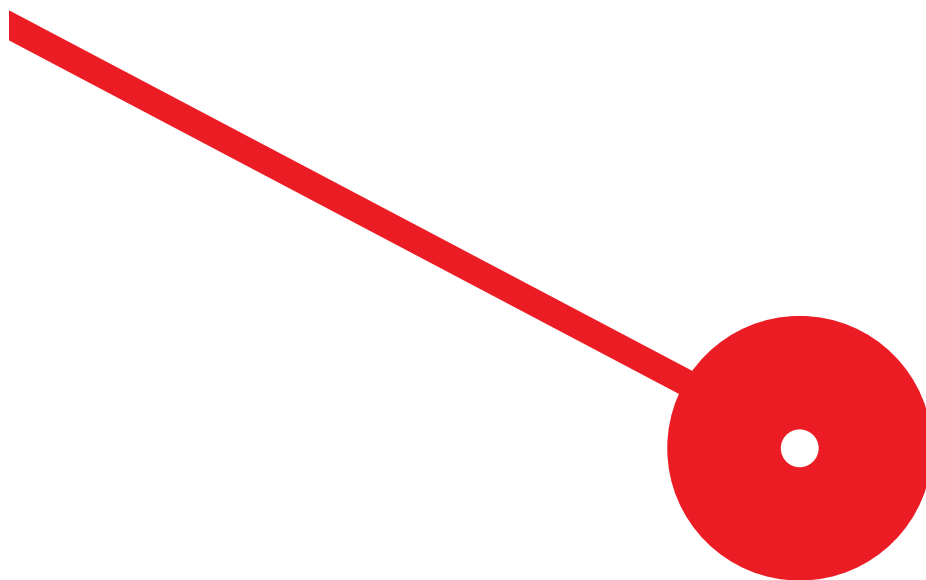




Estágio Curricular na Join The Moment Transitários, S.A

Heloísa Camila da Silva Cassiano

10/2024



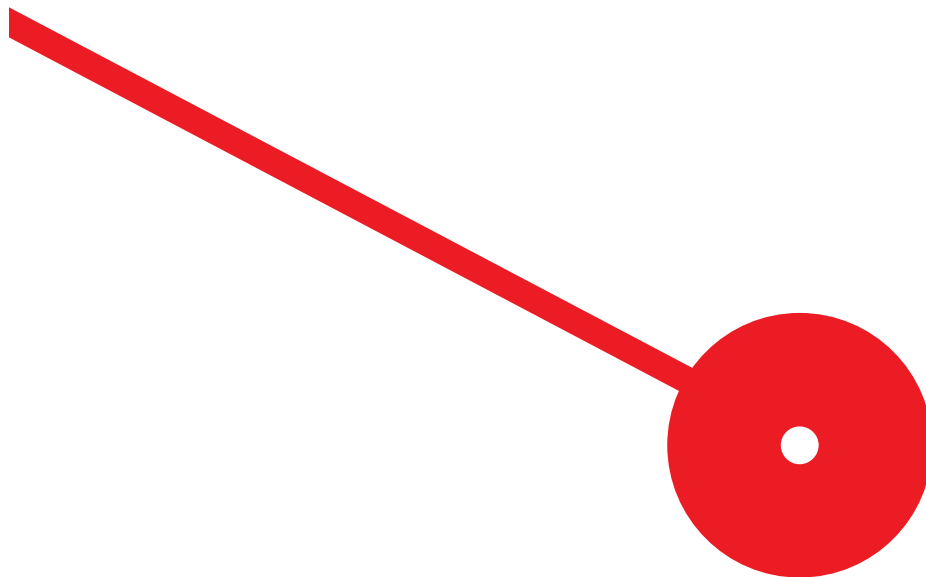
Estágio Curricular na Join The Moment Transitários, S.A

Heloísa Camila da Silva Cassiano

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização sob
orientação de Prof. Doutora Maria Clara Ribeiro e Prof. Doutora
Celsa Maria Machado**

Heloísa Camila da Silva Cassiano. Estágio Curricular na Join The Moment Transitários,
S.A

10/2024



Agradecimentos

A realização deste ciclo de estudos não seria possível sem o apoio incondicional da minha família e amigos, em especial dos meus pais, Andreia e Jonas, que estiveram ao meu lado em cada fase dessa jornada. Agradeço imensamente por sempre acreditarem em mim e no meu potencial!

Agradeço à Professora Dra. Maria Clara e à Professora Dra. Celsa pela orientação, compreensão e suporte ao longo do Mestrado, e sobretudo durante a realização deste relatório.

Sou igualmente grata ao ISCAP, aos meus colegas de Mestrado, bem como a todos os professores e funcionários que desempenham um papel fundamental na formação de milhares de alunos.

Por fim, minha sincera gratidão à Join The Moment – Transitários, S.A (JTM) e à minha tutora de estágio, Dra. Silvia Nery, pela valiosa oportunidade de aprendizado e pela experiência profissional. Estendo minha gratidão aos meus colegas Bárbara, Nuno, Sónia, Ricardo, Soraia e Paulo, pela parceria durante esta trajetória.

Resumo:

A globalização das economias exige que as empresas, para sobreviver e crescer, tenham de se internacionalizar. O papel especializado de suporte a este processo de internacionalização por empresas de logística e transporte internacional de mercadorias afigura-se essencial para o sucesso da internacionalização de empresas com características como as portuguesas (essencialmente pequenas e médias empresas).

O presente relatório foi realizado na JTM, com o objetivo de compreender os procedimentos e logísticos e operacionais envolvidos na prestação de serviços de transporte internacional. Durante o estágio, as atividades desenvolvidas foram as de Pricing Assistant no departamento comercial marítimo, promovendo serviços de apoio ao comércio internacional de mercadorias entre Portugal e o Brasil. As principais aprendizagens desta experiência incluem a importância dessa atividade no apoio à expansão internacional das empresas, e os procedimentos necessários para garantir a execução eficaz dessas operações.

Sendo um trabalho no âmbito do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização irão ser explorados os processos de logística internacional e os modos de entrada nos mercados internacionais, a atividade transitória e o seu papel no comércio internacional. A metodologia adotada, de índole qualitativa, recorreu a múltiplas fontes, com a recolha de dados secundários e dados documentais, a entrevista e a observação direta.

Palavras-chave: Logística Internacional, Agente Transitário, Metodologia qualitativa, Observação Participante

Abstract:

The globalization of economies requires that companies, in order to survive and grow, have to internationalize. The specialized role of logistics and international freight transport companies in supporting this internationalization process is essential for the success of the internationalization of companies with characteristics such as the Portuguese (essentially small and medium-sized companies).

This report was carried out at JTM, with the objective of understanding the logistical and operational procedures involved in the provision of international transport services. During the internship, the activities developed were those of Pricing Assistant in the maritime commercial department, promoting support services for the international trade of goods between Portugal and Brazil. The main lessons learned from this experience include the importance of this activity in supporting the international expansion of companies, and the procedures necessary to ensure the effective execution of these operations.

Being a work within the scope of the master's degree in Entrepreneurship and Internationalization, the processes of international logistics and the modes of entry into international markets, the freight forwarding activity and its role in international trade will be explored. The methodology adopted, of a qualitative nature, used multiple sources, with the collection of secondary data and documentary data, interviews and direct observation.

Key words: International Logistics, Freight Forwarder, Qualitative Methodology, Participant Observation..

Índice geral

Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 Enquadramento teórico.....	5
1.1 A logística.....	5
1.2 O transporte nos processos logísticos.....	8
1.3 A atividade das empresas transitárias.....	11
1.4 INCOTERMS	12
1.5 Métodos de Internacionalização	14
1.5.2 Seleção de mercados: principais indicadores	15
Capítulo II – O papel da atividade transitária no comércio internacional	18
2 O papel da atividade transitária no comércio internacional	19
2.1 Transporte marítimo	20
2.2 Transporte aéreo	25
2.3 Transporte terrestre.....	27
Capítulo III – Considerações metodológicas: o estudo de caso e o modelo descritivo	30
3 Considerações metodológicas: o estudo de caso e o modelo descritivo.....	31
Capítulo IV – O estágio na JTM, SA	34
4 O estágio na JTM, SA	35
4.1 Join The Moment – Transitários, S.A	35
4.2 Visão, Missão e Valores	37
4.3 Representatividade setorial dos principais serviços da empresa	38

4.4	Estratégias de internacionalização do grupo	39
4.5	Análise da concorrência nacional	42
4.5.1	K-LOG.....	43
4.5.2	Schenker - Transitários, S.A.....	46
4.5.3	KÜHNE + NAGEL, S .A.	48
4.5.4	ABREU - CARGA E TRÂNSITOS, LDA.....	49
4.5.5	CEVA LOGISTICA EMPRESARIAL, LDA	51
4.6	Análise SWOT da JTM	56
CAPÍTULO V – Descrição de Estágio.....		60
5.	Descrição de Estágio	61
5.1	Apresentação da empresa e seus serviços	61
5.2	Cotações	64
5.3	Registos comerciais no CargoWise.....	66
5.4	Reuniões com agentes	69
5.5	Pesquisa de valores	70
CAPÍTULO VI – Conclusão.....		72
Referências bibliográficas.....		75
Apêndices.....		82
Anexos.....		86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo logístico simplificado.....	6
Figura 2 - Retrato da eficiência logística por país (2014-2018).....	7
Figura 3 - Divisão do meio de transporte de mercadorias.....	9
Figura 4 - Ordem de atividades no transporte logístico.....	10
Figura 5 - Návio cargueiro.....	21
Figura 6 - Contentores Dry.....	22
Figura 7 - Contentores Reefer.....	23
Figura 8 - Paletes universais (esquerda) e europaletes (direita) em contentor de 20'	24
Figura 9 - Paletes universais (esquerda) e europaletes (direita) em contentor de 40'	24
Figura 10 - Plataforma elevatória.....	26
Figura 11 - Camião carregando contentor.....	28
Figura 12 - Vagão porta-contentor.....	28
Figura 13 - Modelo de apresentação virtual da JTM.....	63
Figura 14 - Aba de identificação da operação.....	68
Figura 15 - Aba para inserção de serviços e seus respectivos valores comerciais.....	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Incoterms 2020	14
Tabela 2 - Investigação Qualitativa e Investigação Quantitativa	31
Tabela 3 - Transitários portugueses com maior volume de negócios em 2023.....	43
Tabela 4 - Kühne + Nagel e JTM	49
Tabela 5 - Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da JTM	56
Tabela 6 - Transitários em Portugal por ordem de volume de negócios	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade do transporte aéreo, marítimo e terrestre no lucro da empresa.....	38
Gráfico 2 - Número de processos realizados por tipo de transporte.....	39
Gráfico 3 - Volume de negócios: K-LOG e JTM.....	44
Gráfico 4 - Resultados líquidos: K-LOG e JTM	44
Gráfico 5 - Número de empregados: K-LOG e JTM.....	45
Gráfico 6 - Volume de negócios: Schenker e JTM	46
Gráfico 7 - Resultados líquidos: Schenker e JTM.....	47
Gráfico 8 - Número de empregados: Schenker e JTM	47
Gráfico 9 - Volume de negócios - Abreu e JTM	50
Gráfico 10 - Resultados líquidos - Abreu e JTM.....	50
Gráfico 11 - Número de funcionários - Abreu e JTM	51
Gráfico 12 - Volume de negócios - Ceva e JTM.....	52
Gráfico 13 - Resultados líquidos - Ceva e JTM	53
Gráfico 14 - Número de funcionários - Ceva e JTM.....	53
Gráfico 15 – Lucro por trabalhador	55

LISTA DE ABREVIATURAS

APAT - Associação dos Transitários de Portugal

CCI - Câmara de Comércio Internacional

ETS - Emissions Trading System

FCL - Full Container Load

FIATA - International Federation of Freight Forwarders Associations

FMI - Fundo Monetário Internacional

FOB - Free on Board

GATT - Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

IATA - International Air Transport Association

IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes

INCOTERMS - International Commercial Terms

ISSO - Organização Internacional de Padronização

JIT - Just in Time Handling

JTM - Joint The Moment – Transitários, S.A

LCL - Low Container Load

LPI - Índice de Desempenho Logístico

OMC - Organização Mundial do Comercio

PIB - Produto Interno Bruto

TEU - Twenty-foot Equivalent Units

THC - Terminal Handling Charge

TNT - Thomas Nationwide Transport

UE - União Europeia

VGM - Verified Gross Mass

WCA - World Cargo Alliance

GCI - Global Competitiveness Index

Em um mundo cada vez mais conectado, o comércio internacional é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de economias. De forma a apoiar atividades de exportação e importação, a atuação dos transitários, profissionais especializados na movimentação de mercadorias entre diferentes mercados globais, é fundamental para o sucesso dessas operações. Atuando como intermediários entre exportadores e importadores, esses prestadores de serviços coordenam todas ações necessárias para garantir que as mercadorias alcancem o destino final de forma segura e eficiente.

De acordo com Joaquim Pocinho, atual presidente da Associação dos Transitários em Portugal (APAT), a logística, com especial destaque para o papel dos transitários, desempenha função fundamental na vida quotidiana dos indivíduos, dado que todo contacto comercial com exterior depende dessas instituições (Duro, 2024).

Nesse contexto, os meios de transporte utilizados no comércio internacional - marítimo, aéreo e terrestre - impactam diretamente a eficiência das operações logísticas. A importância dos transitários torna-se ainda mais evidente em um cenário globalizado, onde existe grande complexidade nas operações logísticas, demandando conhecimento especializado e gestão integrada. A atuação desses agentes não apenas facilita e otimiza os processos logísticos, mas também contribui significativamente para a competitividade das empresas no mercado internacional, auxiliando na superação de barreiras e na adaptação às exigências do comércio global.

Este relatório de estágio tem como objetivo apresentar o papel dos transitários no comércio internacional, detalhando seus métodos de atuação e os meios pelos quais operam para apoiar a internacionalização das empresas. A experiência profissional vivenciada na JTM permitiu atuar e compreender os processos e fatores que influenciam o sucesso das operações de logística internacional.

O seguinte trabalho está dividido em seis capítulos. Nos dois primeiros capítulos é apresentado uma fundamentação teórica sobre logística e os transitários, enumerando os principais modais envolvidos – transporte terrestre, marítimo e aéreo – além de práticas importantes para o comércio internacional, como os *Incoterms*.

O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada neste estudo, enquanto o quarto e o quinto oferecem uma descrição detalhada da empresa acolhedora do estágio - JTM - e as atividades realizadas durante a experiência profissional. O sexto e último capítulo apresenta as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Enquadramento teórico

1.1 A logística

Straka (2019) afirma que, no século XVIII, o termo “logística” era utilizado no contexto militar para referir os métodos de organização e locomoção soldados. Dois séculos depois, o conceito expandiu-se para a economia e as ciências, passando a designar a prática de “planejar, gerir, implementar e controlar os fluxos de materiais e sistemas de informação necessários ao processamento de materiais” (Straka, 2019, p. 2).

Ainda de acordo com Straka, as empresas adotam tal prática com objetivo de reduzir custos nos processos de produção e distribuição de bens, por exemplo, resultando em benefícios subsequentes para a competitividade da empresa.

Torre (2020) também relaciona a palavra “logística” a termos militares, devido à necessidade de racionalizar a aquisição eficiente de materiais, como munições, medicamentos e alimentos. No mundo dos negócios, essa forma de operação pode ser reaplicada, pois a logística apoia os meios produtivos das empresas, fornecendo todas as ferramentas necessárias para uma operação mais eficiente.

A logística envolve um estudo estratégico profundo de todos os procedimentos inseridos no fluxo de bens, desde a origem das matérias-primas até o destino final dos produtos acabados, onde serão comercializados. É importante destacar que a logística não inclui a transformação de inputs em produtos finais, mas sim a disponibilização dos meios necessários para que esse processo ocorra.

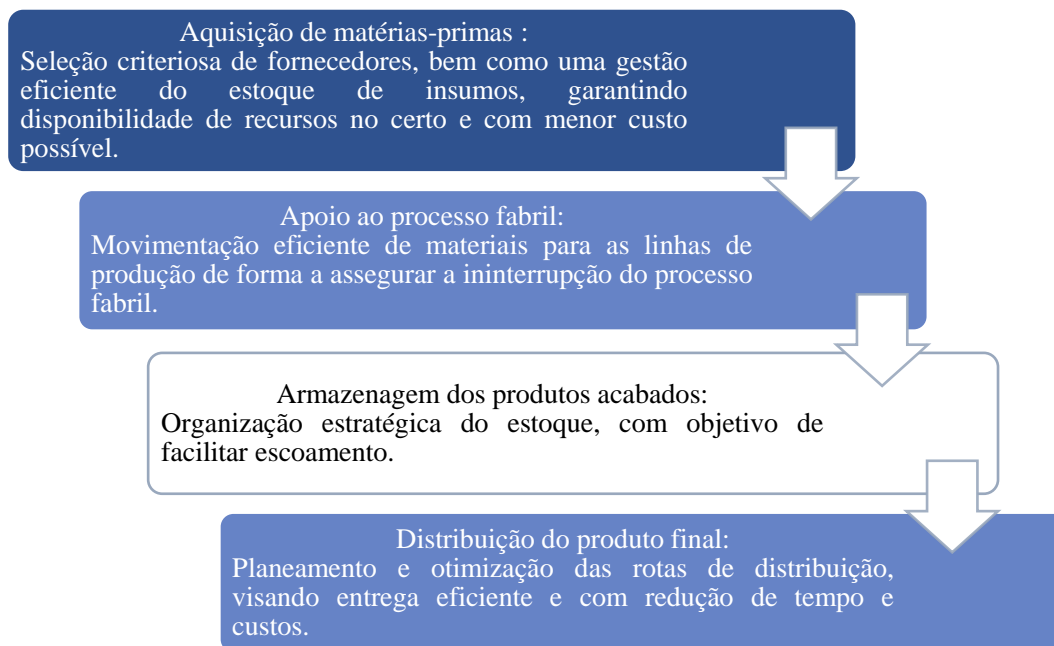
Além disso, a logística permite aproveitar vantagens e recursos naturais locais por meio da especialização. Com processos logísticos bem estruturados, as empresas garantem que seus produtos sejam disponibilizados em mercados distantes e diversificados a preços competitivos. Essa dinâmica favorece o uso eficiente das vantagens comparativas de cada localidade, ampliando o alcance de mercado e fortalecendo a posição competitiva das empresas.

Segundo Salgado (2023), “logística é movimento e depende de planejamento” (Salgado, 2023, p. 1). Em outras palavras, a logística opera em uma sequência estruturada, exigindo um planejamento adequado para que o ciclo de procedimentos ocorra conforme planeado. O autor enfatiza que, em seu estado ideal, um processo logístico deve seguir

um fluxo fluido e contínuo, sem interrupções significativas, obedecendo a uma ordem lógica que contribua para a realização eficiente de um projeto.

A estrutura típica de um processo logístico é composta pelas seguintes etapas:

Figura 1 – Processo logístico simplificado



Fonte: Adaptação. Salgado. (2023).

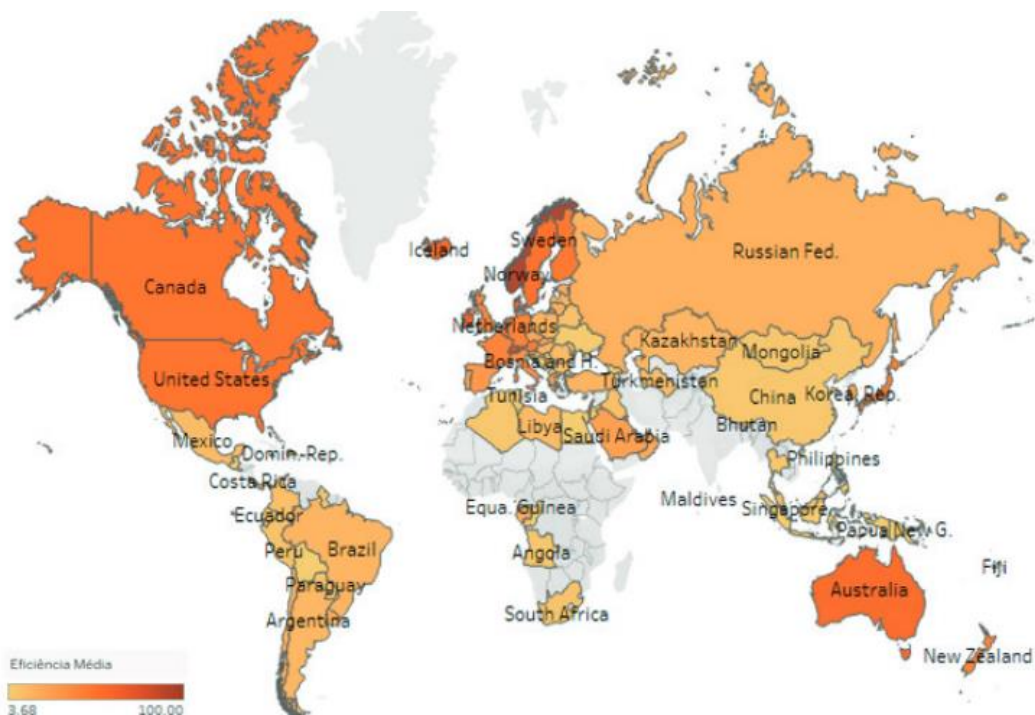
Ao longo de todo processo, é fundamental que essas ações sejam orientadas para a redução de custos, a melhoria de prazos e aumento da produtividade, estabelecendo, assim, maior eficiência operacional. Essa abordagem permite que as empresas não apenas otimizem recursos, mas também aprimorem sua competitividade no mercado.

Machado e Santos (2021) afirmam que a globalização intensificou a competitividade entre as empresas, provocando uma dinamização da oferta e do consumo. Tais transformações criaram um cenário onde as empresas buscam por melhores resultados para se manterem relevantes no mercado global. Nesse contexto, a logística desempenha um papel crucial, sendo responsável por planejar, implementar e controlar eficientemente os recursos utilizados ao longo da cadeia produtiva, desde a aquisição de suprimentos até entrega do produto final aos consumidores.

Os autores também ressaltam que a eficiência logística é um fator determinante na competitividade dos produtos. O desempenho logístico de um país, por exemplo, exerce uma influência direta sobre sua posição no cenário global, refletindo suas capacidades internas de produção e comercialização, tanto na importação quanto exportação.

De forma a avaliar o nível de desempenho logístico de cada país, o Banco Mundial publica, a cada dois anos, um relatório que analisa o Índice de Desempenho Logístico (LPI). Este índice proporciona uma visão abrangente das práticas logísticas, permitindo comparações entre nações e identificando áreas para melhorias. As variáveis analisadas são: a eficiência dos processos alfandegários; a qualidade da infraestrutura logística; a facilidade de envio internacional; a competência e qualidade dos serviços logísticos; a capacidade de rastreamento e monitorização; e o cumprimento de prazos.

Figura 2 - Retrato da eficiência logística por país (2014-2018)



Fonte: Machado e Santos (2021).

A Figura 2 ilustra a eficiência logística dos países no período 2014-2018, destacando a Noruega e Luxemburgo como os mais eficientes. Segundo Machado e Santos (2021), esses países compartilham características que contribuem para sua elevada

eficiência logística: ambos situados na Europa, possuem território e população reduzidos e apresenta um Produto Interno Bruto (PIB) significativo. Essa correlação sugere que a capacidade de produção pode estar associada à eficiência e aos meios logísticos, especialmente no que diz respeito à infraestrutura logística.

Uma forte infraestrutura interna, com estradas de qualidade, portos eficientes, gestão aduaneira ágil, e bons serviços de transporte e armazenagem, transmite maior confiança para investidores internacionais. Dessa forma, a logística eficiente não apenas impulsiona o desempenho das empresas, mas também contribui para a imagem de credibilidade do país, atraindo negócios e investimentos externos.

1.2 O transporte nos processos logísticos

Sendo a logística fundamental para a organização do processo produtivo e a movimentação de ativos, é importante destacar o transporte nesse contexto. O transporte representa uma parte significativa da logística, especialmente quando partes da cadeia de produção estão localizadas em regiões distantes. Além disso, o transporte responde por cerca de 60% dos custos associados aos processos logísticos.

Para atingir o objetivo de disponibilizar o produto certo, no momento, na quantidade e no local adequados, minimizando os custos, o transporte torna-se um dos elementos mais planejados dentro do processo produtivo.

Existem quatro principais meios de transporte: o aéreo, marítimo, rodoviário e ferroviário. Cada um desses meios de transporte possui suas vantagens e desvantagens, adequando-se a necessidades específicas. Em termos de custos, o transporte aéreo tende a ser o mais caro, enquanto o rodoviário é geralmente o mais acessível. Quanto ao tempo de transporte, os modos aéreo e rodoviário são os mais rápidos, enquanto o marítimo e o ferroviário mais lentos.

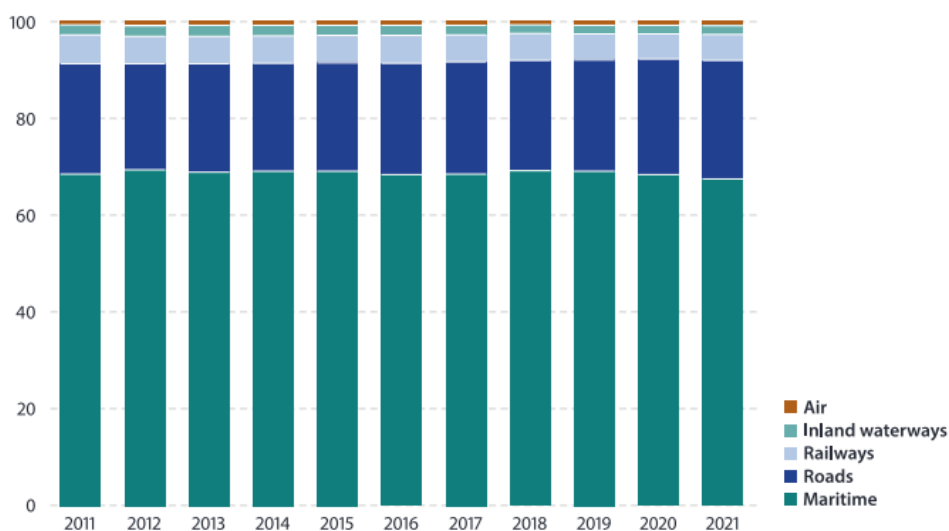
Os transportes rodoviário e ferroviário possuem a vantagem de alcançar um maior número de destinos, enquanto os meios marítimo e aéreo apresentam certas limitações geográficas. Em termos de fiabilidade operacional, o transporte rodoviário e o ferroviário possuem menores probabilidades de cancelamento ou adiamento devido a condições meteorológicas adversas, por exemplo, ao contrário do transporte aéreo, que é menos confiável nesse aspeto. Além disso, os transportes marítimo e ferroviário possuem maior

capacidade para cargas com grande de tamanho/dimensão, enquanto o transporte aéreo é mais limitado em termos de capacidade de carga.

No que diz respeito à frequência das operações, os transportes aéreo e rodoviário apresentam saídas mais regulares, enquanto os transportes marítimo e ferroviário têm menos frequência. Assim, o transporte rodoviário pode ser uma escolha mais vantajosa, dependendo das circunstâncias, devido aos seus custos, rapidez de entrega, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência (Wanke et al., 2000).

A publicação *Key figures on European transport* (Eurostat, 2023) apresenta uma análise estatística abrangente dos meios de transporte de mercadorias mais utilizados na União Europeia (UE). A Figura 3 apresenta essa informação para o período 2011-2021. Em 2021, o transporte marítimo destacou-se como o modo de transporte mais predominante para movimentação de cargas (67,9%), seguido do transporte rodoviário (24,7%), transporte ferroviário (5,4%), transporte fluvial (1,8%), e, por último, o transporte aéreo (0,2%).

Figura 3 - Divisão do meio de transporte de mercadorias



Fonte: Eurostat (2023)

No ano de 2022, cerca de 3,5 mil milhões de toneladas de carga foram movimentadas nos portos da União Europeia. Os portos de Roterdão e Antuérpia foram os principais responsáveis por esse número, representando 12,3% e 7,3% de toda carga

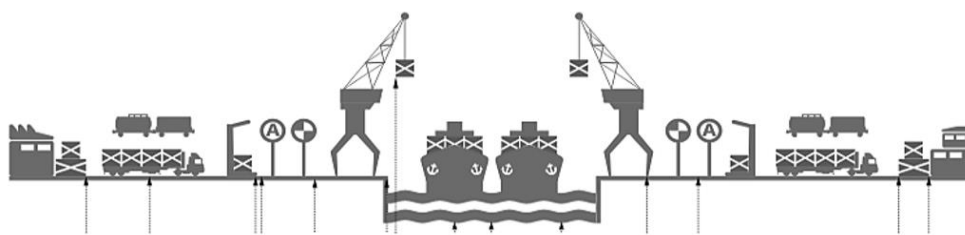
marítima movimentada, respetivamente. Os principais destinos e origens das cargas incluíam regiões da Europa, América do Norte, Norte da África, América do Sul e Ásia Oriental (Eurostat, 2023).

No contexto dos países da UE, Portugal, Grécia, Estónia e Chipre são os países que mais utilizam o meio marítimo para transportar suas mercadorias (>80%). Em contrapartida, e devido à sua geografia, Luxemburgo, República Chéquia, Hungria, Áustria e Eslováquia não registaram nenhuma percentagem de transporte marítimo em 2021. Nesses países, o transporte rodoviário representou mais de 60% das operações logísticas.

De acordo com Dorta-González (2014), o transporte é um elemento essencial nos processos logísticos. A fidelização dos consumidores pode ser influenciada pelo tempo de operação e a qualidade dos produtos apresentados. No cenário atual, esses dois fatores são tidos como padrões, resultando em uma rejeição cada vez maior de produtos que não atendam a esses critérios.

O autor destaca que a globalização ampliou significativamente o alcance da distribuição de produtos. Dessa forma, a logística, por meio da organização do transporte, busca alcançar agilidade e rapidez de resposta para produtos procurados a nível mundial. A Figura 4 ilustra o percurso típico do transporte internacional de mercadorias, neste caso por rota marítima.

Figura 4 - Ordem de atividades no transporte logístico



Fonte: Dorta-González. (2014).

Numa exportação marítima, o transporte internacional envolve: locomoção da mercadoria até ao cais, realização de procedimentos alfandegários e fiscais, organização

da carga no porto e no navio, viagem internacional, chegada ao destino, descarga e desalfandegamento, e transporte até ao armazém ou instalações do importador.

Nos processos logísticos, o principal foco está nos custos envolvidos. Essas atividades são planeadas de forma a assegurar parâmetros de qualidade e tempo de entrega, buscando assim o menor tempo e custo possível. O autor menciona a importância do transporte para esses processos, já que o transporte abrange todas etapas do processo de produtivo, desde a aquisição de insumos até a distribuição final da mercadoria. Outros custos associados a operações logísticas são a gestão de armazenagem, seguros e documentação e despesas com manuseio (carga e descarga), por exemplo.

1.3 A atividade das empresas transitárias

De acordo com o Decreto-Lei n.º 255/99, o agente transitário é um prestador de serviço logístico, responsável pela coordenação e planeamento dos processos de movimentação de mercadoria, como armazenamento e transporte. Esse profissional administra o fluxo de mercadorias, facilitando o contato entre exportadores, importadores e fornecedores envolvidos nos processos logísticos. Além disso, o agente transitário lida com toda a parte burocrática do transporte de mercadorias, garantindo o cumprimento dos requisitos legais e documentais.

Para obter o título de transitário, o profissional deve ser licenciado e possuir um alvará emitido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT). Também é necessário que o agente tenha capacidade financeira suficiente para boa execução da sua atividade, tendo um capital social mínimo de 50.000 EUR. É também obrigatório dispor de um seguro de responsabilidade que garanta o cumprimento das obrigações contratuais com clientes e terceiros, com um valor não inferior a 100.000 EUR (Diário da República, 1999; T&N, 2024).

Karaś e Skiba (2022) destacam o agente transitário como um intermediário essencial no transporte de mercadorias, que permite ao comprador, ou vendedor, evitar envolvimento direto nos processos burocráticos relacionados à compra e venda de bens. Neste arranjo, o proprietário da carga atribui a operação à entidade especializada - o

agente transitário - que por sua vez se encarrega de organizar e coordenar toda logística necessária para que as mercadorias cheguem do vendedor ao comprador.

A atuação do agente transitário envolve múltiplas etapas, incluindo a organização do transporte e do armazenamento, manuseio da carga, além de procedimentos burocráticos, como questões fiscais e alfandegárias, assegurando a legalidade do trânsito da mercadoria.

Embora não seja dono da carga, o agente transitário opera em nome dos interessados, aplicando seu conhecimento para apoiar seus clientes na escolha do método de transporte mais adequado para a operação. Essa escolha leva em conta a natureza do produto, dimensões, especificidades, burocracias aplicáveis e, muitas vezes, o fator financeiro (custo), que pode ser decisivo na escolha do meio de transporte.

Como prestador de serviço, ele pode não possuir os meios de transporte ou instalações de armazenamento, por exemplo, mas sua atuação assenta na coordenação e combinação dos serviços de diversos fornecedores que contribuem para o processo logístico. Conforme enfatizado pelos autores, “O agente de carga é o coordenador e arquiteto do processo de transporte e, como tal, um dos desafios que enfrenta é a cooperação adequada com os participantes da cadeia de suprimentos” (Karaś e Skiba, 2022, p. 344).

Assim o agente transitário organiza a movimentação de mercadorias de um ponto A ao ponto B, trabalhando com diversos fornecedores de serviços, como transportadoras marítimas, despachantes aduaneiros e armazéns, a fim de gerenciar com eficiência o transporte e entrega das mercadorias. Dorta-González (2014) acrescenta que os benefícios oferecidos por esses prestadores de serviços se resumem em: conquista de custos mais acessíveis e competitivos, resultantes de negociações em larga escala com armadores, consultoria sobre o meio de transporte mais adequado, e a gestão eficiente dos processos burocráticos envolvidos.

1.4 INCOTERMS

Os *International Commercial Terms (Incoterms)* são um conjunto de regras não obrigatórias/legislativas que auxiliam na definição dos direitos e obrigações das partes envolvidas numa transação comercial internacional. Em 2020, ocorreu a última

atualização desses onze termos (regras), com o objetivo de uniformizar a estrutura das regras desse comércio.

Tal estrutura contratual para o comércio internacional foi estabelecida em 1926 pela Câmara de Comércio Internacional, em Paris, consolidando práticas comerciais já aplicadas na época. A evolução e atualização dos *Incoterms* refletem as constantes mudanças, inovações e necessidades das transações comerciais internacionais.

Assim, e de forma prática, as empresas conseguem definir as responsabilidades de cada parte envolvida nessas operações, facilitando o processo, especialmente em casos de conflitos. De acordo com a Câmara de Comércio Internacional (CCI), cerca de 90% dos contratos comerciais no âmbito internacional foram elaborados com a ajuda dos *Incoterms*.

Os *Incoterms* são aplicáveis a todos os tipos de transporte. Os termos aplicáveis a qualquer tipo de transporte são EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU e DDP, enquanto os específicos para transporte aquático são FAS, FOB, CFR e CIF (Piltz, 2020; AICEP, 2023; Governo do Brasil, 2024).

A Tabela 1 apresenta uma breve descrição de cada *Incoterm*, detalhando as responsabilidades operacionais das partes. Na última revisão dos *Incoterms* os termos já existentes foram aprimorados de forma a simplificar seu conteúdo para todos os praticantes.

Tabela 1 – Incoterms 2020

Incoterm	Descrição	Responsabilidade
EXW	<i>Ex Works</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedor limita-se a colocar a mercadoria à disposição do comprador em data e local determinado. Todos os custos e riscos da operação, como transporte, frete e desembaraço aduaneiro são da responsabilidade do comprador. - Maior responsabilidade e riscos para comprador.
FCA, FAZ e FOB	<i>Free carrier; Free Alongside Ship e Free On Board</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O vendedor se compromete a desembarçar e/ou transportar a carga para local determinado na origem pelo comprador. A partir desse ponto, o comprador se responsabiliza pelo transporte/custos/riscos até destino. - Ambos envolvidos assumem responsabilidades e riscos.
CFR, CIF, CPT e CIP	<i>Cost and Freight, Cost Insurance and Freight, Carriage Paid To e Carriage and Insurance Paid To</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O vendedor assume todos os custos até local definido no destino. Comprador passa a ter responsabilidade a partir desse ponto de destino. - Ambos envolvidos assumem responsabilidades e riscos.
DAP, DPU e DDP	<i>Delivery at Place, Delivered at Place Unloaded e Delivered Duty Paid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O vendedor é responsável por todos os custos e riscos até o destino final. - Maior responsabilidade e riscos para vendedor.

Fonte: Piltz, 2020. Criação própria.

1.5 Métodos de Internacionalização

Segundo Costa e Figueira (2017), as empresas podem optar entre cinco principais caminhos para sua internacionalização:

a) Exportação – neste modo de entrada, os bens são produzidos no país de origem e comercializados no exterior diretamente ou por meio de representantes. Esta forma de internacionalização apresenta algumas vantagens, como um maior nível de coordenação institucional para atingir objetivos estratégicos, e uma utilização eficiente da sua mão de obra e infraestrutura (economia de escala). Contudo, exige uma maior dispersão de

recursos para a distribuição geográfica dos produtos e superação de potenciais barreiras comerciais.

b) Licenciamento – consiste na concessão de uma licença a empresas estrangeiras para fabricar produtos da empresa nacional, mediante o pagamento de royalties pela aquisição do conhecimento técnico. Embora seja uma alternativa de menor custo, essa modalidade pode acarretar a perda de controle sobre a tecnologia utilizada.

c) Franquia – concessão do uso da marca e seus produtos de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa nacional. Esta forma de internacionalização é mais utilizada em setores de prestação de serviços, como restauração. O proprietário nacional não encara tantos riscos, mas não pode garantir a 100% a qualidade dos seus produtos no estrangeiro.

d) *Join Venture* – trata-se de uma expansão conjunta com parceiros locais no mercado estrangeiro. Esse método proporciona acesso facilitado ao mercado local por meio da expertise dos parceiros, além de reduzir os custos de entrada. Contudo, a parceria implica perda de autonomia, uma vez que a gestão é compartilhada.

e) Subsidiária própria – refere-se ao empreendimento autónomo no mercado pretendido com total controle organizacional e da qualidade dos produtos vendidos. No entanto, a empresa lida com todos os custos e riscos provenientes desse investimento, como riscos políticos e cambiais.

Costa e Figueira (2017) assinalam que as motivações para a internacionalização incluem a atratividade do mercado estrangeiro em relação ao doméstico, a oportunidade de desenvolver e maximizar vantagens competitivas, a possibilidade de redução de custos e a melhoria da produtividade. Além disso, a existência de ativos tangíveis, intangíveis e humanos que agreguem valor à empresa é um fator crucial para essa decisão.

1.5.2 Seleção de mercados: principais indicadores

A seleção de mercados é uma etapa crucial na estratégia de expansão internacional de uma empresa. O processo envolve a análise e comparação de diferentes mercados internacionais para identificar os mais promissores, sendo fundamental identificar adequadamente as oportunidades e os riscos para empresas que pretendem operar a nível internacional. Existem diversos indicadores que podem ser utilizados para realizar essa análise.

Os indicadores macroeconómicos tradicionais mais utilizados são:

- O PIB per capita e a sua taxa de crescimento real indicam a dimensão do mercado-alvo e o seu crescimento. Em geral, mercados com PIB elevado possuem maior poder de compra, e aqueles com rápido crescimento económico são mais dinâmicos, oferecendo melhores oportunidades de expansão para novos negócios;
- A taxa de inflação, enquanto indicador da estabilidade económica de um país. Uma inflação muito elevada tende a corroer o poder de compra e a ter impacto negativo sobre os lucros e sobre a estabilidade económica, devido à sua maior imprevisibilidade;
- A taxa de câmbios, essencial para empresas que operam internacionalmente, tanto pela sua influência na competitividade das exportações e importações, como pelo risco que a sua volatilidade acrescenta às operações internacionais;
- A dimensão e a evolução das exportações e importações podem ser indicadores relevantes para avaliar o dinamismo competitivo do país, sendo particularmente importantes para transitários.

Outros indicadores são indicadores compostos que incorporam informação de várias dimensões como, por exemplo, a política, a legal e a económica.

O “*Global Competitiveness Index*” (GCI) é um indicador de competitividade, elaborado pelo World Economic Forum, que avalia o progresso de várias economias num conjunto alargado de fatores determinantes para o crescimento de longo-prazo: instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, eficiência do mercado de trabalho, desenvolvimento do setor financeiro, inovação, entre outros num total de 12. Este índice estabelece o ranking da competitividade dos países em torno de quatro dimensões principais: o desempenho económico, a eficiência governamental, a eficiência empresarial e infraestruturas (IMD, 2019).

O “*Economic Freedom Index*” estabelece o ranking da liberdade económica para 184 países com base em 12 fatores quantitativos e qualitativos, agrupados em 4 categorias de liberdade económica: Estado de Direito; Dimensão do Governo; Eficiência Regulamentar e Abertura de Mercados. Cada uma das 12 liberdades económicas dentro destas categorias é classificada numa escala de 0 a 100 (Kim, 2024).

O “*Robinson Country Intelligence Index*” (RCII) é uma ferramenta dinâmica e abrangente que permite avaliar o risco geopolítico e as condições de desenvolvimento de

199 países. O RCII reúne dados de diversas fontes globais, como o Banco Mundial, FMI, ONU e a Organização Mundial do Comércio, organizando-os em quatro grandes dimensões: Governança, Economia, Operações e Sociedade. Este índice oferece uma visão holística sobre a saúde política, económica, operacional e social de um país (Brown et al., 2014).

CAPÍTULO II – O PAPEL DA ATIVIDADE TRANSITÁRIA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

2 O papel da atividade transitária no comércio internacional

Em 2023, o comércio internacional representou 93,7% do PIB de Portugal, destacando-se como um elemento crucial para o crescimento económico do país (Pordata, 2024). Nos últimos anos, o comércio internacional passou a envolver, cada vez mais, a troca de partes de cadeias de valor globais, ou seja, partes específicas dos processos produtivos são transacionadas entre fronteiras e integradas em diferentes etapas de produção.

Além dos produtos, os serviços também se tornaram amplamente comerciáveis no mercado internacional. O setor de transportes, por exemplo, destaca-se como um dos mais evidentes na facilitação do comércio global, uma vez que viabiliza a circulação de bens e serviços entre diferentes mercados. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, as barreiras económicas tradicionais, como tarifas de importação e restrições à movimentação de capital e força de trabalho, foram significativamente reduzidas (Amador et al., 2020).

Dado o cenário do comércio internacional e o crescimento das cadeias globais de produção, torna-se necessária uma figura especializada que coordene toda a logística das operações de exportação e importação de mercadorias – agente transitário. Essa necessidade decorre da complexidade crescente dos processos de comércio, que envolve diferentes agentes e uma cadeia de etapas que vão desde a produção até a entrega ao cliente final. Em uma operação típica de comércio internacional, estão envolvidos os seguintes participantes principais:

- Exportador: A empresa produtora que vende bens a uma entidade estrangeira. Esses produtos exigem algum tipo de transporte internacional para que sejam entregues ao comprador no exterior.

- Agente Transitário: Responsável pela organização logística entre as partes envolvidas, o agente transitário atua como intermediário entre vendedor e comprador, coordenando o transporte e os aspetos burocráticos do processo, como documentação e regulação aduaneira.

- Transportador: Empresa que fornece os meios de transporte, como navios ou aeronaves, e que comercializa o serviço de transporte internacional.

- Operadores Logísticos: Entidades que prestam serviços essenciais ao comércio, como armazenamento, controle de estoque e serviços aduaneiros.

- Importador: Empresa estrangeira que adquire os bens do exportador e se localiza no destino final.

O agente transitário, profissional responsável pela coordenação dessas atividades, deve ser capaz de avaliar criteriosamente o método de transporte mais adequado para cada tipo de mercadoria, levando em conta aspectos como custo, tempo de entrega, e natureza do produto. Abaixo, descrevem-se os principais meios de transporte internacional e suas especificidades (Barrios, 2019).

2.1 Transporte marítimo

Devido ao seu custo competitivo em comparação com outros modos de transporte, e à sua capacidade de acomodar diversos tipos de carga, Dorta-González (2014) destaca o transporte marítimo como o principal meio utilizado no comércio internacional de mercadorias. Historicamente, as cargas eram movimentadas em sacos, caixas, entre outros tipos de recipientes, prolongando o tempo de manuseio e aumentando a demanda por mão de obra para lidar a grande variedade de embalagens.

Com a introdução do motor de combustão e, mais significativamente, o surgimento de contentores em 1956, o transporte marítimo revolucionou-se, permitindo um ágil processo de carregamento e descarregamento de mercadorias, sem grandes necessidades de mão de obra.

Na década de 1970, uma embarcação conseguia transportar no máximo 2.500 TEU's (Twenty-foot Equivalent Units). Cerca de 40 anos depois, a capacidade máxima aumentou para 14.500 TEUs. Houve também iniciativa para conectar pequeno e médios portos à grandes portos – os chamados feeder's – embarcações de pequeno porte que permitem maior alcance das mercadorias a locais remotos.

Figura 5 - N vio cargueiro



Fonte: Prandi. (2013).

Para assegurar a manuseio uniforme dos contentores fabricados, foi necessário padronizá-los. A Organiza o Internacional de Padroniza o (ISO) assumiu essa responsabilidade, estabelecendo normas em prol da qualidade, eficiência e segurança em diversas áreas, incluindo o setor do transporte. A ISO definiu requisitos para a fabrica o de contentores, começando pelas versões de 20 e 40 p s, sendo que um contentor de 20 p s   equivalente a uma unidade TEU. Graças a essa padroniza o, esses equipamentos podem ser transportados em vários modos de transporte com facilidade.

Existem duas categorias para os contentores: os contentores secos (*dry*) e refrigerados/com controle de temperatura (*reefer*). Dentro dos contentores secos, há grande variedade de tamanhos e configura es para acomodar diferentes tipos de mercadorias (Polame, 2020). Entre os mais utilizados, destacam-se:

Figura 6 - Contentores Dry

CONTAINER	STANDARD 20'							
	INSIDE LENGTH	INSIDE WIDTH	INSIDE HEIGHT	DOOR WIDTH	DOOR HEIGHT	CAPACITY	TARE WEIGHT	MAXI CARGO
	19'4"	7'8"	7'10"	7'10"	7'6"	1.172 Cft	4.916 Lbs	47.900 Lbs
	5.900 m	2.350 m	2.393 m	2.342 m	2.280 m	33.2 Cu. m	2.230 Kgs	21.770 Kgs
	STANDARD 40'							
	39'5"	7'8"	7'10"	7'10"	7'6"	2.390 Cft	8.160 Lbs	59.040 Lbs
	12.036 m	2.350 m	2.393 m	2.340 m	2.280 m	67.7 Cu. m	3.700 Kgs	26.780 Kgs
	UPGRADE 20'							
	19'4"	7'7"	7'10"	7'6"	7'6"	1.150 Cft	5.060 Lbs	61.996 Lbs
	5.900 m	2.311 m	2.393 m	2.286 m	2.280 m	32.63 Cu. m	2.300 Kgs	28.180 Kgs
	HIGH CUBE 40'							
	39'5"	7'8"	8'10"	7'8"	8'5"	2.694 Cft	8.750 Lbs	58.450 Lbs
	12.036 m	2.350 m	2.697 m	2.338 m	2.585 m	76.3 Cu. m	3.970 Kgs	26.510 Kgs
	FLAT RACK 20'							
	18'5"	7'3"	7'4"	-----	-----	-----	5.578 Lbs	47.333 Lbs
	5.620 m	2.200 m	2.233 m	-----	-----	-----	2.530 Kgs	21.470 Kgs
	FLAT RACK 40'							
	39'7"	6'10"	6'5"	-----	-----	-----	12.081 Lbs	85.800 Lbs
	12.080 m	2.438 m	2.103 m	-----	-----	-----	5.480 Kgs	39.000 Kgs
	OPEN TOP 20'							
	19'4"	7'7"	7'8"	7'6"	7'2"	1.136 Cft	5.280 Lbs	47.620 Lbs
	5.894 m	2.311 m	2.354 m	2.286 m	2.184 m	32.23 Cu. m	2.400 Kgs	21.600 Kgs
	OPEN TOP 40'							
	39'5"	7'8"	7'8"	7'8"	7'5"	2.350 Cft	8.490 Lbs	58.710 Lbs
	12.028 m	2.350 m	2.345 m	2.341 m	2.274 m	65.5 Cu. m	3.850 Kgs	26.630 Kgs

Fonte: Polame. (2020).

- Contentores de 20 e 40 pés *standard*: amplamente utilizados no transporte de cargas gerais que não são degradadas pela natural oscilação de temperatura.

- Contentores *high cube*: geralmente de 40 pés, embora existam modelos de 20 pés (menos frequentes). A versão de 40 pés *high cube* tem a característica de ser um pé mais alto que os modelos *standard*.


- *Flat Rack*: disponíveis em tamanhos de 20 e 40 pés, esses contentores não possuem teto nem paredes laterais, o que facilita o carregamento de cargas volumosas, como veículos ou máquinas.

- *Open top*: contentores abertos no topo, adequados para cargas com altura superior ao padrão, sendo frequentemente carregadas por guindaste pela parte superior.

- Contentores tanque: com formato cilíndrico, são projetados para o transporte seguro de líquidos e gases.

Os contentores com controle de temperatura – conhecidos como *reefer* – são projetos para transportar mercadorias que, para garantir sua qualidade e segurança, precisam ser mantidas em temperaturas controladas, tanto positivas quanto negativas (Fig. 7). Esses conetores são utilizados para alimentos como chocolates e bolachas, bebidas como vinho, além de medicamentos e outros produtos sensíveis à temperatura. Os contentores *reefer* de 40 pés são os mais comuns, sendo utilizados com maior frequência que os modelos de 20 pés.

Figura 7 - Contentores *Reefer*

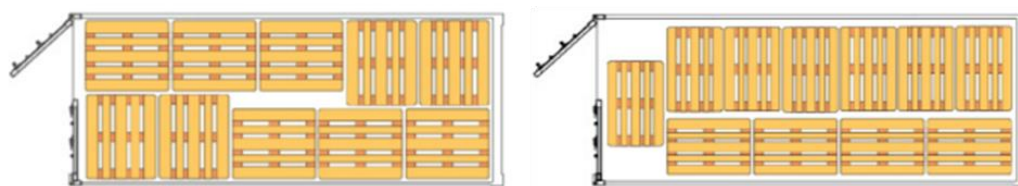
CONTAINER	REEFER 20'								
	INSIDE LENGTH	INSIDE WIDTH	INSIDE HEIGHT	DOOR WIDTH	DOOR HEIGHT	CAPACITY	TARE WEIGHT	MAXI CARGO	
	17'8"	7'5"	7'5"	7'5"	7'3"	1.000 Cft	7.040 Lbs	45.760 Lbs	
	5.425 m	2.275 m	2.260 m	2.258 m	2.216 m	28.3 Cu. m	3.200 Kgs	20.800 Kgs	
	REEFER 40'								
	37'8"	7'5"	7'2"	7'5"	7'0"	2.040 Cft	10.780 Lbs	56.276 Lbs	
11.493 m	2.270 m	2.1697 m	2.282 m	2.155 m	57.8 Cu. m	4.900 Kgs	25.580 Kgs		
REEFER 40' High Cube									
37'11"	7'6"	8'2"	7'6"	8'0"	2.344 Cft	9.900 Lbs	57.561 Lbs		
11.557 m	2.294 m	2.500 m	2.294 m	2.440 m	66.6 Cu. m	4.500 Kgs	25.980 Kgs		

Fonte: Polame. (2020).

A forma mais comum e segura de carregar mercadorias em contentores é com uso de paletes, que são bases de madeira, que, assim como contentores, são padronizadas. As paletes possuem tamanhos definidos que facilitam o cálculo e acomodação das mesmas dentro do contentor, otimizando o processo de carga e garantindo melhor aproveitamento do espaço. As mais conhecidas são a europaleta e a paleta universal, com dimensões de 1200 x 800 mm e 1200 x 1000 mm, respetivamente (comprimento x largura) (Educargas, n.d.).

Para exemplificar, um contentor de 20 pés tem capacidade para transportar aproximadamente 10 paletes universais ou 11 europaletes (Fig. 8).

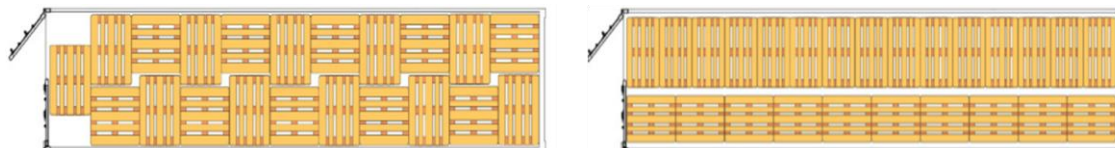
Figura 8 - Paletes universais (esquerda) e europaletes (direita) em contentor de 20'



Fonte: Educargas. (n.d.)

Já um contentor de 40 pés consegue suportar 21 paletes universais, ou 25 europaletes (Fig. 9):

Figura 9 - Paletes universais (esquerda) e europaletes (direita) em contentor de 40'



Fonte: Educargas. (n.d.)

Em 2023, os cinco maiores portos do mundo foram Shanghai (China), com 49 milhões de TEU, Singapura, com 39,01 milhões de TEU, Ningbo-Zhoushan (China), com 35,30 milhões de TEU, Shenzhen (China), com 29,88 milhões de TEU, e Guangzhou (China), com 25,41 milhões de TEU. Esses números destacam a predominância da China no setor de transporte marítimo, com vários portos entre os mais movimentados globalmente, refletindo sua importância estratégica no comércio internacional (World Shipping Council, 2024).

Já em Portugal, no ano de 2022, os portos que mais receberam carga (toneladas) foram: Porto de Sines, com 41 615 009 toneladas de mercadoria, Porto de Leixões, com 13 238 529 toneladas, e Porto de Lisboa, com 10 068 597 toneladas. Nesse ano, foram movimentadas quase 84 000 000 toneladas de carga em Portugal (IMT, 2022).

Em 2021, cerca de 61% de toda mercadoria importada em Portugal (toneladas) foi realizada por via marítima. Apesar de ser meio de transporte eleito para importações e

exportações, nos últimos cinco anos tem vindo a perder preferência pelo transporte rodoviário (IMT, 2021).

2.2 Transporte aéreo

De acordo com López (2017), o transporte aéreo de mercadorias, que começou com pequenas cargas como correspondências, evoluiu para abranger uma ampla gama de itens, incluindo medicamentos, vestuário e eletrônicos. Após a Primeira Guerra Mundial, a credibilidade do transporte aéreo cresceu devido às suas vantagens em termos de rapidez, segurança e alcance, o que atraiu investimentos e impulsionou tanto o setor de passageiros quanto o de carga comercial.

A indústria aeronáutica conta com a International Air Transport Association (IATA), fundada em 1919, uma associação que representa cerca de 280 companhias aéreas, responsáveis por 95% do tráfego aéreo global. A IATA é essencial para estabelecer diretrizes e normas que promovam segurança, qualidade e eficiência nas operações aéreas, além de representar os interesses das companhias aéreas em fóruns internacionais (López, 2015).

Araújo e Neto (2018) adicionam que desde os primórdios da aviação já se transportavam mercadorias, como caixas de madeira e malotes. Atualmente, com a possibilidade de transporte tanto em aviões de passageiros quanto em cargueiros, há uma ampla oferta de serviços, impulsionada principalmente pelo grande número de voos comerciais de passageiros.

Segundo Dorta-González (2014), o transporte aéreo de mercadorias movimenta uma quantidade relativamente pequena de carga em termos de peso, sendo responsável por apenas 0,2% do total de toneladas transportadas. No entanto, esse modal responde por cerca de 15% dos custos de transporte, tornando-se significativamente mais caro em comparação com o transporte marítimo e terrestre.

Por essa razão, o transporte aéreo é geralmente reservado para mercadorias que exigem uma elevada urgência no deslocamento, independentemente de seu valor agregado. Se destacando pela rapidez, esse modal apresenta limitações de espaço, o que restringe as dimensões e a quantidade de carga devido ao compartimento reduzido das aeronaves.

Gatón (2017) reforça que o transporte aéreo não possui a mesma versatilidade de outros modais, como o marítimo. As restrições das aeronaves quanto ao tamanho e peso da carga, além das dimensões internas, tornam o processo de inserção de carga mais complexo. O transporte de mercadorias pelo modal aéreo pode ser realizado tanto em aeronaves de passageiros quanto em aviões cargueiros, sendo que estes últimos oferecem maior capacidade de carga.

Assim como os contentores, as mercadorias transportadas por via aérea são geralmente carregadas nas aeronaves por meio de paletes. Para facilitar o carregamento interno, são utilizados equipamentos como plataformas elevatórias, como abaixo:

Figura 10 - Plataforma elevatória



Fonte: LOGINFO. (2021)

Em 2023, os aeroportos que mais movimentaram carga foram Hong Kong, Memphis (Estados Unidos), Shanghai (China), Anchorage (Estados Unidos) e Seoul (Coreia) (Capa, 2024). Neste setor, os continentes asiático e norte-americano apresentam as maiores infraestruturas para recepção e movimentação de mercadorias.

De acordo com IMT (2021), em Portugal, o transporte aéreo é o meio de transporte menos utilizado para a importação de mercadorias e o penúltimo na exportação. Em uma análise dos principais meios de transporte – marítimo, rodoviário, aéreo e ferroviário – o modal aéreo corresponde a 4% do valor total de mercadorias importadas. Esse dado

reflete o alto custo associado ao transporte aéreo, que, apesar de movimentar um volume relativamente baixo em toneladas, representa uma parcela significativa dos custos totais de importação.

2.3 Transporte terrestre

O transporte terrestre é um meio altamente acessível em termos de alcance, pois permite acesso a uma ampla variedade de destinos de forma rápida e económica. Esse modal abrange tanto o transporte rodoviário, realizado por camiões, quanto o transporte ferroviário, feito por comboios.

Além disso, permite o transporte de uma gama mais variada de cargas quando comparado com outros meios de transporte, com o aéreo. No entanto, enquanto os camiões são ideais para percursos de curta e média distância, o transporte ferroviário é mais utilizado em trajetos longos e de grande volume de carga (Dorta-González, 2014).

Gatón (2017) destaca que, apesar das vantagens do transporte terrestre, ele possui algumas limitações, como restrições de dimensão e carga tanto para mercadorias quanto para veículos, além das regulamentações sobre períodos de condução dos motoristas.

No transporte rodoviário, há diversos tipos de veículos para grande diversidade de cargas, sejam elas de pequena ou grande dimensão, contentores dry, reefer, tanques, e cargas fora de medida, como maquinário industrial. Já o transporte ferroviário é limitado pela capacidade e disponibilidade de vagões adequados, alcance internacional e pela infraestrutura das vias. O transporte ferroviário oferece opções para contentores, cargas palatizadas, a granel e líquidos.

Figura 11 - Camião carregando contentor



Fonte: Transilva. (2022).

Figura 12 - Vagão porta-contentor



Fonte: Bueno. (2010).

Segundo o Key Figures on European Transport (Eurostat, 2023), o transporte rodoviário e ferroviário são o segundo e o terceiro meios mais utilizados na União Europeia, atendendo a rotas internacionais e servindo como apoio para outros modais, como o aéreo e o marítimo, além de facilitar a entrega final da mercadoria.

Em Portugal, o transporte terrestre é o segundo modal mais utilizado tanto na importação quanto na exportação de mercadorias, representando 37,5% e 45,8% do total de toneladas movimentadas, respetivamente (IMT, 2021).

Estudos recentes demonstram que, quanto maior o peso da mercadoria, maior é a probabilidade de que o transporte seja realizado a nível internacional. Em geral, cargas

de menor volume e peso tendem a ser movimentadas em território nacional, enquanto cargas mais volumosas e pesadas são direcionadas para rotas internacionais (IMT, 2022).

CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS: O ESTUDO DE CASO E O MODELO DESCRITIVO

3 Considerações metodológicas: o estudo de caso e o modelo descritivo

A metodologia de investigação afigura-se essencial, comportando técnicas e procedimentos para a realização de qualquer estudo científico. A escolha do tipo de investigação depende dos seus objetivos, da sua natureza e dos tipos de dados analisados.

A metodologia pode se qualificar como qualitativa ou quantitativa, ou ainda mista. De um modo simples as diferenças entre as duas abordagens base são sistematizadas na Tabela 2 seguinte:

Tabela 2 - Investigação Qualitativa e Investigação Quantitativa

Dimensão	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Compreender razões, valores, motivações e fenómenos	Determinar causas. Quantificar dados e generalizar resultados
Abordagem	Observacional	Experimental
Pressuposição teórica	Realidade construída a partir de fenómenos socialmente	Realidade construída a partir de factos mensuráveis
Investigador	Participação do fenómeno	Neutro, imparcial
Amostra	Pequena, poucos casos	Grande
Recolha de dados	Não-estruturada	Estrutural
Análise de dados	Análise não-estatística, subjetiva, interpretativa	Análise estatística, sumarização
Resultados	Compreensão inicial, baixa generalização e replicação	Determinantes, com alto grau de generalização e replicação

Fonte: Adaptado de Dicker, 2009, p.47

Dada a especificidade deste relatório de estágio optou-se pela metodologia qualitativa. A abordagem qualitativa está associada à abordagem do objeto de estudo e decorre do ambiente onde os dados são recolhidos e observados e implica a interação direta do investigador. Para Sousa e Baptista (2011, p. 56) a abordagem qualitativa consubstancia uma “alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os quais se mostraram ineficazes para a análise e estudo da subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e das organizações”.

As técnicas de recolha de informação são múltiplas, seguindo uma metodologia de triangularização. Seguindo Quivy e Van Campenhoudt (2005) foram utilizadas fontes complementares de recolha de informações a saber:

- a recolha de dados secundários e dados documentais (relevante transversalmente em todo o documento, mas com particular realce nos capítulos I e II).
- a entrevista (aplicada para aprofundar os conteúdos em torno das estratégias de internacionalização do grupo, no capítulo IV)
- e a observação direta (tratando-se de um relatório de estágio, a autora recolheu dados e vivenciou procedimentos na primeira pessoa, peça relevada especialmente no capítulo V).

No caso deste relatório de estágio, houve a preocupação de validar a sua narrativa através da leitura do mesmo pela tutora do estágio da empresa, procedimento que se afigura essencial: “*A major way of improving the quality of case studies and ensuring their construct validity is to have the draft case studies reviewed by those who have been the subjects of study*” (Yin, 2018, p. 299).

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2005) os tipos de investigação podem ser agrupados segundo os objetivos de estudo:

- exploratórios que pretendem estudar uma determinada realidade/organização
- descritivos que visam descrever pormenorizadamente o objeto de estudo
- preditivos que proporcionam, por via de modelos analíticos, previsões sobre tendências ou comportamentos.

Em síntese, este estudo é qualitativo quanto à natureza, não deixando de recorrer a dados quantitativos, sendo exploratório e descritivo. Os procedimentos técnicos ancoram-se no estudo de caso (Gil, 2010), sendo um estudo detalhado da empresa JTM.

CAPÍTULO IV – O ESTÁGIO NA JTM, SA

4 O estágio na JTM, SA

4.1 Join The Moment – Transitários, S.A

A *Joint The Moment* – Transitários, S.A (JTM) é uma empresa portuguesa especializada em serviços de logística e transporte internacional de mercadorias. A JTM integra o Grupo JTM, que inclui diversas empresas, como a *Just in Time Handling* (JIT). A JIT atua exclusivamente no transporte aéreo de cargas e tem como cliente a INDITEX, com quem mantém um contrato exclusivo.

Com 13 anos de existência, possui dois escritórios em território português, sede localizada no Porto e filial em Lisboa. Possui dois escritórios em Espanha, *head office* em Madrid e filial em Zaragoza, e três nos Estados Unidos, *head office* em Miami e filiais em Jacksonville e Nova Iorque. Em 2023, a JTM abriu um escritório na Turquia, em Istanbul.

A empresa oferece um vasto portfolio de serviços especializados, incluindo transporte de produtos alimentares, máquinas industriais, materiais para construção, animais vivos, produtos farmacêuticos, equipamentos aeronáuticos, e materiais para as indústrias automotiva e têxtil. Entre os principais serviços está o transporte terrestre, marítimo e aéreo:

- Transporte terrestre: Realizado por meio de camiões, esse serviço movimenta mercadorias tanto a nível nacional quanto internacional, transportando mercadorias desde/para as instalações do exportador ou importador até portos e terminais. Tal serviço é coordenado com transportadoras parceiras qualificadas, capazes de responder a uma grande variedade de demanda, como o transporte de contentores com temperatura controlada, cargas com excesso de dimensões, ou ainda cargas perigosas que requerem cuidados especiais.
- Transporte marítimo: Indicado para movimentação de grandes volumes de carga que não possuem urgência de entrega, este serviço conecta diferentes portos internacionais por meio de navios. A JTM oferece soluções para transporte de cargas secas, que não necessitam de controlo de temperatura, cargas refrigeradas, que exigem controlo de temperatura, e cargas fora de dimensões, que, devido ao seu tamanho necessitam de cuidados especiais no manuseio e acomodação, por exemplo.

- Transporte aéreo: Este serviço é direcionado para cargas que requerem entrega rápida e têm dimensões compatíveis com as restrições de espaço das aeronaves. Atende tanto mercadorias de alto valor agregado quanto itens de menor valor, sendo amplamente utilizado para o transporte de peças aeronáuticas, medicamentos e animais vivos. As exigências de segurança e manuseio desses itens justificam o custo mais elevado do transporte aéreo em comparação a outros modais, assegurando que cargas sensíveis cheguem ao destino com rapidez e proteção adequadas.

Além destes serviços, a JTM também oferece soluções de desembaraço aduaneiro, logística e armazenamento, como rotulagem e consolidação de mercadoria, seguros, e-commerce, entre outros, sempre indo de encontro às necessidades dos seus clientes. A comercialização dessas soluções exige um alto nível de especialização para desenvolver serviços personalizados que assegurem o cumprimento das legislações vigentes e a proteção adequada da carga transportada.

A JTM é certificada pela IATA e *International Federation of Freight Forwarders Associations* (FIATA), duas organizações internacionais que regulam setor do transporte aéreo e agentes transitários. Essas instituições procuram garantir o cumprimento de padrões éticos, de segurança e de qualidade do transporte de cargas, representando também os interesses dos seus membros em fóruns internacionais do comércio, como na Organização Mundial do Comércio (FIATA, 2024; IATA, 2024).

Em 2023, a APAT concedeu à JTM o Selo de Excelência, uma distinção que reconhece os transitários portugueses mais competentes com base em critérios rigorosos, como filiação à APAT por mais de 24 meses, comprovada autonomia financeira e formação dos funcionários em cursos aprovados pela própria APAT. A JTM, associada nº 740, foi uma das 23 empresas portuguesas selecionadas para essa distinção, destacando a qualidade de seus serviços e consolidando sua reputação de confiabilidade no setor.

Também integrando redes logísticas de destaque, a JTM é membro da World Cargo Alliance (WCA) e JCTrans. As soluções oferecidas por essas instituições se resumem principalmente na conexão entre agentes transitários em todo mundo e proteção financeira em caso de insolvência e incumprimento, assegurando pagamento dos serviços prestados. Além disso, a WCA e JCTrans promovem formações, palestras e também feiras internacionais para facilitar a troca de informações e fomentar a criação de parcerias internacionais, ampliando as oportunidades de negócios para todos os envolvidos.

Dentre as tipologias de subscrição na WCA, a JTM é membro de diversas tipologias de subscrição, incluindo a *WCA Pharma*, subscrição focada no comércio de medicamentos e produtos farmacêuticos, e *WCA Time Critical*, rede especializada no comércio que demanda respostas rápidas e altamente especializadas (WCA, 2024).

A conexão com outros agentes é extremamente importante para a empresa. Desta forma, a JTM marca presença em feiras internacionais, como a Intermodal, maior evento de soluções logísticas da América do Sul. Tais iniciativas promovem a confraternização de agentes, e também partilha de conhecimento sobre o mercado logístico, além da criação e aprofundamento de parcerias.

Até a data, o Grupo JTM conta com mais de 180 colaboradores distribuídos por todos seus escritórios, sendo que, em conjunto, os dois escritórios em Portugal concentram maior número de funcionários – 116 colaboradores. De forma a acompanhar e suportar o aumento da sua equipe, a JTM está em fase de construção de um novo escritório no Porto, com infraestrutura moderna e capacidade ampliada.

O capital humano representa uma força vital para o sucesso da empresa. A formação contínua e o desenvolvimento profissional dos colaboradores são práticas enraizadas na cultura vigente, agregando valor aos serviços oferecidos e garantindo alta qualidade dos mesmos para enfrentar as adversidades do mercado. Além disso, a empresa valoriza boas condições de trabalho, oferecendo opções como teletrabalho e dia de folga no aniversário dos colaboradores, além de benefícios que incluem plano de saúde, e iniciativas de impacto social.

4.2 Visão, Missão e Valores

A JTM ambiciona expandir-se não apenas nacionalmente, como também a nível internacional, sendo reconhecida pela excelência dos seus serviços prestados, resultado da alta capacitação de seus recursos humanos e da inovação e qualidade dos seus serviços.

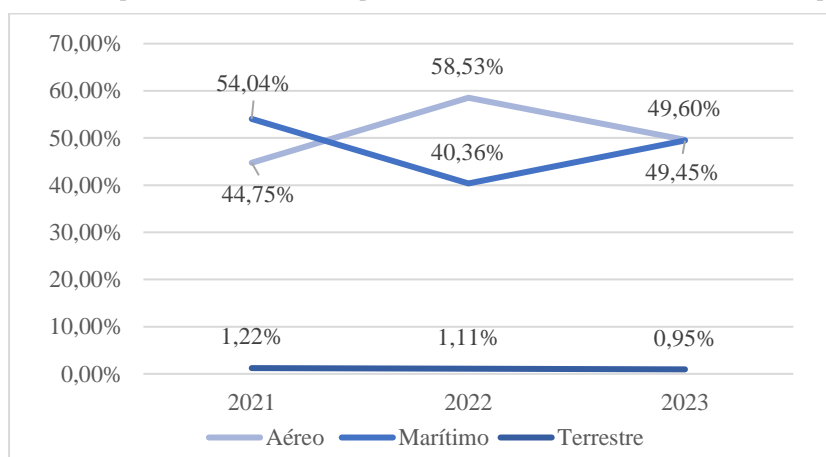
Como missão, compromete-se fortemente com a excelência dos seus serviços logísticos, disponibilizando os mesmos 24/7 durante todo o ano. Tais serviços são destinos de uma ampla gama de parceiros espalhados pelo globo, satisfazendo suas diversas necessidades de transporte aéreo, marítimo e terrestre.

Tem como valores a integridade e ética profissional nas relações com seus parceiros, flexibilidade e inovação nos serviços para atender às necessidades dos clientes, bem como constante investimento na capacitação e trabalho em equipe de seus colaboradores.

4.3 Representatividade setorial dos principais serviços da empresa

De forma a obter uma visão abrangente sobre a contribuição e importância dos principais serviços da empresa - transporte aéreo, marítimo e terrestre – foram solicitados dados operacionais dos últimos anos. Essas informações possibilitam uma análise da relevância de cada serviço, permitindo comparações entre eles.

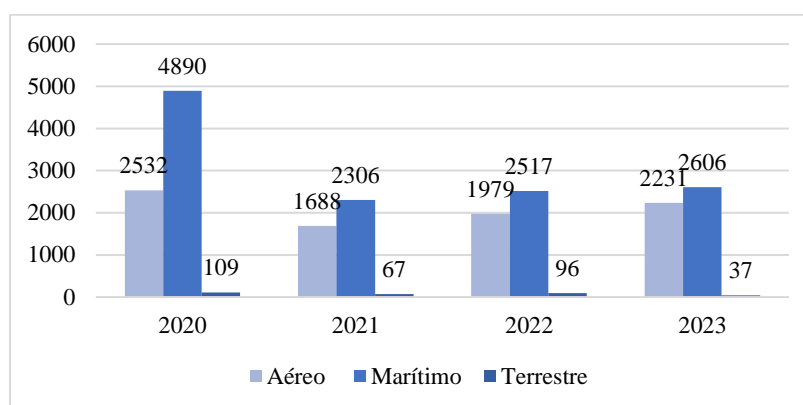
Gráfico 1 - Representatividade do transporte aéreo, marítimo e terrestre no lucro da empresa



Fonte: Dados internos da JTM. (2024).

À luz do Gráfico 1, observa-se que, nos últimos dois anos, o transporte aéreo emergiu como o principal responsável profit do Grupo, contribuindo com quase 60% do lucro em 2022. O transporte marítimo, que ocupava a liderança de representatividade setorial em 2021, agora ocupa a segunda posição em termos de contribuição para os lucros. Em contrapartida, o transporte terrestre simboliza baixa representatividade para a empresa, não sendo considerado um setor de grande relevância para a JTM.

Gráfico 2 - Número de processos realizados por tipo de transporte



Fonte: Dados internos da JTM. (2024).

Conforme ilustrado no Gráfico 2, em 2023 o departamento marítimo registou 2.606 processos, quase 400 a mais do que o departamento aéreo no mesmo período, embora o transporte aéreo seja o maior contribuinte para a faturação da empresa. Esse facto indica que, apesar de um volume de processos inferior, o transporte aéreo propicia maiores lucros, ainda que possua custos significativamente mais elevados devido à sua maior rapidez e à limitação de espaço. Já o transporte terrestre apresentou resultados abaixo do esperado, totalizando apenas 37 processos durante todo o ano.

Em 2020, o primeiro ano da pandemia, registou-se o maior número de processos nos departamentos marítimo e aéreo. Apesar das restrições impostas pela COVID-19, a procura por alimentos e bens essenciais manteve-se elevada, enquanto o crescimento acelerado do comércio online impulsionou significativamente a movimentação de mercadorias. Para atender a essa procura, o mercado logístico passou por adaptações significativas. Embora as restrições tenham dificultado a circulação de pessoas, a movimentação de cargas foi mantida como prioridade.

4.4 Estratégias de internacionalização do grupo

A internacionalização da JTM é uma estratégia essencial para a expansão do negócio. Esse processo inclui a abertura de um novo escritório a cada dois anos, com base em estudos de mercado para avaliar o potencial de cada localidade em receber esse tipo de investimento. As características consideradas nessas pesquisas incluem a similaridade cultural, as preferências dos consumidores locais, as legislações em vigor, a concorrência

existente e a presença de parceiros que viabilizam o negócio, como despachantes, armadores, centros logísticos (como armazéns), transportadoras, entre outros.

A aquisição das permissões e licenças necessárias para operar em um novo país também é um fator importante. Isso implica uma análise detalhada sobre o grau de abertura do país a investimentos estrangeiros, assim como a identificação de possíveis barreiras comerciais e fiscais. Para iniciar uma nova etapa de expansão, a JTM considera cuidadosamente as suas condições internas para apoiar essa iniciativa, garantindo a continuidade das operações enquanto lança novos projetos, com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado.

Para compreender o processo de internacionalização da JTM, foi conduzida uma entrevista com a Dra. Sílvia Nery, Diretora Comercial da empresa (ver Apêndice 1). O objetivo da entrevista foi identificar e explorar os fatores decisivos na expansão internacional, bem como analisar os diferentes mercados onde a JTM atua, os desafios enfrentados nesse processo e as contribuições específicas de cada mercado para o desempenho global da empresa. Além disso, a entrevista abordou os planos futuros de expansão da JTM.

De acordo com a Diretora Comercial da JTM, o processo de internacionalização da empresa baseia-se em diversos fatores, incluindo a localização geográfica, recursos humanos, oportunidades de mercado e custo de expansão. A escolha geográfica, por exemplo, é extremamente relevante e envolve a análise da infraestrutura e da acessibilidade às redes de distribuição. Em seguida, analisa-se a integração de variáveis económicas da região, como a abertura ao investimento estrangeiro e a atratividade para novos negócios.

Na fase de expansão para o mercado norte-americano, a abertura do escritório em Miami destaca-se como um exemplo de análise estratégica bem fundamentada. Miami é um importante centro logístico, localizado na extremidade da península da Flórida, próximo do Oceano Atlântico. Sua posição estratégica facilita a conexão de cargas provenientes da Europa e da Ásia com as Américas do Norte e do Sul. O mercado norte-americano é altamente atrativo para negócios, com uma estrutura desenvolvida e robusta tanto em termos de oferta quanto de procura.

Outro fator determinante para a JTM são os recursos humanos, considerados essenciais para assegurar o sucesso de uma operação internacional. A empresa prioriza a

contratação de profissionais qualificados e familiarizados com o mercado local e seus principais agentes. Em contextos culturais distintos, a JTM procura equilibrar a valorização das características culturais de cada país com a manutenção do seu ADN corporativo e dos seus padrões operacionais.

No caso da Turquia, a escolha pelo mercado turco combinou diversos fatores favoráveis: uma localização geográfica estratégica, uma indústria e economia em expansão — impulsionadas pela saturação do mercado chinês durante a pandemia —, e uma equipe altamente capacitada. Essa combinação tornou a Turquia uma escolha promissora para a JTM, dada a sua capacidade interna de crescimento.

Na avaliação da viabilidade de novos mercados, a JTM, além dos estudos de mercado, considera cuidadosamente os custos associados à expansão internacional, sendo crucial garantir uma base financeira sólida na organização matriz para sustentar tais iniciativas. Conforme enfatizado pela Diretora Comercial da empresa, um conhecimento profundo do mercado interno é essencial para mitigar riscos e enfrentar desafios internacionais, uma vez que a experiência e o suporte financeiro da sede constituem alicerces fundamentais para a expansão.

O mercado brasileiro, pela sua relevância, é abordado pela JTM com uma estratégia diferenciada. Em vez de estabelecer um escritório, a JTM optou por parcerias com agentes locais, o que permite conquistar participação de mercado sem enfrentar a concorrência direta. Essa abordagem oferece uma presença indireta vantajosa, aproveitando as oportunidades de negócio entre Brasil e Portugal, e mantendo um relacionamento colaborativo com parceiros locais.

A expansão para o mercado espanhol, por sua vez, ocorreu paralelamente à abertura da sede em Portugal. Essa decisão estratégica foi impulsionada pela parceria com a INDITEX, um cliente essencial para o grupo no setor da moda, que exigia uma estrutura capaz de oferecer suporte logístico robusto para suas operações globais. Nesse contexto, as oportunidades de expansão frequentemente surgem em resposta a necessidades específicas de grandes clientes, evidenciando o comprometimento da empresa com seus parceiros-chave.

Entre os desafios enfrentados pela JTM no processo de internacionalização estão a adaptação a diferentes sistemas fiscais e regulamentares, a gestão financeira à distância, o acesso ao crédito em novos mercados e a necessidade de padronização de qualidade nos

serviços prestados. A empresa procura preservar sua identidade organizacional e modo de operação, em todos seus escritórios. A uniformização de softwares e procedimentos operacionais, por exemplo, facilita a integração entre as equipes e aumenta a eficiência das operações globais.

No que diz respeito à contribuição financeira, os escritórios de Portugal e Espanha estão entre os principais responsáveis pela receita do grupo, seguidos pelos Estados Unidos e pela Turquia, o escritório mais recente da empresa. A JTM planeia intensificar sua internacionalização, direcionando sua atenção para mercados com alto potencial de desenvolvimento económico, e grandes investimentos voltados para infraestruturas e inovação. Esse estágio de desenvolvimento é particularmente atrativo para a empresa, pois representa uma fase inicial em que é possível conquistar uma fatia significativa de um mercado promissor.

4.5 Análise da concorrência nacional

A análise da concorrência é fundamental para compreender como a empresa se posiciona no mercado. Esse processo envolve identificar os serviços prestados por empresas concorrentes, os países em que atuam, o número de trabalhadores e volume de negócios, entre outros aspetos que influenciam a competitividade e o sucesso de uma empresa.

No contexto da análise da concorrência interna da JTM, recorreu-se à base de dados SABI, que proporciona um acesso privilegiado a informações cruciais sobre a concorrência de empresas que operam em Portugal e Espanha, essenciais para a realização desta análise. Para esse efeito, filtraram-se todas as empresas, em Portugal, enquadradas na atividade de agentes transitários – CAE 5229 – para aceder aos respetivos volumes de negócios.

A Tabela 3 apresenta o volume de negócios, no ano de 2023, da JTM e dos 5 transitários em Portugal com maior volume de negócios. Na listagem retirada da base de dados SABI, a JTM encontrava-se em 55.º lugar num total de 1 657 empresas. Para este ranking, foi considerada apenas a faturação dos escritórios do grupo em Portugal.

Tabela 3 - Transitários portugueses com maior volume de negócios em 2023

#	Nome	Localidade	Volume de Negócios (milhões de euros)
1.	K-LOG - LOGÍSTICA, S.A.	Maia	120 138
2.	SCHENKER - TRANSITÁRIOS, S.A.	São Julião do Tojal	100 169
3.	KÜHNE + NAGEL, S.A.	São Mamede de Infesta	98 448
4.	ABREU - CARGA E TRÂNSITOS, LDA	Porto	81 760
5.	CEVA LOGISTICA EMPRESARIAL, LDA	Miraflores	68 530
55.	JOIN THE MOMENT - TRANSITÁRIOS, S.A.	Perafita	16 315

Fonte: SABI. (2024).

A análise da concorrência que será realizada a seguir tem como referência as 5 maiores empresas transitárias a operar em Portugal, de acordo com o volume de negócios disponibilizado pela base de dados SABI.

4.5.1 K-LOG

A K-LOG - LOGÍSTICA, S.A., sediada na Maia, é uma empresa com capital social inteiramente portuguesa. Oferece soluções de transporte terrestre, aéreo, marítimo e multimodal, atuando em diversos setores, como o da cortiça, calçado e matérias de construção. Apesar de não possuir escritórios no estrangeiro, a K-LOG conta com apoio de agentes espalhados por mais de 120 países, podendo assim fornecer serviços para cinco continentes.

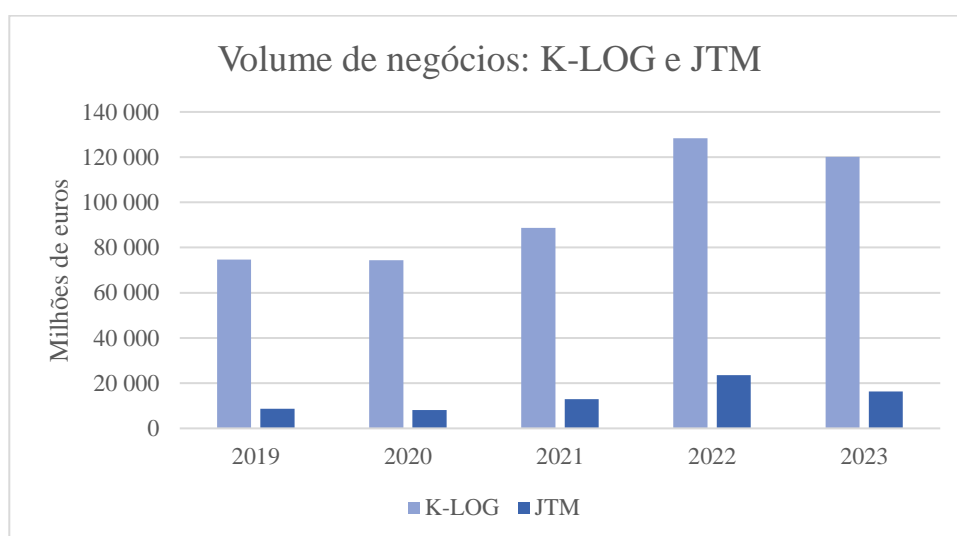
A K-LOG dispõe de uma infraestrutura de camiões que a permite atuar com eficiência em várias etapas da cadeia logística. Além disso, a empresa também oferece serviços logísticos contratuais, como consultoria e desenvolvimento de soluções customizadas para empresas, reembalagem de mercadorias, entre outros serviços voltados para a otimização da cadeia de abastecimento (KLOG, 2024).

A SABI define a K-LOG como uma empresa inserida no ramo da organização do transporte, atuando na armazenagem não frigorífica e como agente de apoio ao transporte. Possui 12 anos de existência, e em 2023 empregava 130 trabalhadores, acumulando

também um volume de negócios de 120.137.764 de EUR, com um lucro após impostos de 511.315 EUR.

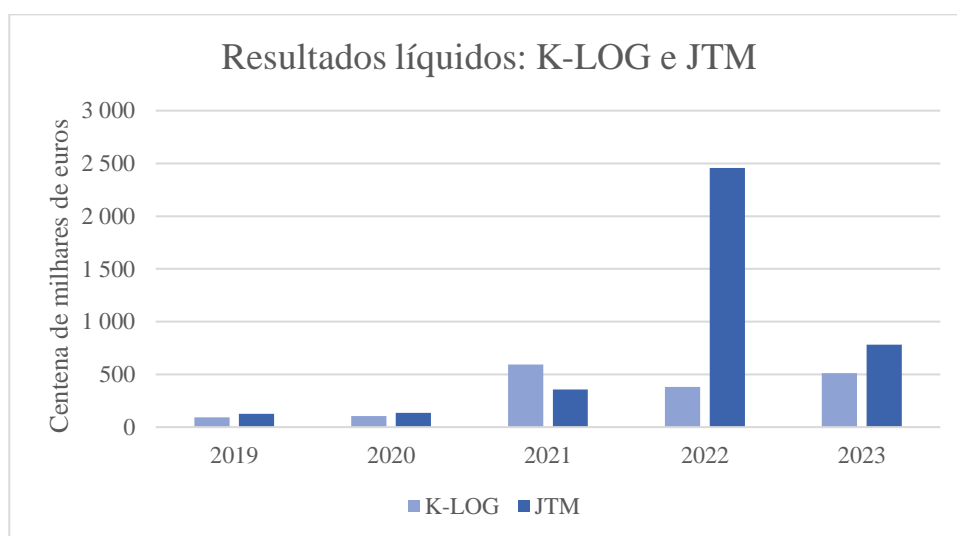
Os Gráficos 3, 4 e 5 ilustram o comportamento, nos últimos 5 anos, do volume de negócios, dos resultados líquidos e do número de empregados das empresa K-LOG e JTM.

Gráfico 3 - Volume de negócios: K-LOG e JTM



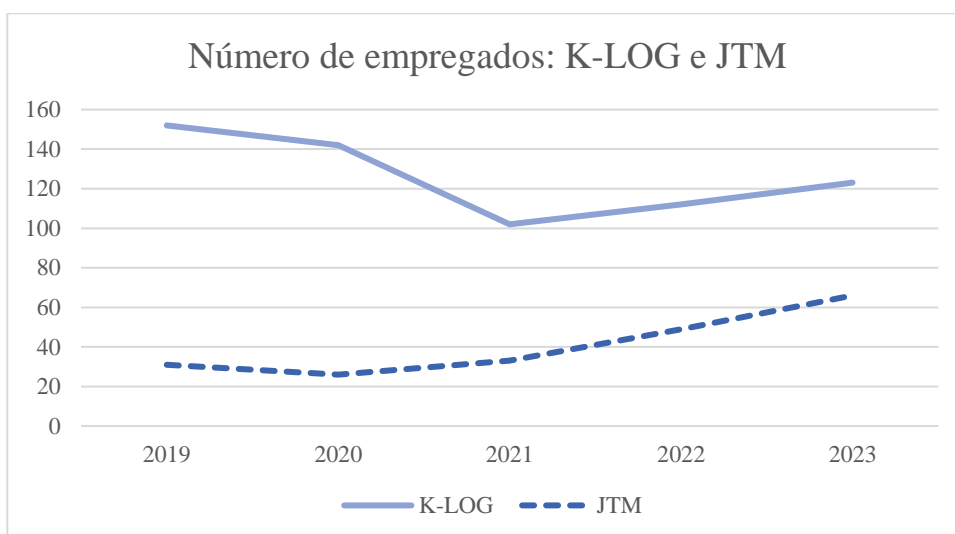
Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 4 - Resultados líquidos: K-LOG e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 5 - Número de empregados: K-LOG e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

De acordo com os dados disponibilizados pela Sabi, a K-LOG é, em 2023, o maior transitário português em termos de volume de negócios. Nesse sentido, a Tabela 2 revela a existência de uma considerável superioridade da K-LOG em relação à JTM. No entanto, com exceção do ano de 2021, a JTM apresenta resultados líquidos superiores. Em 2023, a JTM apresenta um resultado líquido do exercício de 780 mil EUR, contra os 511 mil EUR da K-LOG.

Com um menor número de empregados, em 2023, a JTM apresentava um lucro de 15 mil EUR por trabalhador, enquanto a K-LOG registava 6 mil EUR. Ou seja, apesar de possuir um menor número de colaboradores, a JTM demonstra uma maximização dos seus resultados, evidenciando uma gestão eficiente dos seus recursos humanos.

Durante os anos analisados, a K-LOG apresentou uma evolução positiva nos indicadores exibidos. Apesar de não experienciar um desenvolvimento constante, é evidente a otimização e eficiência operacional vivenciados.

Outras diferenças entre a JTM e a K-LOG residem na internacionalização realizada por essas empresas. A JTM está presente em 3 países fora de Portugal, enquanto a K-LOG foca a sua atividade a nível interno. No entanto, ao contrário da K-LOG, a JTM não possui armazéns próprios e conta com um menor número de funcionários. Apesar de ambas as empresas terem fortes parcerias internacionais, a JTM destaca-se por estar inserida em redes de *networking*.

Em 2023, a K-LOG foi premiada pelo jornal Transportes & Negócios como a melhor operadora de transporte combinado.

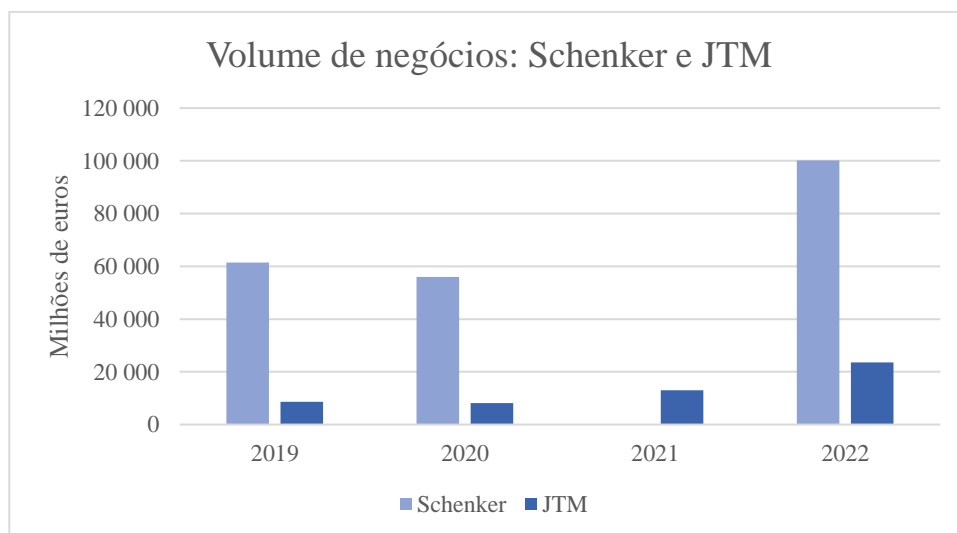
4.5.2 Schenker - Transitários, S.A

A Schenker - Transitários, S.A. tem sua sede em São Julião do Tojal, e é o segundo maior transitário em volume de negócios em Portugal. Conta com uma vasta experiência de 61 anos e emprega 1.872 colaboradores. A empresa faz parte do grupo Schenker, uma empresa austríaca fundada em 1872, com mais de 150 anos de experiência no setor da logística.

O grupo dispõe de 1.850 escritórios espalhados pelo mundo, oferecendo serviços de transporte terrestre, marítimo, aéreo e logística integrada em Portugal, incluindo armazenagem não frigorífica. Além disso, a Schenker também conta com serviço de gestão de projetos de logística e seguros de carga.

Os Gráficos 6, 7 e 8 reportam a evolução do volume de negócios, resultados líquidos e número de funcionários da Schenker e da MJT, no período 2019-2022, com base em dados da Sabi.¹

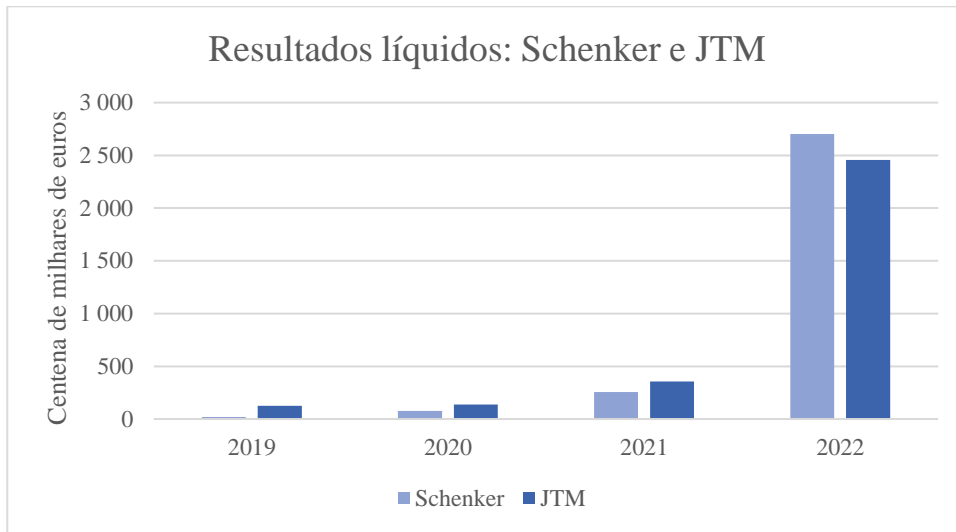
Gráfico 6 - Volume de negócios: Schenker e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

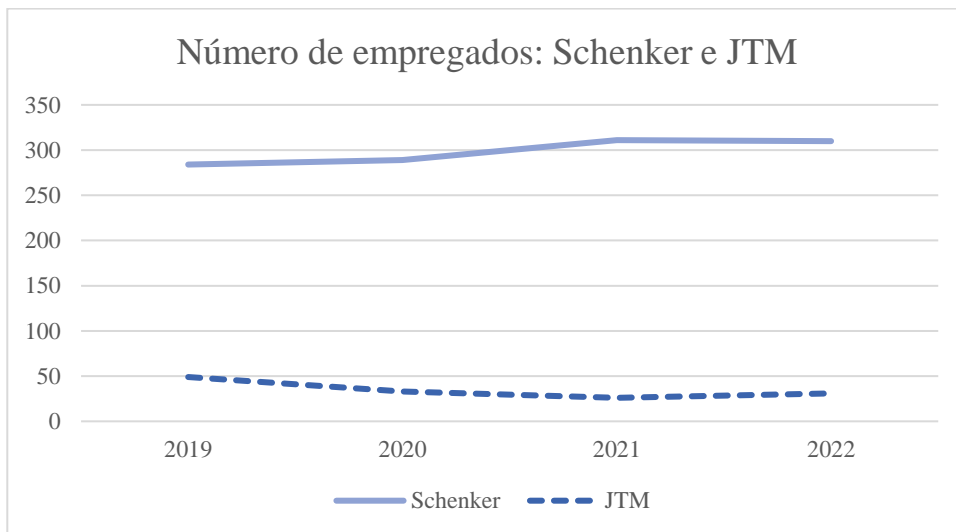
¹ O ano de 2022 é o ano mais recente para o qual a Sabi disponibiliza dados sobre a Schenker.

Gráfico 7 - Resultados líquidos: Schenker e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 8 - Número de empregados: Schenker e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Em 2022, a Schenker registou um volume de negócios de 100.169.376 de EUR, e um resultado líquido de 2.702.667 de EUR, superando significativamente a JTM. Este resultado reflete não só a experiência acumulada ao longo de 61 anos de atividade, mas também o impacto de fazer parte de um grande grupo no setor logístico. Apesar destes valores, em 2022, a Schenker apresentou um lucro por empregado de 11 mil €, um resultado muito inferior aos 54 mil € da JTM. Isto demonstra que, apesar do desempenho global, a rentabilidade por colaborador não seguiu a mesma tendência. É possível

verificar que a empresa obteve um notável crescimento em 2022, especialmente após três anos de resultados menos expressivos.

Em 2022, a empresa operava com um menor número de trabalhadores, mas isso não impediu uma notável ascensão no seu resultado líquido, que apresentou um crescimento contínuo ao longo dos anos analisados. Este desempenho demonstra a melhoria das operações da Schenker, que conseguiu aumentar a sua rentabilidade.

A Schenker distingue-se da JTM por não necessitar de recorrer a terceiros para serviços de armazenagem, uma vez que possui as suas próprias instalações logísticas. Para além disso, destaca-se também pelo maior número de funcionários (Figura 6) e pela ampla internacionalização da marca, pertencendo a uma vasta organização global. No entanto, a JTM compensa essa disparidade pela sua integração em redes de *networking* reputadas.

4.5.3 KÜHNE + NAGEL, S .A.

A Kühne + Nagel, S.A. com sede em São Mamede de Infesta conta com 36 anos de experiência no setor, sendo uma das 1.300 filiais do grupo alemão, que possui mais de 130 anos de história. O grupo tem uma forte presença internacional, o que lhe permite atuar em vários mercados com eficiência. De acordo com a SABI, a Kühne + Nagel opera no setor dos transitários e serviços de apoio ao transporte. A empresa possui também meios próprios de armazenagem, o que lhe garante maior autonomia na gestão logística.

A Kühne + Nagel oferece serviços de transporte terrestre, marítimo, aéreo, logístico, aduaneiro e de seguros. Além disso, disponibiliza serviços para grandes indústrias, como a aeronáutica, bem como para cadeias de abastecimento. Em Portugal, está localizada no Aeroporto de Lisboa, em Alverca do Ribatejo e no Porto.

Os dados apresentados na Tabela 4 confirmam a superioridade da Kühne + Nagel em relação à JTM nos três últimos anos disponíveis na SABI para ambas as empresas. Ambas registaram uma quebra no seu desempenho em 2020, consequência da pandemia de Covid-19, seguida de uma recuperação em 2021. Esta recuperação foi mais expressiva para a JTM, mas, ainda assim, o desempenho económico manteve-se superior na Kühne + Nagel. Em 2021, o volume de negócios da Kühne + Nagel atingiu 98.448 milhares de

EUR, com um quadro de 138 funcionários, gerando um resultado líquido de 1.285 milhares de EUR. Nesse ano, o lucro por trabalhador foi de 13.000€.

Tabela 4 - Kühne + Nagel e JTM

	KÜHNE + NAGEL			JTM		
	Volume de negócios (milhares de euros)	Resultados líquidos (milhares de euros)	Nº funcionários	Volume de negócios (milhares de euros)	Resultados líquidos (milhares de euros)	Nº funcionários
2019	60 658	1 716	131	8 657	125	31
2020	57 571	1 159	124	8 137	137	26
2021	98 448	1 285	138	12 948	357	33

Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Ao contrário da JTM, em Portugal a Kühne + Nagel não faz parte de grandes redes de *networking* logístico, como a WCA e JCTrans. Empresas que pertencem a grandes grupos logísticos, com diversas filiais ao redor do mundo, podem não sofrer desvantagens em relação a concorrentes que pertencem a redes logísticas, já que contam com escritórios “irmãos” em várias localidades globais

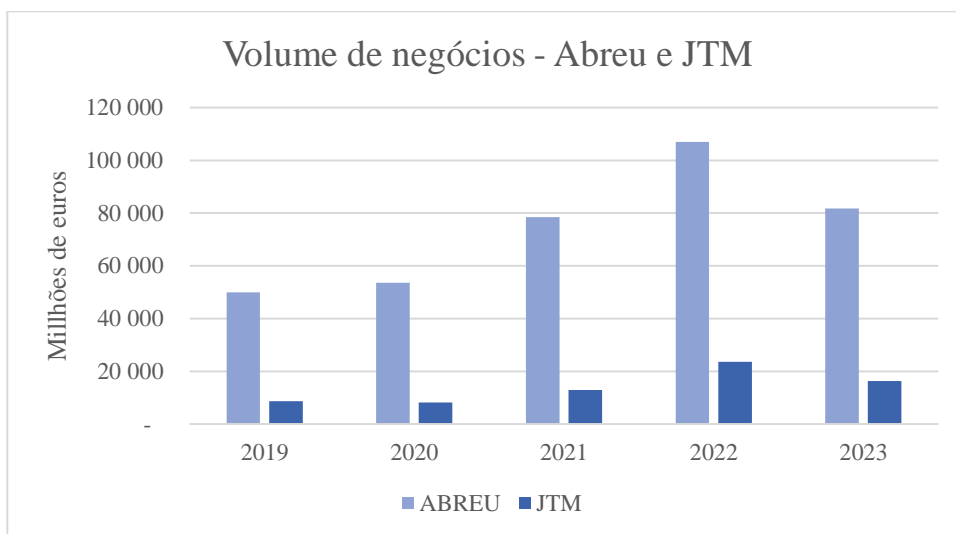
4.5.4 ABREU - CARGA E TRÂNSITOS, LDA

A Abreu – Carga e Trânsitos, sediada no Porto, é uma empresa portuguesa com 30 anos de existência, derivada da Agência Abreu, que atua no ramo de viagens e turismo há mais de 150 anos. A Abreu possui escritórios e armazéns em Lisboa, Porto, Madeira e Açores, além dos seus escritórios em Angola.

De acordo com o SABI, a Abreu – Carga e Trânsitos está inserida no ramo de serviços de transporte nacional e internacional de cargas, despachos e armazenagem não frigorífica. A partir dos seus escritórios em Portugal e Angola, a Abreu oferece seus serviços de transporte aéreo, marítimo e terrestre, para além de aduaneiro, armazenagem e logístico, como etiquetagem (Abreu Logistics, 2024).

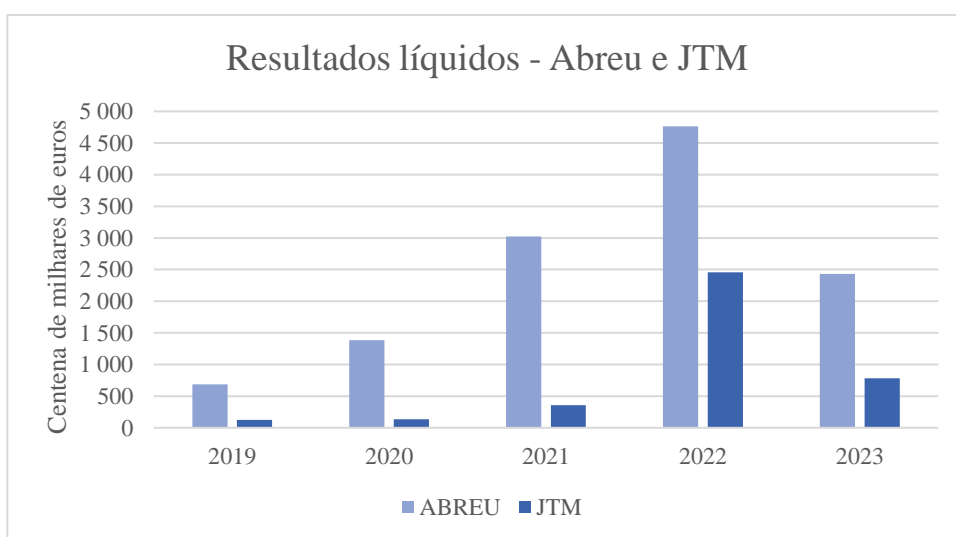
Os Gráficos 9, 10 e 11 ilustram a evolução de indicadores de desempenho das empresas Abreu – Carga e Trânsitos e JTM no último quinquênio.

Gráfico 9 - Volume de negócios - Abreu e JTM



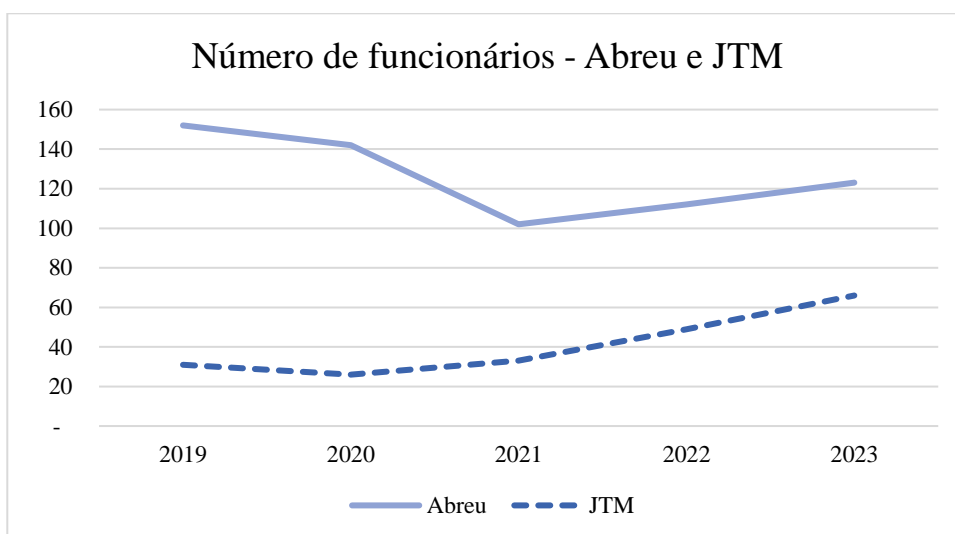
Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 10 - Resultados líquidos - Abreu e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 11 - Número de funcionários - Abreu e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

De acordo os Gráficos acima, a evolução do volume de negócios e dos resultados líquidos no último quinquênio é semelhante em ambas as empresas. No entanto, a Abreu apresenta um desempenho superior em ambos os indicadores. A Abreu também regista um número de trabalhadores superior, embora essa diferença em relação à JTM tenha vindo a esbater-se.

O indicador de desempenho "lucro por trabalhador" revela-se superior na JTM. De acordo com os dados da SABI, em 2023, o lucro por trabalhador ascendia a 15.000 EUR na JTM e 6.000 EUR na Abreu, o que sugere um melhor desempenho da JTM em termos de eficiência por trabalhador. Isto evidencia uma maior eficiência operacional da JTM, que consegue maximizar os seus lucros com uma equipa mais compacta.

Relativamente à participação e subscrição em redes de *networking* logístico, a Abreu não é membro de associações reputadas como a JCtrans ou a WCA, o que pode limitar o seu alcance e a capacidade de cooperação em redes globais, quando comparada a outras empresas do setor.

4.5.5 CEVA LOGISTICA EMPRESARIAL, LDA

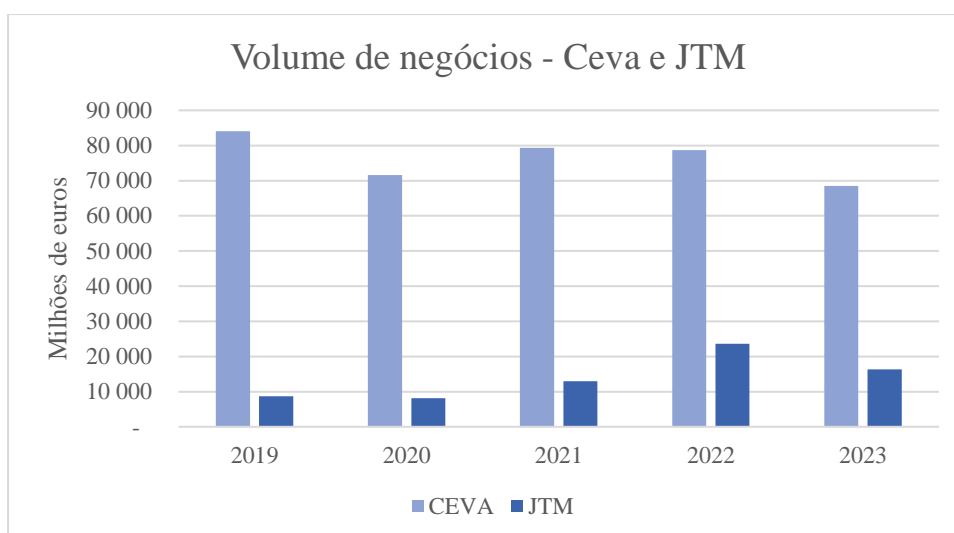
A Ceva Logística Empresarial, Lda, com sede em Miraflores, pertence ao grupo internacional Ceva Logistics, que possui origens austríacas, fundada em 1946 como

Thomas Nationwide Transport (TNT). Atualmente o grupo opera com uma vasta rede global composta por 1.500 instalações em mais de 170 países. Em Portugal, a Ceva foi constituída em 1992, contando com 32 anos de atuação no mercado português.

De acordo com a base de dados SABI, a Ceva é classificada como uma organização de transporte inserida também no ramo aduaneiro, com manuseamento e armazenagem não refrigerada de carga. A empresa disponibiliza soluções de transporte multimodal, incluindo marítimo, aéreo, terrestre e ferroviário, bem como serviços logísticos, aduaneiros e representações fiscais.

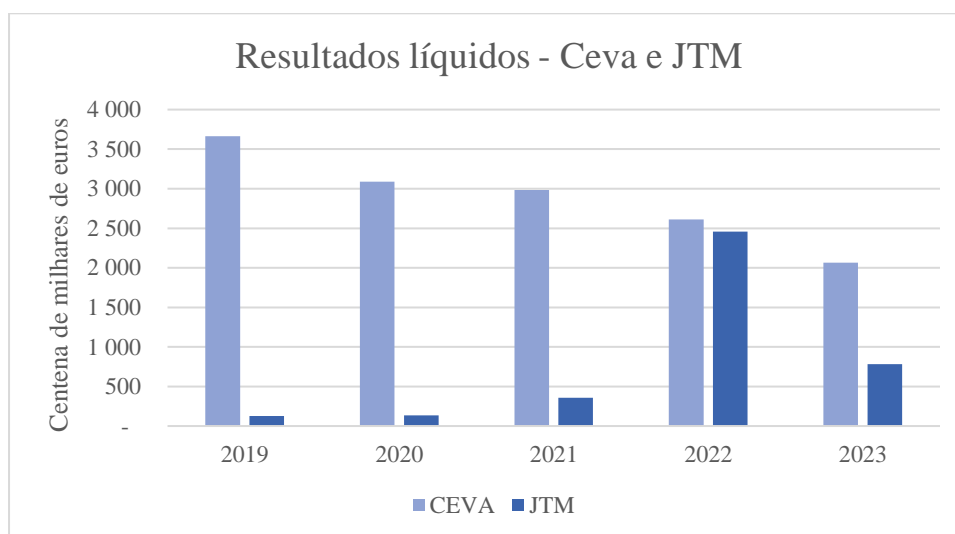
Os Gráficos 12, 13 e 14 sintetizam a evolução de alguns indicadores de desempenho da Ceva em comparação com a JTM nos últimos cinco anos.

Gráfico 12 - Volume de negócios - Ceva e JTM



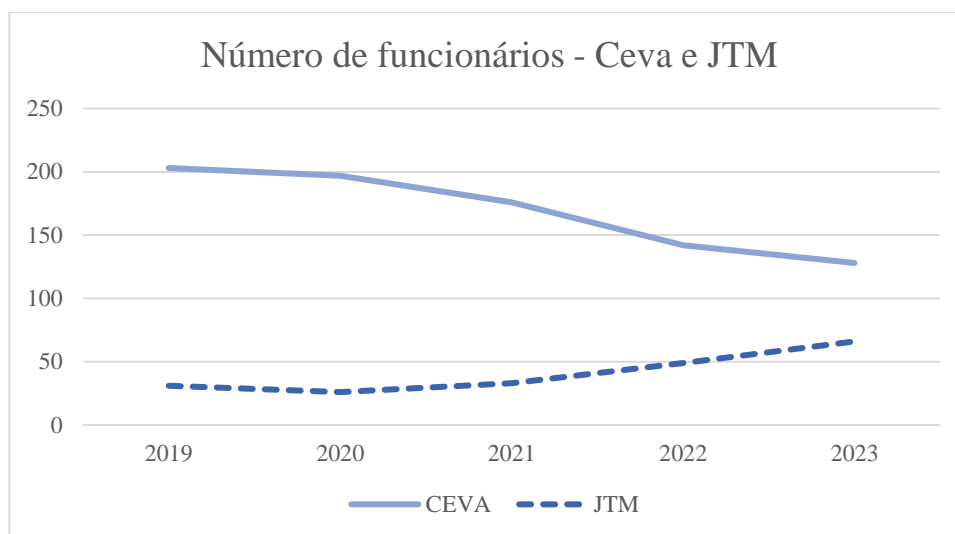
Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 13 - Resultados líquidos - Ceva e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Gráfico 14 - Número de funcionários - Ceva e JTM



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

Em 2023, a Ceva demonstrou uma clara superioridade em todos os indicadores apresentados. No que diz respeito ao volume de negócios, a empresa ultrapassou a JTM em mais de 50.000.000 de euros. No entanto, apesar dessa vantagem, a empresa registou uma ligeira redução nos indicadores, sendo a queda mais acentuada entre 2022 e 2023.

Em termos de número de trabalhadores, mesmo com uma ligeira redução, a Ceva terminou o último ano com quase o dobro de colaboradores em comparação com a JTM.

Atualmente, em Portugal, a Ceva não está afiliada a nenhuma rede de networking. No entanto, por fazer parte de um grande conglomerado logístico internacional, esse fator não afeta significativamente os seus negócios.

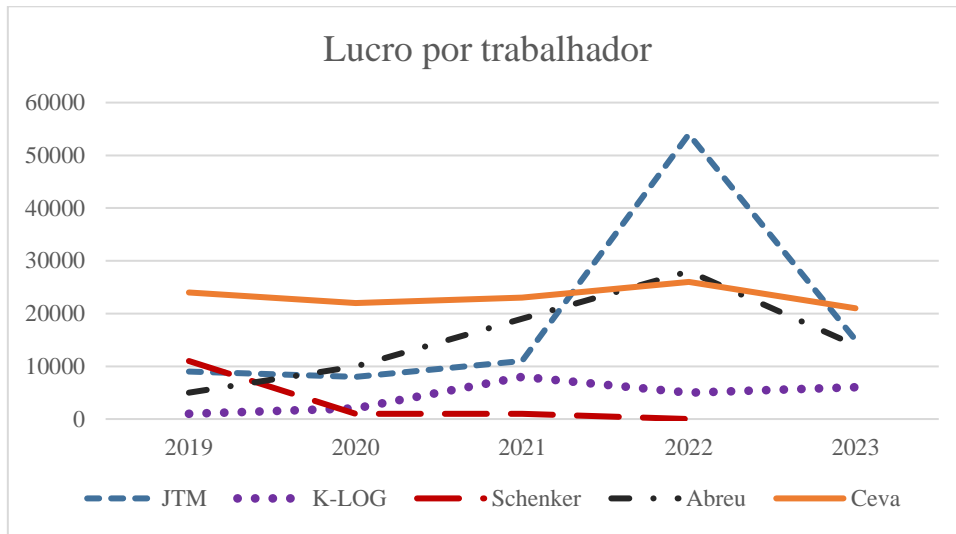
Em suma, ao examinar os resultados das comparações entre os principais transitários em Portugal e a JTM, torna-se evidente que esses concorrentes desfrutam de duas vantagens significativas: a experiência adquirida ao longo de um extenso período de atividade, conferindo-lhes um *know-how* superior no mercado, como é o caso da Abreu, e a associação a grupos internacionais de transitários renomados, que não só possuem décadas de expertise, mas também uma presença global consolidada, como a Schenker, Ceva e Kühne + Nagel. Esses fatores colocam a JTM numa posição desafiadora, exigindo a implementação de estratégias inovadoras para fortalecer a sua posição no mercado.

Outro ponto relevante a considerar é o nível de internacionalização e a participação em redes de networking logístico. A K-LOG é a única empresa entre as analisadas que não possui nenhum escritório no exterior. Relativamente ao networking, embora as empresas Schenker, Ceva e Kühne + Nagel estejam entre os transitários com maior volume de negócios em Portugal, elas não estão associadas a nenhuma rede.

Relativamente aos serviços oferecidos, a Ceva e a Kühne + Nagel apresentam serviços que, em média, as outras empresas, incluindo a JTM, não oferecem, como serviços para cadeias de suprimentos e representação fiscal. Neste aspecto, a JTM também enfrenta desvantagens por não dispor de instalações de armazenagem próprias, ao contrário de todas as outras concorrentes mencionadas.

Apesar de a JTM registar, em geral, valores inferiores no volume de negócios e nos resultados líquidos em comparação com as 5 maiores empresas de transitários, o seu menor número de colaboradores permite-lhe um melhor desempenho no indicador de lucro por trabalhador. Em 2023, apenas a CEVA registou um lucro por trabalhador superior ao da JTM (cf. Gráfico 15).

Gráfico 15 – Lucro por trabalhador



Nota. SABI. (2024). Adaptação própria.

No apêndice 2 é realizada uma segunda análise dos maiores transitários em Portugal (de acordo com volume de negócios de cada empresa). Tal informação é desagregada deste capítulo pois apresenta certa inconsistência com os dados apresentados pela SABI, que por ser uma ampla base de dados, demonstra ser mais confiável. No entanto, e pelo conhecimento e informações adquiridas na JTM, as empresas nomeadas por essa segunda fonte são merecedoras de análise para este relatório.

4.6 Análise SWOT da JTM

Tabela 5 - Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da JTM

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Rica oferta comercial;• Forte presença global;• Parcerias estratégicas com empresas e agentes internacionais;• Rápida capacidade de resposta;• Integração nas principais redes de <i>networking</i>;• Formação contínua dos trabalhadores;• Soluções para os clientes 24/7;• Proximidade entre trabalhadores e chefias.	<ul style="list-style-type: none">• Incompatibilidade no ciclo financeiro entre prazos de pagamento a fornecedores e recebimento de clientes;• Necessidade de turnos de trabalho, exigindo flexibilidade e adaptação dos trabalhadores;• Dificuldades em negociar com agentes não aderentes a redes de <i>networking</i>.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Concursos nacionais e internacionais para fornecimento de serviços logísticos;• Expansão da atuação no mercado brasileiro;• Políticas económicas que promovem a internacionalização de empresas;• Maior oferta de equipamento, destinos e navios por parte dos armadores;• Abertura de novo escritório.	<ul style="list-style-type: none">• Constrangimentos na disponibilidade de equipamentos e navios;• Desastres naturais e pandemias;• Riscos geopolíticos (guerras) e económicos (grandes oscilações cambiais);• Flutuações nos preços dos combustíveis;• Barreiras comerciais.

Fonte: Criação própria.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para analisar a competitividade de um negócio. Tal avaliação ocorre por meio da análise de características internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidade e ameaças). A identificação de pontos-chaves em cada uma dessas variáveis possibilita a elaboração de um quadro onde as informações cruzadas revelam a posição da empresa no mercado.

A definição de estratégias para a expansão e melhoria contínua de um negócio é um dos principais benefícios resultantes da análise SWOT. Para a construção desse quadro, é necessário identificar as forças da empresa, isto é, seus atributos internos positivos que a destacam no mercado.

As principais forças da JTM incluem uma ampla oferta comercial, capaz de atender uma grande variedade de clientes e suas diferentes necessidades. Além disso, a empresa se destaca pela sua forte presença global, que, por meio dos seus vários escritórios, consegue captar parcerias estratégicas com agentes e empresas ao redor do mundo.

Outro ponto forte da JTM é o investimento contínuo na capacitação dos seus colaboradores, garantindo uma resposta mais ágil e eficiente às demandas do mercado, aumentando sua competitividade. Adicionalmente, a proximidade entre a equipe e chefia favorece um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

A empresa também se destaca pela sua participação em redes de *networking* de prestígio, fortalecendo sua credibilidade no setor, e pela oferta de soluções 24/7 (24 horas durante 7 dias por semana), que representa um diferencial positivo no setor logístico.

Já as fraquezas referem-se aos aspectos internos negativos que colocam a empresa em uma posição vulnerável frente ao cenário externo e seus concorrentes. A JTM, por ser uma prestadora de serviços, possui como um dos seus principais desafios a incompatibilidade do timing entre recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores. Tal discrepância, se for mal administrada, pode gerar atrasos nos pagamentos e prejudicar a relação com os diversos parceiros comerciais.

Outro ponto de vulnerabilidade é a dificuldade enfrentada ao negociar com agentes não abrangidos financeiramente por redes de *networking* ou seguradoras de crédito. Nesses casos, se o agente não tiver condições de pagar pelos serviços contratados a pronto, o negócio pode não se desenvolver, limitando o potencial e capacidade de atuação da empresa.

Além disso, os trabalhadores precisam ter certa flexibilidade para atender às demandas fora do horário regular do trabalho, especialmente em períodos de alta carga de atividades. Isso implica a necessidade de turnos e um elevado grau de adaptação.

As variáveis externas – oportunidade e ameaças – são fatores que desafiam as capacidades internas de uma organização, podendo impactá-la positiva ou negativamente, com impacto direto nos níveis de competitividade da empresa. As oportunidades são eventos no ambiente externo que, quando aproveitadas em conjunto com os recursos internos (forças), têm potencial de gerar vantagens estratégicas significativas.

Na JTM, diversas oportunidades tem potencial de beneficiar a empresa. Entre elas, a existência de concursos nacionais e internacionais para fornecer exclusivamente serviços logísticos a órgãos públicos e empresas privadas. Essas oportunidades não só aumentam o volume de negócios, como também oferecem maior consistência no fluxo de receita, uma vez que os serviços são previamente acordados e contratados em grandes volumes.

Outra oportunidade de crescimento está nas redes de *networking* e abertura de novos escritórios. A presença em mercados internacionais não só atrai novos clientes, como também permite expandir operações antes assumidas por concorrentes. Além disso, com maior volume de negócios, a empresa ganha poder de negociação com fornecedores, como os armadores, conseguindo maior participação no mercado. As políticas econômicas que incentivam a internacionalização das empresas, tanto em âmbito nacional quanto internacional, também criam oportunidades para novas parcerias e ampliação dos negócios.

Por fim, a maior oferta de equipamentos, destinos e navios por parte dos armadores é também uma oportunidade relevante, pois proporciona à empresa maior flexibilidade e capacidade de atuação, expandindo suas operações.

As ameaças são fatores externos com potencial para prejudicar a empresa, ressaltando suas fraquezas internas e comprometendo sua competitividade face a desafios externos. As ameaças que podem afetar negativamente a JTM incluem situações onde existe estrangulamento na disponibilidade de equipamentos e navios, limitando as operações da empresa. Desastres naturais e pandemias, como o COVID-19, também influenciam a disponibilidade de equipamento e pessoal para desenvolver essa atividade.

A JTM também está sujeita a riscos geopolíticos econômicos. Entre os riscos geopolíticos estão incluídos os conflitos que dificultam o acesso de navios e outros meios de transporte a determinadas regiões, travando a atuação logística. Já as oscilações cambiais podem representar um risco de desvalorização da moeda nacional, custeando a aquisição de serviços internacionais e a administração dos escritórios do grupo no estrangeiro.

De igual modo, a variação do preço do combustível é uma ameaça, podendo encarecer os custos dos serviços logísticos, principalmente no que se refere ao frete marítimo e aéreo, por exemplo. Já as barreiras comerciais são obstáculos no acesso a

novos mercados, uma vez que restringe o estabelecimento de escritórios e operações em determinadas regiões.

CAPÍTULO V – DESCRIÇÃO DE ESTÁGIO

5. Descrição de Estágio

A oportunidade de estágio surgiu em novembro de 2023 por meio da disciplina Seminários Temáticos de Empreendedorismo e Internacionalização, lecionada pela Professora Maria Clara. A Dra. Sílvia Nery, Diretora Comercial na JTM, realizou a apresentação da empresa mencionando o habitual acolhimento de estagiários. Dado o meu interesse no ramo da logística, candidatei-me à vaga de estagiária e iniciei o estágio a 22 de janeiro de 2024.

O estágio decorreu na sede da JTM em Perafita, com uma carga horária de 35 horas semanais, de segunda a sexta-feira, com uma duração total de 4 meses (600 horas). Fui inserida no departamento comercial marítimo para desenvolver atividade de Pricing Assistant, sob orientação e apoio da minha tutora Dra. Sílvia Nery. O acolhimento de alunos do ISCAP é uma prática comum na JTM, demonstrando ser um ambiente propício à aprendizagem prática e ao primeiro contacto no mundo de trabalho.

Durante o estágio realizei atividades voltadas à apresentação e promoção da empresa para agentes transitários, reformulando o modelo de apresentação utilizado pela empresa, tornando-o mais atrativo e bem estruturado.

Obtive também certificações de Operator, Professional e Specialist no CargoWise (Anexos I, II e III), um software amplamente utilizado pelo Grupo JTM que assegura uniformidade entre departamentos e escritórios. Além disso, conduzi pesquisas e elaborei cotações para comercialização dos serviços da empresa, contribuindo de forma significativa para as operações comerciais e fortalecendo minha compreensão dos processos logísticos.

5.1 Apresentação da empresa e seus serviços

A apresentação da JTM a agentes e parceiros do ramo logístico foi uma atividade diária realizada para a divulgação dos serviços e da identidade da empresa. Essa estratégia gerou um engajamento significativo com a comunidade selecionada, resultando em um maior reconhecimento e novas oportunidades de negócio para a JTM.

Redes de *network*, como a Jctrans e WCA, auxiliaram na identificação de potenciais parceiros, pois disponibilizam extensas listas de todos os membros assinantes,

bem como uma detalhada descrição do país, meios de contacto e tipo de adesão à rede de cada agente. É do interesse destas organizações promover espaço propício para essas conexões.

Dessa forma, é viável estabelecer parcerias que atendam às necessidades e objetivos da empresa, já que é possível filtrar os parceiros alvo. A cooperação entre membros assinantes é uma mais-valia significativa devido aos benéficos oferecidos pelas redes de *networking*, como sejam as garantias financeiras. No entanto, a interação com agentes não participantes também ocorre e não é impedida.

Os negócios concretizados através destas redes possuem uma garantia de crédito para situações em que o pagamento pelos serviços prestados não é realizado. Por exemplo, membros da WCA possuem 30 dias a partir da saída do navio para efetuar o pagamento dos serviços adquiridos. Caso o pagamento não seja realizado, a instituição responsável – WCA - investigará a situação e, se necessário, efetuará o pagamento em nome do agente devedor.

As taxas de subscrição a essas redes são elevadas devido a esse aspeto do negócio: a garantia e segurança de pagamento em casos de insolvência e incumprimento. Apenas empresas que possuem meios e condições para custear a adesão, provando que dispõem de recursos adequados, podem participar da rede de *networking*.

É por meio das apresentações que os contactos da JTM são publicados, identificando os endereços eletrónicos de cada subdivisão responsável – *Pricing Spain*, *Pricing Turkey*, entre outros. A Figura 13 abaixo apresenta um exemplo típico de apresentação enviada aos agentes, com informações essenciais para introduzir brevemente a empresa.

Figura 13 - Modelo de apresentação virtual da JTM



Dear, Ana,

Hope you're doing well!

I'd like to take the opportunity to share with you our commercial presentation. **JTM Group** has offices in **USA, Spain, Portugal & Turkey**. Anything you need, please, do not hesitate to let us know, and hopefully can we share business opportunities and further develop a partnership.

Some of the services we offer and can help you with in the future:

1. Airfreight & Ocean freight worldwide import and export and AOG shipments and Engines.
2. Customs clearance service for all imports in all ports and Airports
3. Trucking FCL, FLT, and LTL nationwide and overseas
4. Track and Trace, and reports for your shipment needs
5. Logistics and warehouse service
6. Customer support wherever is it needed
7. Customized service for your needs

Attached, please find a brief presentation of our group.

You can find below our main corporate contacts for anything you need from our side:

USA:

AIR: pricing.air.mia@jtmsa.us

SEA: pricing.air.mia@jtmsa.us

Time Critical or Pharma: timecritical@jtmsa.us

Project: project@jtmsa.us

Portugal:

AIR: pricing.air@jtmsa.com

SEA: pricing@jtmsa.com

Spain:

AIR: pricing.air.mad@jtmsa.com

SEA: pricing.spain@jtmsa.com

Turkey:

pricing.ist@jtmsa.com

hdonmez@jtmsa.com

Looking forward to hear from you very soon!

Our moto, "When there is a will, there is a way"

Fonte: JTM. (2024).

Para organizar e monitorar esses envios, existe uma base de dados em Excel onde é possível registrar o nome, e-mail, data e motivo de contato de cada agente. Esse sistema permite uma melhor gestão dos contatos recebidos e enviados, facilitando o acompanhamento e a análise das interações com os agentes.

5.2 Cotações

A principal função de um departamento comercial é comercializar os serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes e parceiros. Neste departamento, os serviços comercializados abrangem todos os procedimentos envolvidos no transporte marítimo de mercadorias, resumindo-os em uma cotação.

As cotações são negociadas e acordadas entre agentes transitários que representam as vontades dos clientes na origem e no destino da carga a ser transportada. Entre as partes são comunicadas as necessidades e especificidades do embarque, assim como todos os encargos existentes para o transporte, identificando o responsável de cada encargo.

Ao receber um pedido de cotação, é essencial verificar se a origem da carga corresponde a uma localidade onde a empresa possui escritório. No caso da JTM, com presença em Portugal, Espanha, Estados Unidos e Turquia, é possível realizar o transporte de cargas tanto para esses países quanto a partir deles.

É também de igual importância averiguar as especificidades da carga, como sua classificação, documentação e procedimentos necessários, entre outros requerimentos habituais nos procedimentos de exportação ou importação. Com todas as especificidades da carga e do seu trajeto a ser feito, é possível formular e transmitir todos os custos dessa operação.

A adjudicação do serviço decorre da apresentação de valores mais competitivos ao agente, bem como do reconhecimento, por parte deste, do compromisso e qualidade dos serviços da empresa.

De forma a oferecer soluções atrativas, é fundamental estabelecer e sustentar sólidas relações com armadores, transportadores, despachantes e demais fornecedores, visando à negociação de contratos com custos competitivos para os serviços oferecidos. No caso dos armadores, quanto maior for a previsão de movimentação de TEU's em um ano, melhores serão as tarifas oferecidas por esses fornecedores, devido ao alto volume de vendas previsto. Os TEU's são unidades de medida para a capacidade de carga dos contentores – 1 TEU igual um contentor de 20 pés.

De forma a listar os custos associados a uma operação padrão, apresento abaixo um exemplo de exportação para o Brasil:

Port of Loading (POL): Lisboa, Portugal

Port of Discharge (POD): Santos, Brasil

Equipamento: 1 contentor de 20 pés

Mercadoria: Vinho

Incoterm: FOB – isto é, o exportador é responsável por todos os custos envolvidos até a carga entrar no navio.

Dado ao *Incoterm* desta operação, os custos transmitidos e de responsabilidade do agente de destino são os seguintes:

a) Frete – o frete representa o custo do transporte marítimo entre o POL e POD, ou seja, desde o porto de embarque até o porto de destino. Tal valor varia de acordo com a armador selecionado e o tipo de equipamento (contentor) utilizado. Os preços aplicados dependem dos contratos ou tarifas *SPOT* negociadas com os armadores. Além disso, eventos de força maior, como condições climáticas adversas, podem encarecer significativamente o custo do frete.

b) *Emissions Trading System* (ETS) – ETS é um custo relacionado à poluição emitida pelos navios, criado pela União Europeia em 2005 para alcançar neutralidade climática até 2050. Esse sistema impõe um limite anual de emissões de gases, e armadores que excederem tal limite devem pagar uma taxa. As empresas são incentivadas a reduzir suas emissões, e também comercializar suas permissões de emissão não utilizadas a armadores que poluem mais.

c) Armazenagem e consolidação – custo referente à agregação de diversas parcelas de carga em um armazém autorizado pelas entidades aduaneiras, até o momento de carregamento do contentor completo e transporte para cais de embarque.

d) Manta térmica – custo referente à instalação de material que minimiza os efeitos das oscilações de temperatura sob a mercadoria. A manta térmica é utilizada para proteger a carga durante todo transporte, evitando danos provocados por variações da temperatura.

Já ao exportador, os seguintes custos de origem são informados:

e) *Terminal Handling Charge* (THC) – esta taxa está associado ao manuseamento de contentores nos terminais portuários. O THC é estabelecido por cada armador e cobre os custos das operações de carga e descarga dos contentores nos terminais.

f) Prévia atribuição – verba que prevê a antecipada identificação do contentor de forma a agilizar o processo de recolha do equipamento.

g) *Verified Gross Mass* (VGM) - custo referente à pesagem do contentor com mercadoria carregada, garantindo a segurança da operação durante o carregamento no navio.

h) Despacho – declaração oficial das autoridades aduaneiras que autoriza a exportação ou importação de mercadorias, confirmando o cumprimento de normas e impostos necessários para a movimentação da carga.

i) Transporte/coleta da mercadoria – custo referente ao transporte da carga das instalações do exportador até o POL. No caso de carga consolidada, é calculado custo para a coleta da mercadoria até o armazém onde será feito o enchimento do contentor, seguido pelo transporte até ao cais designado.

Além destes custos, o agente de destino e o exportador costumam pagar também um valor por todo serviço prestado pela JTM, *profit share* para o agente, e *service fee* para o exportador. Outros custos adicionais podem incluir taxa adicional para transporte de cargas perigosas, cintas e airbags para garantir a segurança e estabilidade da carga, entre outros.

Com os serviços aceites pelas partes envolvidas, uma fatura é formulada no *CargoWise* contemplando todos os custos a serem declarados. Posteriormente, o departamento operacional por coordenar a realização de cada serviço, o que envolve o contato com fornecedores para agendar e executar o processo. Além disso, o departamento também cuida do envio das faturas às entidades responsáveis.

Nesta fase, o trabalho da equipe comercial está concluído, exceto em casos em que haja falta de equipamento, atraso do navio devido a condições climáticas ou atrasos nas linhas de produção dos exportadores, por exemplo, exigindo reavaliação da cotação transmitida.

5.3 Registos comerciais no CargoWise

O *CargoWise* é uma plataforma utilizada por todos os departamentos da JTM, sendo essencial para a leitura e interpretação dos dados inseridos em cada etapa das operações

diariamente realizadas. Esta ferramenta de software é voltada para administração eficaz dos processos marítimos, aéreos e terrestres envolvidos na exportação e importação de mercadorias. Essa aplicação permite que todos os colaboradores, sejam do departamento financeiro, comercial ou operacional, realizem e registem suas atividades em uma única plataforma.

No departamento comercial, é possível criar perfis das diversas organizações envolvidas em um processo de exportação e importação, como agentes transitários, empresa exportadoras e importadoras, armadores (transportadoras marítimas), centros logísticos, despachantes aduaneiros, entre outros intermediários.

Com a criação dessas entidades, o *CargoWise* permite registo dos valores de compra e venda para cada serviço comercializado, facilitando a posterior emissão de faturas para as entidades responsáveis pelos encargos. Para trabalhar com esse software, é necessário ter qualificações que habilitem a correta operação de suas funcionalidades. Não é possível obter credenciais para a plataforma sem determinada certificação mínima. Para atender a essa exigência, realizei as certificações *CargoWise Operator, Professional e Specialist*.

É fundamental utilizar a plataforma com máxima atenção aos pormenores de cada processo, já que pequenas falhas podem acarretar grandes prejuízos para empresa e seus clientes. A inserção incorreta de um porto, por exemplo, levando a mercadoria a destinos não intencionados, força a JTM a assumir custos de correção.

Numa fase inicial de um embarque, as entidades envolvidas são devidamente identificadas, bem como os portos de origem (POL) e destino (POD), os tipos e quantidades de equipamento - contentores ou paletes - entre outros aspetos relevantes para o processo. Esta precisão assegura eficiência das operações, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados pela JTM.

A fim de exemplificar um processo diário de exportação para o Brasil, abaixo estão descritas as etapas percorridas para executar tal operação. A Figura 14 retrata a página inicial de uma cotação no *CargoWise*.

Figura 14 - Aba de identificação da operação

The screenshot displays the 'Aba de identificação da operação' (Operation Identification Tab) in the CargoWise system. The interface is organized into several functional areas:

- Client Information:** Includes fields for Client Name (Agente A), Address (Av. ABC, 123, São Paulo - SP, Brasil), and Contact details.
- Consignor Information:** Includes fields for Consignor Name (Exportador B), Address (Rua DEF, 456, Porto, Portugal), and Contact details.
- Consignee Information:** Includes fields for Consignee Name and Address, currently showing '* NO ORGANISATION IS SELECTED'.
- Transport and Container Details:** Includes Transport Mode (SEA - Sea Freight), Container Type (FCL - Full Container Load), Incoterm (FOB - Free On Board), and Add. Terms (Processo: 1).
- Origin and Destination:** Includes Origin (PTLEI - Leixões) and Destination (BRSSZ - Santos).
- Carrier and Service Level:** Includes Carrier (MAELN_WW - MAERSK LINE A/S) and Car.Svc. Lvl.
- Goods Details:** Includes Pic. Drop, Div. Drop, Commodity, Comm. LC, and FMC TID.
- Monetary Values:** Includes Goods Val (0,00 EUR) and Ins Value (0,00 EUR).
- Containers:** Includes a table for Containers with columns for Count, Cont. Typ, and a row showing 1 container of type 20GP.
- Potential Carriers and Brokerage Details:** Includes sections for Potential Carriers and Brokerage Details (Entries: 1, Lines: 1).

Fonte: Captura de imagem da plataforma *CargoWise* (adaptação própria)

Primeiramente é identificado as entidades contratantes do serviço, agente transitário e entidade nacional que irá exportar seus bens. Para identificação de entidades, é necessário criá-las com as seguintes informações: nome fiscal, morada, meios de contacto (email e telefone) e NIF. Para a concessão de crédito com a JTM, isto é, prazo estipulado para quitação da dívida, é indispensável inserir o número de identificação do agente junto à organização de network que ofereça garantia de crédito, como a WCA e JCtrans.

Após essa primeira etapa, é designado o método de transporte a ser utilizado, que, neste caso, será o transporte marítimo (*Sea*). É também classificado a ocupação da carga no contentor, podendo ser FCL (*Full Container Load*), quando o contentor é totalmente preenchido, ou LCL (*Low Container Load*), isto é, parcialmente carregado.

O *Incoterm* acordado para a operação identifica os responsáveis pelos encargos do embarque. Este detalhe é previamente acordado entre as partes envolvidas.

É também inserida descrição ou referência que identifique a operação, discriminação das quantidades de contentores ou paletes da operação, validade da cotação, POL e POD, e armador responsável pelo transporte da mercadoria. Neste exemplo, a operação segue termos *Free on Board* (FOB), com POL em Leixões e POD

em Santos, utilizando um contentor de 20 pés, transportado pelo armador MAERSK. A cotação tem validade até 31/08/2024, e as partes envolvidas são o Agente A e Exportador B.

Já numa segunda fase, é inserido os custos e valores de venda dos serviços dessa operação, como presente na Figura 15.

Figura 15 - Aba para inserção de serviços e seus respectivos valores comerciais

Charge C	Description	Bra	Depa	Cost	Overseas Cos	Estimated Cost	Local Cost Amt	Creditor	Cost Recognitio	Posted	Apt	Sell	OS Sell Amt	Estimated Reve	Local Sell Amt	Debtor	Sell Recognitio	Postet
FRT	International Freight	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Agente A	IMM	
ETS	Emissions Trading System	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Agente A	IMM	
OTHC	Origin Terminal Handling	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
ONOTE	Pre atribuição	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
ONOTE	VGM	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
ECCLR	Export Customs Clearance Fee	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
TCTGF	Transport Cartage - FCL 4805-6...	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
ONOTE	Service fee	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
PS	Profit Share / Rebate	O...	FES	EUR					IMM				EUR			Agente A	IMM	
ONOTE	FT Protect	O...	FES	USD					IMM				EUR			Exportador B	IMM	
		O...	FES	EUR					IMM				EUR			Exportador B	IMM	

Fonte: Captura de imagem da plataforma *CargoWise* (adaptação própria)

Nessa etapa é identificada a entidade local, representada pelo Exportador B, e também é descrito os serviços e encargos comercializados, como frete marítimo, transporte da mercadoria até cais, emissão do despacho aduaneiro, entre outros custos previamente acordados. É igualmente identificado os fornecedores de cada serviço.

Com a inserção de todas essas informações, um número de identificação da fatura criada é reencaminhado para a equipe operacional, a fim de dar continuidade ao processo de exportação.

5.4 Reuniões com agentes

Para desenvolver e expandir tanto as relações já estabelecidas quanto novas conexões com agentes, são organizadas sessões estratégicas com tais parceiros. Nessas reuniões, o objetivo principal é divulgar os serviços da JTM, bem como sua estrutura,

assim como como compreender as necessidades específicas dos agentes, identificando as melhores formas de atender a essas demandas. A seleção dos agentes se baseia no potencial de colaboração e na solidez da parceria, indo de acordo como os objetivos estratégicos e planos da empresa.

Além do envio de apresentação por e-mail, participei de reuniões com minha tutora, Silvia Nery, onde buscávamos entender de que maneira a JTM poderia contribuir para as metas e necessidades dos agentes. A construção de relações de confiança e fidelidade com agentes, clientes e fornecedores são um pilar fundamental para este tipo de negócio, estabelecendo duradoras parcerias que resultam retornos significativos para a empresa.

Esta abordagem demonstra a importância não só de divulgar os serviços, mas também de manter um alinhamento claro com as expectativas e necessidades dos parceiros, o que reforça a competitividade da JTM no mercado.

5.5 Pesquisa de valores

Durante o estágio, tive oportunidade de contactar diversos fornecedores com o objetivo de solicitar cotações e informações relacionadas a serviços de transporte terrestre, marítimo e aduaneiros. Este contacto direto é crucial para fortalecer a relação de confiança com os provedores desses serviços e negociar condições favoráveis com os mesmos.

No caso dos armadores, o foco principal era requisitar valores para operações com cargas fora de dimensões padrão, e negociar dias extras para o levantamento de contentores no destino – o chamado “free time” adicional. Quanto aos transportadores, a solicitação de cotações para transportes terrestres era uma tarefa diária, essencial para enviar propostas competitivas aos clientes.

Já com os fornecedores de serviços aduaneiros, especialmente no que diz respeito a impostos de importação, as informações requisitadas eram essenciais para transmissão de custos e especificações/exigências associadas à operação de importação. A pesquisa de valores para os serviços comercializados pela JTM é vital para o sucesso deste negócio, pois os valores apresentados aos clientes refletem a competitividade da empresa perante seus concorrentes.

Para além das iniciativas acima mencionadas, também são realizadas reuniões presenciais com essas empresas para discutir dificuldades operacionais que possam existir nos serviços fornecidos, bem como negociar valores para médio e longo prazo. Um bom relacionamento com os fornecedores é essencial para operar de forma eficiente e competitiva no mercado.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Este relatório possibilitou uma análise aprofundada do papel dos transitários nos processos logísticos e na internacionalização das empresas. Em um cenário em que a aquisição de bens é cada vez mais facilitada pelo mundo digital, implicando rápida capacidade de resposta na produção e distribuição, os processos logísticos necessitam ser altamente eficientes e adaptáveis. O papel dos transitários tornam-se essencial, sendo estes responsáveis por coordenar a movimentação de mercadorias a fim de garantir a eficiência tanto em termos de custos quanto de tempo.

Joaquim Pocinho, presidente da APAT, salienta os desafios estruturais no setor logístico português, como a burocracia excessiva e a morosidade dos processos fiscais e judiciais, que prejudicam a competitividade do país no cenário internacional

De forma a contornar os desafios burocráticos e particulares da internacionalização, é fundamental a contratação de especialistas capazes de simplificar tais operações. Sendo o transporte um elemento central nestas atividades, estes agentes são detentores de sólidos conhecimentos sobre seus principais modais, bem como suas vantagens e limitações.

O transporte aéreo, por exemplo, caracteriza-se pela rapidez de deslocamento e pelo seu alto custo, sendo ideal para mercadorias que requerem entrega urgente. O transporte rodoviário, em geral mais acessível, também se destaca pela agilidade e flexibilidade para destinos regionais. Por outro lado, o modal marítimo, apesar de ser mais lento, apresenta menor custo, sendo adequados para grandes volumes e longas distâncias.

Desta forma, o estágio na JTM possibilitou conhecer os diversos procedimentos que suportam a estratégia de internacionalização das empresas. É exigido um elevado nível de conhecimento sobre regulamentações e especificidades dos diferentes modais de transporte, por exemplo - elementos indispensáveis para o sucesso das operações logísticas.

Além de apoiar a expansão dos seus clientes, a própria entidade acolhedora realiza a tática de internacionalização para expandir seus negócios. É possível sintetizar os desafios de internacionalização da JTM como: adaptação a diferentes sistemas fiscais e regulamentares, acesso ao crédito local e custos de expansão. Já os fatores que incentivam a expansão são: localização geográfica estratégica (infraestrutura e acesso intermodal), disponibilidade de recursos humanos competentes e mercados com oportunidades atraentes.

Conclui-se que os transitários desempenham um papel essencial na viabilização e no sucesso das operações de comércio internacional. Apesar de serem figuras muitas vezes invisíveis para o público geral, sua atuação é determinante para a conexão eficiente entre mercados globais, promovendo o funcionamento das cadeias produtivas e garantindo o êxito das estratégias de internacionalização das empresas. Assim, sua contribuição vai além da logística, sendo um elo vital no fortalecimento da economia global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu Logistics. (2024). Transportes. <https://www.abreulogistics.com/pt-PT/transportes/>

AICEP. (2022). O que são Incoterms? Portugal Exporta. <https://www.portugalexporta.pt/noticias/o-que-sao-incoterms>

Amador, J., Cabral, S. & Ringstad, B. (2020). As empresas portuguesas no comércio internacional. Fundação Francisco Manuel dos Santos. ISBN: 978-989-9004-80-1

Araújo, S. & Neto, P. (2018). Transporte aéreo de cargas: uma análise da evolução da movimentação de cargas aéreas da empresa LATAM Cargo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43517/6/TransporteAereoCarga_Araujo_2018.pdf

Associação Portuguesa de Transporte. (n.d.). Selo de Excelência. APAT. https://www.apat.pt/pt/selo_excelencia/

Baker, P. & Hinds, H. (2011). Handbook of International Social Work: Human Rights, Development, and the Global Profession, Regulators of the Global Economy: The IMF, the World Bank, and the WTO. Oxford University Press, Inc. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195333619.003.0049>

Barrios, C. (2019). El papel del sector Transitario dentro del comercio exterior español. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/128214/Bayona%20-%20El%20papel%20del%20sector%20transitario%20dentro%20del%20comercio%20e%20exterior%20espa%e3%b1ol.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Brown, C., Cavusgil, S. & Lord, A. (2014). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and

Bueno, C. (2010). Vagão porta container da EFVM em Moentes Claros. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/cristianobueno/4293854009>

Caldeira, C. (2017.) Grupo ETE: navio Ponta do Sol faz primeira viagem em águas internacionais com bandeira de Cabo Verde. Agricultura e Mar. https://agriculturaemar.com/grupo-ete-navio-ponta-do-sol-primeira-viagem-aguas-internacionais-bandeira-cabo-verde/#google_vignette

Capa. (2024). World's busiest passenger and cargo airports in 2023 – a deeper dive. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/worlds-busiest-passenger-and-cargo-airports-in-2023-a-deeper-dive-691536>

Ceva Logistics. (2024). O que fazemos. <https://www.cevalogistics.com/pt-br/o-que-fazemos>

Comissão Europeia, Eurostat, Jere, N., Sušilović, D., Ford-Alexandraki, E. and Xenellis, G., Key figures on European transport : 2023 edition, Jere, N.(editor), Sušilović, D.(editor), Ford-Alexandraki, E.(editor) and Xenellis, G.(editor), Serviço das Publicações da União Europeia, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2785/4866>

Costa, L. & Figueira, A. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 1, pp. 63-87. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395156933>

DB Schenker. (2024). Negócio. <https://www.dbschenker.com/pt-pt/neg%C3%B3cio>

Decreto-Lei n.º 255/99, de 7 de julho. (1999). Diário da República: I série, n.º 154. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/255-1999-374619>

Dorta-González, P. (2014). Transporte Y Logística Internacional. <http://hdl.handle.net/10553/11886>

Duro, J. (2024). Joaquim Pocinho, presidente da Associação dos Transitários de Portugal: “Digitalização, escala, integração vertical das cadeias de valor e comércio electrónico são os pilares que podem assegurar o futuro dos transitários”. Jornal de Leiria. <https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/joaquim-pocinho-presidente-da-associacao-dos-transitarios-de-portugal-digitalizacao-escala-integracao-vertical-das-cadeias-de-valor-e-comercio-electronico-sao-os-pilares-que-podem-assegurar-o-futuro-dos-transitarios>

Educargas. (n.d.). Acondicionamento de carga em contentores. Educargas. <https://www.educargas.pt/pt/info/informacoes/acondicionamento-carga-contentores>

ETE Logística. (2024). Quem somos. <https://www.ete-logistica.pt/pt-pt/content/quem-somos>

Garland. (2024). O Grupo. https://www.garland.pt/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoe5BhCNARIsADVLzZeTozcZsRYAvN8sLiLc1D67cZhIfKkfN2xVeicBb-N8b8MSIfUjsrUaAu7EEALw_wcB

Gatón, N. (2017). Transporte y Logística Internacional. ICEX, 468-559. ISBN: 978-84-7811-865-6

Gil, A. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas

Governo Federal. (2024). Incoterms – origem. Siscomex. <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportarr/negociando-com-o-importador-1/incoterms-2013-origem>

Governo Federal. (2024). Incoterms 2020: Tabela resumo. Sistema Integrado de Comércio Exterior. Siscomex. <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportarr/negociando-com-o-importador-1/incoterms-2020-2013-tabela-resumo>

Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.). (2021). Tráfego Internacional de Mercadorias - Exportação. https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/IMTT/relatoriosectoriais/Documents/Informa%C3%A7%C3%A3o%20Estat%C3%ADstica%202/Trafego_Inter_Mercadorias_Exporta%C3%A7%C3%A3o.pdf

Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.). (2021). Tráfego Internacional de Mercadorias – Importação. https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/IMTT/relatoriosectoriais/Documents/Informa%C3%A7%C3%A3o%20Estat%C3%ADstica%202/Trafego_Inter_Mercadorias_Importa%C3%A7%C3%A3o.pdf

Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.). (2023). Anuário Estatístico de Mobilidade e Transportes 2022. https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/IMTT/relatoriosectoriais/Documents/Anu%C3%A1rio%20Estat%C3%ADstico%20Mobilidade%20Transportes_2022.pdf

International Federation of Freight Forwarders Associations. (2024). Who we are. <https://fiata.org/about/>

International Institute for Management Development – IMD. (2019). IMD World Competitiveness Yearbook 2019. ISSN 1026-2628

International Monetary Fund. (n.d.). Currency composition of official foreign exchange reserves. International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/np/exr/center/mm/eng/cc_sub_4.htm

Kim, A. (2024). 2024 Index Of Economic Freedom. The Heritage Foundation. ISBN: 978-0-89195-311-1

K-LOG. (2024). Serviços. <https://www.klog.pt/logistics/pt/land.php>

KÜHNE + NAGEL. (2024). Serviços. <https://pt.kuehne-nagel.com/pt/>

LOGINFO. (2021). Transporte e armazenagem em aeroportos: o aumento da frota de aviões cargueiros no Brasil. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/pulse/transporte-e-armazenagem-em-aeroportos-o-aumento-da-frota-de->

Machado, L. & Santos, A. (2021). Índice de Desempenho Logístico (LPI): uma análise da eficiência logística e da importância relativa dos seus indicadores. Revista de Ciências da Administração, 23 (60), 53-72. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e78182>

managerial tool. International Business Review 24, 246–265. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.012>

Nakano, Y. (1994). Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. Brazilian Journal of Political Economy, 14(4), 511–536. <https://doi.org/10.1590/0101-31571994-0842>

Piltz, B. (2020). Incoterms® 2020. Revija Kopaoničke škole prirodnog prava, 2(1), 9-28. DOI: 10.5937/RKSPP2001009P

Polame, L. Tipos de contentores marítimos e qual escolher. EasyCargo. <https://www.easycargo3d.com/pt-pt/blog/tipos-de-contentores-maritimos-e-qual-escolher/>

Prandi, J. (2013). Segundo maior navio cargueiro do mundo. Gigantes do Mundo. <https://gigantesdomundo.blogspot.com/2013/11/segundo-maior-navio-cargueiro-do-mundo.html>

Quivy,R., & Van Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.

Rangel. (2024). Quem Somos. https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/quem-somos/?_gl=1*etg6c2*_up*MQ..*_ga*MjA1Njk3NDMxNS4xNzMwODQ3MDY4*_ga_4KPW8SQN0D*MTczMDg0NzA2Ny4xLjAuMTczMDg0NzA2Ny4wLjAuMA..

- SABI Informa. Empresas. (2024). <https://sabi.informa.es/version-20230626-11-2/home.serv?product=SabiInforma&>
- Salgado, T. (2023). Logística: práticas, técnicas e processos de melhorias. (4th ed.). Editora Senac São Paulo. ISBN 8539639343.
- Skiba, S. & Karaş, A. (2022). The Changing Role of a Freight Forwarder in Modern Supply Chains. *European Research Studies Journal*, 25 (1), 341-351. DOI: 10.35808/ersj/2856
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor.
- Straka, M. (2019). *Distribution and Supply Logistics*. (1st ed.). Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-5275-3607-6.
- T&N. (2024). Prémios de Carga T&N estão de volta. Transporte e Negócios. <https://www.transportesenegocios.pt/premios-de-carga-tn-estao-de-volta-5/>
- T&N. (2024). Riscos edita Diretório dos Transitários em Portugal. Transportes & Negócios. <https://www.transportesenegocios.pt/riscos-edita-diretorio-dos-transitarios-em-portugal/>
- The International Air Transport Association. (2024). About us. <https://www.iata.org/en/about/>
- Torre, Y. (2020). Logística: Teoria e Prática (1st ed.). Simplíssimo. ISBN:9786586249224
- Transilva Transportadora. (2022). Transporte de Container | Qual o Caminhão Ideal Para o Serviço?. <https://transilva.com.br/qual-o-caminhao-ideal-para-o-transporte-de-container/>
- Vila López, C. (2015). Logística de la carga aérea. MARGE BOOKS. ISBN: 978-84-86684-22-8
- Wanke, P., Nazário, P. & Fleury, P. (2000). O papel do transporte na estratégia logística. Instituto de logistica e supply chain ltda. <https://ilos.com.br/o-papel-do-transporte-na-estrategia-logistica/>

World Bank. (n.d.). História do Banco Mundial. World Bank.
<https://www.worldbank.org/pt/archive/history>

World Cargo Alliance. (2024). General networks.
<https://www.wcaworld.com/Networks/GeneralNetworks>

World Shipping Council. (2024). The Top 50 Container Ports.
<https://www.worldshipping.org/top-50-ports>

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications. Sixth Edition. Cosmos Corporation.Sage

Apêndice 1 – Guião da entrevista

- Quais são os processos de decisão que a JTM utiliza, além dos estudos de mercado, para escolher os países/mercados em que pretende expandir suas operações?
- O mercado espanhol foi o primeiro a ser explorado. A exploração do mercado foi facilitada por fatores como a proximidade geográfica e cultural e o perfil dos clientes? Qual a influencia da INDITEX nesse processo?
- No contexto do mercado brasileiro, que fatores influenciam a JTM a optar por estabelecer parcerias locais em vez de abrir escritórios próprios? Existem barreiras/dificuldades comerciais?
- Como a JTM enfrenta os obstáculos comerciais durante seu processo de internacionalização? Os desafios variam de acordo com o mercado? Por exemplo, entrada no mercado americano foi mais desafiadora que o turco?
- Os escritórios em Portugal são os que mais contribuem para a faturação do grupo. Qual é o segundo mercado mais lucrativo onde a JTM possui escritórios? É o espanhol?
- A JTM tem planos de expansão internacional nos próximos anos? Se sim, quais mercados estão sendo considerados e por quais razões?

Apêndice 2 - Outros fontes de avaliação da concorrência

“Transitários – Quem é Quem em Portugal”² é uma iniciativa promovida pela revista Transportes & Negócios. É uma publicação que se posiciona como um diretório dos principais transitários em Portugal.

Através dessa publicação, é possível identificar os transitários mais influentes em Portugal, além de obter uma visão abrangente dos serviços oferecidos por essas empresas. O documento inclui dados detalhados, como volume de negócios, áreas de especialização, e outras informações relevantes que permitem avaliar o desempenho e a competitividade de cada empresa neste setor.

² T&N. (2024). *Riscos edita Diretório dos Transitários em Portugal*. Transportes & Negócios. <https://www.transportesenegocios.pt/riscos-edita-diretorio-dos-transitarios-em-portugal/>

A tabela abaixo apresenta um resumo dos maiores transitários em Portugal no ano de 2023, classificados com base no critério de volume de negócios, de acordo com a Riscos Editora.

Tabela 6 - Transitários em Portugal por ordem de volume de negócios

	Empresa	Volume de Negócios
1	ETE Logística	251 M€
2	Rangel	250 M€
3	Garland	144 M€
4	KLOG	128 M€
5	Abreu Logistics	107 M€
7	Grupo JTM	55 M€

Fonte: Riscos Editora. (2023). Adaptação própria.

Através da Tabela 6, observa-se que a Riscos Editora consagra a JTM como sétimo maior transitário a nível nacional em termos de volume de negócios, com 55.000.000 de EUR.

Em 2023, a ETE Logística foi o transitário português com maior volume de negócios em 2023. Sua existência deriva da junção de quatro empresas no ramo da logística em 2009. É uma ramificação do Grupo ETE, empresa 100% portuguesa dedicada ao setor marítimo. Possui uma forte presença nas regiões autónomas Açores e Madeira por meio da Transinsular, empresa adquirida em 1999 e reconhecida como maior armador nacional.

A ETE Logística atualmente presta os seguintes serviços: soluções de transporte aéreo, marítimo, fluvial e terrestre, assim como serviços de armazenagem, distribuição e soluções aduaneiras. Para além do mercado nacional, a ETE Logística está presente em Espanha, com escritórios em Badajoz, Sevilha e Valência, e também na Bélgica, Reino Unido, Cabo Verde e Moçambicano (Caldeira, 2017; ETE Logística, 2024).

A Rangel ocupa a segunda posição nesta lista, e possui mais de 40 anos de trajetória no setor, oferecendo uma ampla gama de serviços a partir de nove países ao redor do globo – incluindo Portugal, Angola, Moçambique, Brasil, Cabo Verde, México, África do Sul, Zâmbia e Tanzânia. Sua diversidade de soluções abrange transporte terrestre, com uma frota própria de caminhões, além de opções marítimas e aéreas. A empresa também oferece serviços de despachos aduaneiros, armazenagem, logística, além de soluções expressas especializadas no transporte de obras de arte, mudanças domésticas e no setor farmacêutico (Rangel, 2024).

A Garland é o transitário com terceiro maior volume de negócios em 2023, sendo uma das empresas mais antigas de Portugal com mais de 240 anos de história. Além de sua sólida presença no mercado português, a empresa possui escritórios na Espanha, Marrocos, e cinco unidades em território nacional. A Garland oferece uma vasta gama de serviços, incluindo soluções logísticas (armazenagem), sendo esta atividade limitada a Portugal. Também disponibiliza serviços de transporte, tanto marítimo, aéreo quanto terrestre, a partir de seus escritórios em Portugal, Espanha e Marrocos (Garland, 2024).

Estes três maiores transitários destacam-se não apenas pela sua vasta experiência, mas também pelo conhecimento acumulado ao longo dos anos, que se traduz em uma prática eficiente no setor. Embora compartilhem algumas semelhanças, como os tipos de serviços oferecidos e a forte aderência ao mercado espanhol, cada empresa apresenta características e ofertas exclusivas. Essas diferenças permitem que cada empresa explore novas oportunidades e conquiste nichos específicos dentro do mercado nacional, fortalecendo sua posição e ampliando seu alcance.

A revista Transportes & Negócios divulga anualmente uma lista dos melhores transitários a nível nacional³. Em 2024, os vencedores foram: a ETE Logística, reconhecida como a melhor para carga marítima; a Rangel, eleita melhor transitário de carga aérea; e a K-LOG, premiada como melhor operadora de transporte combinado.

³ T&N. (2024). *Prêmios de Carga T&N estão de volta*. Transporte e Negócios. <https://www.transportesenegocios.pt/premios-de-carga-tn-estao-de-volta-5/>



THIS IS TO CERTIFY THAT

Heloisa Cassiano

HAS FULFILLED THE REQUIREMENTS TO ATTAIN
CERTIFICATION AS A

CargoWise Certified Operator

SPECIALIZING IN

Customs and Forwarding

DATE OF ISSUE

26 January 2024

STUDENT NUMBER

WT75490

CERTIFICATE NUMBER

93601

EXPIRY DATE

26 January 2026

WiseTech Academy Pty Ltd
Unit 3a, 72 O'Riordan Street, Alexandria NSW 2015, Australia
ABN: 43 632 587 743 Phone: +61 2 8001 2332
Email: contact@wisetechacademy.com Web: wisetechacademy.com



THIS IS TO CERTIFY THAT

Heloisa Cassiano

HAS FULFILLED THE REQUIREMENTS TO ATTAIN
CERTIFICATION AS A

CargoWise Certified Specialist

SPECIALIZING IN

**Customs, Forwarding, Liner & Agency, Transport, and
Warehouse**

DATE OF ISSUE

29 January 2024

STUDENT NUMBER

WT76490

CERTIFICATE NUMBER

93749

EXPIRY DATE

29 January 2026

WiseTech Academy Pty Ltd
Unit 3a, 72 O'Riordan Street, Alexandria NSW 2015, Australia
ABN: 43 632 587 743 Phone: +61 2 8001 2332
Email: contact@wisetechacademy.com Web: wisetechacademy.com



THIS IS TO CERTIFY THAT

Heloisa Cassiano

HAS FULFILLED THE REQUIREMENTS TO ATTAIN
CERTIFICATION AS A

CargoWise Certified Professional

SPECIALIZING IN

**Customs, Forwarding, Liner & Agency, Transport, and
Warehouse**

DATE OF ISSUE

30 January 2024

STUDENT NUMBER

WT75490

CERTIFICATE NUMBER

93834

EXPIRY DATE

30 January 2026

WiseTech Academy Pty Ltd
Unit 3a, 72 O'Riordan Street, Alexandria NSW 2015, Australia
ABN: 43 632 587 743 Phone: +61 2 8001 2332
Email: contact@wisetechacademy.com Web: wisetechacademy.com