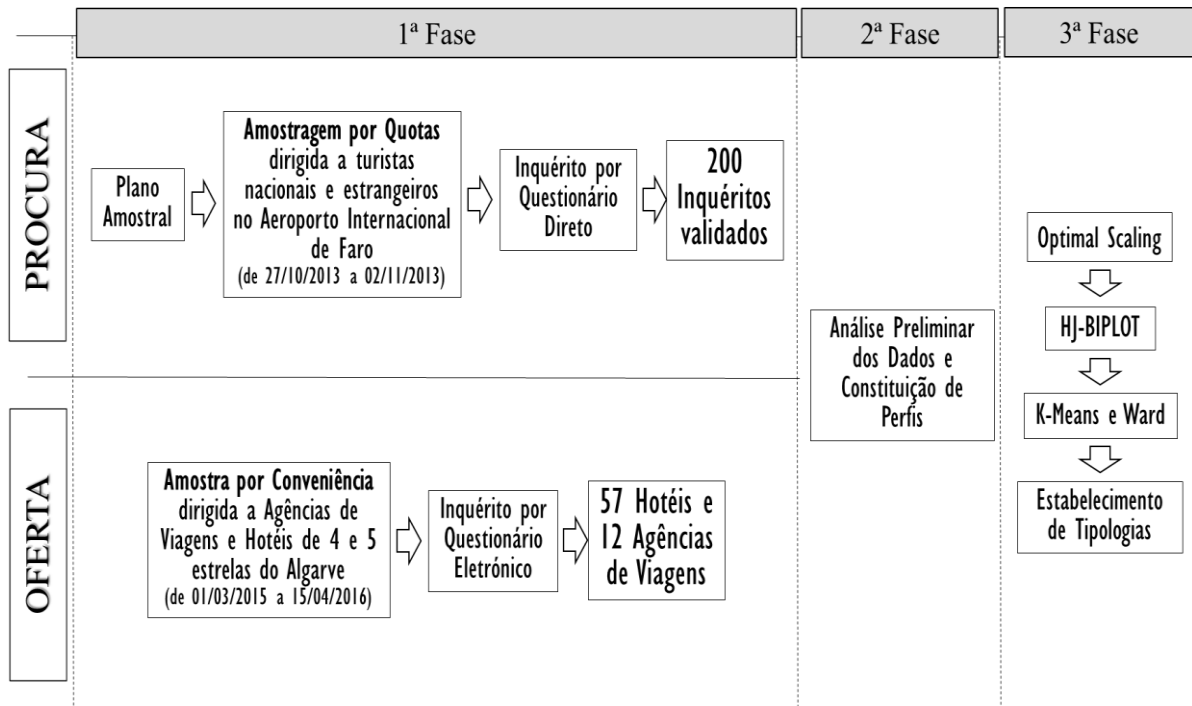
Michael Jordan

6.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Por forma a facilitar a compreensão pelo leitor, a Figura 6.1 descreve o esquema metodológico que fundamenta, em três fases, os resultados obtidos, quer na perspetiva da procura, quer na ótica da oferta do mercado turístico no Algarve.

Assim, numa primeira fase, tratar-se-á a forma de obtenção da informação, mediante uma abordagem probabilística no que concerne à amostra considerada para a procura e através de uma amostra não probabilística no que respeita à abordagem da oferta. Numa segunda fase, dedicar-nos-emos à análise preliminar dos dados e subsequente constituição de perfis dos agentes considerados. E, por último, na terceira fase, que contempla uma abordagem exploratória, suportada por quatro etapas, apresentaremos os resultados que suportam este capítulo.

Figura 6.1: Esquema metodológico integral



Fonte: Própria

6.2 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS E CONSTITUIÇÃO DE PERFIS

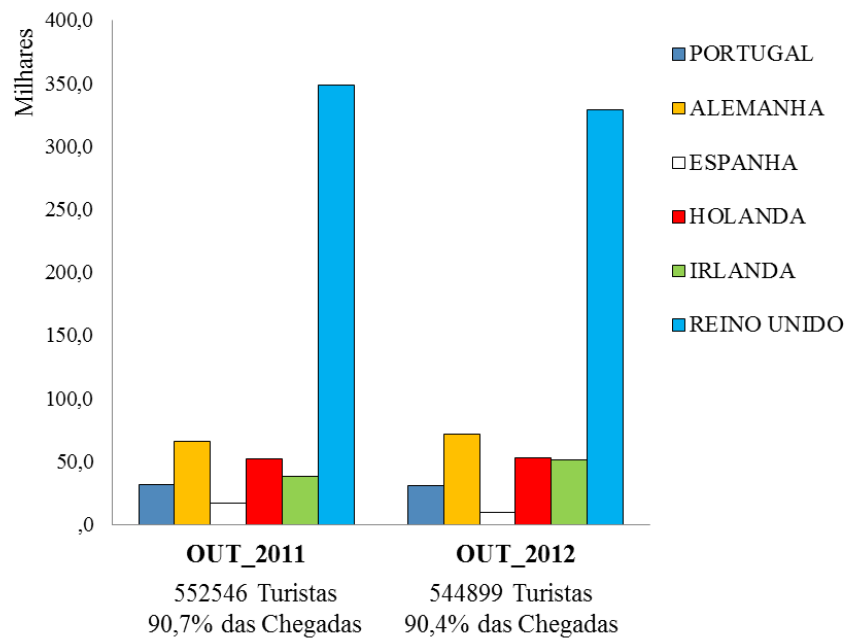
A análise preliminar dos dados a empreender será dividida entre a procura e a oferta, com a correspondente criação de perfis para os turistas (procura), para os hotéis (oferta) e para as agências de viagem (oferta). Dado o reduzido número de observações relativas aos operadores e agências de viagem, porque as suas atividades têm múltiplos pontos de contacto e ainda porque o inquérito aplicado foi o mesmo, decidiu-se tratá-los em conjunto e sem diferenciação.

Assim, sempre que nos referirmos a agências de viagem, deverá entender-se que neste conceito estão incluídos os dados provenientes dos operadores ouvidos que, na totalidade dos casos, são também agências de viagem. Por outras palavras, todas as 12 observações conseguidas neste grupo da oferta correspondem a agências de viagem, sendo que algumas delas têm também a valência de serem operadores turísticos.

6.2.1 A procura

A recolha de dados para o estudo da procura teve lugar na área das partidas do Aeroporto Internacional de Faro, entre os dias 27 de Outubro e 2 de Novembro de 2013. Para calcular a amostra necessária ao objetivo, não probabilística por conveniência (Cochran, 1965; Hansen, Hurwitz & Madow, 1953; Sudman, 1966), tiveram-se em conta os dados relativos às chegadas ao Aeroporto Internacional de Faro, por nacionalidades, nos meses homólogos ao da recolha de dados nos dois anos anteriores, conforme a Figura 6.2. Sem surpresas, constatou-se que o Reino Unido foi o país de origem da esmagadora maioria dos passageiros que chegaram ao aeroporto de Faro, seguido da Alemanha, Holanda e Irlanda.

Figura 6.2: Aeroporto Internacional de Faro (chegadas)



Fonte: Própria

Com os dados obtidos, determinou-se a dimensão da amostra, pela aplicação da seguinte fórmula:

$$n = \frac{z^2 p (1-p)}{e^2} \quad 6.1$$

com:

n = Tamanho da Amostra

p = Probabilidade de um turista, deste conjunto de nacionalidades, desembarcar em Faro

e = Nível de Precisão

Os resultados determinaram que a amostra fosse de, pelo menos, 132 indivíduos.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,905)(1 - 0,905)}{(0,05)^2} = 132 \quad 6.2$$

Que, acrescentados de 50% para robustecer os resultados alcançados, foram distribuídos pelas diversas nacionalidades nas respetivas proporções, o que se pode ver na Tabela 6.1.

Tabela 6.1: Dimensão amostral

	n mínimo	+ 50%
Portugal	8	12
Alemanha	15	23
Espanha	4	6
Holanda	11	17
Irlanda	12	18
Reino Unido	82	123
	132	199
		≅ 200

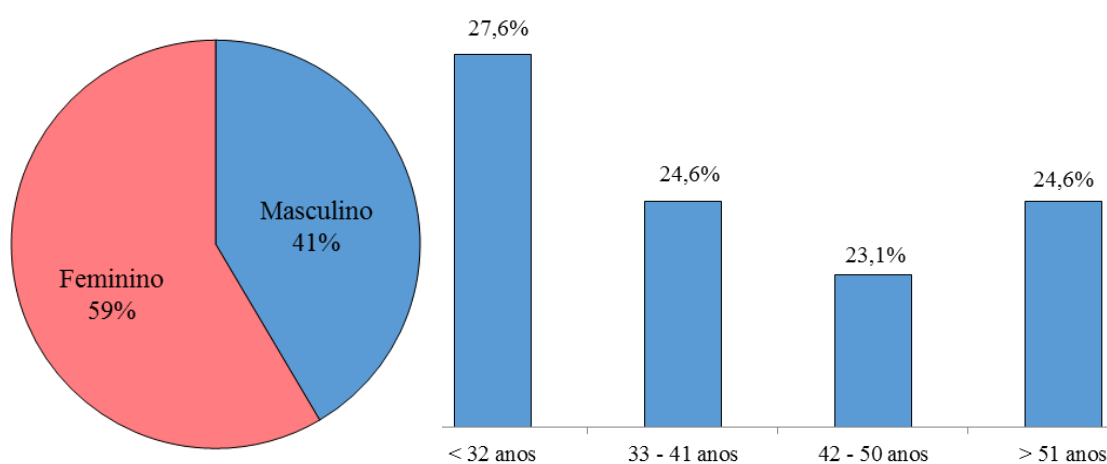
Fonte: Própria

Foram, assim, ouvidos 200 turistas, distribuídos proporcionalmente por nacionalidades, e que permitiram construir uma base de dados relativa ao comportamento da procura.

6.2.1.1 O turista

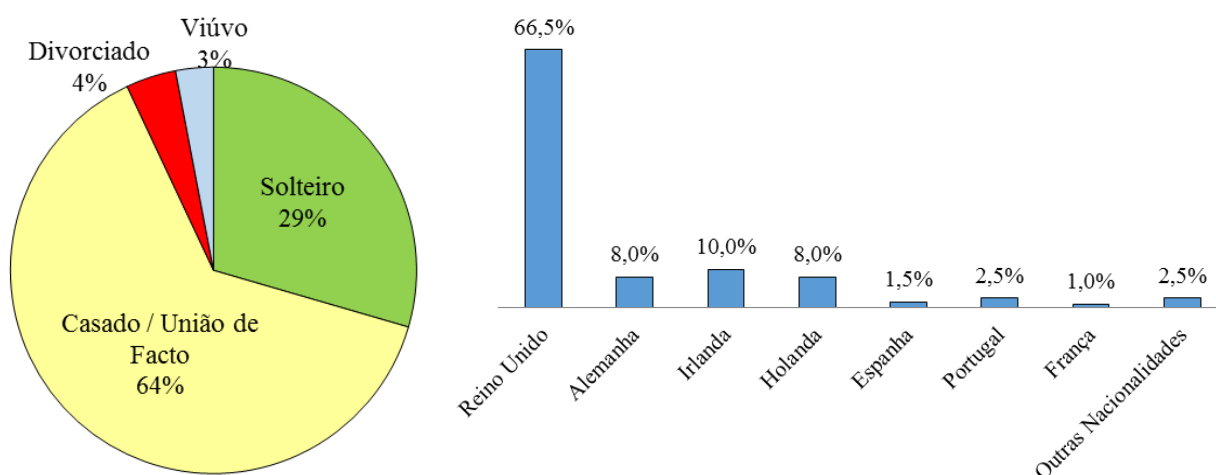
Nas Figuras 6.3 a 6.5 podemos ver a distribuição dos inquiridos relativamente ao género, idade, habilitações literárias, estado civil e outras variáveis socioeconómicas.

Figura 6.3: Género e idade



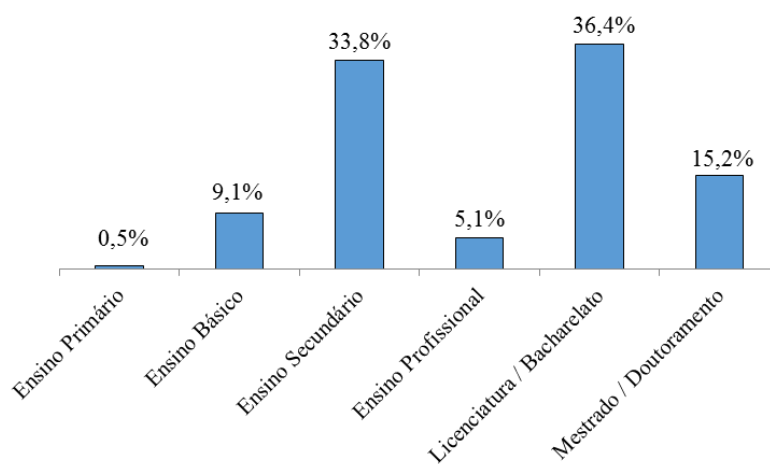
Fonte: Própria

Figura 6.4: Estado civil e nacionalidade



Fonte: Própria

Figura 6.5: Habilitações literárias



Fonte: Própria

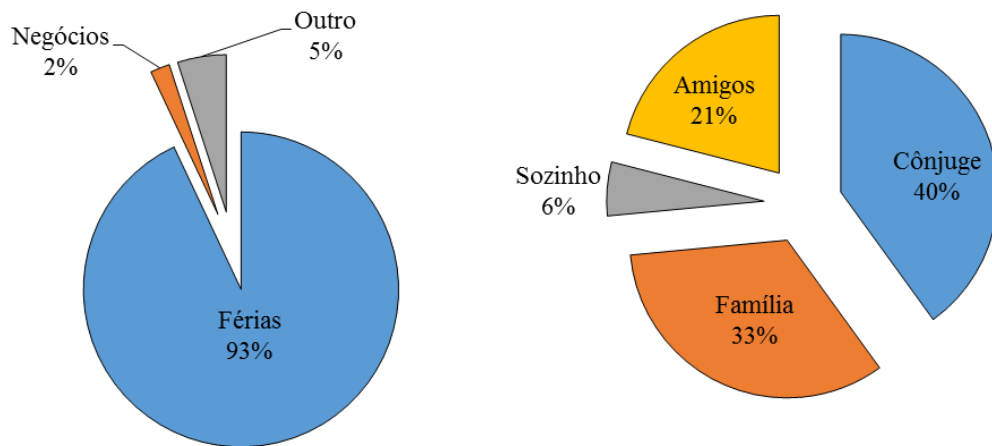
Curiosamente, e ao contrário do esperado, constatou-se que o nível médio de escolaridade dos turistas que visitam o Algarve é relativamente elevado, com mais de 50% dos inquiridos a apresentarem qualificação académica de nível superior.

6.2.1.2 A viagem

No que diz respeito à viagem, e conforme esperado, 93% dos inquiridos afirmou deslocar-se ao Algarve em férias e 94% afirmou ter vindo acompanhado, ou com o cônjuge, ou com toda a família, ou com amigos (Figura 6.6).

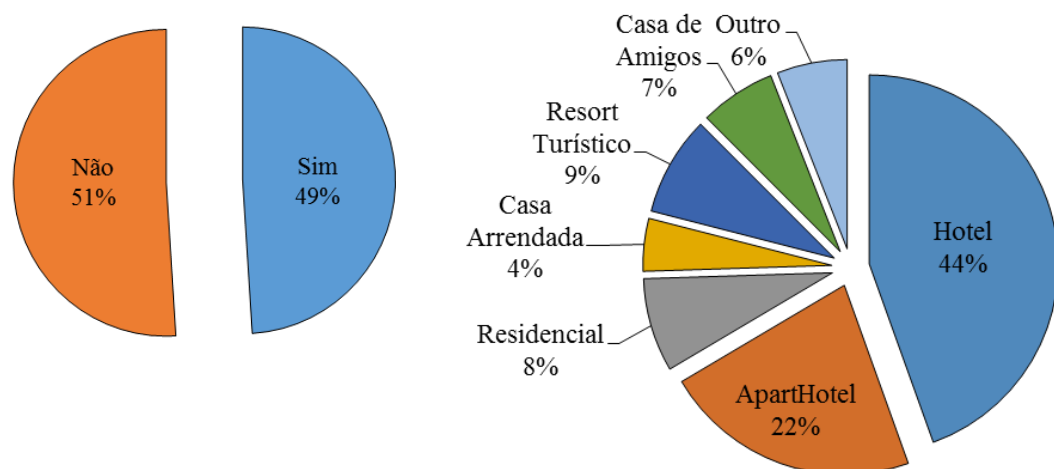
As respostas repartiram-se quase igualmente sobre se era a primeira vez no Algarve ou já vinha em repetição e o hotel foi o meio de alojamento por excelência dos inquiridos, representando 44% dos alojamentos (Figura 6.7).

Figura 6.6: Objetivo da viagem e acompanhantes



Fonte: Própria

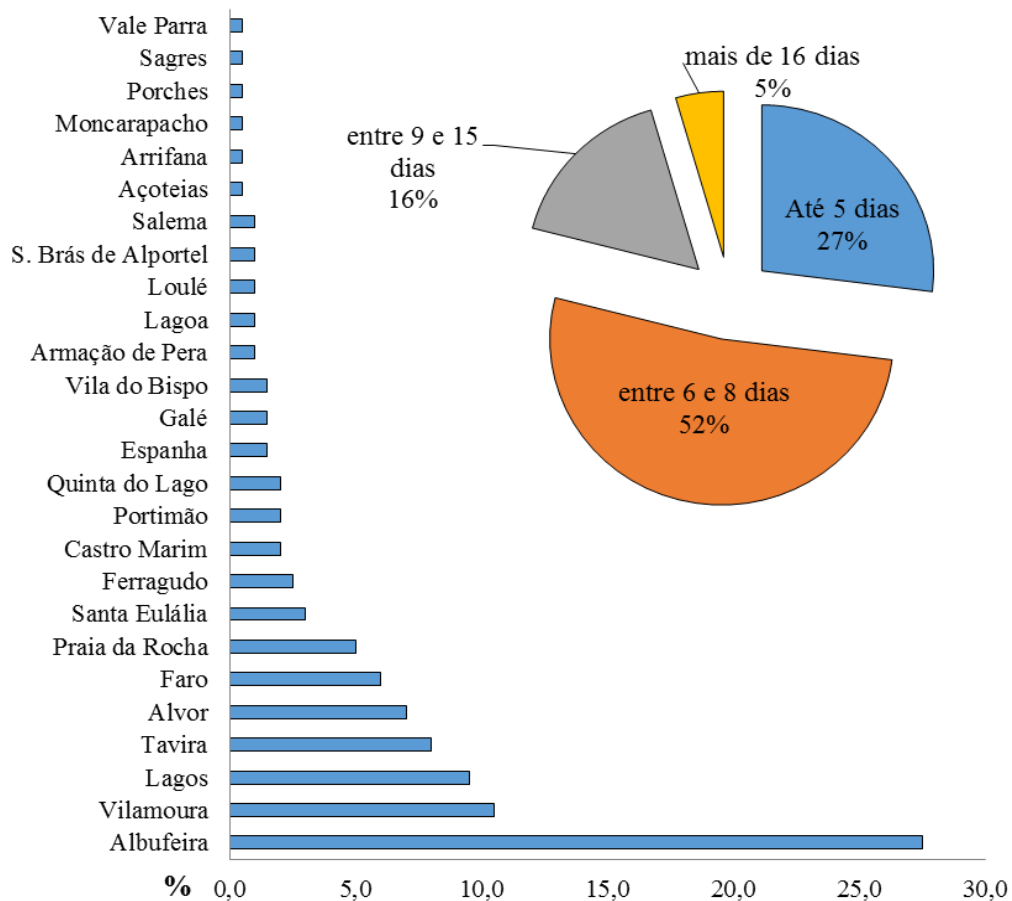
Figura 6.7: 1ª vez no Algarve? e alojamento



Fonte: Própria

A duração da estadia dos respondentes situou-se entre os 6 e os 8 dias e o concelho que reuniu as preferências dos turistas foi, como previsto, o de Albufeira, logo seguido pelo de Loulé, com Vilamoura a apresentar a segunda preferência em termos absolutos (Figura 6.8).

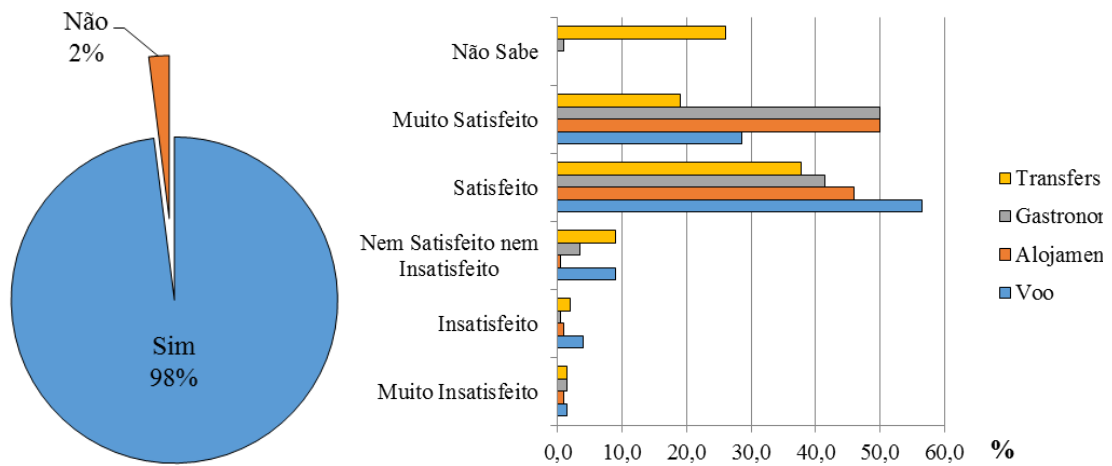
Figura 6.8: Quantos dias ficou e localização



Fonte: Própria

Já no que diz respeito aos índices de satisfação dos inquiridos, uns estrondosos 98% afirmam que gostariam de voltar ao Algarve e estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a gastronomia e o alojamento. Os *transfers* representam a área com menor índice de satisfação, apesar de, globalmente, terem uma avaliação positiva (Figura 6.9).

Figura 6.9: Gostaria de voltar ao Algarve? e satisfação

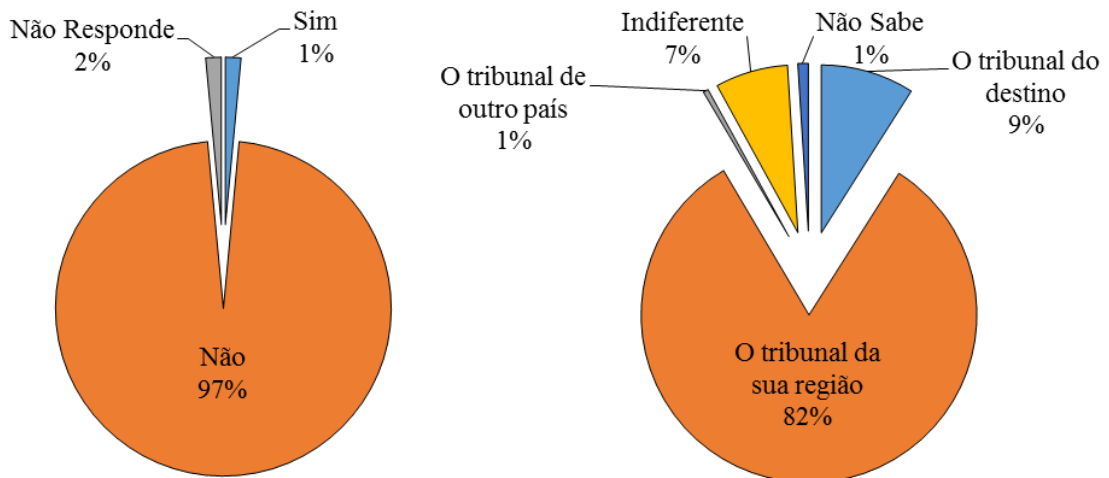


Fonte: Própria

6.2.1.3 As variáveis ativas

No que diz respeito às variáveis ativas, e ainda na procura, ressalta que uns expressivos 97% dos inquiridos não considera possível ter um problema na sua viagem que pudesse exigir a intervenção de um tribunal para ser solucionado e que, na eventualidade de esse litígio acontecer, 82% prefeririam que o processo judicial se desenrolasse no tribunal da sua região (Figura 6.10).

Figura 6.10: Considera possível ter um problema? e localização do tribunal

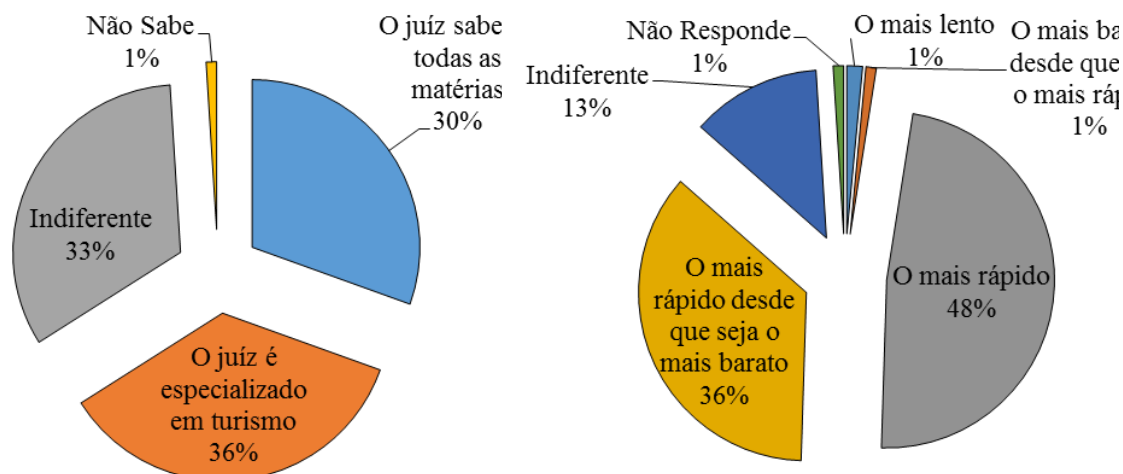


Fonte: Própria

Relativamente à competência técnica do tribunal, 36% consideraram ser importante que o juiz a decidir o caso fosse especializado em turismo, sendo que 33% se mostraram indiferentes à competência do juiz. 30% prefeririam um juiz de competência genérica, que soubesse de todas as matérias.

Já na matéria da rapidez da decisão, mais de 80% dos inquiridos enfatizaram a importância da rapidez da decisão. (Figura 6.11)

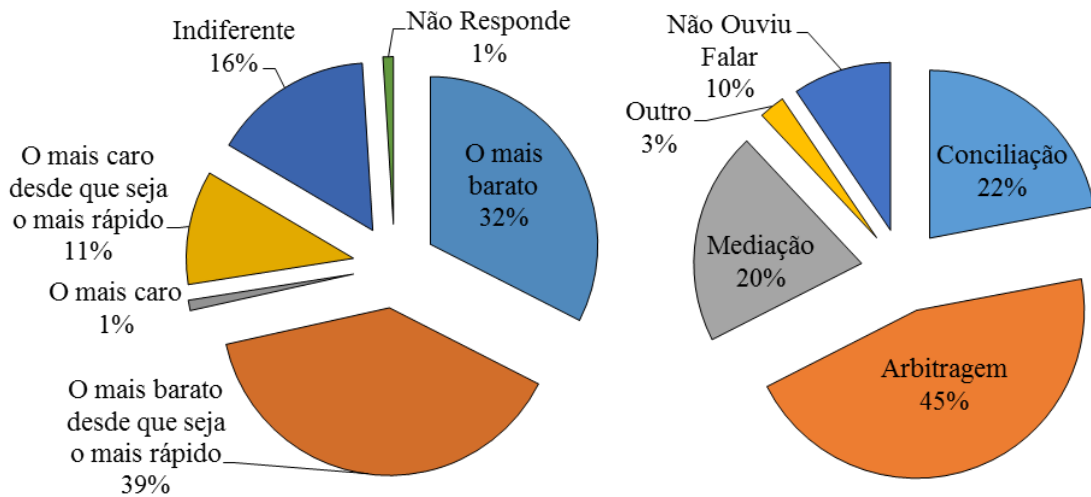
Figura 6.11: Competência técnica do tribunal e tempo necessário para produzir uma decisão



Fonte: Própria

Como esperado, o meio alternativo de resolução de litígios mais conhecido pelos inquiridos é a arbitragem, mas mostraram também conhecer, com uma extensão muito significativa, a conciliação (22%) e a mediação (20%), conforme se alcança da Figura 6.12.

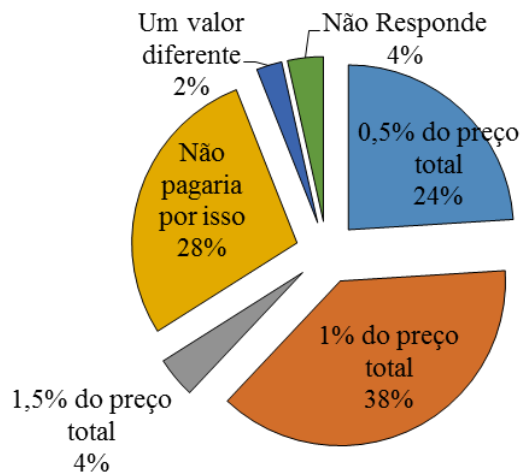
Figura 6.12: Custos e ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais?



Fonte: Própria

A maior surpresa ocorreu na resposta quanto à disposição para pagar, a somar ao custo da viagem, um processo arbitral, dado o cenário de contribuir para uma decisão mais célere e justa do litígio. Com efeito, 68% dos inquiridos manifestou disposição para pagar o processo arbitral, sendo que 38% está disposto a pagar 1% sobre o preço total da viagem e 4% dos inquiridos ainda pagariam um pouco mais, chegando aos 1,5% do preço.

Figura 6.13: Quanto estaria disposto a pagar?



Fonte: Própria

6.2.1.4 Constituição de perfis

A análise descritiva dos dados obtidos permitiu, assim, elaborar perfis da procura, que se sintetizam na Tabela 6.2.

Tabela 6.2: Perfis da procura

PERFIS	
O Turista	Maioritariamente mulheres, menores de 32 anos, casados e/ou em união de facto, provenientes do Reino Unido e portadores de licenciatura ou bacharelato.
A Viagem	Maioritariamente de férias, na companhia do cônjuge, em hotel e em repetição, duraram entre 6 e 8 dias e deixaram vontade de voltar, atenta a elevada satisfação com o alojamento e a gastronomia e a satisfação com o voo e os transfers.
O Litígio	Preferência pela resolução de um eventual litígio com a viagem no tribunal da sua cidade, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 1% sobre o preço da viagem para a resolução do problema e já ouviram falar de arbitragem.

Fonte: Própria

A análise descritiva dos dados relativos à procura permite-nos, desde já, indiciar respostas positivas a H1, H2 e H3, porquanto os dados mostram que, no setor do Turismo, faz sentido o recurso a um sistema institucional de arbitragem internacional (H1), atenta a importância dada pelos inquiridos à competência do juiz e ao tempo despendido com o litígio.

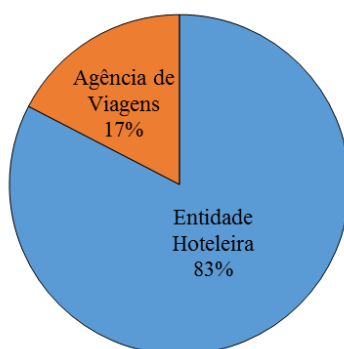
Indicia-se ainda que as organizações turísticas beneficiam, em termos de desempenho e competitividade, da adesão voluntária a sistemas institucionais de arbitragem internacional (H2), na medida em que os inquiridos valorizaram de forma categórica a rapidez de resolução (84%), apenas alcançável com a arbitragem do litígio.

Por fim, indicia-se ainda uma resposta claramente positiva a H3, permitindo concluir que ainda que as organizações turísticas tenham que colocar no mercado os seus bens/serviços a um custo marginalmente superior por terem aderido a um sistema institucional de arbitragem internacional continuam a beneficiar, por esse facto, de um desempenho e competitividade superiores, atenta a forma como os inquiridos mostraram uma predisposição para pagar o processo arbitral, com 68% a admitir esse pagamento.

6.2.2 A oferta

A recolha de dados para o estudo da oferta (hotéis de 4 e 5 estrelas e agências de viagem do Algarve) teve lugar ao longo de um ano, entre o primeiro trimestre de 2015 e o primeiro trimestre de 2016. A dita recolha foi feita por inquérito aos responsáveis das empresas e, em virtude dos diferentes universos, ditou que 83% dos respondentes sejam hotéis e 17% agências, conforme a Figura 6.14.

Figura 6.14: Empresas

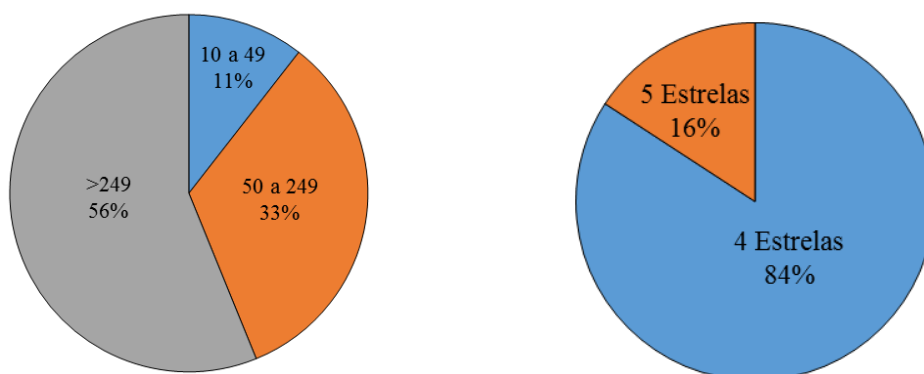


Fonte: Própria

6.2.2.1 Os hotéis

Relativamente aos hotéis, como esperado, a maioria dos respondentes corresponde à tipologia de 4 estrelas (84%), sendo que os restantes 16% são hotéis de 5 estrelas. Quanto ao número de trabalhadores, a maioria (56%) tem mais de 249 trabalhadores, tudo conforme a Figura 6.15.

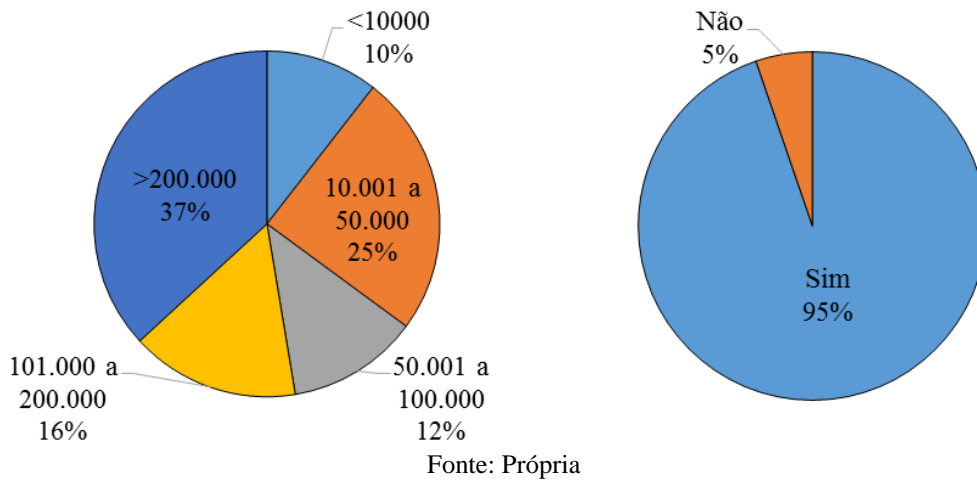
Figura 6.15: Número de trabalhadores e classificação



Fonte: Própria

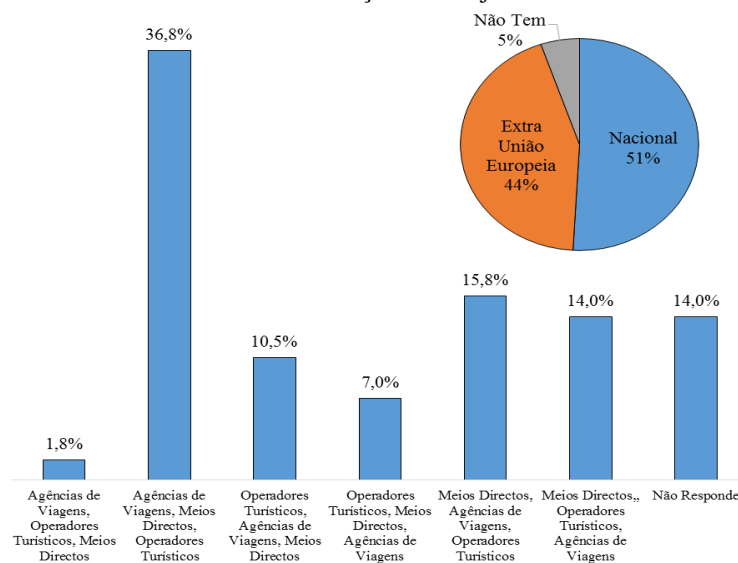
A esmagadora maioria dos hotéis pertence a um grupo empresarial (95%) e apenas 5% dos inquiridos correspondem a empresas únicas. A maioria dos hotéis alojou mais de 100000 hóspedes em 2014 e uns expressivos 37% superou mesmo os 200000 hóspedes no mesmo ano, o que se constata na Figura 6.16.

Figura 6.16: Número de hóspedes em 2014 e grupo empresarial



Dos hotéis pertencentes a grupos de empresas, 51% correspondem a grupos nacionais e 44% a grupos com dimensão internacional (Figura 6.17).

Figura 6.17: Importância na forma de comercialização dos alojamentos e dimensão do grupo empresarial



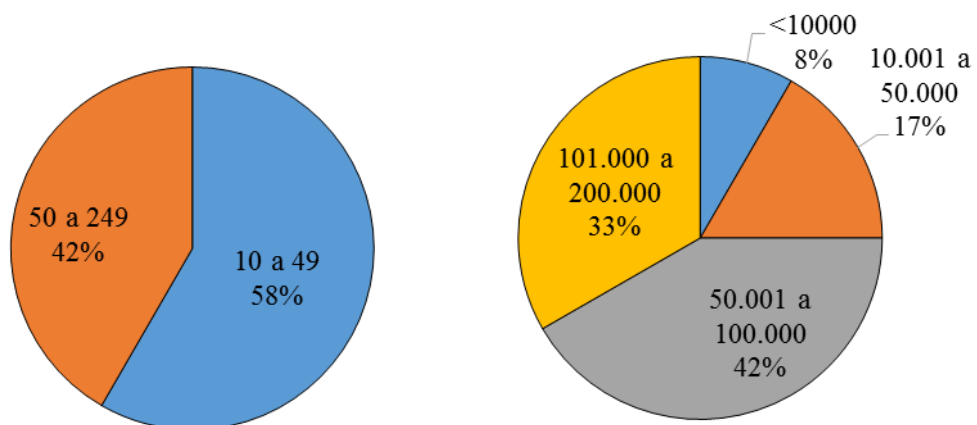
Fonte: Própria

Quanto aos canais de comercialização, ressalta a importância atribuída pelos hotéis às agências de viagem, com 36,8% a considerar este o meio privilegiado para a contratação.

6.2.2.2 As agências de viagem

No que às agências de viagem diz respeito, como esperado, 58% têm entre 10 e 49 trabalhadores, sendo que as restantes 42% se situam entre os 50 e os 249. Entre os passageiros transportados, a maioria situa-se entre os 50001 e os 200000, que representam 75% do total dos inquiridos, tudo conforme a Figura 6.18.

Figura 6.18: Número de trabalhadores e número de passageiros transportados em 2014



Fonte: Própria

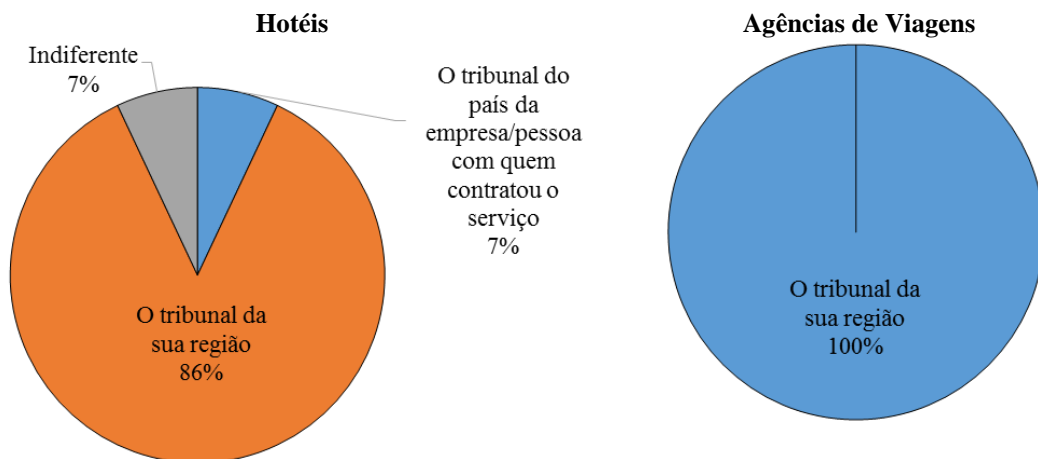
6.2.2.3 As variáveis ativas

As variáveis ativas relativas aos hotéis e agências de viagem são as mesmas, uma vez que as perguntas dos dois inquéritos aplicados são em tudo semelhantes, o que permite apresentar os resultados obtidos comparativamente.

Assim, as figuras seguintes apresentam, em simultâneo, os resultados das respostas aos hotéis à esquerda e os resultados das respostas das agências, à direita, para mais fácil compreensão.

Quanto à localização do tribunal, os inquiridos manifestaram uma clara e inequívoca preferência pelo tribunal da sua região, com 86% dos hotéis e a totalidade dos respondentes das agências a elegerem esta opção, conforma se alcança da Figura 6.19.

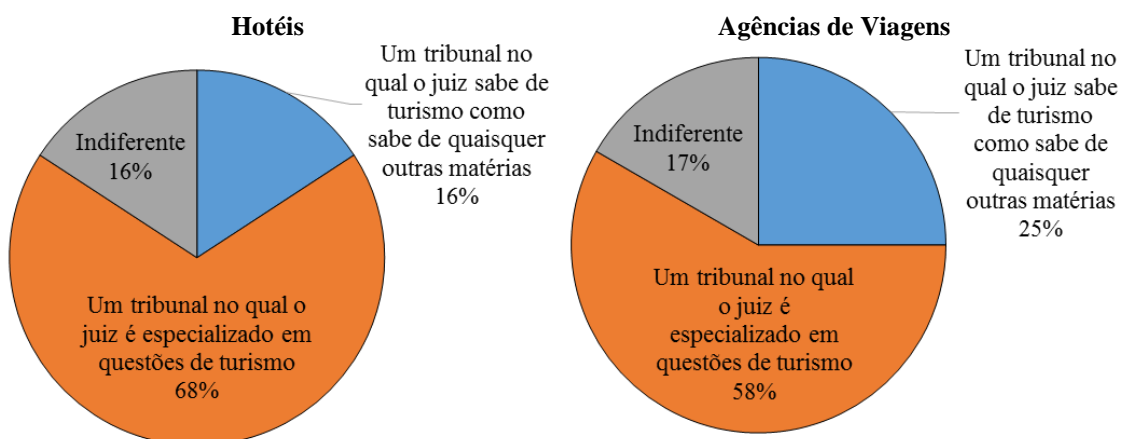
Figura 6.19: Localização do tribunal



Fonte: Própria

Relativamente à competência técnica do tribunal, os inquiridos manifestaram também preferência por um tribunal especializado, em que o juiz tenha especiais conhecimentos na área do turismo. Os hotéis manifestaram-se ligeiramente mais sensíveis a este atributo que as agências (68% e 58%, respetivamente), como se pode ver na Figura 6.20.

Figura 6.20: Competência técnica do tribunal



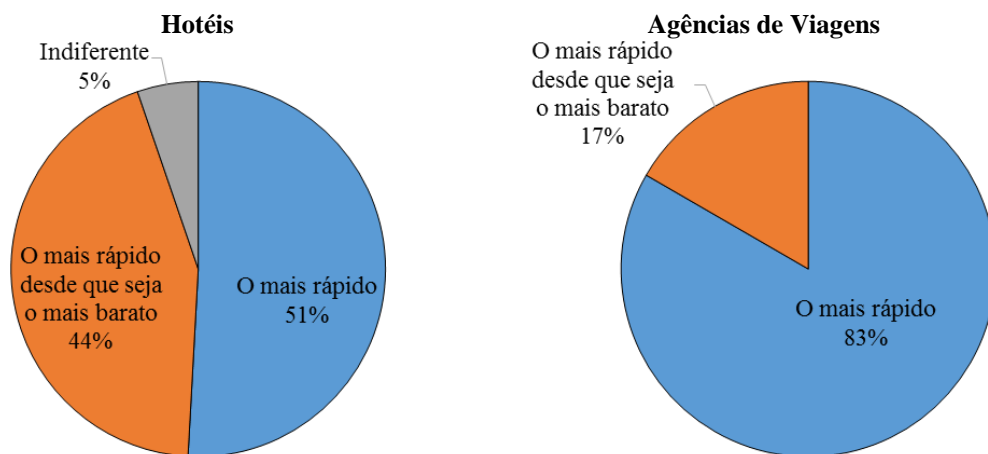
Fonte: Própria

Na rapidez de decisão pelo tribunal, e muito embora, também aqui, os inquiridos se

tenham manifestado, na sua maioria, preocupados com a rapidez de resolução de um litígio, há uma clara diferença entre hotéis e agências quanto à sensibilidade ao preço que essa velocidade pode custar.

Como se vê na Figura 6.21, 51% dos hotéis afirmaram escolher o tribunal mais rápido, mas 44% afirmaram escolher o mais rápido se este fosse o mais barato. Já no lado das agências, uns impressionantes 83% declararam pretender o mais rápido, sem quaisquer condições.

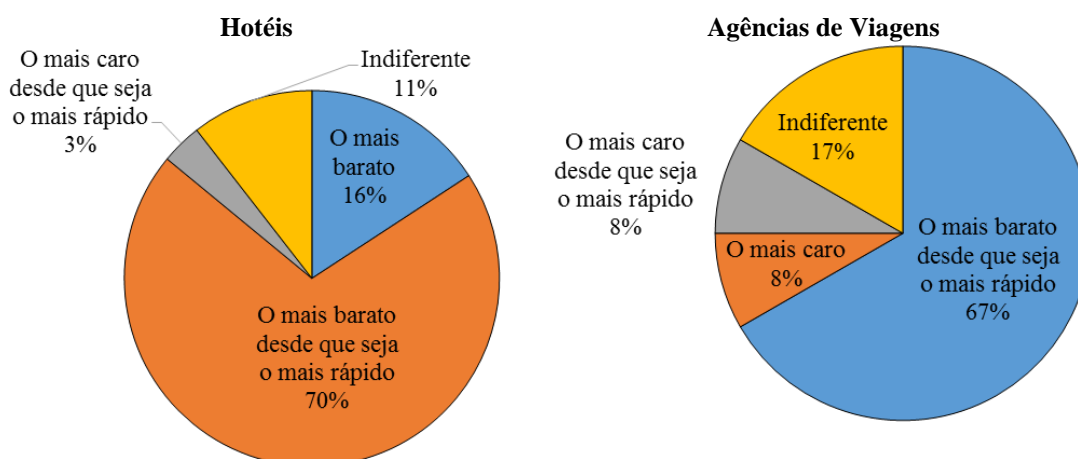
Figura 6.21: Tempo necessário para produzir uma decisão



Fonte: Própria

Esta sensibilidade mantém-se quando introduzida a questão enfatizando o custo do processo, com 86% dos hotéis a referir pretender o mais barato. Nas agências, apenas 67% escolheram o mais barato, e sempre condicionado a que seja também o mais rápido, como se alcança da Figura 6.22.

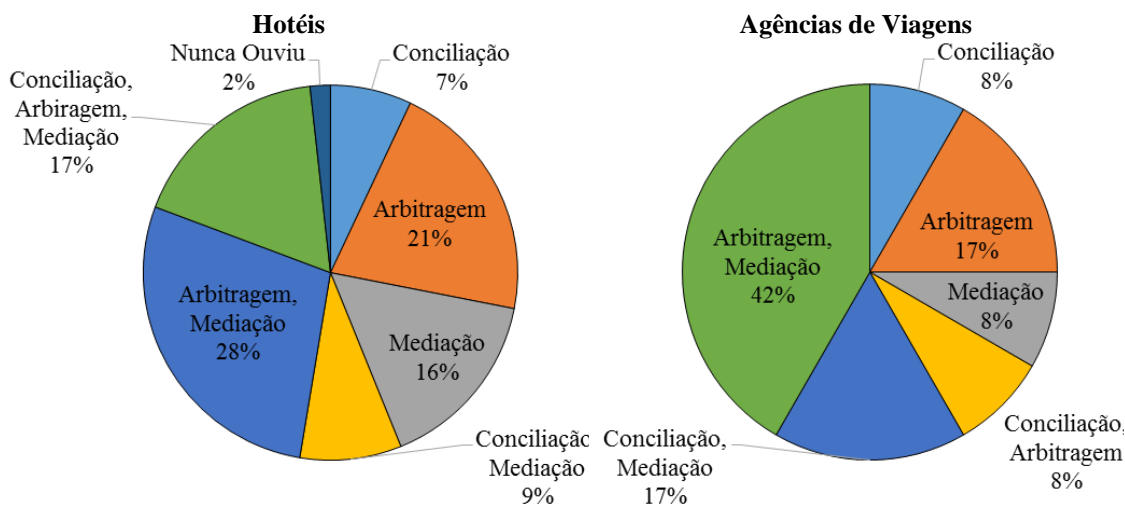
Figura 6.22: Custos



Fonte: Própria

Tal como vimos relativamente à procura, também no lado da oferta, e de acordo com o esperado, o meio de resolução alternativo de litígios mais conhecido é a arbitragem, aparecendo a mediação em segundo lugar (Figura 6.23).

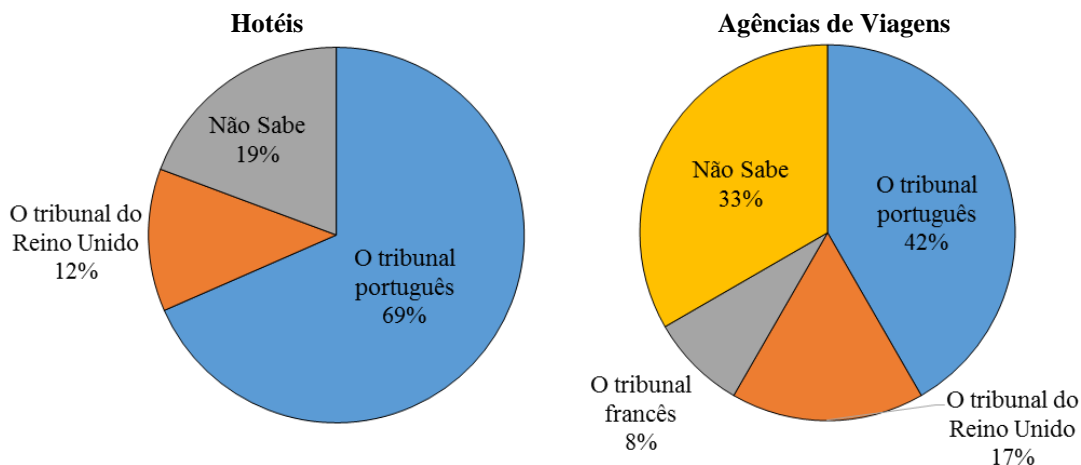
Figura 6.23: Ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais?



Fonte: Própria

A Figura 6.24 mostra as respostas dadas quanto à localização do tribunal competente para a resolução de um litígio imaginário, com contactos com diversas ordens jurídicas, com o “não sabe” a ganhar relevância nas respostas (19% nos hotéis e 33% nas agências) e ainda com uma clara resposta de proximidade, com a maioria dos inquiridos a achar que o tribunal competente seria o português.

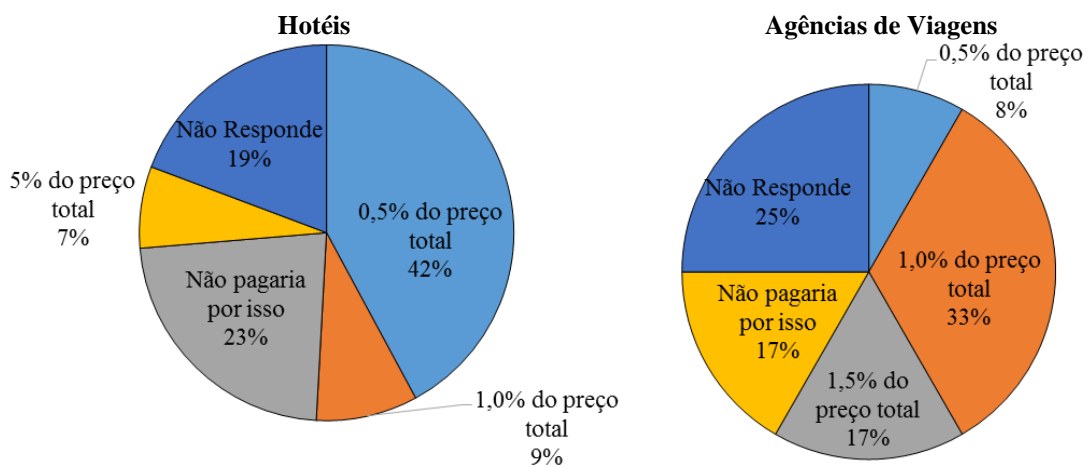
Figura 6.24: Que tribunal lhe parece ser territorialmente competente?



Fonte: Própria

Relativamente à disposição para pagar o custo do processo arbitral, o comportamento dos hotéis e das agências de viagem é algo semelhante. Com efeito, e como se pode observar na Figura 6.25, 58% dos hotéis e agências mostraram disponibilidade para pagar a arbitragem, sendo que as diferenças só surgem nos valores que estão dispostos a pagar. Neste capítulo, as agências mostraram uma predisposição maior para pagar valores mais elevados, porquanto 33% das agências estão dispostas a pagar 1,0% sobre o valor total da viagem, enquanto que 42% dos hotéis se ficaram pelos 0,5% do preço da viagem.

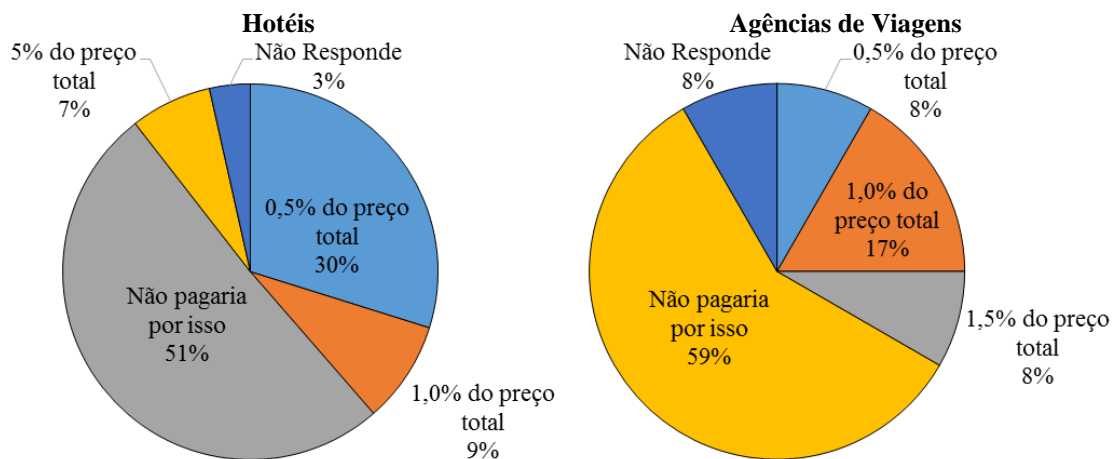
Figura 6.25: Quanto estaria disposto a pagar?



Fonte: Própria

Também quanto à percepção existente nos hotéis e agências sobre a disponibilidade do cliente/turista para pagar a existência de um processo arbitral, os resultados não são muito divergentes, conforme mostra a Figura 6.26. A maioria dos hotéis e das agências considerou que os turistas não pagariam por isso, embora as agências tenham sido um pouco mais céticas que os hotéis (59% e 51%, respetivamente).

Figura 6.26: Percepção sobre quanto estaria o cliente disposto a pagar



Fonte: Própria

Da análise da Figura 6.27 extrai-se a óbvia e inegável conclusão de que quer os hotéis, quer as agências, desconhecem o comportamento dos seus clientes quanto à matéria em estudo, porquanto as respostas dos turistas deixaram claro uma inequívoca disponibilidade para pagar um processo arbitral, assumidos os seus benefícios, enquanto a oferta maioritariamente acha que os ditos turistas não pagariam por isso.

6.2.2.4 Constituição de perfis

Tal como na procura, também na oferta a análise descritiva dos dados obtidos permitiu elaborar perfis, divididos em hotéis e agências de viagem, que se apresentam na Tabela 6.3. Chama-se a atenção para o facto de, como supra referido, a referência à agência de viagem incorporar os dados recolhidos e relativos aos operadores turísticos.

Tabela 6.3: Perfis da oferta

PERFIS		
	HOTEL	AGÊNCIA DE VIAGEM
O Agente	Maioritariamente com mais de 249 trabalhadores e 4 estrelas, mais de 200000 hóspedes, pertencente a um grupo empresarial nacional e contrata preferencialmente com as agências de viagem.	Maioritariamente com 10 a 49 trabalhadores, transportam entre 50001 e 100000 turistas e pertence a um grupo empresarial nacional.
O Litígio	Preferência pela resolução de um litígio com a viagem no tribunal da sua região, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 0,5% sobre o preço da viagem, acham que o turista não pagaria para obter a arbitragem e já ouviram falar desta figura.	Preferência pela resolução de um litígio com a viagem no tribunal da sua região, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 1% sobre o preço da viagem, acham que o turista não pagaria para obter a arbitragem e já ouviram falar desta figura.

Fonte: Própria

A análise descritiva dos dados relativos à oferta permite-nos, agora, confirmar os indícios que as respostas da procura tinham deixado quanto às respostas positivas a H1, H2 e H3, porquanto a globalidade dos dados mostra que, no setor do Turismo, faz sentido o recurso a um sistema institucional de arbitragem internacional (H1), atenta a importância dada por todos os inquiridos à competência do juiz e ao tempo despendido com o litígio.

Confirmam-se ainda os indícios de que as organizações turísticas beneficiam, em termos de desempenho e competitividade, da adesão voluntária a sistemas institucionais de arbitragem internacional (H2), na medida em que os inquiridos, pelo lado da oferta, valorizaram igualmente e de forma ainda mais clara a rapidez de resolução alcançável com a arbitragem do litígio (95% dos hotéis e 100% nas agências).

Por fim, confirma-se também uma resposta claramente positiva a H3, permitindo concluir que ainda que as organizações turísticas tenham que colocar no mercado os seus bens/serviços a um custo marginalmente superior por terem aderido a um sistema institucional de arbitragem internacional continuam a beneficiar, por esse facto, de um desempenho e competitividade superiores, atenta a forma como os inquiridos no lado da oferta mostraram também uma predisposição para pagar o processo arbitral, com 58% a admitir esse pagamento.

6.3 ANÁLISE EXPLORATÓRIA

Num primeiro estágio e mediante a prévia transformação, por escalas ótimas, dos dados originais em variáveis métricas, e subsequente aplicação do método HJ-BIPLLOT, os indivíduos (para a procura os turistas e para oferta as agências de viagens e os hotéis) foram referenciados, tal como as variáveis transformadas, numa estrutura fatorial com elevada qualidade de representação.

Não obstante o método HJ-BIPLLOT permitir a identificação dos indivíduos associados aos atributos em estudo, posteriormente foi aplicada uma análise de cluster, segundo o método não-hierárquico do K-Means para a procura e o método hierárquico de Ward para oferta, por forma a evidenciar mais claramente as semelhanças e as dissemelhanças entre os perfis dos indivíduos em análise.

6.3.1 Deteção de padrões comportamentais na procura e formação de tipologias

Uma Decomposição em Valores Singulares (DVS), como processo de estimação do HJ-BIPLLOT revelou, para as respostas obtidas por inquéritos à procura (turistas), dois eixos fatoriais (dimensões latentes) que explicam cumulativamente 83,86% da variabilidade dos dados originais, conforme Tabela 6.4.

Tabela 6.4: Sumário HJ-BIPLLOT com nível de explicação da variância pelos 2 eixos

	Valor Próprio	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Eixo 1	936,1	66,7	66,7
Eixo 2	238,1	17	83,7

Fonte: Adaptado de Multiplot

As contribuições relativas do fator pelos dois eixos, no que concerne às colunas (variáveis), estão representadas na Tabela 6.5.

Tabela 6.5: Contribuições relativas do fator pelos 2 eixos – variáveis

	Eixo 1	Eixo 2
Problema	186	234
Tribunal	967	12
Competência	954	21
Tempo	959	18
Custo	960	17
Ouviu Falar	208	572
Disposição para Pagar	445	315

Fonte: Multiplot

As células assinaladas a cinzento indicam qual o eixo para que cada variável contribuiu predominantemente. A Tabela 6.6 apresenta as coordenadas fatoriais obtidas para as variáveis ativas.

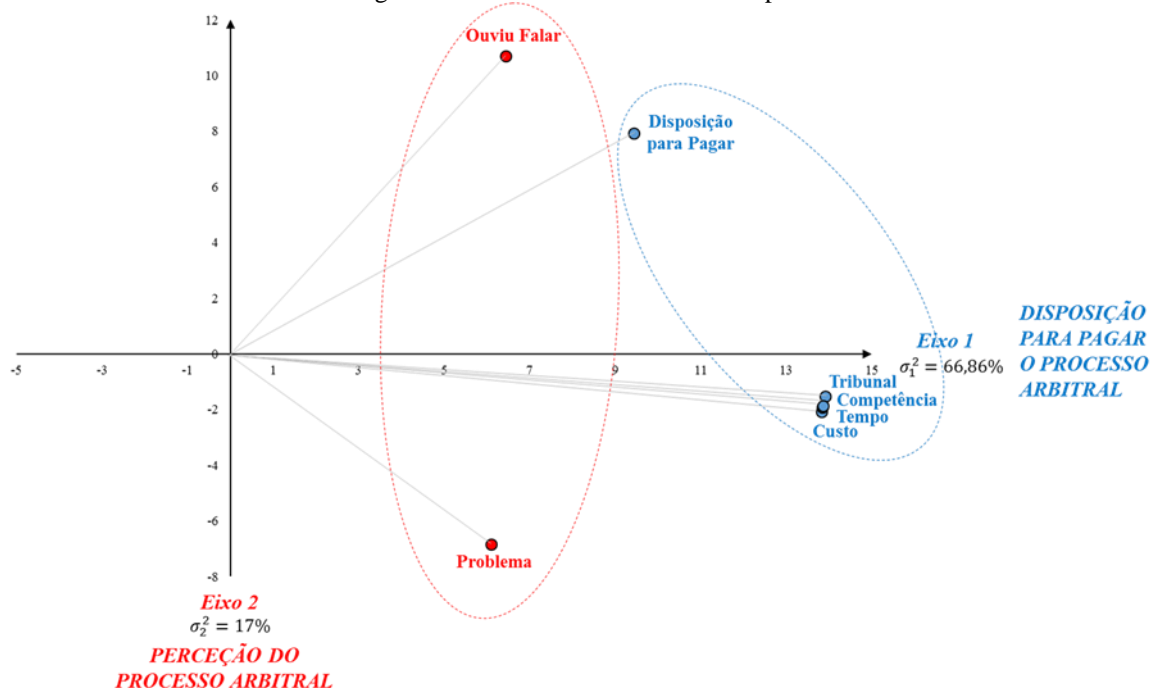
Tabela 6.6: Coordenadas HJ-BIPLLOT

	Eixo 1	Eixo 2
Problema	6,103	-6,848
Tribunal	13,909	-1,527
Competência	13,816	-2,062
Tempo	13,849	-1,912
Custo	13,858	-1,87
Ouviu Falar	6,452	10,696
Disposição para Pagar	9,434	7,94

Fonte: MultiBiplot

A estrutura fatorial HJ-BIPLLOT conseguida para a procura encontra-se representada na Figura 6.27, onde se evidencia (a azul), no primeiro eixo, a informação capturada mais relevante das variáveis ativas em estudo; “Tribunal”, “Competência”, “Tempo”, “Custo” e “Disposição para pagar”. O segundo eixo capturou a informação relevante nas variáveis ativas: “Problema” e “Ouviu Falar”, salientadas a encarnado.

Figura 6.27: Estrutura HJ-BIPLLOT da procura



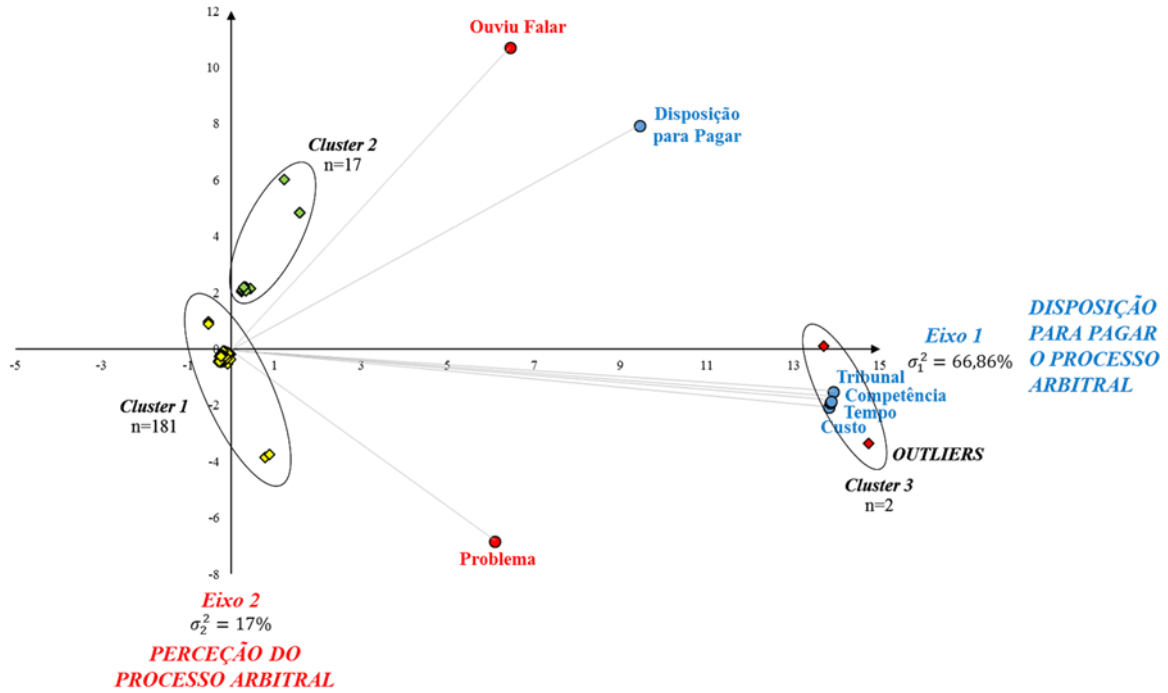
Fonte: MultiBiplot

Pela associação das 5 variáveis ativas ao primeiro eixo foi possível designá-lo como **DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL**, o qual representa 66,86% da informação original retida.

Por outro lado, a associação das variáveis “Problema” e “Ouviu falar” ao segundo eixo levou à sua denominação de **PERCEÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL** e que representa 17% da informação original retida.

A segmentação dos indivíduos, em 3 clusters, foi obtida por intermédio de uma análise cluster segundo o método não-hierárquico do K-Means e encontra-se descrita na mesma estrutura fatorial do HJ-BIPLLOT (Figura 6.28).

Figura 6.28: Segmentação da procura



Fonte: MultiBiplot

É possível identificar um cluster mais associado à disposição para pagar o processo arbitral (Cluster 2), bem como um cluster mais associado à percepção do processo arbitral (Cluster 1). O Cluster 3 é constituído por *outliers*, que se afastam da configuração estável da estrutura fatorial, e não foram considerados na análise.

Com esta segmentação também se identificaram, pelo gradiente que criam com os clusters, as variáveis ativas com maior relevância para a caracterização de cada grupo de turistas e, por consulta das variáveis suplementares, complementar a informação sociodemográfica predominante para os elementos de cada cluster.

Sobre os dois clusters em análise foram criadas as tipologias apresentadas na Tabela 6.7.

Tabela 6.7: Tipologias da procura

	CLUSTER 1	CLUSTER 2
Sexo	Feminino	
Idade	< 32	
Nacionalidade	Reino Unido	
Estado Civil	Casado/União de Facto	
Habilitações	Licenciatura/Bacharelato	
Objetivo da Viagem	Férias	
Quem o Acompanhou?	Cônjuge	Família
1ª Vez no Algarve	Sim	Não
Quantas Vezes esteve no Algarve?	0	2
Alojamento	Hotel	Outro
Localização	Albufeira	Lagos
Quantos dias ficou?	Entre 6 e 8 dias	
Gostaria de voltar ao Algarve?	Sim	
Satisfação Voo	Satisfeito	
Satisfação Alojamento	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação Transfers	Satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação Gastronomia	Muito satisfeito	
PERCEPÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL	Considera possível ter um problema	Não
	Ouviu Falar?	Arbitragem
DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL	Que tribunal?	O Tribunal da sua Região
	Que competência?	O Juiz é especializado em Turismo
	Que tempo?	O mais rápido
	Que custos?	O mais barato desde que seja o mais rápido
	Quanto estaria disposto a pagar?	1% do preço total

Fonte: Própria

Assim, para os turistas que constituem os dois *clusters* analisados poderá salientar-se a dissimilitude (assinalada a cinzento) nos atributos associados a “Quem o acompanhou?”, “1ª vez no Algarve?”, “Quantas vezes esteve no Algarve?”, a tipologia do “Alojamento”, a “Localização” e os níveis de satisfação com “Alojamento” e “Transfers”.

O posicionamento destes clusters no que concerne às variáveis ativas, agora incorporadas nos dois eixos latentes caracterizados por *DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL* e por *PERCEPÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL* revelaram-se similares. De assinalar ainda que os turistas declararam estar dispostos a pagar adicionalmente 1% do preço total da viagem para um eventual processo arbitral.

6.3.2 Detecção de padrões comportamentais na oferta e formação de tipologias

Igualmente uma Decomposição em Valores Singulares (DVS), como processo de

estimação do HJ-BIPLLOT revelou, para as respostas obtidas por inquéritos à oferta (hotéis e agências de viagem), dois eixos fatoriais que explicam cumulativamente 69,54% da variabilidade dos dados originais, conforme apresentado na Tabela 6.8.

Tabela 6.8: Sumário HJ-BIPLLOT com nível de explicação da variância pelos 2 eixos

	Valor Próprio	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Eixo 1	195,23	35,4	35,4
Eixo 2	188,8	34,2	69,6

Fonte: Adaptado de Multiplot

As contribuições relativas do fator pelos dois eixos, no que concerne às colunas (variáveis), estão representadas na Tabela 6.9.

Tabela 6.9: Contribuições relativas do fator pelos 2 eixos - variáveis

	Eixo 1	Eixo 2
Tribunal	20	619
Competência Territorial	722	167
Competência	86	347
Tempo	1	749
Custo	152	618
Ouviu Falar	522	97
Disposição para Pagar	29	514
Disposição para o Cliente Pagar	91	831

Fonte: Adaptado de Multiplot

As células assinaladas a cinzento indicam qual o eixo para que cada variável contribuiu predominantemente. Na Tabela 6.10 são apresentadas as coordenadas fatoriais obtidas para as variáveis ativas.

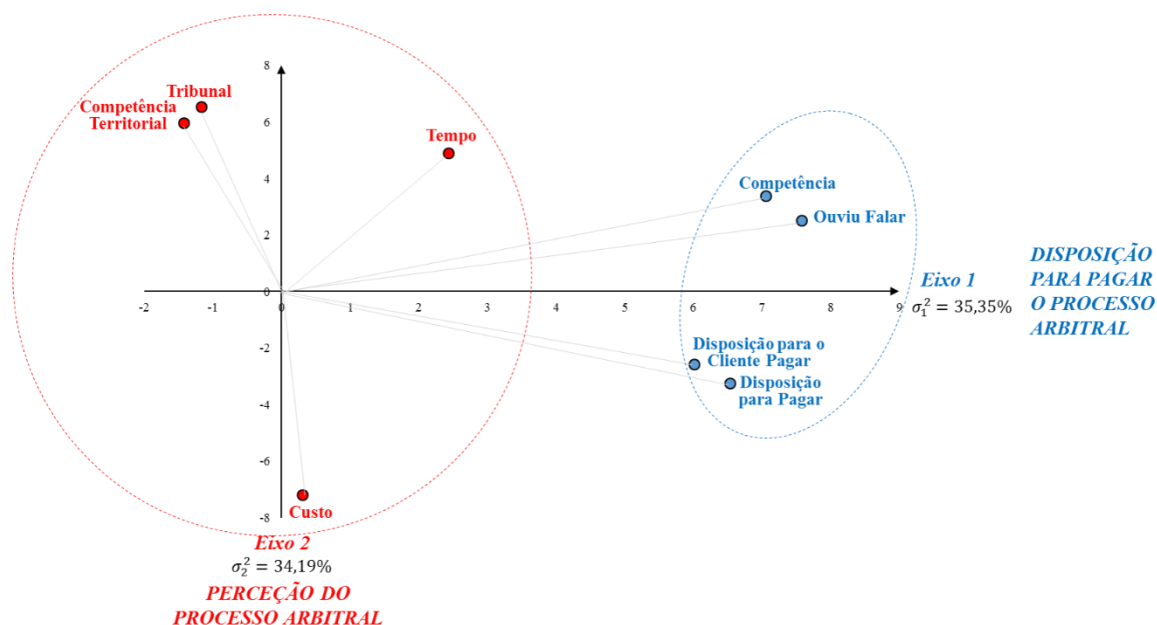
Tabela 6.10: Coordenadas HJ-BIPLLOT

	Eixo 1	Eixo 2
Tribunal	-1,167	-6,535
Competência	7,057	3,392
Competência Territorial	-1,417	5,956
Tempo	2,439	4,897
Custo	0,307	-7,19
Ouviu Falar	7,571	2,512
Disposição para Pagar	6,529	-3,234
Disposição para o Cliente Pagar	6,005	-2,581

Fonte: MultiBplot

Neste caso a estrutura HJ-BIPLLOT encontra-se representada na Figura 6.29 onde se evidencia (a azul), no primeiro eixo, a informação capturada mais relevante das variáveis ativas: “Competência”, “Ouviu falar”, “Disposição para pagar” e “Disposição para o Cliente Pagar”. Por sua vez, o segundo eixo capturou de informação relevante nas variáveis ativas: “Tribunal” e “Competência Territorial”, “Tempo” e “Custo”, salientadas a encarnado.

Figura 6.29: Estrutura HJ-BIPLLOT da oferta



Fonte: MultiBplot

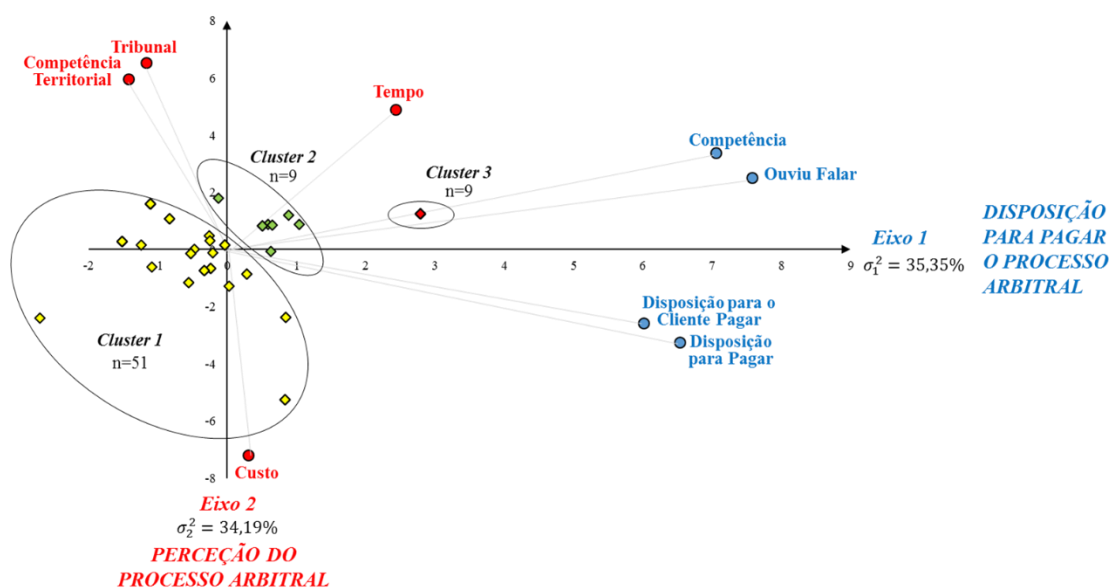
Pela associação das 4 variáveis ativas ao primeiro eixo foi possível designá-lo também

como **DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL** o qual representa 35,35% da informação original retida.

Da mesma forma, a associação das variáveis “Tribunal” e “Competência Territorial”, “Tempo” e “Custo” ao segundo eixo levou à sua denominação de **PERCEÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL** e que representa 34,19% da informação original retida.

A segmentação dos hotéis e das agências de viagem, em 3 clusters, foi obtida por intermédio de uma análise hierárquica de clusters segundo o método de Ward e encontra-se descrita na mesma estrutura fatorial do HJ-BIPLLOT (Figura 6.30).

Figura 6.30: Segmentação da oferta



Fonte: MultiBiplot

É possível detetar um primeiro cluster constituído por hotéis mais associado à disposição para pagar o processo arbitral (Cluster 1), um segundo cluster constituído totalmente por agências de viagem mais associado à percepção do processo arbitral (Cluster 2) e um terceiro cluster constituído apenas por um grupo hoteleiro também associado à disposição para pagar o processo arbitral (Cluster 3).

Com esta segmentação também se identificaram, pelo gradiente que criam com os clusters, as variáveis ativas com maior relevância para a caracterização de cada grupo de turistas e, por consulta das variáveis suplementares, complementar a informação sociodemográfica predominante para os elementos de cada cluster.

Sobre estes clusters foram criadas as tipologias apresentadas na Tabela 6.11.

Tabela 6.11: Tipologias da oferta

	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	
Número de Trabalhadores	> 249	10 a 49	> 249	
Tipologia	Hotel		Hotel	
Classificação	4 Estrelas		4 Estrelas	
Nº de Hóspedes/Passageiros em 2014	10.001 a 50.000	50.001 a 100.000	> 200.000	
Grupo Empresarial	Sim		Sim	
Dimensão do Grupo Empresarial	Nacional		Extra União Europeia	
Importância na Forma de Comercialização dos Alojamentos	Agências de Viagens, Meios Diretos, Operadores Turísticos		Agências de Viagens, Meios Diretos, Operadores Turísticos	
PERCEÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL	Que tribunal?	O Tribunal da sua região		
	Que tempo?	O mais rápido	O mais rápido desde que seja o mais barato	
	Que custos?	O mais barato desde que seja o mais rápido		
	Que competência territorial?	O Tribunal Português	Não Sabe	O Tribunal Português
DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL	Ouviu Falar?	Arbitragem, Mediação		
	Que competência?	Um tribunal no qual o juiz é especializado em questões de turismo		
	Quanto estaria disposto a pagar?	0,5% do preço total	1% do preço total	Não responde
	Quanto estaria o cliente disposto a pagar?	Não pagaria por isso		

Fonte: Própria

Assim, para os indivíduos que constituem os três clusters analisados poderá salientar-se a dissimilitude nas variáveis ativas associadas a “Número de Trabalhadores”, “Número de Hóspedes/Passageiros em 2014”. Entre o primeiro e o segundo cluster, identificam-se ainda dissimilitudes entre a “Dimensão do Grupo Empresarial”.

Nos aspetos relacionados com a **PERCEÇÃO DO PROCESSO ARBITRAL** e **DISPOSIÇÃO PARA PAGAR O PROCESSO ARBITRAL**, existem também diferenças nas respostas, das quais se salienta a diferença de mais 0,5% na predisposição para pagar pelas agências. Também se salienta que nem os hotéis nem as agências de viagem acredita

que o turista estaria disposto a pagar um eventual processo arbitral.

6.3.3 Vantagem competitiva

No que respeita à “disposição para pagar o processo arbitral” salienta-se que:

- os turistas estariam dispostos a pagar adicionalmente 1% do preço total da viagem para um eventual processo arbitral;
- existe uma diferença de mais 0,5% na predisposição para pagar pelas agências relativamente aos hotéis.

No sentido de identificar uma possível vantagem competitiva através da análise da assimetria entre a disposição a pagar dentro da oferta e, por outro lado, da diferença, diretamente observável, entre os valores que a procura e a oferta estariam dispostos a pagar para a resolução via arbitragem construiu-se, com os valores associados à oferta e procura, as tabelas 6.12 e 6.13 respetivamente.

Tabela 6.12: Quanto estariam dispostos a pagar na perspetiva do mercado

	OFERTA	
	CLUSTER 1	CLUSTER 2
PROCURA	(51 Hotéis)	(9 Agências de Viagem)
CLUSTER 1 (181 Turistas)	1% ; 0,5%	1% ; 1%

Fonte: Própria

Tabela 6.13: Quanto estaria a procura disposta a pagar na perspetiva da oferta

	OFERTA	
	CLUSTER 1	CLUSTER 2
PROCURA	(51 Hotéis)	(9 Agências de Viagem)
CLUSTER 1 (181 Turistas)	0% ; 0,5%	0% ; 1%

Fonte: Própria

Através da simples análise da diferença entre o valor que a oferta pensa que a procura

está disposta a pagar para utilizar a via da arbitragem, comparativamente ao valor indicado pela procura, é detetada uma possibilidade de aproveitamento com criação de valor para a procura e com acréscimo de receita para a oferta.

6.4 DISCUSSÃO

A discussão realizar-se-á sob três perspetivas, atentas as três áreas do saber que concorreram para este estudo. Assim, discutiremos os resultados obtidos sob o ponto de vista da arbitragem, na perspetiva da economia, e ainda na ótica da gestão.

6.4.1 Sob o ponto de vista da arbitragem

No que concerne ao instrumento arbitragem é de realçar que, na procura, existe maior desconhecimento sobre a sua existência e funcionamento. Não obstante este desconhecimento, após o esclarecimento sobre a arbitragem esta é aceite como uma solução válida para resolução de litígios.

A constatação de que todos os inquiridos, fossem eles turistas, agências de viagem ou hotéis, mostram disponibilidade para pagar um preço pela garantia de uma rápida e justa solução de um eventual litígio pelo recurso à arbitragem, reforça o entendimento que o mercado percebe as vantagens do recurso a instrumentos alternativos de resolução de litígios e que os valoriza.

6.4.2 Na perspetiva económica

O posicionamento dos clusters encontrados, no que concerne às variáveis ativas, revelou um comportamento similar dos seus indivíduos, muito embora as variáveis suplementares tenham permitido caracterizá-los, com a conseqüente criação de perfis para o mercado turístico como se observa na Tabela 6.14, sendo que aqui foi ainda possível detetar dissimilaridades entre os hotéis e as agências de viagem.

Tabela 6.14: Perfis de mercado

PERFIS	Turista	Hotel	Agência de Viagem
O AGENTE	Maioritariamente mulheres, menores de 32 anos, casados e/ou em união de facto, provenientes do Reino Unido e portadores de licenciatura ou bacharelato.	Maioritariamente com mais de 249 trabalhadores e 4 estrelas, mais de 200000 hóspedes, pertencente a um grupo empresarial nacional e contrata preferencialmente com as agências de viagem.	Maioritariamente com 10 a 49 trabalhadores, transportam entre 50001 e 100000 turistas e pertence a um grupo empresarial nacional.
A VIAGEM	Maioritariamente de férias, na companhia do cônjuge, em hotel e em repetição, duraram entre 6 e 8 dias e deixaram vontade de voltar, atenta a elevada satisfação com o alojamento e a gastronomia e a satisfação com o voo e os transfers.		
O LITÍGIO	Preferência pela resolução de um eventual litígio com a viagem no tribunal da sua cidade, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 1% sobre o preço da viagem para a resolução do problema e já ouviram falar de arbitragem.	Preferência pela resolução de um litígio com a viagem no tribunal da sua região, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 0,5% sobre o preço da viagem, acham que o turista não pagaria para obter a arbitragem e já ouviram falar desta figura.	Preferência pela resolução de um litígio com a viagem no tribunal da sua região, através de um juiz especializado em turismo, pela forma mais rápida e mais barata, estão dispostos a pagar 1% sobre o preço da viagem, acham que o turista não pagaria para obter a arbitragem e já ouviram falar desta figura.

Fonte: Própria

É de assinalar ainda que os turistas declararam estar dispostos a pagar adicionalmente 1% do preço total da viagem para um eventual processo arbitral, enquanto a oferta se dividiu entre uma disposição para pagar aquele processo arbitral entre os 0,5% e 1,0%, correspondendo, respetivamente, aos hotéis e às agências. A agregação das diferentes tipologias da procura e da oferta permitiu, assim, criar uma tabela de tipologias de mercado, conforme se observa na Tabela 6.15.

Tabela 6.15: Tipologias de mercado

	PROCURA		OFERTA	
	CLUSTER 1 (181 Turistas)	CLUSTER 2 (17 Turistas)	CLUSTER 2 (51 Hotéis)	CLUSTER 3 (9 Agências de Viagens)
Que tribunal?	O Tribunal da sua região		O Tribunal da sua região	
Que competência técnica?	O Juiz é especializado em Turismo		O Juiz é especializado em Turismo	
Que competência territorial?	-		O Tribunal Português	
Que tempo?	O mais rápido		O mais rápido	
Que custos?	O mais barato desde que seja o mais rápido		O mais barato desde que seja o mais rápido	
Ouviu falar de meios de resolução de litígios?	Arbitragem		Arbitragem, Mediação	
Quanto estaria disposto a pagar?	1% do preço total		0,5% do preço total	1% do preço total
Quanto estaria o cliente disposto a pagar?	-		Não pagaria por isso	

Fonte: Própria

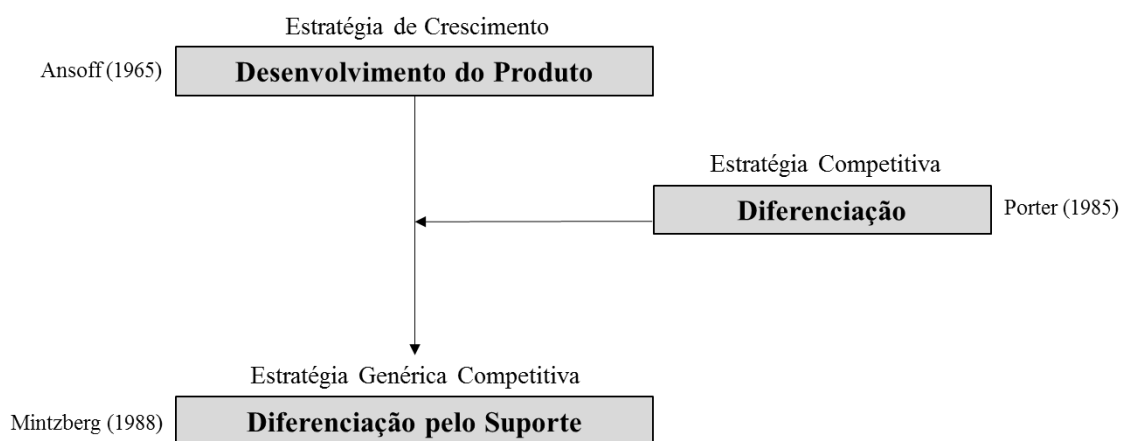
A tabela 6.15 evidencia a aproximação entre a procura e a oferta no mercado no que toca às preocupações com a resolução justa e célere de um eventual litígio com recurso a um processo de arbitragem, mas a oferta, no entanto, tem uma incorreta perceção dos interesses da procura nesta matéria.

Neste contexto, utilizando o conceito de “valor criado” de Brandenburger & Stuart (1996), e tendo em conta que o custo de oportunidade, enquanto expressão monetária associada à melhor alternativa prescindida para a utilização do recurso, seria de 1% do preço total da viagem, e que, por outro lado, a disposição dos turistas para pagar pelo produto com a nova configuração é de 101%, o preço associado seria, naturalmente, de 101%.

6.4.3 Na ótica da gestão

Neste contexto, e seguindo Ansoff (1965), no enquadramento das estratégias de crescimento, assumindo que o conceito do produto turístico é alterado e que o mercado continua a ser o mesmo, a opção estratégica assentaria no desenvolvimento do produto dirigido aos turistas que atualmente já apresentam predisposição para aderir à arbitragem. Complementarmente, e de acordo com Porter (1985) e o seu conceito de estratégias competitivas, as empresas que utilizarem uma estratégia assente na diferenciação terão por objetivo diferenciar o seu produto da concorrência, por forma a permitir-lhes cobrar um preço superior. Minudenciando o conceito de diferenciação e segundo a perspectiva de Mintzberg (1988), a estratégia de diferenciação pelo suporte, baseada em algo que acompanha o produto, o seu suporte, poderia servir como *framework* para a formulação estratégica das empresas que pretendam a integração da vantagem competitiva que advém da submissão dos seus litígios a arbitragem. A aplicação das três abordagens estratégicas supracitadas, que poderão suportar a integração da arbitragem na formulação estratégica das empresas turísticas, está representada na Figura 6.31.

Figura 6.31: Quadro estratégico de síntese



Fonte: Própria

Em suma, poder-se-á dizer que a incorporação do atributo “submissão do litígio a arbitragem” no produto colocado no mercado é algo que a procura aprecia e valoriza e está mesmo disposta a pagar por ele cerca de 1% do preço total da viagem adquirida.

Este facto, associado à representação que a mesma procura faz de uma eventual situação que exija o recurso a um tribunal para ser resolvida, em que 97% dos inquiridos respondeu não achar possível ter um problema desse tipo, permite-nos dizer que os resultados apurados identificam um *gap* até aqui desconhecido e que pode ser aproveitado pela oferta para maximizar os seus resultados.

6.4.4 No âmbito da metodologia

A metodologia utilizada revelou-se apropriada para a explorar a problemática da arbitragem no contexto do turismo, tendo possibilitado a caracterização de perfis e tipologias de procura e oferta no mercado turístico. Por outro lado, identificou um *gap* que potencialmente pode ser traduzido em ganhos económicos para a oferta. Revelou-se ainda de utilidade se utilizada como ferramenta de apoio à decisão, com recurso à interpretação das relações identificadas através da representação espacial das variáveis em estudo.

Capítulo 7
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

“The strongest arguments prove nothing so long as the conclusions are not verified by experience. Experimental science is the queen of sciences and the goal of all speculation.”

Roger Bacon

7.1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo procuraremos tirar e apresentar, de forma sintética, sistemática e organizada, as conclusões do presente estudo. É, pois, chegado o momento de resumir o trabalho feito, demonstrar a importância do estudo empreendido, e procurar determinar o valor do mesmo para o progresso do saber.

7.2 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com esta investigação conduziram a um conjunto de doze conclusões:

- 1) Constatou-se que a arbitragem, enquanto processo alternativo de resolução de litígios, tem utilidade no quadro geral da resolução de litígios;
- 2) Viu-se que, dos processos alternativos de resolução de litígios, a arbitragem assume-se como o mais completo e promissor para resolver litígios transnacionais;
- 3) Confirmou-se que os atores do mercado turístico têm conhecimento da existência de mecanismos alternativos de resolução de litígios;
- 4) A deslocalização do sujeito que o turismo exige para vender o seu produto é potencialmente geradora de litígios;
- 5) O setor do turismo, na medida em que põe em confronto diversos ordenamentos jurídicos, exige processos alternativos de resolução de litígios (confirma-se H1);

- 6) Apurou-se que as organizações turísticas beneficiam, em termos de desempenho e competitividade, da adesão voluntária a sistemas institucionais de arbitragem internacional (confirma-se H2);
- 7) Verificou-se que a adesão a práticas institucionalizadas de arbitragem constitui uma vantagem competitiva para a empresa via diferenciação por suporte;
- 8) A procura e a oferta turísticas estão disponíveis para pagar um processo arbitral;
- 9) Notou-se que a oferta tem a percepção que a procura não está disponível para pagar um processo arbitral;
- 10) Ainda que as organizações turísticas tenham que colocar no mercado os seus bens/serviços a um custo marginalmente superior por terem aderido a um sistema institucional de arbitragem internacional continuam a beneficiar, por esse facto, de um desempenho e competitividade superiores (confirma-se H3);
- 11) Comprovou-se que as empresas turísticas podem aumentar o preço do seu produto com fundamento na adesão a um sistema institucionalizado de arbitragem internacional e, assim, aumentar o lucro, porquanto a probabilidade de ocorrência de um litígio será sempre muito baixa.
- 12) O esquema metodológico utilizado na presente investigação mostrou ser adequado para o tratamento dos dados obtidos.

7.3 AS LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Como todos os trabalhos de investigação, também este tem múltiplas limitações. A mais evidente será a circunscrição geográfica ao Distrito de Faro, porquanto os dados recolhidos dizem exclusivamente respeito a turistas que visitaram o Algarve e a empresas

turísticas com sede ou implantação na mesma região.

É ainda uma limitação desta investigação o facto de terem sido ouvidos apenas, no domínio do alojamento, os hotéis de quatro e cinco e estrelas, ficando de fora os hotéis classificados nas restantes categorias, bem como as novas formas de alojamento turístico, como os hostels e o alojamento local.

Por fim, o facto de não terem sido ouvidos outros *stakeholders* do turismo, tais como empresas de aluguer de automóveis e empresas de transporte de passageiros, constitui uma outra limitação.

7.4 FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Em linha com as limitações do estudo supra referidas, o estudo concretizado circunscreve-se à região do Algarve, pelo que a sua extensão a outras regiões do país ou do estrangeiro será sempre uma futura linha de investigação. Igualmente a sua extensão a outros *stakeholders* poderá proporcionar o enriquecimento dos resultados e da capacidade explicativa do modelo agora criado

Em especial, cremos que uma promissora linha de investigação a fazer na sequência do presente trabalho será a de estudar a perceção do risco pelos turistas em diferentes mercados e de que forma essa perceção pode levar a resultados díspares dos encontrados. Note-se que, em relação à região do Algarve, os turistas manifestaram-se dispostos a pagar cerca de 1% sobre o valor da viagem para terem acesso a uma forma célere e justa de resolução de um eventual litígio que só 1% dos mesmos turistas considerou possível ocorrer no Algarve.

Por fim, o estudo da relação entre a arbitragem internacional e o desempenho do próprio destino turístico, pode igualmente revelar-se apto a produzir conclusões úteis para os decisores, designadamente os que comandam as políticas públicas do turismo.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.; Kumar, V.; Day, G. S. (2001), *Marketing research*, 6.
- Adegbesan, J. A. (2009), *On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementary*, *Academy of Management Review*, 34(3), 463-475
- Ajibola, B. (2001), *Difference Between the United Kingdom Arbitration Act 1996 and the UNCITRAL Model Law on International Commercial Arbitration*, FS Karl-Heinz Böckstiegel
- Alpa, G. (2003), *L'arbitrato e la Risoluzione Stragiudiziale Delle Controversie*, em Guido Alpa/Vincenzo Vigoriti, *Arbitrato. Profili di Diritto Sostanziale e di Diritto Processuale*.
- Andrade, M. (2002), *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções praticas*.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy:an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, McGraw-Hill
- Ansoff, H. I. (1991), *Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconstructing the Basic Premises of Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol 12 (6), 449-461
- Appolinário, F. (2006), *As etapas do trabalho científico. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Thomson Learning, 73-83.
- Ascensão, J. O. (2004), *O Direito, Introdução e Teoria Geral*, Almedina, Coimbra
- Associazione Italiana Fra Gli Stuiosi Del Processo Amministrativo (1999), *Arbitrato e Pubblica Amministrazione*, Dott. A. Giuffrè
- Badiei, F. (2010), *Online Arbitration Definition and Its Distinctive Features*.
- Barney, J. B., (1986), *Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained*

Competitive Advantage? Academy of Management Review;

Barney, J. B., (2001), *Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes.* Academy of Management Review;

Barney, J. B.; Wright, M.; Ketchen Jr., D.J. (2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.* Journal of Management;

Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2007), *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Barrocas, M. P. (2010), *Manual de Arbitragem,* Almedina, Coimbra, 2010

Barrocas, M. P. (2014), *A Ordem Pública na Arbitragem,* Revista da Ordem dos Advogados, Ano 74, Jan/Mar 2014

Barrocas, M. P. (2015), *A Razão Por Que Não São à Arbitragem nem os Princípios nem o Regime Legal do Processo Civil,* Revista da Ordem dos Advogados, Ano 75, Jul./Dez., Lisboa, 2015

Bartolomeu, C. F. (2014), *Arbitragem voluntária como meio extrajudicial de resolução de conflitos em Angola.*

Batuecas Caletrio, A. (2016), *La contratación de viajes vinculados.* Revista Doctrinal Aranzadi Civil-Mercantil num.6/2016 parte Estudio, Editorial Aranzadi, SA

Beraldo, L. D. F. (2014), *Curso de arbitragem: nos termos da Lei n. 9.307/96.*

Benedettelli, M. (1997), *L'arbitrato commerciale internazionale tra autonomia privata e coordinamento di sistemi giuridici: riflessioni in margine al nuovo regolamento di arbitrato della Camera di commercio internazionale.*

Beni, M. C. (2001), *Análise Estrutural do Turismo,* Senac

Bernardini, P. (2000), *L'arbitrato Commerciale Internazionale.* Giuffrè.

Bowman, B., & Faulkner, D. (1996), *Competitive and Corporate Strategy.* Irwin: *The Strategy Clock.* Competitive Strategy Options.

Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1996), *Co-opetition,* New York, Doubleday

- Brandenburger, A.; Stuart, H. W. (1996), *Value-based business strategy*, Journal of Economics & Management Strategy, 5(1), 5-24
- Brendon, P. (1991), *Thomas Cook: 150 years of Popular Tourism*, London, Secker and Warburg
- Brunet, E. J. (2006), *Arbitration Law in America: a Critical Assessment*. Cambridge University Press.
- Buhalis, D.; Costa, C. (2005), *Tourism Management Dynamics*, Butterworth Heinemann.
- Bühring-Uhle, C. (1996), *Arbitration and Mediation in International Business*. Kluwer Law International, The Hague, pp. 135–136
- Bygrave, L. (2002), *Online Dispute Resolution- What it Means for Consumers*. Paper presented at a conference entitled 'Domain Name Systems and Internet Governance' Grace Hotel, Sydney
- Byrne, J.A. (1996), *Strategic Planning*. Business Week, August 26, 1996, pp. 46-52
- Bull, A. O. (2006), *Industrial economics and pricing issues within tourism enterprises and markets*. International handbook on the economics of tourism, 138.
- Calil, C. F. E. (2006), *Posicionamento Social e Desempenho Financeiro: Uma Análise na Indústria Bancária Brasileira a partir de uma Tipologia Proposta* (Doctoral dissertation, PUC-Rio)
- Carnelutti, F. (1916), *Arbitrato Estero*, Revista de Direito Comercial XIV
- Carnelutti, F. (1924), *Arbitri ed Arbitratori*, Revista de Processo Civil I
- Carnevale, P.J.; Pruitt, D.G. (1992), *Negotiation and mediation*. Annual Review of Psychology, 43, 111-133
- Caves, R. E. (1980), *Industrial Organization, Corporate Strategy, and Structure*, Journal of Economic Literature, Março.
- Caves, R. E. (1984), *Economic analysis and the quest for competitive advantage*. The American Economic Review, 74(2), 127-132.

- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994), *Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance*. *Journal of business venturing*, 9(4), 331-349.
- Cheung, A. K. N. (1986), *Enforcement of foreign arbitral awards in the People's Republic of China*. *The American Journal of Comparative Law*, 295-347.
- Chiovenda, G. (1934), *Istituzioni di Diritto Processuale Civile*
- Cochran, W. G. (1965), *Técnicas de amostragem*, Fundo de Cultura.
- Coelho, J. M. G. (2006), *Arbitragem Voluntária - Legislação Nacional, Convenções Internacionais, Regulamentos e Jurisprudência*, Almedina, Coimbra
- Cooper, C. (2008), *Tourism: Principles and practice*. Pearson education.
- Conlon, D.E., Carnevale, P.J., & Ross, W.H. (1994), *The influence of third party power and suggestions on negotiation: The surface value of compromise*. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1084-1113
- Coulson, R. (1981), *Survey of International Arbitration Procedures* in New York LJ,
- Cordeiro, A. M. (2015), *Tratado da Arbitragem*, Almedina
- Creswell, J. W. (2014), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Sage publications.
- Cunha, L. (2006), *Economia e Política do Turismo*, Verbo
- Danvillier, J. (1956), *La Jurisdiction Arbitrale de l'Église dans le Décret de Gratien*.
- Daudel, S.; Vialle, G. (1994). *Yield Management, applications to air transport and other servisse industries*. Institute du Transport Aerien ITA
- Davis, B. G. (2003), *The color line in international commercial arbitration: An American perspective*. *Am. Rev. Int'l Arb.*, 14, 461-571.
- Day, G. S. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. *the Journal of Marketing*, 37-52.

- Day, G. S.; Nedungadi, P. (1994). *Managerial representations of competitive advantage*. The Journal of Marketing, 31-44.
- Drahozal, C. R.; Naimark, R. W. (2005), *Towards a science of international arbitration: collected empirical research*. Kluwer Law International.
- Drahozal, C. R. (2006). *Arbitration by the Numbers: The State of Empirical Research on International Commercial Arbitration*. Arbitration International: The Journal of the London Court of International Arbitration, Vol. 22, No. 2
- Drejer, A. (2002), *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, Quorum Books
- Dwyer, L.; Forsyth, P. (2006), *International Handbook on the Economics of Tourism*, Edward Elgar
- Dwyer, L.; Forsyth, P.; Dwyer, W. (2010), *Tourism Economics and Policy*, Channel View Publications
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998), *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, 23(4), 660-679
- Eisenhardt, M. & Zbaracki, M.J. (1992), *Strategic Decision Making*. Strategic Management Journal, 13 (8): 17-37
- European Commission (2003), *Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises*, Enterprise publications
- Eusébio, C.; Kastenholz, E.; Carneiro, M. J. (2003), *A relevância da investigação no ensino do turismo: algumas estratégias de intervenção na realização do inquérito*. Livro de Actas das 3^{as} Jornadas Ibéricas do Turismo, Instituto Politécnico de Coimbra/Escola Superior de Educação, Coimbra/Portugal, Maio de, 39-51.
- Fan, K. (2013), *Arbitration in China: a Legal and Cultural Analysis*. Bloomsbury Publishing.
- Fernandes, I. P.; Coelho, M. F. (2002), *Economia do Turismo*, Elsevier

- Ferrer Tapia, B. (2013), *El contrato de transporte aéreo de pasajeros. Sujetos, estatuto y responsabilidad* (Vol. 12). Librería-Editorial Dykinson.
- Filho, E. C. (2006), *Arbitragem Internacional: o local da arbitragem*, Jurua Editora
- Fouchard, P. (1965), *L'arbitrage Commercial International*. Dalloz.
- Freeman, J.; Hannan, M. T. (1984), *Structural inertia and organizational change*. American sociological review, 149-164.
- Fumichon, B. L. (2014), *La Passion de la République Française pour l'Arbitrage*
- Gabriel, K. R. (1971), *The biplot display of matrices with application to principal components analysis*. Biometrika, 58: 453-467.
- Gabriel, K. R.; Odoroff, Ch. L. (1990), *Biplots in biomedical research*, Statistic in Medicine 9.
- Galindo, M.P. (1986) *Una alternativa de representación simultánea: HJ-biplot*. Questão, 10 (1), 13-23.
- Galindo, M. P.; Cuadras, C. M. (1986), *Una extensión del método Biplot y su relación con otras técnicas*. Publicaciones de Bioestadística y Biomatemática. Universidad de Barcelona 17.
- Garelli, S. (1997) *The Four Fundamental Forces of Competitiveness*, The WorldCompetitiveness Year Book.
- Gentinetta, J. (1973), *Die lex fori internationaler Handelsschiedsgerichte*. Stämpfli.
- Ghiglione, R.; Matalon, B. (1992) *O Inquérito-Teoria e Prática*, Celta Editora
- Gifi, A. (1989). *Algorithm Descriptions for Anacor, Homal, Princals and Overals*. Department of Data Theory, University of Leiden.
- Gil, A. C. (2005), *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa, 4.
- Goeldner, C. R., Ritchie, B. J., & Ve Brent, R. (2006). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley&Sons. Inc., Newyork.

- Gower, J. C.; Hand, D. J., (1996), *Biplots*. Chapman & Hall, London, UK.
- Grant, R. M., (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review; 33, (3), pp. 114–135.
- Grant, R. M. (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic management journal, 17(S2), 109-122.
- Hair, J., et al. (2005), *Análise Multivariada de Dados*, 5ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- Hall, C. (2000), Theory. In J. Jafari (Ed.), *Encyclopedia of Tourism* (579-594). London: Routledge
- Hansen, M. H., Hurwitz, W. N., & Madow, W. G. (1953), *Sample Survey Methods and Theory*.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., Phillips, R. A. (2010), *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*, Strategic Management Journal, 31(1), 58-74
- Hayes, R. H., & Schmenner, R. W. (1978), *How should you organize manufacturing*. Harvard Business Review, 56(1), 105-118.
- Hendler, R. (1975), *Lancaster's New Approach to Consumer Demand and Its Limitations*. The American Economic Review, 65(1), 194-199
- Hill, T. (1993), *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. Macmillan.
- Hobér, K. (2011), *International Commercial Arbitration in Sweden*.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West
- Holleaux, G. (1956), *Recension to KLEIN [1955]*. R. crit, 45, 177-181.
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). *Competitive positioning and the*

- resource-based view of the firm*. Journal of strategic marketing, 6(2), 97-116.
- ICC Booklet (2005), *Rules of Arbitration and Rules for a Pre-Arbitral Referee Procedure*, P. 7, France
- Jaeger, J. D. (2001), *Die Umsetzung des UNCITRAL-Modellgesetzes über die internationale Handelschiedsgerichtsbarkeit im Zuge der nationalen Reformen*, Frankfurt a. M. ua.
- Jafari, J. (1989), *Structure of tourism*, in S. F. Wit and L. Moutinho, *Tourism Marketing and management Handbook*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Kastenholz, E. (2002), *The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: The case of northern Portugal*. UMI Dissertation Services.
- Katsh, E., Rifkin, J., & Gaitenby, A. (1999), *E-commerce, E-disputes, and E-dispute resolution: in the shadow of eBay law*. Ohio St. J. on Disp. Resol., 15, 705.
- Katsh, E., & Wing, L. (2006), *Ten years of online dispute resolution (ODR): Looking at the past and constructing the future*. U. Tol. L. Rev., 38, 19.
- Kerr, M. (2001), *The English Arbitration Act 1996 and the Model Law*, FS Karl-Heinz Böckstiegel
- Kierkegaard, S. (2004), *Online Alternative Dispute Resolution, Information Obligations in EC E-Commerce Law* in R. Nielsen, S. Sandfeld Jakobsen, and J. Trzaskowski, eds., *EU Electronic Commerce Law (2004)* 180
- Knetsch, J. L., & Clawson, M. (1966), *Economics of outdoor recreation*.
- Kotler, P. B.; Bowen, J. J.; Makens, J.(2003), *Marketing for hospitality and tourism*. 3rd International edition.
- Krishna, A. (1991), *Effect of dealing patterns on consumer perceptions of deal frequency and willingness to pay*, Journal of Marketing Research, 28(4), 441-451
- Krugman, P. (1997), *Competitiveness: An International Economics Reader*, Council on Foreign Relations: United States

- Lancaster, K. J. (1966), *A new approach to consumer theory*. Journal of political economy, 74(2), 132-157.
- Lancaster, K. (1971), *Consumer demand: A new approach*.
- Lepak, D. P.; Smith, K. G.; & Taylor, M. S. (2007), *Value creation and value capture: a multi-level perspective*, Academy of Management Review, 32(1), 180-194
- Lera, S. G. (1998), *El Ambito de Aplicación del Arbitraje*, Aranzadi
- Levitt, T. (1980), *Marketing Success Through Differentiation of Anything*, Harvard Business Review Janeiro-Fevereiro.
- Lindgreen, A.; Wynstra, F. (2005), *Value in business markets: what do we know? Where are we going?*, Industrial Marketing Management, 34(7), 732-748
- Lopes, I. (2014), *A Investigação em Turismo: uma análise multidimensional de revistas científicas*
- Lucena, M. D. S. (1977), *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Ed.
- Lundberg, D. E. (1994), *The Hotel and Restaurant Business* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons
- Ma, H. (2000), *Competitive advantage and firm performance*, Competitiveness Review, 10(2), 15-32
- McQueen, J. (1967), *5th p berk s math st.* p281.
- Matias, A.; Sardinha, R. (2008), *Avanços em Economia e Gestão do Turismo – Novas Tendências, Sustentabilidade, e Desenvolvimento Regional*, Instituto Piaget
- Mak, J. (2004), *Tourism and the Economy – Understanding the Economics of Tourism*, University of Hawai Press, Honolulu
- McIntosh, W.; Goeldner, C.R.; Richie, J.R.B. (1995), *Tourism Principles, Practices and Philophies*, New York, Wiley
- Mehren, A. T. (1990), *Arbitration Between States and Foreign Enterprises: The Significance of the Institute of International Law's Santiago de Compostela Resolution*.

ICSID review, 5(1), 54-64.

Mehren, A. T. (2003), *Theory and practice of adjudicatory authority in private international law: a comparative study of the doctrine, policies and practices of common- and civil-law systems: general course on private international law* (1996). Martinus Nijhoff.

Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D.; Coleman, H. J. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Mill, R.C.; Morrison, A.M. (1985), *The Tourism System, An Introductory Text*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Miller, D. (1987), *The structural and environmental correlates of business strategy*. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.

Miller, A., & Dess, G. G. (1993), *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

Mimoso, M. J. (2009), *Arbitragem do Comércio Internacional – Medidas Provisórias e Cautelares*, *Quid Juris*

Mintzberg, H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948,

Mintzberg, H. (1973), *Strategy – Making in Three Modes*, *California Management Review*, vol. 16, n. 2, p. 44-53.

Mintzberg, H. (1987), *The strategy concept I: five Ps for strategy*. *California Management Review*, p.11-24.

Mintzberg, H. (1988), *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, in R.B. Lamb and P. Shivastava (eds.) *Advances in Strategic Management*, JAI Press

Mintzberg, H. (1991), *Research Notes and Communications – Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff*. *Strategic Management Journal*, Vol 12 (7), 463-466

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000), *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001), *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman
- Naimark, R. W.; Keer, S. (2002), *International Private Commercial Arbitration: Expectations and Perceptions of Attorneys and Business People*, *International Business Lawyer* 203
- Naimark, R. W.; Keer, S. E. (2005), *Post-Award experience in international commercial arbitration*. *Dispute Resolution Journal*, 60(1), 94.
- Newbert, S. L. (2008), *Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm*, *Strategic management Journal*, 29(7), 745-768
- Nogueira, J. D. (1995), *Arbitragem na História do Direito Português*, *Anais do Seminário Internacional sobre Arbitragem Comercial*, Centro de Arbitragem Comercial da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, vol. I
- Nouel, G. L. (1983), *Le Droit Français de l'Arbitrage*
- Olsen, M. D.; Ching-Yick Tse, E.; West, J. J. (1998), *Strategic management in the hospitality industry* (No. Ed. 2). John Wiley and Sons.
- Olsen, M. D. (2002) in Jafari, J. (Ed.) *Encyclopedia of tourism*. Routledge, pp 562
- Paniza Fullana, A. (2012), *La protección del adquirente a distancia de servicios turístico*, en *Revista de Derecho Privado*, nº 2 (marzo-abril), pp. 7 a 24
- Paniza Fullana, A. (2014), *Nuevas tecnologías aplicadas al turismo y sus consecuencias jurídicas: los paquetes dinámicos, Paquetes dinámicos de turismo: problemas y soluciones jurídicas desde una perspectiva internacional*, Madrid: Ed. Dykinson, 2014
- Page, S. (2007), *Tourism Management: Managing for Change*. Routledge.
- Page, S. (2011), *Tourism management: An introduction*. Routledge.

- Pedreño, A., & Monfort, V. (1996), *Introducción a la economía del turismo en España*. Madrid, Editorial Cívitas.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Pérez, L. C.; & López, C. P. (2001), *Técnicas estadísticas con SPSS*.
- Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003), *Unraveling the resource-based tangle*, managerial and Decision Economics, 24(4), 309-323
- Pinheiro, L. L. (2005), *Arbitragem Transnacional – A Determinação do estatuto da Arbitragem*, Almedina
- Pizam, A. (1987), *Planning a tourism research investigation*. Planning a tourism research investigation., 61-75.
- Poon, A. (1994), *The 'new tourism' revolution*. Tourism Management, 15(2), 91-92.
- Porter, M. E. (1980), *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. Financial Analysts Journal, 30-41.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1998), *The Competitiveness of Locations. On Competition*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Book Series, 184-195
- Porter, M. E. (1998), *What is Strategy?* Harvard Business Review, November/ December, 61-78.
- Porter, M. E. (1998), *Clusters and New Economics of Competition*, Harvard Business Review, November/ December, 77-90.
- Porter, M. E. (2004), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, reprinted in abridged form in: De Wit, Bob & Meyer, Ron, Strategy. Process, Content, Context. An international perspective, 3rd edition, London: Thomson, p. 258-267.

- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, v. 68, n.º 3
- Priem, R. L. (2007), *A consumer perspective on value creation*, Academy Of Management Review, 32(1), 219-235
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*, Gradiva
- Reece, W. S. (2010), *The Economics of Tourism*, Prentice Hall, New Jersey
- Reed, R.; DeFillipi, R. J. (1990), *Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, Academy of management Review, 15(1), 88-102
- Reis, E. (2000), *Estatística descritiva*.
- Richard, P. J.; Devinney T. M.; Yip, G. S.; Johnson, G. (2009), *Measuring organizational performance: towards methodological best practice*, Journal of Management, 35(3), 718-804
- Rigaux, F.; Fallon, M. (1993), *Droit international prive: Theorie generale*. 1987 t. 2. droit positif belge. 1993. Larcier.
- Ritchie, J. B.; Crouch, G. I. (1993), *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary.
- Ritchie, J. B.; Goeldner, C. R. (1994), *Travel, tourism, and hospitality research: A handbook for managers and researchers*. New York: Wiley.
- Ritchie, J. B.; Crouch, G. I. (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi Publishing
- Roth, K.; Morrison, A. J. (1992), *Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates*. Journal of International Business Studies, 23(4), 715-735.
- Rumelt, D. P. (1984), *Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm*; pp. 286–300, Elgar Reference Collection.

- Rumelt, R. P. (2003), *What in the world is competitive advantage*. Policy working paper, 105, 1-5.
- Ruppenthal, K. M.; Toh, R. (1983), *Airline deregulation and the no-show/overbooking problem*. The Logistics and Transportation Review, vol. 19, no. 2.
- Salvado, J. (2013), *Cocriação de valor na distribuição turística: a força que vai modelar o negócio das agências de viagens independentes em Portugal* in repositorio.uportu.pt
- Sampieri, R. H.; Collado, C. H.; Lucio, P. B.; Murad, F. C.; Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*.
- Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2005), *Economia*, 18ª Edição, McGraw-Hill, Madrid
- Schütze, R. (2012), *Schiedsgericht und Schiedsverfahren*, 5ª ed.
- Sessa, A. (1983), *Turismo e política de desenvolvimento*. Union College Pres.
- Sharp, B.; Dawes, J. (2001), *What is Differentiation and How Does it Work?*, Journal of Marketing Management
- Silva, M. B. (2004), *Arbitragem Voluntária - A Hipótese da Relatividade da Posição do Árbitro Perante o Direito de Conflitos de Fonte Estatal*, Coimbra, Almedina
- Silva, J. A. S. (2004), *O turismo: uma atividade econômica*. Contribuciones a la Economía. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes-USP.
- Silva, C. M. A. D. (2011), *A imagem dos destinos turísticos de montanha: olhares dos residentes e dos turistas*.
- Simões, F. D. (2014), *Commercial Arbitration Between China and the Portuguese-speaking World*
- Smit, H. (1997), *Proper Choice of Law and the Lex Mercatoria Arbitralis*. Lex Mercatoria and Arbitration: a Discussion of the New Law Merchant, 93-110.
- Smith, S. (1989), *Tourism analysis*, Longman, New York, p. 33
- Smith, S. (1994), *The tourism product*, Annals of Tourism Research, Vol. 21

- Smith, S. (2017), *Practical tourism research* – 2nd Edition. Cabi.
- Straffa, A. (1907), *Compromessi e Lodi Stabiliti fra Industriali Senza la Forma dei Giudizi*, Revista de Direito Comercial V
- Sudman, S. (1966), *Probability sampling with quotas*. Journal of the American Statistical Association, 61(315), 749-771.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533
- Torres, C. (2011), *Direito do Turismo I*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Tribe, J. (1997), *The indiscipline of tourism*. Annals of tourism research, 24(3), 638-657.
- Tribe, J.; Airey, D. (2007), *Developments in Tourism Research*, Elsevier
- Tribe, J. (2010), *Strategy for tourism*. Goodfellow Publishers.
- Tribe, J. (2015), *The economics of recreation, leisure and tourism*. Routledge.
- Tse, Ching-Yick E. (2002) in Jafari, J. (Ed.) *Encyclopedia of tourism*. Routledge, pp 561
- Vanhove, N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier
- Vicente, D. M. (2004), *Portugal e a Arbitragem Internacional*, Anuário Janus
- Vicente-Villardón, J. L. (2011), *MULTBILOT: multivariate analysis using biplots*. Universidad de Salamanca, Departamento de Estadística.
- Vilar, S. B. (2011), *Introducción a Comentarios a la Ley de Arbitraje/Ley de 23 de Diciembre , tras la Reforma de la Ley 11/2011 de 20 de Mayo*, 2ª ed
- Villa-Lobos, N.; Vieira, M. B. (2010), *Mais justiça Administrativa e Fiscal – Arbitragem*, Coimbra Editora
- Wahab, S. E. A. (1991), *Introdução à administração do turismo*. São Paulo: Pioneira.
- Walley, K., & Thwaites, D. (1996), *A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage*. Journal of strategic marketing, 4(3), 163-179.

Walmsley, D. J. (2004), *Behavioral approaches in tourism research*. A companion to tourism, 49.

Walton, J. K. (2009), *Prospects in tourism history: Evolution, state of play and future developments*. *Tourism Management*, 30(6), 783-793.

Ward, J. H., (1963), *Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function*, *Journal of the American Statistical Association*, 58, 236–244.

Weiermair, K. (2000), *Competitiveness*. *Encyclopedia of Tourism*, 99-100.

Wernerfelt, B. (1984), *The Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171–180.

Wernerfelt, B. (1995), *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. *Strategic Management Journal*; 16, (3), pp. 171–174.

Wheelwright, S. C. (1978), *Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions*. *Business horizons*, 21(1), 57-66.

White, C. (2004), *Strategic Management*. Palgrave, Macmillan

Wright, P.; Ferris, S. P.; Hiller, J. S.; Kroll, M. (1995), *Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.

Xiao, H.; Smith, S. L. (2010), *Professional communication in an applied tourism research community*. *Tourism Management*, 31(3), 402-411.

Yesilirmak, A. (2003), *Provisional measures in international commercial arbitration* (Doctoral dissertation).

<http://www.iccwbo.org/court/arbitration/id4424/index.html>, acedido em 27 de Abril de 2015.

<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>, acedido em 17 de Dezembro de 2016.

<http://www.wttc.org/>-

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/europe2016.pdf](http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/europe2016.pdf)

_, acessado em 17 de Dezembro de 2016

<http://www.wttc.org/>-

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf](http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf),

acessado em 17 de Dezembro de 2016

<http://www.sccinstitute.com/about-the-scc/>, acessado em 18 de Dezembro de 2016.

<http://www.lcia.org/LCIA/reports.aspx>, acessado em 18 de Dezembro de 2016.

<http://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/centro-de-arbitragem>, acessado em 14 de Dezembro de 2016.

https://www.adr.org/aaa/faces/services/disputeresolutionservices/arbitration?_afLoop=2481019022395458&_afWindowMode=0&_afWindowId=pfrt2lzf6_52#%40%3F_afWindowId%3Dpfrt2lzf6_52%26_afLoop%3D2481019022395458%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dpfrt2lzf6_132, acessado em 17 de Dezembro de 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Inquérito aplicado aos turistas (versões em inglês e português)



Inquiridor _____ Inquérito Nº _____

AEROPORTO DE FARO

Código da Intervenção _____

As part of a PhD investigation in tourism, associated to the Centre for Spatial and Organizational Dynamics of the University of Algarve. This is a scientific study and the collected data is exclusively intended for statistical analysis, guaranteeing total confidentiality. Thanks in advance for your support.

A. ABOUT YOU

1 Male 2 Female

Age: _____ Nationality: _____ Residence (City): _____

Marital Status: 1 Single 2 Married/Common Law Marriage 3 Divorced 4 Widow

Completed level of education:

1 Elementary school 2 Basic school 3 High school

4 Professional school 5 Bachelors/Graduate 6 Masters/Ph.D

Occupation: _____

B. ABOUT YOUR TRIP

1. What was the purpose of your trip?

1 Vacation 2 Business 3 Other

2. Who has accompanied you?

1 Partner only 2 Family. How many children? _____

3 Alone 4 Friends. How many friends? _____

3. Is it your first time in the Algarve?

1 Yes 2 No. How many times? _____

4. During this stay where did you have accommodate?

1 Hotel 2 Camping Park 3 Aparthotel 4 Residential

5 Rented house 6 Tourist Resort 7 Friends house 8 Other

5. Located in? _____

6. How many days did you stay? _____

7. Would you like to come back to the Algarve?

1 Yes 2 No

8. Indicate your level of satisfaction concerning:

	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Neither satisfied Nor dissatisfied	Satisfied	Very satisfied	Don't know
Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accommodation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gastronomy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. ABOUT HYPOTHETICAL PROBLEMS RELATED TO YOUR TRIP

9. Do you consider possible to have had a dispute during your stay concerning either the flight, accommodation or any other facilities?

- 1 Yes 2 No (go to question 11.)

10. In which one?

- 1 Flight 2 Accommodation 3 Facilities. Which one? _____

Please imagine that you have a problem related to your trip (flight, accommodation or any other facilities) that demands an application in court to be sorted out. What court would you choose based on the following criteria?

11. Regarding location?

- 1 The court of the destination you are visiting
2 The court of your hometown
3 The court of a third country
4 Indifferent

12. Regarding the technical competence?

- 1 A court in which the judge knows of tourism as well as he knows about any other matters
2 A court in which the judge is specialized in tourism affairs
3 Indifferent

13. Regarding the time needed for a decision?

- 1 The slowest
2 The slowest as long as it is the cheapest
3 The fastest
4 The fastest as long as it is the cheapest
5 Indifferent

14. Regarding the costs?

- 1 The cheapest
2 The cheapest as long as it is the fastest
3 The most expensive
4 The most expensive as long as it is the fastest
5 Indifferent

15. If it is guaranteed that you will have a fast and fair decision, how much you will be willing to pay on top of the trip costs?

- 1 € 0,5% of the total price 2 € 1,0% of the total price 3 € 1,5% of the total price
4 I will not pay for that 5 A different value. Which one? _____

16. Have you ever heard about any way of resolving disputes outside the ordinary courts such as?

- 1 Conciliation 2 Arbitration 3 Mediation 4 Other. Which one? _____

Thank you for your support

Este inquérito faz parte de um doutoramento em Turismo, associado ao Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações da Universidade do Algarve. Isto é um estudo científico e os dados recolhidos são exclusivamente para análise estatística, garantindo-se a total confidencialidade dos mesmos. Muito obrigado pela sua colaboração.

A. SOBRE SI

1 Masculino 2 Feminino

Idade: _____ Nacionalidade: _____ Residência (Cidade): _____

Estado Civil: 1 Solteiro 2 Casado/União de Facto 3 Divorciado 4 Viúvo

Habilitações completas:

1 Escola primária 2 2º Ciclo do Ensino Básico 3 Secundário
4 Curso profissional 5 Licenciatura 6 Mestrado/Doutoramento

Atividade profissional: _____

B. SOBRE A SUA VIAGEM

1. Qual foi o objetivo da sua viagem?

1 Férias 2 Negócios 3 Outra

2. Quem o acompanhou?

1 Cônjuge apenas 2 Família. Quantos filhos? _____
3 Sozinho 4 Amigos. Quantos? _____

3. É a sua primeira vez no Algarve?

1 Sim 2 Não. Quantas vezes? _____

4. Durante a sua estadia acomodou-se em?

1 Hotel 2 Parque de Campismo 3 Aparthotel 4 Residencial
5 Casa arrendada 6 Resort Turístico 7 Casa de Amigos 8 Outro

5. Localizado em? _____

6. Quantos dias ficou? _____

7. Gostaria de voltar ao Algarve?

1 Sim 2 Não

8. Indique o seu nível de satisfação no que concerne a:

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito Nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não sabe
Voo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alojamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gastronomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. SOBRE PROBLEMAS HIPOTÉTICOS RELACIONADOS COM A SUA VIAGEM

9. Considera possível ter um problema, durante a sua estadia, relacionado quer com o voo, o alojamento ou qualquer outro serviço?

- 1 Sim 2 Não (Vá para a questão 11.)

10. Em qual deles?

- 1 Voo 2 Alojamento 3 Outros. Qual deles? _____

Por favor imagine que teve um problema relacionado com a sua viagem (voo, alojamento ou qualquer outro serviço) que exige um processo em tribunal para ser resolvido. Que tribunal escolheria considerando os critérios seguintes?

11. Sobre a localização?

- 1 O tribunal do destino que está a visitar
2 O tribunal da sua cidade
3 O tribunal de um terceiro país
4 Indiferente

12. Sobre a competência técnica?

- 1 Um tribunal no qual o juiz sabe de turismo como sabe de quaisquer outras matérias
2 Um tribunal no qual o juiz é especializado em questões de turismo
3 Indiferente

13. Sobre o tempo necessário para produzir uma decisão?

- 1 O mais lento
2 O mais lento desde que seja o mais barato
3 O mais rápido
4 O mais rápido desde que seja o mais barato
5 Indiferente

14. Sobre os custos?

- 1 O mais barato
2 O mais barato desde que seja o mais rápido
3 O mais caro
4 O mais caro desde que seja o mais rápido
5 Indiferente

15. Se estiver garantido que terá uma decisão justa e rápida, quanto estaria disposto a pagar por isso, para além do custo da viagem?

- 1 € 0,5% do preço total 2 € 1,0% do preço total 3 € 1,5% do preço total
4 Eu não pagaria por isso 5 Um valor diferente. Qual? _____

16. Alguma vez ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais, tais como?

- 1 Conciliação 2 Arbitragem 3 Mediação 4 Outro. Qual? _____

Muito Obrigado pela sua colaboração

APÊNDICE II

Inquérito aplicado às agências de viagens



Agências de Viagens

Este inquérito faz parte de um doutoramento em Turismo da Universidade do Algarve. Isto é um estudo científico e os dados recolhidos são exclusivamente para análise estatística, garantindo-se a total confidencialidade e anonimato dos mesmos. Muito obrigado pela sua colaboração.

A. A EMPRESA

1. Número de trabalhadores

<10 10 a 49 50 a 249 > 249

2. Número de passageiros transportados em 2014

<10.000 10.001 a 50.000 50.001 a 100.000 101.000 a 200.000 >200.000

3. Integra um grupo empresarial:

Sim Não

4. Caso responda SIM à questão 3 indique a dimensão do grupo empresarial:

Nacional União Europeia Extra União Europeia

B. SOBRE PROBLEMAS HIPOTÉTICOS RELACIONADOS COM OS SERVIÇOS QUE VENDE/PRESTA

Por favor imagine que a sua empresa tem um problema relacionado com os serviços que vende/presta, baseado num contrato com um cliente estrangeiro (voo, alojamento ou qualquer outro serviço) que exige um processo em tribunal para ser resolvido. Que tribunal escolheria considerando os critérios seguintes?

1. Sobre a localização

- O tribunal do país da empresa/pessoa com quem contratou o serviço
- O tribunal da sua região
- O tribunal de um terceiro país
- Indiferente

2. Sobre a competência técnica

- Um tribunal no qual o juiz sabe de turismo como sabe de quaisquer outras matérias
- Um tribunal no qual o juiz é especializado em questões de turismo
- Indiferente

3. Sobre o tempo necessário para produzir uma decisão

- O mais lento
- O mais lento desde que seja o mais barato
- O mais rápido
- O mais rápido desde que seja o mais barato
- Indiferente

4. Sobre os custos

- O mais barato
- O mais barato desde que seja o mais rápido
- O mais caro
- O mais caro desde que seja o mais rápido
- Indiferente

5. Se lhe for dada uma opção que lhe garanta que haverá uma decisão justa e rápida, quanto estaria disposto a pagar por isso, para além do custo global do bem/serviço que adquiriu?

- 0,5% do preço total

- 1,0% do preço total
- 1,5% do preço total
- Não pagaria por isso
- Um valor diferente. Qual? _____

6. Se for dada uma opção que garanta que haverá uma decisão justa e rápida, quanto considera que o cliente final, seja ele uma empresa ou um turista, estaria disposto a pagar por isso, para além do custo global da viagem/serviço?

- 0,5% do preço total
- 1,0% do preço total
- 1,5% do preço total
- Não pagariam por isso
- Um valor diferente. Qual? _____

7. Imagine agora que a sua empresa tem um problema relacionado com os serviços que vende/presta resultante de um contrato com uma empresa sediada no Reino Unido que vendeu um produto a um cliente alemão residente em França e que exige um processo em tribunal para ser resolvido. Que tribunal lhe parece ser territorialmente competente para decidir esta questão?

- O tribunal português
- O tribunal do Reino Unido
- O tribunal alemão
- O tribunal francês
- Não sabe

8. Alguma vez ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais, tais como

- Conciliação
- Arbitragem
- Mediação
- Outro. Qual? _____
- Nunca ouvi falar

C. O RESPONDENTE

1. Há quantos anos trabalha em empresas turísticas?

- < 2
- 2 a 5
- 6 a 10
- >10

2. Cargo na empresa

- Sócio
- Gerente/Administrador
- Director

3. Há quantos anos trabalha na empresa?

- < 2
- 2 a 5
- 6 a 10
- >10

4. Há quantos anos desempenha a actual função?

- < 2
- 2 a 5
- 6 a 10
- >10

5. Idade

- <25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- 56 a 60
- >61

6. Habilitações completas:

- Secundário
- Profissional
- Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

7. Área de formação

- Economia
- Gestão de Empresas
- Turismo
- Outras. Quais? _____

Obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE III

Inquérito aplicado aos Estabelecimentos Hoteleiros



Estabelecimentos de Alojamento

Este inquérito faz parte de um doutoramento em Turismo da Universidade do Algarve. Isto é um estudo científico e os dados recolhidos são exclusivamente para análise estatística, garantindo-se a total confidencialidade e anonimato dos mesmos. Muito obrigado pela sua colaboração.

A. A EMPRESA

1. Número de trabalhadores

<10 10 a 49 50 a 249 > 249

2. Tipologia

Hotel Ald. Turístico Apart. Turístico Conj. Turístico

3. Classificação

4. Número de hóspedes em 2014

<10.000 10.001 a 50.000 50.001 a 100.000 101.000 a 200.000 >200.000

5. Integra um grupo empresarial:

Sim Não

5. Número de unidades exploradas pelo grupo:

6. Caso responda SIM à questão 5 indique a dimensão do grupo empresarial:

Nacional União Europeia Extra União Europeia

7. Tendo em consideração o ano de 2014, hierarquize por ordem de 1 a 3 (sendo 1 o menos importante e 3 o mais importante) a forma de comercialização dos alojamentos no empreendimento.

Agências de Viagens	
Operadores Turísticos	
Meios Diretos	

B. SOBRE PROBLEMAS HIPOTÉTICOS RELACIONADOS COM OS SERVIÇOS QUE VENDE/PRESTA

Por favor imagine que a sua empresa tem um problema relacionado com os serviços que vende/presta, baseado num contrato com um cliente estrangeiro (voo, alojamento ou qualquer outro serviço) que exige um processo em tribunal para ser resolvido. Que tribunal escolheria considerando os critérios seguintes?

1. Sobre a localização

O tribunal do país da empresa/pessoa com quem contratou o serviço
 O tribunal da sua região
 O tribunal de um terceiro país
 Indiferente

2. Sobre a competência técnica

Um tribunal no qual o juiz sabe de turismo como sabe de quaisquer outras matérias

- Um tribunal no qual o juiz é especializado em questões de turismo
- Indiferente

3. Sobre o tempo necessário para produzir uma decisão

- O mais lento
- O mais lento desde que seja o mais barato
- O mais rápido
- O mais rápido desde que seja o mais barato
- Indiferente

4. Sobre os custos

- O mais barato
- O mais barato desde que seja o mais rápido
- O mais caro
- O mais caro desde que seja o mais rápido
- Indiferente

5. Se lhe for dada uma opção que lhe garanta que haverá uma decisão justa e rápida, quanto estaria disposto a pagar por isso, para além do custo global do bem/serviço que adquiriu?

- 0,5% do preço total
- 1,0% do preço total
- 1,5% do preço total
- Não pagaria por isso
- Um valor diferente. Qual? _____

6. Se for dada uma opção que garanta que haverá uma decisão justa e rápida, quanto considera que o cliente final, seja ele uma empresa ou um turista, estaria disposto a pagar por isso, para além do custo global da viagem/serviço?

- 0,5% do preço total
- 1,0% do preço total
- 1,5% do preço total
- Não pagariam por isso
- Um valor diferente. Qual? _____

7. Imagine agora que a sua empresa tem um problema relacionado com os serviços que vende/presta resultante de um contrato com uma empresa sediada no Reino Unido que vendeu um produto a um cliente alemão residente em França e que exige um processo em tribunal para ser resolvido. Que tribunal lhe parece ser territorialmente competente para decidir esta questão?

- O tribunal português
- O tribunal do Reino Unido
- O tribunal alemão
- O tribunal francês
- Não sabe

8. Alguma vez ouviu falar de meios de resolução de litígios fora dos tribunais normais, tais como

- Conciliação
- Arbitragem
- Mediação
- Outro. Qual? _____
- Nunca ouvi

C. O RESPONDENTE

1. Há quantos anos trabalha em empresas turísticas?

- < 2
- 2 a 5
- 6 a 10
- >10

2. Cargo na empresa

- Sócio
- Gerente/Administrador
- Director

3. Há quantos anos trabalha na empresa?

< 2 2 a 5 6 a 10 >10

4. Há quantos anos desempenha a actual função?

< 2 2 a 5 6 a 10 >10

5. Idade

<25 26 a 35 36 a 45 46 a 55 56 a 60 >61

6. Habilitações completas:

Secundário Profissional Licenciatura Mestrado/Doutoramento

7. Área de formação

Economia Gestão de Empresas Turismo Outras. Quais? _____

Obrigado pela sua colaboração.

ANEXOS

ANEXO I

Requisitos de classificação para os hotéis de 1 a 5 estrelas em Portugal

AUDITORIA DE CLASSIFICAÇÃO

ANEXO A – Estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais (Anexo I, Portaria n.º 309/2015, Decl Retif n.º 49/2015)

Empreendimento: **Hoteis de 1 a 5 Estrelas *******

	N.º	Requisitos	Pontos	*	**	***	**	***
1. Instalações								
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10			Ob.	Ob.	Ob.
	2	Acesso privativo às UA	10		Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15		Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15				Ob.	Ob.
Zonas comuns	5	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10			Ob.	Ob.	Ob.
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	>1m ² < 2,5m ² = 5pts; ≥2,5m ² <5m ² = 10pts; ≥5m ² = 15pts					
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10				Ob.	Ob.
11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10						
Zonas de serviço	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes (1)	15			Ob.	Ob.	Ob.
	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	14	Zona de armazenagem	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestiário	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10					Ob.
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13					
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m ² em 50% das UA	5pts por cada 4m ² /UA - máx. de 15					

	21	Fechaduras eletrónicas	5					
	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	2					Ob.
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = 10pts ≥20% = 12pts ≥30% = 15pts					
Áreas (4) dos quartos (5)	24	Área mínima dos quartos individuais	---	9 m ²	10,5m ²	12 m ²	14,5m ²	17,5m ²
	25	Área mínima dos quartos duplos	---	11,5m ²	13,5m ²	17 m ²	19,5m ²	22,5m ²
	26	Área mínima dos quartos triplos	---	16,5m ²	17,5m ²	21 m ²	24,5m ²	27,5m ²
	27	Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m ² (10)	5pts por cada 2 suites máx. 10pts					Ob. (2 suites)
Áreas (4) dos apartamentos (5)	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	18,5m ²	22 m ²	25,5m ²	30 m ²	35 m ²
	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	15 m ²	19 m ²	21 m ²	24 m ²	27 m ²
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	19,5m ²	23,5m ²	28 m ²	33 m ²	38 m ²
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	9 m ²	10,5m ²	12 m ²	14,5m ²	17,5m ²
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10				Ob.	Ob.
	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5					
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5					
	35	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15					
	36	Estacionamento para autocarros	5					

2. Equipamento/Mobiliário

Equipamento do quarto	37	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA
	38	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou <i>edredon</i> adicional	5			Ob.	NA	NA
	39	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel (11)	5				Ob.	Ob.
	40	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2					
	41	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1					
	42	Tomada USB acessível e livre na UA	2					
	43	Cofre na UA	5					Ob.
	44	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	1					
	45	Zona de estar em 50% das UA (6)	10				(8)	(8)
46	Zona de trabalho em 50% das UA (7)	10				(8)	(8)	

	47	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5					
	48	Sobre colchão	5					
	49	Cama suplementar a pedido	3					
	50	Berço a pedido	3					
	51	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	5					
	52	Interruptor geral automático	1					
Equip. das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	53	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
Equipamento da cozinha ou kitchenette	54	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	55	Utensílios de cozinha	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	56	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8					
Equipamento e acessórios sanitários	57	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA
	58	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavanderia e tapete ou toalha de chão	5			Ob.	Ob.	NA
	59	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7					Ob.
	60	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	1					
	61	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10					
	62	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	15					
	63	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7					
	64	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5					
	65	Espelho de cosmética	2					
	66	Aquecimento de toalhas	5					
	67	Balança	1					
	68	<i>Amenities</i> básico: sabonete ou gel de banho	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA
	69	<i>Amenities</i> médio: <i>amenities</i> básico mais <i>champô</i> e touca de banho	1				Ob.	NA
	70	<i>Amenities</i> superior: <i>amenities</i> médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2					Ob.
Sistemas de vídeo e áudio	71	TV a cores com controlo remoto na UA	3					
	72	TV a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na UA	2					
	73	Sistema de som na casa de banho	2					
	74	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5					
	75	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5					
	76	<i>Docking station</i> / colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de media (<i>smartphones</i> , <i>ipods</i> , <i>tablets</i>)	2pts por cada tipo - máx. de 4 pts					
	77	Consola de jogos, a pedido	2					

Comunicações eletrónicas	78	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	79	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA
	80	Telefone ou telemóvel na UA com acesso direto à rede exterior	2			Ob.	Ob.	Ob.
	81	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3			Ob.	Ob.	Ob.
	82	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4					
	83	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	6				Ob.	Ob.
	84	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA	8					
	85	Sistema de registo de mensagens de voz	2					
Equipamento suplementar	86	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA
	87	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2				Ob.	Ob.
	88	<i>Amenities</i> escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1					Ob.
	89	<i>Amenities</i> conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido	2					Ob.
	90	Guarda chuva na UA	2					
	91	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2					

3. Serviço

Serviço de limpeza e arrumação das UA	92	Limpeza e arrumação diária das UA	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	93	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	94	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5				Ob.	Ob.
	95	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA
	96	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5				Ob.	Ob.
	97	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5					Ob.
	98	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	99	Serviço de bar associado ou não a outra área	7					
Serviço de alimentação e bebidas	100	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	101	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	10					Ob.
	102	Equipamento para chá e café nas UA	2					
	103	8 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	4				NA	NA
	104	16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	8				Ob.	NA
	105	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12					Ob.
	106	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celíacos, desportivos)	5					
	107	Menus infantis	2					
	108	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	5					
	109	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6					

	110	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3					
Serviço de pequeno-almoço	111	Serviço de pequeno-almoço	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA
	112	Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	3				Ob.	Ob.
	113	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	5					
	114	Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas UA	4					Ob.
Serviço de receção e acolhimento	115	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	NA
	116	Serviço de receção presencial 16 horas	2pts por cada 8h opcionais			Ob.	Ob.	NA
	117	Serviço de receção presencial 24 horas	2pts por cada 8h opcionais					Ob.
	118	<i>Check-in</i> expresso automático	1					
	119	Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	120	Serviço de receção multilingue (para além do Português e do Inglês)	2 pts por cada língua adicional - máx. de 6 pts					
	121	Porteiro (trintanário)	5					
	122	Serviço de <i>Valet Parking</i>	3					
	123	Serviço de informação e reservas	3					Ob.
	124	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações <i>online</i>	3 pts, mais 2 pts se bilingue (Português e Inglês)					
	125	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2					
	126	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3			Ob.	Ob.	Ob.
	127	Serviço de fotocópias	2					
	128	Serviço de digitalização	2					
	129	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2					
130	Serviço de transporte de bagagens	5					Ob.	
131	Serviço de depósito de bagagens	5			Ob.	Ob.	Ob.	
132	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1						
133	Bicicleta à disposição dos clientes	7						
Serviço de lavandaria e engomadoria	134	Serviço de lavandaria e engomadoria	5				Ob.	NA
	135	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia – exceto no fim de semana)	5					Ob.
Outros serviços	136	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6					
	137	Aceitação de cartões de crédito ou débito	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA
	138	Aceitação de cartões de crédito e débito	2			Ob.	Ob.	Ob.
	139	Serviço de depósito de valores na receção	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.
	140	Serviço despertar	2			Ob.	Ob.	Ob.
	141	Serviço de correio	2			Ob.	Ob.	Ob.
	142	Venda de revistas e jornais diários	2					
	143	Venda de bilhetes	3					
	144	Serviço de costura	4					
145	Serviço de engraxar sapatos	4						

146	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5					
147	Serviço de <i>babysitter</i>	4					
148	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	2					

4. Lazer e negócios

Equipamento s e instalações	149	Área bruta privativa de equipamentos complementares (<i>health-club, spa, squash, etc.</i>) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1m^2 < 2,5m^2 = 5 \text{ pts}$ $\geq 2,5m^2 < 5m^2 = 10 \text{ pts}$ $\geq 5m^2 = 15 \text{ pts}$				
	150	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1m^2 < 2,5m^2 = 5 \text{ pts}$ $\geq 2,5m^2 < 5m^2 = 10 \text{ pts}$ $\geq 5m^2 = 15 \text{ pts}$				
	151	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada m^2/UA - máx. 15 pts				
	152	<i>Business center</i> (no mínimo, com computador, acesso à <i>Internet</i> , impressora e <i>scanner</i>) (13)	10				
	153	Serviço de tradução a pedido	2				
	154	Serviço de secretariado a pedido	2				
	155	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projetor, <i>flipchart</i> , equipamentos de <i>videoconferência</i> , etc.)	3				
	156	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5				
	157	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	2				
	158	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10				
	159	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de <i>padel, squash</i> , etc.)	5 pts por cada - máx. de 10 pts				
	160	<i>Spa</i> (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10				
	161	Cabeleireiro	5				
	162	Estabelecimentos comerciais	2 pts por cada - máx. de 6 pts				
	163	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de <i>padel, minigolfe, driving net, petanca</i> , etc.)	5 pts por cada - máx. de 15 pts				
	164	Piscina exterior	10				
	165	Piscina interior	12				
	166	Piscina exterior aquecida	20				
	167	Piscina interior aquecida	15				
	168	Piscina para crianças	5				
169	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5					
170	Golfe	15					
171	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10					
172	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10					


173	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pt, mais 2 pts se diários						
174	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts, mais 1 pt se turismo de natureza (14) e 2 pts se diários						

5. Qualidade e sustentabilidade

175	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15						
176	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts, se nacional, 10 pts se internacional						
177	Processo formal de resposta interna a reclamações	3						
178	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2						
179	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento	2						
180	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5						
181	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15						
182	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5						
183	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10						
184	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	20						
185	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	14						
186	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	20						
187	Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts por cada 20m ² /UA - máx. 15 pts						
188	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts						
189	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts						
190	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts						

191	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5					
192	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10					
193	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2					
194	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2					
195	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	4					
196	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30					
197	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts por cada - máx. de 6 pts					
Total pontos opcionais por categoria			125	161	225	255	278

- Requisito cumprido
- Requisito não cumprido
- Requisito opcional não existente
- Não Aplicável

 Carece de declaração

(1) Requisito opcional no caso do estabelecimento hoteleiro de 3* ter menos de 40 quartos e seja instalado num edifício pré-existente que não tenha sido sujeito a obras de demolição da estrutura resistente.

(2) Quando num mesmo edifício estejam instalados vários hotéis, o local de receção pode ser comum a todos.

(3) Área útil nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de Agosto de 1951, na redação em vigor.

(4) Em até 20% das UA, a área de cada UA pode ser diminuída até 10% da área mínima associada a cada categoria e tipologia de UA, desde que cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições, consoante aplicáveis: (a) não seja inferior à área mínima da categoria inferior dentro da mesma tipologia de UA; (b) não seja inferior à área mínima da tipologia de UA inferior dentro da mesma categoria; e (c) se enquadre numa alteração da autorização de utilização do edifício para autorização de utilização para fins turísticos.

(5) A área bruta privativa é a superfície total, medida pelo perímetro exterior e eixos das paredes separadoras da UA, equipamento, zona funcional ou edifício em causa, não incluindo varandas, terraços, caves ou sótãos privativos.

(6) Zona de estar composta por: sofá ou maple, mesa de apoio e iluminação.

(7) Zona de trabalho composta por cadeira, mesa de trabalho, iluminação e tomada elétrica.

(8) Aplicável relativamente à opção não utilizada nos termos do requisito n.º 36.

(9) Os estabelecimentos hoteleiros e os hotéis rurais podem ser constituídos por quartos e por apartamentos.

(10) As suítes podem ter mais do que um quarto, devendo estes cumprir a área estipulada para os quartos suplementares e incluir uma instalação sanitária privativa. Não podem ser instaladas kitchenettes ou cozinhas nas suítes.

(11) Em caso de apartamento ou suite com mais do que um quarto, entende-se que basta existir telefone ou telemóvel num dos quartos.

(12) Incluindo almoço e jantar, em espaço adequado. Pode ser dispensado pelo Turismo de Portugal, I.P. quando o empreendimento se situar próximo de centro urbano ou em zona de vilegiatura que disponha de razoável oferta de estabelecimentos de restauração.

(13) O business center deve garantir a privacidade de cada utilizador.

ANEXO II

Lei 63/2011, de 14 de dezembro (Lei da Arbitragem Voluntária)

5276

Diário da República, 1.ª série—N.º 238—14 de Dezembro de 2011

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 63/2011

de 14 de Dezembro

Aprova a Lei da Arbitragem Voluntária

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

1 — É aprovada a Lei da Arbitragem Voluntária, que se publica em anexo à presente lei e que dela faz parte integrante.

2 — É alterado o Código de Processo Civil, em conformidade com a nova Lei da Arbitragem Voluntária.

Artigo 2.º

Alteração ao Código de Processo Civil

Os artigos 812.º-D, 815.º, 1094.º e 1527.º do Código de Processo Civil passam a ter a seguinte redacção:

«Artigo 812.º-D

[...]

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g) Se, pedida a execução de sentença arbitral, o agente de execução duvidar de que o litígio pudesse ser cometido à decisão por árbitros, quer por estar submetido, por lei especial, exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária, quer por o direito controvertido não ter carácter patrimonial e não poder ser objecto de transacção.

Artigo 815.º

[...]

São fundamentos de oposição à execução baseada em sentença arbitral não apenas os previstos no artigo anterior mas também aqueles em que pode basear-se a anulação judicial da mesma decisão, sem prejuízo do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 48.º da Lei da Arbitragem Voluntária.

Artigo 1094.º

[...]

1 — Sem prejuízo do que se ache estabelecido em tratados, convenções, regulamentos da União Europeia e leis especiais, nenhuma decisão sobre direitos privados, proferida por tribunal estrangeiro, tem eficácia em Portugal, seja qual for a nacionalidade das partes, sem estar revista e confirmada.

2 —

Artigo 1527.º

[...]

1 — Se em relação a algum dos árbitros se verificar qualquer das circunstâncias previstas nos artigos 13.º a 15.º da Lei da Arbitragem Voluntária, procede-se à nomeação de outro, nos termos do artigo 16.º daquela lei, cabendo a nomeação a quem tiver nomeado o árbitro anterior, quando possível.

2 —

Artigo 3.º

Remissões

Todas as remissões feitas em diplomas legais ou regulamentares para as disposições da Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 38/2003, de 8 de Março, devem considerar-se como feitas para as disposições correspondentes na nova Lei da Arbitragem Voluntária.

Artigo 4.º

Disposição transitória

1 — Salvo o disposto nos números seguintes, ficam sujeitos ao novo regime da Lei da Arbitragem Voluntária os processos arbitrais que, nos termos do n.º 1 do artigo 33.º da referida lei, se iniciem após a sua entrada em vigor.

2 — O novo regime é aplicável aos processos arbitrais iniciados antes da sua entrada em vigor, desde que ambas as partes nisso acordem ou se uma delas formular proposta nesse sentido e a outra a tal não se opuser no prazo de 15 dias a contar da respectiva recepção.

3 — As partes que tenham celebrado convenções de arbitragem antes da entrada em vigor do novo regime mantêm o direito aos recursos que caberiam da sentença arbitral, nos termos do artigo 29.º da Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 38/2003, de 8 de Março, caso o processo arbitral houvesse decorrido ao abrigo deste diploma.

4 — A submissão a arbitragem de litígios emergentes de ou relativos a contratos de trabalho é regulada por lei especial, sendo aplicável, até à entrada em vigor desta o novo regime aprovado pela presente lei, e, com as devidas adaptações, o n.º 1 do artigo 1.º da Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 38/2003, de 8 de Março.

Artigo 5.º

Norma revogatória

1 — É revogada a Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 38/2003, de 8 de Março, com excepção do disposto no n.º 1 do artigo 1.º, que se mantém em vigor para a arbitragem de litígios emergentes de ou relativos a contratos de trabalho.

2 — São revogados o n.º 2 do artigo 181.º e o artigo 186.º do Código de Processo nos Tribunais Administrativos.

3 — É revogado o artigo 1097.º do Código de Processo Civil.

Artigo 6.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor três meses após a data da sua publicação.

Aprovada em 4 de Novembro de 2011.

A Presidente da Assembleia da República, *Maria da Assunção A. Esteves*.

Promulgada em 29 de Novembro de 2011.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendada em 30 de Novembro de 2011.

O Primeiro-Ministro, *Pedro Passos Coelho*.

ANEXO

Lei da Arbitragem Voluntária

CAPÍTULO I

Da convenção de arbitragem

Artigo 1.º

Convenção de arbitragem

1 — Desde que por lei especial não esteja submetido exclusivamente aos tribunais do Estado ou a arbitragem necessária, qualquer litígio respeitante a interesses de natureza patrimonial pode ser cometido pelas partes, mediante convenção de arbitragem, à decisão de árbitros.

2 — É também válida uma convenção de arbitragem relativa a litígios que não envolvam interesses de natureza patrimonial, desde que as partes possam celebrar transacção sobre o direito controvertido.

3 — A convenção de arbitragem pode ter por objecto um litígio actual, ainda que afecto a um tribunal do Estado (compromisso arbitral), ou litígios eventuais emergentes de determinada relação jurídica contratual ou extracontratual (cláusula compromissória).

4 — As partes podem acordar em submeter a arbitragem, para além das questões de natureza contenciosa em sentido estrito, quaisquer outras que requeiram a intervenção de um decisor imparcial, designadamente as relacionadas com a necessidade de precisar, completar e adaptar contratos de prestações duradouras a novas circunstâncias.

5 — O Estado e outras pessoas colectivas de direito público podem celebrar convenções de arbitragem, na medida em que para tanto estejam autorizados por lei ou se tais convenções tiverem por objecto litígios de direito privado.

Artigo 2.º

Requisitos da convenção de arbitragem; sua revogação

1 — A convenção de arbitragem deve adoptar forma escrita.

2 — A exigência de forma escrita tem-se por satisfeita quando a convenção conste de documento escrito assinado pelas partes, troca de cartas, telegramas, telefaxes ou outros meios de telecomunicação de que fique prova escrita, incluindo meios electrónicos de comunicação.

3 — Considera-se que a exigência de forma escrita da convenção de arbitragem está satisfeita quando esta conste de suporte electrónico, magnético, óptico, ou de outro tipo, que ofereça as mesmas garantias de fidedignidade, inteligibilidade e conservação.

4 — Sem prejuízo do regime jurídico das cláusulas contratuais gerais, vale como convenção de arbitragem a remissão feita num contrato para documento que contenha uma cláusula compromissória, desde que tal contrato revista a forma escrita e a remissão seja feita de modo a fazer dessa cláusula parte integrante do mesmo.

5 — Considera-se também cumprido o requisito da forma escrita da convenção de arbitragem quando exista troca de uma petição e uma contestação em processo arbitral, em que a existência de tal convenção seja alegada por uma parte e não seja negada pela outra.

6 — O compromisso arbitral deve determinar o objecto do litígio; a cláusula compromissória deve especificar a relação jurídica a que os litígios respeitem.

Artigo 3.º

Nulidade da convenção de arbitragem

É nula a convenção de arbitragem celebrada em violação do disposto nos artigos 1.º e 2.º

Artigo 4.º

Modificação, revogação e caducidade da convenção

1 — A convenção de arbitragem pode ser modificada pelas partes até à aceitação do primeiro árbitro ou, com o acordo de todos os árbitros, até à prolação da sentença arbitral.

2 — A convenção de arbitragem pode ser revogada pelas partes, até à prolação da sentença arbitral.

3 — O acordo das partes previsto nos números anteriores deve revestir a forma escrita, observando-se o disposto no artigo 2.º

4 — Salvo convenção em contrário, a morte ou extinção das partes não faz caducar a convenção de arbitragem nem extingue a instância arbitral.

Artigo 5.º

Efeito negativo da convenção de arbitragem

1 — O tribunal estadual no qual seja proposta acção relativa a uma questão abrangida por uma convenção de arbitragem deve, a requerimento do réu deduzido até ao momento em que este apresentar o seu primeiro articulado sobre o fundo da causa, absolvê-lo da instância, a menos que verifique que, manifestamente, a convenção de arbitragem é nula, é ou se tornou ineficaz ou é inexequível.

2 — No caso previsto no número anterior, o processo arbitral pode ser iniciado ou prosseguir, e pode ser nele proferida uma sentença, enquanto a questão estiver pendente no tribunal estadual.

3 — O processo arbitral cessa e a sentença nele proferida deixa de produzir efeitos, logo que um tribunal estadual considere, mediante decisão transitada em julgado, que o tribunal arbitral é incompetente para julgar o litígio que lhe foi submetido, quer tal decisão seja proferida na acção referida no n.º 1 do presente artigo, quer seja proferida ao abrigo do disposto no n.º 9 do artigo 18.º, e nas subalíneas *i*) e *iii*) da alínea *a*) do n.º 3 do artigo 46.º

4 — As questões da nulidade, ineficácia e inexecutabilidade de uma convenção de arbitragem não podem ser discutidas autonomamente em acção de simples apreciação proposta em tribunal estadual nem em procedimento cautelar instaurado perante o mesmo tribunal, que tenha como finalidade impedir a constituição ou o funcionamento de um tribunal arbitral.

Artigo 6.º

Remissão para regulamentos de arbitragem

Todas as referências feitas na presente lei ao estipulado na convenção de arbitragem ou ao acordo entre as partes abrangem não apenas o que as partes aí regulem directamente, mas também o disposto em regulamentos de arbitragem para os quais as partes hajam remetido.

Artigo 7.º

Convenção de arbitragem e providências cautelares decretadas por tribunal estadual

Não é incompatível com uma convenção de arbitragem o requerimento de providências cautelares apresentado a um tribunal estadual, antes ou durante o processo arbitral, nem o decretamento de tais providências por aquele tribunal.

CAPÍTULO II

Dos árbitros e do tribunal arbitral

Artigo 8.º

Número de árbitros

1 — O tribunal arbitral pode ser constituído por um único árbitro ou por vários, em número ímpar.

2 — Se as partes não tiverem acordado no número de membros do tribunal arbitral, é este composto por três árbitros.

Artigo 9.º

Requisitos dos árbitros

1 — Os árbitros devem ser pessoas singulares e plenamente capazes.

2 — Ninguém pode ser preterido, na sua designação como árbitro, em razão da nacionalidade, sem prejuízo do disposto no n.º 6 do artigo 10.º e da liberdade de escolha das partes.

3 — Os árbitros devem ser independentes e imparciais.

4 — Os árbitros não podem ser responsabilizados por danos decorrentes das decisões por eles proferidas, salvo nos casos em que os magistrados judiciais o possam ser.

5 — A responsabilidade dos árbitros prevista no número anterior só tem lugar perante as partes.

Artigo 10.º

Designação dos árbitros

1 — As partes podem, na convenção de arbitragem ou em escrito posterior por elas assinado, designar o árbitro ou os árbitros que constituem o tribunal arbitral ou fixar o modo pelo qual estes são escolhidos, nomeadamente, cometendo a designação de todos ou de alguns dos árbitros a um terceiro.

2 — Caso o tribunal arbitral deva ser constituído por um único árbitro e não haja acordo entre as partes quanto

a essa designação, tal árbitro é escolhido, a pedido de qualquer das partes, pelo tribunal estadual.

3 — No caso de o tribunal arbitral ser composto por três ou mais árbitros, cada parte deve designar igual número de árbitros e os árbitros assim designados devem escolher outro árbitro, que actua como presidente do tribunal arbitral.

4 — Salvo estipulação em contrário, se, no prazo de 30 dias a contar da recepção do pedido que a outra parte lhe faça nesse sentido, uma parte não designar o árbitro ou árbitros que lhe cabe escolher ou se os árbitros designados pelas partes não acordarem na escolha do árbitro presidente no prazo de 30 dias a contar da designação do último deles, a designação do árbitro ou árbitros em falta é feita, a pedido de qualquer das partes, pelo tribunal estadual competente.

5 — Salvo estipulação em contrário, aplica-se o disposto no número anterior se as partes tiverem cometido a designação de todos ou de alguns dos árbitros a um terceiro e este não a tiver efectuado no prazo de 30 dias a contar da solicitação que lhe tenha sido dirigida nesse sentido.

6 — Quando nomear um árbitro, o tribunal estadual competente tem em conta as qualificações exigidas pelo acordo das partes para o árbitro ou os árbitros a designar e tudo o que for relevante para garantir a nomeação de um árbitro independente e imparcial; tratando-se de arbitragem internacional, ao nomear um árbitro único ou um terceiro árbitro, o tribunal tem também em consideração a possível conveniência da nomeação de um árbitro de nacionalidade diferente da das partes.

7 — Não cabe recurso das decisões proferidas pelo tribunal estadual competente ao abrigo dos números anteriores do presente artigo.

Artigo 11.º

Pluralidade de demandantes ou de demandados

1 — Em caso de pluralidade de demandantes ou de demandados, e devendo o tribunal arbitral ser composto por três árbitros, os primeiros designam conjuntamente um árbitro e os segundos designam conjuntamente outro.

2 — Se os demandantes ou os demandados não chegarem a acordo sobre o árbitro que lhes cabe designar, cabe ao tribunal estadual competente, a pedido de qualquer das partes, fazer a designação do árbitro em falta.

3 — No caso previsto no número anterior, pode o tribunal estadual, se se demonstrar que as partes que não conseguiram nomear conjuntamente um árbitro têm interesses conflitantes relativamente ao fundo da causa, nomear a totalidade dos árbitros e designar de entre eles quem é o presidente, ficando nesse caso sem efeito a designação do árbitro que uma das partes tiver entretanto efectuado.

4 — O disposto no presente artigo entende-se sem prejuízo do que haja sido estipulado na convenção de arbitragem para o caso de arbitragem com pluralidade de partes.

Artigo 12.º

Aceitação do encargo

1 — Ninguém pode ser obrigado a actuar como árbitro; mas se o encargo tiver sido aceite, só é legítima a escusa fundada em causa superveniente que impossibilite o designado de exercer tal função ou na não conclusão do acordo a que se refere o n.º 1 do artigo 17.º

2 — A menos que as partes tenham acordado de outro modo, cada árbitro designado deve, no prazo de 15 dias a contar da comunicação da sua designação, declarar por escrito a aceitação do encargo a quem o designou; se em tal prazo não declarar a sua aceitação nem por outra forma revelar a intenção de agir como árbitro, entende-se que não aceita a designação.

3 — O árbitro que, tendo aceitado o encargo, se escusar injustificadamente ao exercício da sua função responde pelos danos a que der causa.

Artigo 13.º

Fundamentos de recusa

1 — Quem for convidado para exercer funções de árbitro deve revelar todas as circunstâncias que possam suscitar fundadas dúvidas sobre a sua imparcialidade e independência.

2 — O árbitro deve, durante todo o processo arbitral, revelar, sem demora, às partes e aos demais árbitros as circunstâncias referidas no número anterior que sejam supervenientes ou de que só tenha tomado conhecimento depois de aceitar o encargo.

3 — Um árbitro só pode ser recusado se existirem circunstâncias que possam suscitar fundadas dúvidas sobre a sua imparcialidade ou independência ou se não possuir as qualificações que as partes convencionaram. Uma parte só pode recusar um árbitro que haja designado ou em cuja designação haja participado com fundamento numa causa de que só tenha tido conhecimento após essa designação.

Artigo 14.º

Processo de recusa

1 — Sem prejuízo do disposto no n.º 3 do presente artigo, as partes podem livremente acordar sobre o processo de recusa de árbitro.

2 — Na falta de acordo, a parte que pretenda recusar um árbitro deve expor por escrito os motivos da recusa ao tribunal arbitral, no prazo de 15 dias a contar da data em que teve conhecimento da constituição daquele ou da data em que teve conhecimento das circunstâncias referidas no artigo 13.º Se o árbitro recusado não renunciar à função que lhe foi confiada e a parte que o designou insistir em mantê-lo, o tribunal arbitral, com participação do árbitro visado, decide sobre a recusa.

3 — Se a destituição do árbitro recusado não puder ser obtida segundo o processo convencionado pelas partes ou nos termos do disposto no n.º 2 do presente artigo, a parte que recusa o árbitro pode, no prazo de 15 dias após lhe ter sido comunicada a decisão que rejeita a recusa, pedir ao tribunal estadual competente que tome uma decisão sobre a recusa, sendo aquela insusceptível de recurso. Na pendência desse pedido, o tribunal arbitral, incluindo o árbitro recusado, pode prosseguir o processo arbitral e preferir sentença.

Artigo 15.º

Incapacitação ou inação de um árbitro

1 — Cessam as funções do árbitro que fique incapacitado, de direito ou de facto, para exercê-las, se o mesmo a elas renunciar ou as partes de comum acordo lhes puserem termo com esse fundamento.

2 — Se um árbitro, por qualquer outra razão, não se desincumbir, em tempo razoável, das funções que lhe fo-

ram cometidas, as partes podem, de comum acordo, fazê-las cessar, sem prejuízo da eventual responsabilidade do árbitro em causa.

3 — No caso de as partes não chegarem a acordo quanto ao afastamento do árbitro afectado por uma das situações referidas nos números anteriores do presente artigo, qualquer das partes pode requerer ao tribunal estadual competente que, com fundamento na situação em causa, o destitua, sendo esta decisão insusceptível de recurso.

4 — Se, nos termos dos números anteriores do presente artigo ou do n.º 2 do artigo 14.º, um árbitro renunciar à sua função ou as partes aceitarem que cesse a função de um árbitro que alegadamente se encontre numa das situações aí previstas, tal não implica o reconhecimento da procedência dos motivos de destituição mencionados nas disposições acima referidas.

Artigo 16.º

Nomeação de um árbitro substituto

1 — Em todos os casos em que, por qualquer razão, cessem as funções de um árbitro, é nomeado um árbitro substituto, de acordo com as regras aplicadas à designação do árbitro substituído, sem prejuízo de as partes poderem acordar em que a substituição do árbitro se faça de outro modo ou prescindirem da sua substituição.

2 — O tribunal arbitral decide, tendo em conta o estado do processo, se algum acto processual deve ser repetido face à nova composição do tribunal.

Artigo 17.º

Honorários e despesas dos árbitros

1 — Se as partes não tiverem regulado tal matéria na convenção de arbitragem, os honorários dos árbitros, o modo de reembolso das suas despesas e a forma de pagamento pelas partes de preparos por conta desses honorários e despesas devem ser objecto de acordo escrito entre as partes e os árbitros, concluído antes da aceitação do último dos árbitros a ser designado.

2 — Caso a matéria não haja sido regulada na convenção de arbitragem, nem sobre ela haja sido concluído um acordo entre as partes e os árbitros, cabe aos árbitros, tendo em conta a complexidade das questões decididas, o valor da causa e o tempo despendido ou a despendido com o processo arbitral até à conclusão deste, fixar o montante dos seus honorários e despesas, bem como determinar o pagamento pelas partes de preparos por conta daqueles, mediante uma ou várias decisões separadas das que se pronunciem sobre questões processuais ou sobre o fundo da causa.

3 — No caso previsto no número anterior do presente artigo, qualquer das partes pode requerer ao tribunal estadual competente a redução dos montantes dos honorários ou das despesas e respectivos preparos fixados pelos árbitros, podendo esse tribunal, depois de ouvir sobre a matéria os membros do tribunal arbitral, fixar os montantes que considere adequados.

4 — No caso de falta de pagamento de preparos para honorários e despesas que hajam sido previamente acordados ou fixados pelo tribunal arbitral ou estadual, os árbitros podem suspender ou dar por concluído o processo arbitral, após ter decorrido um prazo adicional razoável que concedam para o efeito à parte ou partes faltosas, sem prejuízo do disposto no número seguinte do presente artigo.

5 — Se, dentro do prazo fixado de acordo com o número anterior, alguma das partes não tiver pago o seu preparo, os árbitros, antes de decidirem suspender ou pôr termo ao processo arbitral, comunicam-no às demais partes para que estas possam, se o desejarem, suprir a falta de pagamento daquele preparo no prazo que lhes for fixado para o efeito.

CAPÍTULO III

Da competência do tribunal arbitral

Artigo 18.º

Competência do tribunal arbitral para se pronunciar sobre a sua competência

1 — O tribunal arbitral pode decidir sobre a sua própria competência, mesmo que para esse fim seja necessário apreciar a existência, a validade ou a eficácia da convenção de arbitragem ou do contrato em que ela se insira, ou a aplicabilidade da referida convenção.

2 — Para os efeitos do disposto no número anterior, uma cláusula compromissória que faça parte de um contrato é considerada como um acordo independente das demais cláusulas do mesmo.

3 — A decisão do tribunal arbitral que considere nulo o contrato não implica, só por si, a nulidade da cláusula compromissória.

4 — A incompetência do tribunal arbitral para conhecer da totalidade ou de parte do litígio que lhe foi submetido só pode ser arguida até à apresentação da defesa quanto ao fundo da causa, ou juntamente com esta.

5 — O facto de uma parte ter designado um árbitro ou ter participado na sua designação não a priva do direito de arguir a incompetência do tribunal arbitral para conhecer do litígio que lhe haja sido submetido.

6 — A arguição de que, no decurso do processo arbitral, o tribunal arbitral excedeu ou pode exceder a sua competência deve ser deduzida imediatamente após se suscitar a questão que alegadamente exceda essa competência.

7 — O tribunal arbitral pode, nos casos previstos nos n.ºs 4 e 6 do presente artigo, admitir as excepções que, com os fundamentos neles referidos, sejam arguidas após os limites temporais aí estabelecidos, se considerar justificado o não cumprimento destes.

8 — O tribunal arbitral pode decidir sobre a sua competência quer mediante uma decisão interlocutória quer na sentença sobre o fundo da causa.

9 — A decisão interlocutória pela qual o tribunal arbitral declare que tem competência pode, no prazo de 30 dias após a sua notificação às partes, ser impugnada por qualquer destas perante o tribunal estadual competente, ao abrigo das subalíneas *i)* e *iii)* da alínea *a)* do n.º 3 do artigo 46.º, e da alínea *f)* do n.º 1 do artigo 59.º

10 — Enquanto a impugnação referida no número anterior do presente artigo estiver pendente no tribunal estadual competente, o tribunal arbitral pode prosseguir o processo arbitral e proferir sentença sobre o fundo da causa, sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 5.º

Artigo 19.º

Extensão da intervenção dos tribunais estaduais

Nas matérias reguladas pela presente lei, os tribunais estaduais só podem intervir nos casos em que esta o prevê.

CAPÍTULO IV

Das providências cautelares e ordens preliminares

SECÇÃO I

Providências cautelares

Artigo 20.º

Providências cautelares decretadas pelo tribunal arbitral

1 — Salvo estipulação em contrário, o tribunal arbitral pode, a pedido de uma parte e ouvida a parte contrária, decretar as providências cautelares que considere necessárias em relação ao objecto do litígio.

2 — Para os efeitos da presente lei, uma providência cautelar é uma medida de carácter temporário, decretada por sentença ou decisão com outra forma, pela qual, em qualquer altura antes de proferir a sentença que venha a dirimir o litígio, o tribunal arbitral ordena a uma parte que:

- a)* Mantenha ou restaure a situação anteriormente existente enquanto o litígio não for dirimido;
- b)* Pratique actos que previnam ou se abstenha de praticar actos que provavelmente causem dano ou prejuízo relativamente ao processo arbitral;
- c)* Assegure a preservação de bens sobre os quais uma sentença subsequente possa ser executada;
- d)* Preserve meios de prova que possam ser relevantes e importantes para a resolução do litígio.

Artigo 21.º

Requisitos para o decretamento de providências cautelares

1 — Uma providência cautelar requerida ao abrigo das alíneas *a)*, *b)* e *c)* do n.º 2 do artigo 20.º é decretada pelo tribunal arbitral, desde que:

- a)* Haja probabilidade séria da existência do direito invocado pelo requerente e se mostre suficientemente fundado o receio da sua lesão; e
- b)* O prejuízo resultante para o requerido do decretamento da providência não exceda consideravelmente o dano que com ela o requerente pretende evitar.

2 — O juízo do tribunal arbitral relativo à probabilidade referida na alínea *a)* do n.º 1 do presente artigo não afecta a liberdade de decisão do tribunal arbitral quando, posteriormente, tiver de se pronunciar sobre qualquer matéria.

3 — Relativamente ao pedido de uma providência cautelar feito ao abrigo da alínea *d)* do n.º 2 do artigo 20.º, os requisitos estabelecidos nas alíneas *a)* e *b)* do n.º 1 do presente artigo aplicam-se apenas na medida que o tribunal arbitral considerar adequada.

SECÇÃO II

Ordens preliminares

Artigo 22.º

Requerimento de ordens preliminares; requisitos

1 — Salvo havendo acordo em sentido diferente, qualquer das partes pode pedir que seja decretada uma providência cautelar e, simultaneamente, requerer que seja dirigida à outra parte uma ordem preliminar, sem prévia

audiência dela, para que não seja frustrada a finalidade da providência cautelar solicitada.

2 — O tribunal arbitral pode emitir a ordem preliminar requerida, desde que considere que a prévia revelação do pedido de providência cautelar à parte contra a qual ela se dirige cria o risco de a finalidade daquela providência ser frustrada.

3 — Os requisitos estabelecidos no artigo 21.º são aplicáveis a qualquer ordem preliminar, considerando-se que o dano a equacionar ao abrigo da alínea b) do n.º 1 do artigo 21.º é, neste caso, o que pode resultar de a ordem preliminar ser ou não emitida.

Artigo 23.º

Regime específico das ordens preliminares

1 — Imediatamente depois de o tribunal arbitral se ter pronunciado sobre um requerimento de ordem preliminar, deve informar todas as partes sobre o pedido de providência cautelar, o requerimento de ordem preliminar, a ordem preliminar, se esta tiver sido emitida, e todas as outras comunicações, incluindo comunicações orais, havidas entre qualquer parte e o tribunal arbitral a tal respeito.

2 — Simultaneamente, o tribunal arbitral deve dar oportunidade à parte contra a qual a ordem preliminar haja sido decretada para apresentar a sua posição sobre aquela, no mais curto prazo que for praticável e que o tribunal fixa.

3 — O tribunal arbitral deve decidir prontamente sobre qualquer objecção deduzida contra a ordem preliminar.

4 — A ordem preliminar caduca 20 dias após a data em que tenha sido emitida pelo tribunal arbitral. O tribunal pode, contudo, após a parte contra a qual se dirija a ordem preliminar ter sido dela notificada e ter tido oportunidade para sobre ela apresentar a sua posição, decretar uma providência cautelar, adoptando ou modificando o conteúdo da ordem preliminar.

5 — A ordem preliminar é obrigatória para as partes, mas não é passível de execução coerciva por um tribunal estadual.

SECÇÃO III

Regras comuns às providências cautelares e às ordens preliminares

Artigo 24.º

Modificação, suspensão e revogação; prestação de caução

1 — O tribunal arbitral pode modificar, suspender ou revogar uma providência cautelar ou uma ordem preliminar que haja sido decretada ou emitida, a pedido de qualquer das partes ou, em circunstâncias excepcionais e após ouvi-las, por iniciativa do próprio tribunal.

2 — O tribunal arbitral pode exigir à parte que solicita o decretamento de uma providência cautelar a prestação de caução adequada.

3 — O tribunal arbitral deve exigir à parte que requeira a emissão de uma ordem preliminar a prestação de caução adequada, a menos que considere inadequado ou desnecessário fazê-lo.

Artigo 25.º

Dever de revelação

1 — As partes devem revelar prontamente qualquer alteração significativa das circunstâncias com fundamento nas quais a providência cautelar foi solicitada ou decretada.

2 — A parte que requeira uma ordem preliminar deve revelar ao tribunal arbitral todas as circunstâncias que possam ser relevantes para a decisão sobre a sua emissão ou manutenção e tal dever continua em vigor até que a parte contra a qual haja sido dirigida tenha tido oportunidade de apresentar a sua posição, após o que se aplica o disposto no n.º 1 do presente artigo.

Artigo 26.º

Responsabilidade do requerente

A parte que solicite o decretamento de uma providência cautelar ou requeira a emissão de uma ordem preliminar é responsável por quaisquer custos ou prejuízos causados à outra parte por tal providência ou ordem, caso o tribunal arbitral venha mais tarde a decidir que, nas circunstâncias anteriormente existentes, a providência ou a ordem preliminar não deveria ter sido decretada ou ordenada. O tribunal arbitral pode, neste último caso, condenar a parte requerente ao pagamento da correspondente indemnização em qualquer estado do processo.

SECÇÃO IV

Reconhecimento ou execução coerciva de providências cautelares

Artigo 27.º

Reconhecimento ou execução coerciva

1 — Uma providência cautelar decretada por um tribunal arbitral é obrigatória para as partes e, a menos que o tribunal arbitral tenha decidido de outro modo, pode ser coercivamente executada mediante pedido dirigido ao tribunal estadual competente, independentemente de a arbitragem em que aquela foi decretada ter lugar no estrangeiro, sem prejuízo do disposto no artigo 28.º

2 — A parte que peça ou já tenha obtido o reconhecimento ou a execução coerciva de uma providência cautelar deve informar prontamente o tribunal estadual da eventual revogação, suspensão ou modificação dessa providência pelo tribunal arbitral que a haja decretado.

3 — O tribunal estadual ao qual for pedido o reconhecimento ou a execução coerciva da providência pode, se o considerar conveniente, ordenar à parte requerente que preste caução adequada, se o tribunal arbitral não tiver já tomado uma decisão sobre essa matéria ou se tal decisão for necessária para proteger os interesses de terceiros.

4 — A sentença do tribunal arbitral que decidir sobre uma ordem preliminar ou providência cautelar e a sentença do tribunal estadual que decidir sobre o reconhecimento ou execução coerciva de uma providência cautelar de um tribunal arbitral não são susceptíveis de recurso.

Artigo 28.º

Fundamentos de recusa do reconhecimento ou da execução coerciva

1 — O reconhecimento ou a execução coerciva de uma providência cautelar só podem ser recusados por um tribunal estadual:

a) A pedido da parte contra a qual a providência seja invocada, se este tribunal considerar que:

i) Tal recusa é justificada com fundamento nos motivos previstos nas subalíneas i), ii), iii) ou iv) da alínea a) do n.º 1 do artigo 56.º; ou

ii) A decisão do tribunal arbitral respeitante à prestação de caução relacionada com a providência cautelar decretada não foi cumprida; ou

iii) A providência cautelar foi revogada ou suspensa pelo tribunal arbitral ou, se para isso for competente, por um tribunal estadual do país estrangeiro em que arbitragem tem lugar ou ao abrigo de cuja lei a providência tiver sido decretada; ou

b) Se o tribunal estadual considerar que:

i) A providência cautelar é incompatível com os poderes conferidos ao tribunal estadual pela lei que o rege, salvo se este decidir reformular a providência cautelar na medida necessária para a adaptar à sua própria competência e regime processual, em ordem a fazer executar coercivamente a providência cautelar, sem alterar a sua essência; ou

ii) Alguns dos fundamentos de recusa de reconhecimento previstos nas subalíneas *i)* ou *ii)* da alínea *b)* do n.º 1 do artigo 56.º se verificam relativamente ao reconhecimento ou à execução coerciva da providência cautelar.

2 — Qualquer decisão tomada pelo tribunal estadual ao abrigo do n.º 1 do presente artigo tem eficácia restrita ao pedido de reconhecimento ou de execução coerciva de providência cautelar decretada pelo tribunal arbitral. O tribunal estadual ao qual seja pedido o reconhecimento ou a execução de providência cautelar, ao pronunciar-se sobre esse pedido, não deve fazer uma revisão do mérito da providência cautelar.

Artigo 29.º

Providências cautelares decretadas por um tribunal estadual

1 — Os tribunais estaduais têm poder para decretar providências cautelares na dependência de processos arbitrais, independentemente do lugar em que estes decorram, nos mesmos termos em que o podem fazer relativamente aos processos que corram perante os tribunais estaduais.

2 — Os tribunais estaduais devem exercer esse poder de acordo com o regime processual que lhes é aplicável, tendo em consideração, se for o caso, as características específicas da arbitragem internacional.

CAPÍTULO V

Da condução do processo arbitral

Artigo 30.º

Princípios e regras do processo arbitral

1 — O processo arbitral deve sempre respeitar os seguintes princípios fundamentais:

a) O demandado é citado para se defender;

b) As partes são tratadas com igualdade e deve ser-lhes dada uma oportunidade razoável de fazerem valer os seus direitos, por escrito ou oralmente, antes de ser proferida a sentença final;

c) Em todas as fases do processo é garantida a observância do princípio do contraditório, salvas as exceções previstas na presente lei.

2 — As partes podem, até à aceitação do primeiro árbitro, acordar sobre as regras do processo a observar na arbitragem, com respeito pelos princípios fundamentais

consignados no número anterior do presente artigo e pelas demais normas imperativas constantes desta lei.

3 — Não existindo tal acordo das partes e na falta de disposições aplicáveis na presente lei, o tribunal arbitral pode conduzir a arbitragem do modo que considerar apropriado, definindo as regras processuais que entender adequadas, devendo, se for esse o caso, explicitar que considera subsidiariamente aplicável o disposto na lei que rege o processo perante o tribunal estadual competente.

4 — Os poderes conferidos ao tribunal arbitral compreendem o de determinar a admissibilidade, pertinência e valor de qualquer prova produzida ou a produzir.

5 — Os árbitros, as partes e, se for o caso, as entidades que promovam, com carácter institucionalizado, a realização de arbitragens voluntárias, têm o dever de guardar sigilo sobre todas as informações que obtenham e documentos de que tomem conhecimento através do processo arbitral, sem prejuízo do direito de as partes tornarem públicos os actos processuais necessários à defesa dos seus direitos e do dever de comunicação ou revelação de actos do processo às autoridades competentes, que seja imposto por lei.

6 — O disposto no número anterior não impede a publicação de sentenças e outras decisões do tribunal arbitral, expurgadas de elementos de identificação das partes, salvo se qualquer destas a isso se opuser.

Artigo 31.º

Lugar da arbitragem

1 — As partes podem livremente fixar o lugar da arbitragem. Na falta de acordo das partes, este lugar é fixado pelo tribunal arbitral, tendo em conta as circunstâncias do caso, incluindo a conveniência das partes.

2 — Não obstante o disposto no n.º 1 do presente artigo, o tribunal arbitral pode, salvo convenção das partes em contrário, reunir em qualquer local que julgue apropriado para se realizar uma ou mais audiências, permitir a realização de qualquer diligência probatória ou tomar quaisquer deliberações.

Artigo 32.º

Língua do processo

1 — As partes podem, por acordo, escolher livremente a língua ou línguas a utilizar no processo arbitral. Na falta desse acordo, o tribunal arbitral determina a língua ou línguas a utilizar no processo.

2 — O tribunal arbitral pode ordenar que qualquer documento seja acompanhado de uma tradução na língua ou línguas convencionadas pelas partes ou escolhidas pelo tribunal arbitral.

Artigo 33.º

Início do processo; petição e contestação

1 — Salvo convenção das partes em contrário, o processo arbitral relativo a determinado litígio tem início na data em que o pedido de submissão desse litígio a arbitragem é recebido pelo demandado.

2 — Nos prazos convencionados pelas partes ou fixados pelo tribunal arbitral, o demandante apresenta a sua petição, em que enuncia o seu pedido e os factos em que este se baseia, e o demandado apresenta a sua contestação, em que explana a sua defesa relativamente àqueles,

salvo se tiver sido outra a convenção das partes quanto aos elementos a figurar naquelas peças escritas. As partes podem fazer acompanhar as referidas peças escritas de quaisquer documentos que julguem pertinentes e mencionar nelas documentos ou outros meios de prova que venham a apresentar.

3 — Salvo convenção das partes em contrário, qualquer delas pode, no decurso do processo arbitral, modificar ou completar a sua petição ou a sua contestação, a menos que o tribunal arbitral entenda não dever admitir tal alteração em razão do atraso com que é formulada, sem que para este haja justificação bastante.

4 — O demandado pode deduzir reconvenção, desde que o seu objecto seja abrangido pela convenção de arbitragem.

Artigo 34.º

Andiências e processo escrito

1 — Salvo convenção das partes em contrário, o tribunal decide se serão realizadas audiências para a produção de prova ou se o processo é apenas conduzido com base em documentos e outros elementos de prova. O tribunal deve, porém, realizar uma ou mais audiências para a produção de prova sempre que uma das partes o requeira, a menos que as partes hajam previamente prescindido delas.

2 — As partes devem ser notificadas, com antecedência suficiente, de quaisquer audiências e de outras reuniões convocadas pelo tribunal arbitral para fins de produção de prova.

3 — Todas as peças escritas, documentos ou informações que uma das partes forneça ao tribunal arbitral devem ser comunicadas à outra parte. Deve igualmente ser comunicado às partes qualquer relatório pericial ou elemento de prova documental que possa servir de base à decisão do tribunal.

Artigo 35.º

Omissões e faltas de qualquer das partes

1 — Se o demandante não apresentar a sua petição em conformidade com o n.º 2 do artigo 33.º, o tribunal arbitral põe termo ao processo arbitral.

2 — Se o demandado não apresentar a sua contestação, em conformidade com o n.º 2 do artigo 33.º, o tribunal arbitral prossegue o processo arbitral, sem considerar esta omissão, em si mesma, como uma aceitação das alegações do demandante.

3 — Se uma das partes deixar de comparecer a uma audiência ou de produzir prova documental no prazo fixado, o tribunal arbitral pode prosseguir o processo e proferir sentença com base na prova apresentada.

4 — O tribunal arbitral pode, porém, caso considere a omissão justificada, permitir a uma parte a prática do acto omitido.

5 — O disposto nos números anteriores deste artigo entende-se sem prejuízo do que as partes possam ter acordado sobre as consequências das suas omissões.

Artigo 36.º

Intervenção de terceiros

1 — Só podem ser admitidos a intervir num processo arbitral em curso terceiros vinculados pela convenção de arbitragem em que aquele se baseia, quer o estejam

desde a respectiva conclusão, quer tenham aderido a ela subsequentemente. Esta adesão carece do consentimento de todas as partes na convenção de arbitragem e pode ser feita só para os efeitos da arbitragem em causa.

2 — Encontrando-se o tribunal arbitral constituído, só pode ser admitida ou provocada a intervenção de terceiro que declare aceitar a composição actual do tribunal; em caso de intervenção espontânea, presume-se essa aceitação.

3 — A admissão da intervenção depende sempre de decisão do tribunal arbitral, após ouvir as partes iniciais na arbitragem e o terceiro em causa. O tribunal arbitral só deve admitir a intervenção se esta não perturbar indevidamente o normal andamento do processo arbitral e se houver razões de relevo que a justifiquem, considerando-se como tais, em particular, aquelas situações em que, não havendo manifesta inviabilidade do pedido:

a) O terceiro tenha em relação ao objecto da causa um interesse igual ao do demandante ou do demandado, que inicialmente permitisse o litisconsórcio voluntário ou impusesse o litisconsórcio necessário entre uma das partes na arbitragem e o terceiro; ou

b) O terceiro queira formular, contra o demandado, um pedido com o mesmo objecto que o do demandante, mas incompatível com o deste; ou

c) O demandado, contra quem seja invocado crédito que possa, *prima facie*, ser caracterizado como solidário, pretenda que os demais possíveis credores solidários fiquem vinculados pela decisão final proferida na arbitragem; ou

d) O demandado pretenda que sejam chamados terceiros, contra os quais o demandado possa ter direito de regresso em consequência da procedência, total ou parcial, de pedido do demandante.

4 — O que ficou estabelecido nos números anteriores para demandante e demandado vale, com as necessárias adaptações, respectivamente para demandado e demandante, se estiver em causa reconvenção.

5 — Admitida a intervenção, aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no artigo 33.º

6 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a intervenção de terceiros anteriormente à constituição do tribunal arbitral só pode ter lugar em arbitragem institucionalizada e desde que o regulamento de arbitragem aplicável assegure a observância do princípio da igualdade de participação de todas as partes, incluindo os membros de partes plurais, na escolha dos árbitros.

7 — A convenção de arbitragem pode regular a intervenção de terceiros em arbitragens em curso de modo diferente do estabelecido nos números anteriores, quer directamente, com observância do princípio da igualdade de participação de todas as partes na escolha dos árbitros, quer mediante remissão para um regulamento de arbitragem institucionalizada que admita essa intervenção.

Artigo 37.º

Perito nomeado pelo tribunal arbitral

1 — Salvo convenção das partes em contrário, o tribunal arbitral, por sua iniciativa ou a pedido das partes, pode nomear um ou mais peritos para elaborarem um relatório, escrito ou oral, sobre pontos específicos a determinar pelo tribunal arbitral.

2 — No caso previsto no número anterior, o tribunal arbitral pode pedir a qualquer das partes que forneça ao

perito qualquer informação relevante ou que apresente ou faculte acesso a quaisquer documentos ou outros objectos relevantes para serem inspeccionados.

3 — Salvo convenção das partes em contrário, se uma destas o solicitar ou se o tribunal arbitral o julgar necessário, o perito, após a apresentação do seu relatório, participa numa audiência em que o tribunal arbitral e as partes têm a oportunidade de o interrogar.

4 — O preceituado no artigo 13.º e nos n.ºs 2 e 3 do artigo 14.º, aplica-se, com as necessárias adaptações, aos peritos designados pelo tribunal arbitral.

Artigo 38.º

Solicitação aos tribunais estaduais na obtenção de provas

1 — Quando a prova a produzir dependa da vontade de uma das partes ou de terceiros e estes recusem a sua colaboração, uma parte, com a prévia autorização do tribunal arbitral, pode solicitar ao tribunal estadual competente que a prova seja produzida perante ele, sendo os seus resultados remetidos ao tribunal arbitral.

2 — O disposto no número anterior é aplicável às solicitações de produção de prova que sejam dirigidas a um tribunal estadual português, no âmbito de arbitragens localizadas no estrangeiro.

CAPÍTULO VI

Da sentença arbitral e encerramento do processo

Artigo 39.º

Direito aplicável, recurso à equidade; irrecorribilidade da decisão

1 — Os árbitros julgam segundo o direito constituído, a menos que as partes determinem, por acordo, que julguem segundo a equidade.

2 — Se o acordo das partes quanto ao julgamento segundo a equidade for posterior à aceitação do primeiro árbitro, a sua eficácia depende de aceitação por parte do tribunal arbitral.

3 — No caso de as partes lhe terem confiado essa missão, o tribunal pode decidir o litígio por apelo à composição das partes na base do equilíbrio dos interesses em jogo.

4 — A sentença que se pronuncie sobre o fundo da causa ou que, sem conhecer deste, ponha termo ao processo arbitral, só é susceptível de recurso para o tribunal estadual competente no caso de as partes terem expressamente previsto tal possibilidade na convenção de arbitragem e desde que a causa não haja sido decidida segundo a equidade ou mediante composição amigável.

Artigo 40.º

Decisão tomada por vários árbitros

1 — Num processo arbitral com mais de um árbitro, qualquer decisão do tribunal arbitral é tomada pela maioria dos seus membros. Se não puder formar-se maioria, a sentença é proferida pelo presidente do tribunal.

2 — Se um árbitro se recusar a tomar parte na votação da decisão, os outros árbitros podem proferir sentença sem ele, a menos que as partes tenham convencionado de modo diferente. As partes são subsequentemente informadas da recusa de participação desse árbitro na votação.

3 — As questões respeitantes à ordenação, à tramitação ou ao impulso processual poderão ser decididas apenas pelo árbitro presidente, se as partes ou os outros membros do tribunal arbitral lhe tiverem dado autorização para o efeito.

Artigo 41.º

Transacção

1 — Se, no decurso do processo arbitral, as partes terminarem o litígio mediante transacção, o tribunal arbitral deve pôr fim ao processo e, se as partes lho solicitarem, dá a tal transacção a forma de sentença proferida nos termos acordados pelas partes, a menos que o conteúdo de tal transacção infrinja algum princípio de ordem pública.

2 — Uma sentença proferida nos termos acordados pelas partes deve ser elaborada em conformidade com o disposto no artigo 42.º e mencionar o facto de ter a natureza de sentença, tendo os mesmos efeitos que qualquer outra sentença proferida sobre o fundo da causa.

Artigo 42.º

Forma, conteúdo e eficácia da sentença

1 — A sentença deve ser reduzida a escrito e assinada pelo árbitro ou árbitros. Em processo arbitral com mais de um árbitro, são suficientes as assinaturas da maioria dos membros do tribunal arbitral ou só a do presidente, caso por este deva ser proferida a sentença, desde que seja mencionada na sentença a razão da omissão das restantes assinaturas.

2 — Salvo convenção das partes em contrário, os árbitros podem decidir o fundo da causa através de uma única sentença ou de tantas sentenças parciais quantas entendam necessárias.

3 — A sentença deve ser fundamentada, salvo se as partes tiverem dispensado tal exigência ou se trate de sentença proferida com base em acordo das partes, nos termos do artigo 41.º

4 — A sentença deve mencionar a data em que foi proferida, bem como o lugar da arbitragem, determinado em conformidade com o n.º 1 do artigo 31.º, considerando-se, para todos os efeitos, que a sentença foi proferida nesse lugar.

5 — A menos que as partes hajam convencionado de outro modo, da sentença deve constar a repartição pelas partes dos encargos directamente resultantes do processo arbitral. Os árbitros podem ainda decidir na sentença, se o entenderem justo e adequado, que uma ou algumas das partes compense a outra ou outras pela totalidade ou parte dos custos e despesas razoáveis que demonstrem ter suportado por causa da sua intervenção na arbitragem.

6 — Proferida a sentença, a mesma é imediatamente notificada através do envio a cada uma das partes de um exemplar assinado pelo árbitro ou árbitros, nos termos do disposto no n.º 1 do presente artigo, produzindo efeitos na data dessa notificação, sem prejuízo do disposto no n.º 7.

7 — A sentença arbitral de que não caiba recurso e que já não seja susceptível de alteração no termos do artigo 45.º tem o mesmo carácter obrigatório entre as partes que a sentença de um tribunal estadual transitada em julgado e a mesma força executiva que a sentença de um tribunal estadual.

Artigo 43.º

Prazo para proferir sentença

1 — Salvo se as partes, até à aceitação do primeiro árbitro, tiverem acordado prazo diferente, os árbitros devem notificar às partes a sentença final proferida sobre o litígio que por elas lhes foi submetido dentro do prazo de 12 meses a contar da data de aceitação do último árbitro.

2 — Os prazos definidos de acordo com o n.º 1 podem ser livremente prorrogados por acordo das partes ou, em alternativa, por decisão do tribunal arbitral, por uma ou mais vezes, por sucessivos períodos de 12 meses, devendo tais prorrogações ser devidamente fundamentadas. Fica, porém, ressalvada a possibilidade de as partes, de comum acordo, se oporem à prorrogação.

3 — A falta de notificação da sentença final dentro do prazo máximo determinado de acordo com os números anteriores do presente artigo, põe automaticamente termo ao processo arbitral, fazendo também extinguir a competência dos árbitros para julgarem o litígio que lhes fora submetido, sem prejuízo de a convenção de arbitragem manter a sua eficácia, nomeadamente para efeito de com base nela ser constituído novo tribunal arbitral e ter início nova arbitragem.

4 — Os árbitros que injustificadamente obstarem a que a decisão seja proferida dentro do prazo fixado respondem pelos danos causados.

Artigo 44.º

Encerramento do processo

1 — O processo arbitral termina quando for proferida a sentença final ou quando for ordenado o encerramento do processo pelo tribunal arbitral, nos termos do n.º 2 do presente artigo.

2 — O tribunal arbitral ordena o encerramento do processo arbitral quando:

- a) O demandante desista do seu pedido, a menos que o demandado a tal se oponha e o tribunal arbitral reconheça que este tem um interesse legítimo em que o litígio seja definitivamente resolvido;
- b) As partes concordem em encerrar o processo;
- c) O tribunal arbitral verifique que a prossecução do processo se tornou, por qualquer outra razão, inútil ou impossível.

3 — As funções do tribunal arbitral cessam com o encerramento do processo arbitral, sem prejuízo do disposto no artigo 45.º e no n.º 8 do artigo 46.º

4 — Salvo se as partes tiverem acordado de modo diferente, o presidente do tribunal arbitral deve conservar o original do processo arbitral durante um prazo mínimo de dois anos e o original da sentença arbitral durante um prazo mínimo de cinco anos.

Artigo 45.º

Rectificação e esclarecimento da sentença; sentença adicional

1 — A menos que as partes tenham convencionado outro prazo para este efeito, nos 30 dias seguintes à recepção da notificação da sentença arbitral, qualquer das partes pode, notificando disso a outra, requerer ao tribunal arbitral, que rectifique, no texto daquela, qualquer erro de cálculo, erro material ou tipográfico ou qualquer erro de natureza idêntica.

2 — No prazo referido no número anterior, qualquer das partes pode, notificando disso a outra, requerer ao tribunal arbitral que esclareça alguma obscuridade ou ambiguidade da sentença ou dos seus fundamentos.

3 — Se o tribunal arbitral considerar o requerimento justificado, faz a rectificação ou o esclarecimento nos 30 dias seguintes à recepção daquele. O esclarecimento faz parte integrante da sentença.

4 — O tribunal arbitral pode também, por sua iniciativa, nos 30 dias seguintes à data da notificação da sentença, rectificar qualquer erro do tipo referido no n.º 1 do presente artigo.

5 — Salvo convenção das partes em contrário, qualquer das partes pode, notificando disso a outra, requerer ao tribunal arbitral, nos 30 dias seguintes à data em que recebeu a notificação da sentença, que profira uma sentença adicional sobre partes do pedido ou dos pedidos apresentados no decurso do processo arbitral, que não hajam sido decididas na sentença. Se julgar justificado tal requerimento, o tribunal profere a sentença adicional nos 60 dias seguintes à sua apresentação.

6 — O tribunal arbitral pode prolongar, se necessário, o prazo de que dispõe para rectificar, esclarecer ou completar a sentença, nos termos dos n.ºs 1, 2 ou 5 do presente artigo, sem prejuízo da observância do prazo máximo fixado de acordo com o artigo 43.º

7 — O disposto no artigo 42.º aplica-se à rectificação e ao esclarecimento da sentença bem como à sentença adicional.

CAPÍTULO VII

Da impugnação da sentença arbitral

Artigo 46.º

Pedido de anulação

1 — Salvo se as partes tiverem acordado em sentido diferente, ao abrigo do n.º 4 do artigo 39.º, a impugnação de uma sentença arbitral perante um tribunal estadual só pode revestir a forma de pedido de anulação, nos termos do disposto no presente artigo.

2 — O pedido de anulação da sentença arbitral, que deve ser acompanhado de uma cópia certificada da mesma e, se estiver redigida em língua estrangeira, de uma tradução para português, é apresentado no tribunal estadual competente, observando-se as seguintes regras, sem prejuízo do disposto nos demais números do presente artigo:

- a) A prova é oferecida com o requerimento;
- b) É citada a parte requerida para se opor ao pedido e oferecer prova;
- c) É admitido um articulado de resposta do requerente às eventuais excepções;
- d) É em seguida produzida a prova a que houver lugar;
- e) Segue-se a tramitação do recurso de apelação, com as necessárias adaptações;
- f) A acção de anulação entra, para efeitos de distribuição, na 5.ª espécie.

3 — A sentença arbitral só pode ser anulada pelo tribunal estadual competente se:

- a) A parte que faz o pedido demonstrar que:
- i) Uma das partes da convenção de arbitragem estava afectada por uma incapacidade; ou que essa convenção não

é válida nos termos da lei a que as partes a sujeitaram ou, na falta de qualquer indicação a este respeito, nos termos da presente lei; ou

ii) Houve no processo violação de alguns dos princípios fundamentais referidos no n.º 1 do artigo 30.º com influência decisiva na resolução do litígio; ou

iii) A sentença se pronunciou sobre um litígio não abrangido pela convenção de arbitragem ou contém decisões que ultrapassam o âmbito desta; ou

iv) A composição do tribunal arbitral ou o processo arbitral não foram conformes com a convenção das partes, a menos que esta convenção contrarie uma disposição da presente lei que as partes não possam derrogar ou, na falta de uma tal convenção, que não foram conformes com a presente lei e, em qualquer dos casos, que essa desconformidade teve influência decisiva na resolução do litígio; ou

v) O tribunal arbitral condenou em quantidade superior ou em objecto diverso do pedido, conheceu de questões de que não podia tomar conhecimento ou deixou de pronunciar-se sobre questões que devia apreciar; ou

vi) A sentença foi proferida com violação dos requisitos estabelecidos nos n.ºs 1 e 3 do artigo 42.º; ou

vii) A sentença foi notificada às partes depois de decorrido o prazo máximo para o efeito fixado de acordo com ao artigo 43.º; ou

b) O tribunal verificar que:

i) O objecto do litígio não é susceptível de ser decidido por arbitragem nos termos do direito português;

ii) O conteúdo da sentença ofende os princípios da ordem pública internacional do Estado português.

4 — Se uma parte, sabendo que não foi respeitada uma das disposições da presente lei que as partes podem derrogar ou uma qualquer condição enunciada na convenção de arbitragem, prosseguir apesar disso a arbitragem sem deduzir oposição de imediato ou, se houver prazo para este efeito, nesse prazo, considera-se que renunciou ao direito de impugnar, com tal fundamento, a sentença arbitral.

5 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, o direito de requerer a anulação da sentença arbitral é irrenunciável.

6 — O pedido de anulação só pode ser apresentado no prazo de 60 dias a contar da data em que a parte que pretenda essa anulação recebeu a notificação da sentença ou, se tiver sido feito um requerimento no termos do artigo 45.º, a partir da data em que o tribunal arbitral tomou uma decisão sobre esse requerimento.

7 — Se a parte da sentença relativamente à qual se verifique existir qualquer dos fundamentos de anulação referidos no n.º 3 do presente artigo puder ser dissociada do resto da mesma, é unicamente anulada a parte da sentença atingida por esse fundamento de anulação.

8 — Quando lhe for pedido que anule uma sentença arbitral, o tribunal estadual competente pode, se o considerar adequado e a pedido de uma das partes, suspender o processo de anulação durante o período de tempo que determinar, em ordem a dar ao tribunal arbitral a possibilidade de retomar o processo arbitral ou de tomar qualquer outra medida que o tribunal arbitral julgue susceptível de eliminar os fundamentos da anulação.

9 — O tribunal estadual que anule a sentença arbitral não pode conhecer do mérito da questão ou questões por aquela decididas, devendo tais questões, se alguma das partes o pretender, ser submetidas a outro tribunal arbitral para serem por este decididas.

10 — Salvo se as partes tiverem acordado de modo diferente, com a anulação da sentença a convenção de arbitragem volta a produzir efeitos relativamente ao objecto do litígio.

CAPÍTULO VIII

Da execução da sentença arbitral

Artigo 47.º

Execução da sentença arbitral

1 — A parte que pedir a execução da sentença ao tribunal estadual competente deve fornecer o original daquela ou uma cópia certificada conforme e, se a mesma não estiver redigida em língua portuguesa, uma tradução certificada nesta língua.

2 — No caso de o tribunal arbitral ter proferido sentença de condenação genérica, a sua liquidação faz-se nos termos do n.º 4 do artigo 805.º do Código de Processo Civil, podendo no entanto ser requerida a liquidação ao tribunal arbitral nos termos do n.º 5 do artigo 45.º, caso em que o tribunal arbitral, ouvida a outra parte, e produzida prova, profere decisão complementar, julgando equitativamente dentro dos limites que tiver por provados.

3 — A sentença arbitral pode servir de base à execução ainda que haja sido impugnada mediante pedido de anulação apresentado de acordo com o artigo 46.º, mas o impugnante pode requerer que tal impugnação tenha efeito suspensivo da execução desde que se ofereça para prestar caução, ficando a atribuição desse efeito condicionada à efectiva prestação de caução no prazo fixado pelo tribunal. Aplica-se neste caso o disposto no n.º 3 do artigo 818.º do Código de Processo Civil.

4 — Para efeito do disposto no número anterior, aplica-se com as necessárias adaptações o disposto nos artigos 692.º-A e 693.º-A do Código de Processo Civil.

Artigo 48.º

Fundamentos de oposição à execução

1 — À execução de sentença arbitral pode o executado opor-se com qualquer dos fundamentos de anulação da sentença previstos no n.º 3 do artigo 46.º, desde que, na data em que a oposição for deduzida, um pedido de anulação da sentença arbitral apresentado com esse mesmo fundamento não tenha já sido rejeitado por sentença transitada em julgado.

2 — Não pode ser invocado pelo executado na oposição à execução de sentença arbitral nenhum dos fundamentos previstos na alínea *a)* do n.º 3 do artigo 46.º, se já tiver decorrido o prazo fixado no n.º 6 do mesmo artigo para a apresentação do pedido de anulação da sentença, sem que nenhuma das partes haja pedido tal anulação.

3 — Não obstante ter decorrido o prazo previsto no n.º 6 do artigo 46.º, o juiz pode conhecer oficiosamente, nos termos do disposto do artigo 820.º do Código de Processo Civil, da causa de anulação prevista na alínea *b)* do n.º 3 do artigo 46.º da presente lei, devendo, se verificar que a sentença exequenda é inválida por essa causa, rejeitar a execução com tal fundamento.

4 — O disposto no n.º 2 do presente artigo não prejudica a possibilidade de serem deduzidos, na oposição à execução de sentença arbitral, quaisquer dos demais fundamentos previstos para esse efeito na lei de processo aplicável, nos termos e prazos aí previstos.

CAPÍTULO IX
Da arbitragem internacional

Artigo 49.º

Conceito e regime da arbitragem internacional

1 — Entende-se por arbitragem internacional a que põe em jogo interesses do comércio internacional.

2 — Salvo o disposto no presente capítulo, são aplicáveis à arbitragem internacional, com as devidas adaptações, as disposições da presente lei relativas à arbitragem interna.

Artigo 50.º

Inoponibilidade de excepções baseadas no direito interno de uma parte

Quando a arbitragem seja internacional e uma das partes na convenção de arbitragem seja um Estado, uma organização controlada por um Estado ou uma sociedade por este dominada, essa parte não pode invocar o seu direito interno para contestar a arbitrabilidade do litígio ou a sua capacidade para ser parte na arbitragem, nem para de qualquer outro modo se subtrair às suas obrigações decorrentes daquela convenção.

Artigo 51.º

Validade substancial da convenção de arbitragem

1 — Tratando-se de arbitragem internacional, entende-se que a convenção de arbitragem é válida quanto à substância e que o litígio a que ele respeita é susceptível de ser submetido a arbitragem se se cumprirem os requisitos estabelecidos a tal respeito ou pelo direito escollido pelas partes para reger a convenção de arbitragem ou pelo direito aplicável ao fundo da causa ou pelo direito português.

2 — O tribunal estadual ao qual haja sido pedida a anulação de uma sentença proferida em arbitragem internacional localizada em Portugal, com o fundamento previsto na alínea *b*) do n.º 3 do artigo 46.º, da presente lei, deve ter em consideração o disposto no número anterior do presente artigo.

Artigo 52.º

Regras de direito aplicáveis ao fundo da causa

1 — As partes podem designar as regras de direito a aplicar pelos árbitros, se os não tiverem autorizado a julgar segundo a equidade. Qualquer designação da lei ou do sistema jurídico de determinado Estado é considerada, salvo estipulação expressa em contrário, como designando directamente o direito material deste Estado e não as suas normas de conflitos de leis.

2 — Na falta de designação pelas partes, o tribunal arbitral aplica o direito do Estado com o qual o objecto do litígio apresente uma conexão mais estreita.

3 — Em ambos os casos referidos nos números anteriores, o tribunal arbitral deve tomar em consideração as estipulações contratuais das partes e os usos comerciais relevantes.

Artigo 53.º

Irrecorribilidade da sentença

Tratando-se de arbitragem internacional, a sentença do tribunal arbitral é irrecorrível, a menos que as partes

tenham expressamente acordado a possibilidade de recurso para outro tribunal arbitral e regulado os seus termos.

Artigo 54.º

Ordem pública internacional

A sentença proferida em Portugal, numa arbitragem internacional em que haja sido aplicado direito não português ao fundo da causa pode ser anulada com os fundamentos previstos no artigo 46.º e ainda, caso deva ser executada ou produzir outros efeitos em território nacional, se tal conduzir a um resultado manifestamente incompatível com os princípios da ordem pública internacional.

CAPÍTULO X

Do reconhecimento e execução de sentenças arbitrais estrangeiras

Artigo 55.º

Necessidade do reconhecimento

Sem prejuízo do que é imperativamente preceituado pela Convenção de Nova Iorque de 1958, sobre o reconhecimento e a execução de sentenças arbitrais estrangeiras, bem como por outros tratados ou convenções que vinculem o Estado português, as sentenças proferidas em arbitragens localizadas no estrangeiro só têm eficácia em Portugal, seja qual for a nacionalidade das partes, se forem reconhecidas pelo tribunal estadual português competente, nos termos do disposto no presente capítulo desta lei.

Artigo 56.º

Fundamentos de recusa do reconhecimento e execução

1 — O reconhecimento e a execução de uma sentença arbitral proferida numa arbitragem localizada no estrangeiro só podem ser recusados:

a) A pedido da parte contra a qual a sentença foi invocada, se essa parte fornecer ao tribunal competente ao qual é pedido o reconhecimento ou a execução a prova de que:

i) Uma das partes da convenção de arbitragem estava afectada por uma incapacidade, ou essa convenção não é válida nos termos da lei a que as partes a sujeitaram ou, na falta de indicação a este respeito, nos termos da lei do país em que a sentença foi proferida; ou

ii) A parte contra a qual a sentença é invocada não foi devidamente informada da designação de um árbitro ou do processo arbitral, ou que, por outro motivo, não lhe foi dada oportunidade de fazer valer os seus direitos; ou

iii) A sentença se pronuncia sobre um litígio não abrangido pela convenção de arbitragem ou contém decisões que ultrapassam os termos desta; contudo, se as disposições da sentença relativas a questões submetidas à arbitragem puderem ser dissociadas das que não tinham sido submetidas à arbitragem, podem reconhecer-se e executar-se unicamente as primeiras; ou

iv) A constituição do tribunal ou o processo arbitral não foram conformes à convenção das partes ou, na falta de tal convenção, à lei do país onde a arbitragem teve lugar; ou

v) A sentença ainda não se tomou obrigatória para as partes ou foi anulada ou suspensa por um tribunal do país

no qual, ou ao abrigo da lei do qual, a sentença foi proferida; ou

b) Se o tribunal verificar que:

- i) O objecto do litígio não é susceptível de ser decidido mediante arbitragem, de acordo com o direito português; ou
- ii) O reconhecimento ou a execução da sentença conduz a um resultado manifestamente incompatível com a ordem pública internacional do Estado português.

2 — Se um pedido de anulação ou de suspensão de uma sentença tiver sido apresentado num tribunal do país referido na subalínea v) da alínea a) do n.º 1 do presente artigo, o tribunal estadual português ao qual foi pedido o seu reconhecimento e execução pode, se o julgar apropriado, suspender a instância, podendo ainda, a requerimento da parte que pediu esse reconhecimento e execução, ordenar à outra parte que preste caução adequada.

Artigo 57.º

Trâmites do processo de reconhecimento

1 — A parte que pretenda o reconhecimento de sentença arbitral estrangeira, nomeadamente para que esta venha a ser executada em Portugal, deve fornecer o original da sentença devidamente autenticado ou uma cópia devidamente certificada da mesma, bem como o original da convenção de arbitragem ou uma cópia devidamente autenticada da mesma. Se a sentença ou a convenção não estiverem redigidas em português, a parte requerente fornece uma tradução devidamente certificada nesta língua.

2 — Apresentada a petição de reconhecimento, acompanhada dos documentos referidos no número anterior, é a parte contrária citada para, dentro de 15 dias, deduzir a sua oposição.

3 — Findos os articulados e realizadas as diligências que o relator tenha por indispensáveis, é facultado o exame do processo, para alegações, às partes e ao Ministério Público, pelo prazo de 15 dias.

4 — O julgamento faz-se segundo as regras próprias da apelação.

Artigo 58.º

Sentenças estrangeiras sobre litígios de direito administrativo

No reconhecimento da sentença arbitral proferida em arbitragem localizada no estrangeiro e relativa a litígio que, segundo o direito português, esteja compreendido na esfera de jurisdição dos tribunais administrativos, deve observar-se, com as necessárias adaptações ao regime processual específico destes tribunais, o disposto nos artigos 56.º, 57.º e no n.º 2 do artigo 59.º da presente lei.

CAPÍTULO XI

Dos tribunais estaduais competentes

Artigo 59.º

Dos tribunais estaduais competentes

1 — Relativamente a litígios compreendidos na esfera de jurisdição dos tribunais judiciais, o Tribunal da Relação em cujo distrito se situe o lugar da arbitragem ou, no caso da decisão referida na alínea h) do n.º 1 do presente artigo,

o domicílio da pessoa contra quem se pretenda fazer valer a sentença, é competente para decidir sobre:

a) A nomeação de árbitros que não tenham sido nomeados pelas partes ou por terceiros a que aquelas hajam cometido esse encargo, de acordo com o previsto nos n.ºs 3, 4 e 5 do artigo 10.º e no n.º 1 do artigo 11.º;

b) A recusa que haja sido deduzida, ao abrigo do n.º 2 do artigo 14.º, contra um árbitro que a não tenha aceite, no caso de considerar justificada a recusa;

c) A destituição de um árbitro, requerida ao abrigo do n.º 1 do artigo 15.º;

d) A redução do montante dos honorários ou despesas fixadas pelos árbitros, ao abrigo do n.º 3 do artigo 17.º;

e) O recurso da sentença arbitral, quando este tenha sido convenção ao abrigo do n.º 4 do artigo 39.º;

f) A impugnação da decisão interlocutória proferida pelo tribunal arbitral sobre a sua própria competência, de acordo com o n.º 9 do artigo 18.º;

g) A impugnação da sentença final proferida pelo tribunal arbitral, de acordo com o artigo 46.º;

h) O reconhecimento de sentença arbitral proferida em arbitragem localizada no estrangeiro.

2 — Relativamente a litígios que, segundo o direito português, estejam compreendidos na esfera da jurisdição dos tribunais administrativos, a competência para decidir sobre matérias referidas nalguma das alíneas do n.º 1 do presente artigo, pertence ao Tribunal Central Administrativo em cuja circunscrição se situe o local da arbitragem ou, no caso da decisão referida na alínea h) do n.º 1, o domicílio da pessoa contra quem se pretende fazer valer a sentença.

3 — A nomeação de árbitros referida na alínea a) do n.º 1 do presente artigo cabe, consoante a natureza do litígio, ao presidente do Tribunal da Relação ou ao presidente do tribunal central administrativo que for territorialmente competente.

4 — Para quaisquer questões ou matérias não abrangidas pelos n.ºs 1, 2 e 3 do presente artigo e relativamente às quais a presente lei confira competência a um tribunal estadual, são competentes o tribunal judicial de 1.ª instância ou o tribunal administrativo de círculo em cuja circunscrição se situe o local da arbitragem, consoante se trate, respectivamente, de litígios compreendidos na esfera de jurisdição dos tribunais judiciais ou na dos tribunais administrativos.

5 — Relativamente a litígios compreendidos na esfera da jurisdição dos tribunais judiciais, é competente para prestar assistência a arbitragens localizadas no estrangeiro, ao abrigo do artigo 29.º e do n.º 2 do artigo 38.º da presente lei, o tribunal judicial de 1.ª instância em cuja circunscrição deva ser decretada a providência cautelar, segundo as regras de competência territorial contidas no artigo 83.º do Código de Processo Civil, ou em que deva ter lugar a produção de prova solicitada ao abrigo do n.º 2 do artigo 38.º da presente lei.

6 — Tratando-se de litígios compreendidos na esfera da jurisdição dos tribunais administrativos, a assistência a arbitragens localizadas no estrangeiro é prestada pelo tribunal administrativo de círculo territorialmente competente de acordo com o disposto no n.º 5 do presente artigo, aplicado com as adaptações necessárias ao regime dos tribunais administrativos.

7 — Nos processos conducentes às decisões referidas no n.º 1 do presente artigo, o tribunal competente deve

observar o disposto nos artigos 46.º, 56.º, 57.º, 58.º e 60.º da presente lei.

8 — Salvo quando na presente lei se preceitue que a decisão do tribunal estadual competente é insusceptível de recurso, das decisões proferidas pelos tribunais referidos nos números anteriores deste artigo, de acordo com o que neles se dispõe, cabe recurso para o tribunal ou tribunais hierarquicamente superiores, sempre que tal recurso seja admissível segundo as normas aplicáveis à recorribilidade das decisões em causa.

9 — A execução da sentença arbitral proferida em Portugal corre no tribunal estadual de 1.ª instância competente, nos termos da lei de processo aplicável.

10 — Para a acção tendente a efectivar a responsabilidade civil de um árbitro, são competentes os tribunais judiciais de 1.ª instância em cuja circunscrição se situe o domicílio do réu ou do lugar da arbitragem, à escolha do autor.

11 — Se num processo arbitral o litígio for reconhecido por um tribunal judicial ou administrativo, ou pelo respectivo presidente, como da respectiva competência material, para efeitos de aplicação do presente artigo, tal decisão não é, nessa parte, recorrível e deve ser acatada pelos demais tribunais que vierem a ser chamados a exercer no mesmo processo qualquer das competências aqui previstas.

Artigo 60.º

Processo aplicável

1 — Nos casos em que se pretenda que o tribunal estadual competente profira uma decisão ao abrigo de qualquer das alíneas *a)* a *d)* do n.º 1 do artigo 59.º, deve o interessado indicar no seu requerimento os factos que justificam o seu pedido, nele incluindo a informação que considere relevante para o efeito.

2 — Recebido o requerimento previsto no número anterior, são notificadas as demais partes na arbitragem e, se for caso disso, o tribunal arbitral para, no prazo de 10 dias, dizerem o que se lhes ofereça sobre o conteúdo do mesmo.

3 — Antes de proferir decisão, o tribunal pode, se entender necessário, colher ou solicitar as informações convenientes para a prolação da sua decisão.

4 — Os processos previstos nos números anteriores do presente artigo revestem sempre carácter urgente, precedendo os respectivos actos qualquer outro serviço judicial não urgente.

CAPÍTULO XII

Disposições finais

Artigo 61.º

Âmbito de aplicação no espaço

A presente lei é aplicável a todas as arbitragens que tenham lugar em território português, bem como ao reconhecimento e à execução em Portugal de sentenças proferidas em arbitragens localizadas no estrangeiro.

Artigo 62.º

Centros de arbitragem institucionalizada

1 — A criação em Portugal de centros de arbitragem institucionalizada está sujeita a autorização do Ministro da Justiça, nos termos do disposto em legislação especial.

2 — Considera-se feita para o presente artigo a remissão constante do Decreto-Lei n.º 425/86, de 27 de Dezembro, para o artigo 38.º da Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto.